

تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

إعداد

د/ أحمد شبل عبد الرحمن القط	د/ محمود سعيد محمد العشماوي
مدرس بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة-كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر	مدرس بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بنين بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر
ahmedshebl496@azhar.edu.eg	MahmoudHassan.e20@azhar.edu.eg

المستخلص

هدف البحث إلى تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية والتي تمثلت في (بُعد الرؤية ، بُعد الاستباقية، بُعد الإبداع والابتكار، بُعد المخاطرة، بُعد الإلهام والتحفيز)، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (٤٤) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وتم تطبيقها على عينة بلغ قوامها (١٢٥) من قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية (القاهرة، المنوفية، أسيوط)، للتعرف على واقع ممارسة قيادات الإدارات المركزية الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها أن إجمالي درجة ممارسة قيادات الإدارات المركزية الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة، وأظهر البحث أن تحسين ممارسات القيادة الريادية يتوقف على دور القائد باعتباره صانع لريادة الأعمال في المؤسسة، ودور القائد في تحفيز العاملين لاستثمار الفرص، وأوصى البحث بضرورة نشر ثقافة الريادة في بيئة العمل، واختيار القيادات التي تتصف بالريادية، وعقد برامج تدريبية وورش عمل لممارسات القيادات لأبعاد القيادة الريادية وضرورة اختيار القيادات على أساس الكفاءة والقدرة على القيادة.

الكلمات المفتاحية: قيادات الإدارة المركزية، القيادة الريادية، ممارسات القيادة الريادية.

Improving the Practices of Leaders of the Central Administrations of Al-Azhar Regions for Entrepreneurial Leadership Dimensions

The research aimed to improve the practices of leaders of the central administrations of Al-Azhar regions for entrepreneurial leadership dimensions , which were represented in (the dimension of vision, proactivity, creativity and innovation, risk, inspiration and motivation). The research used the descriptive approach, and a questionnaire included (44) pharse was applied on (125) leaders identify the reality of the practice of the leaders of the central Al-Azhar administrations of the dimensions of entrepreneurial leadership . The research reached several results, the most important of which is that the total degree of practice of the leaders of the central Al-Azhar administrations of the dimensions of entrepreneurial leadership was at an average degree. The research showed that the development of entrepreneurial leadership practices depends on the role of the leader as a maker of entrepreneurship, and the role of the leader in motivating workers for investment Opportunities , Research Recommended The necessity of spreading the culture of leadership in the work environment, and choosing leaders who are characterized by leadership, and holding training programs and workshops for leadership practices for the dimensions of leadership. The research also recommended the necessity of choosing leaders on the basis of competence and leadership ability.

Keywords: Central administrations leadership, entrepreneurial leadership, entrepreneurial leadership practices.

المحور الأول : الإطار العام للبحث

مقدمة:

يعتمد نجاح التعليم بدرجة كبيرة على المؤسسات التعليمية ومدى قدرتها على القيام بدورها التربوي والتعليمي، وعلى نجاح القائد في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، من خلال دوره كقائد ريادي في إدارة المؤسسة، فنجاح القائد في الدور الريادي الذي يقوم به إنما يعبر عن نجاح المؤسسة كلها، حيث إن الدور الفعال للقيادة يعتبر الركن الرئيس للمؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة، ولعل من أكثر التغييرات تزايداً في الوقت الحالي التوجه نحو ريادة الأعمال، وبناء المؤسسات الريادية. ونتيجة للتغيرات السريعة في المجالات المختلفة، فقد ظهر مجالاً جديداً يدعو إلى استثارة الروح الريادية التي تشجع على الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، وذلك لا يتحقق إلا من خلال قادة رياديين يقودون عملية التنمية والتطوير داخل المؤسسات، كما أن قادة المؤسسات يحتاجون إلى مهارات ريادية تمكنهم من التعامل مع العوائق التي تواجههم في بيئة العمل، واستثمار الفرص التي تساعد على النمو والتطور داخل المؤسسات، خاصة المؤسسات التعليمية فهي بحاجة إلى قادة رياديين يقودون عملية التعليم والتعلم ويكون ذلك بتطلع القادة إلى الريادة من خلال التطوير الذاتي والنمو المهني ومواكبة التغيرات والتطورات، وابتكار الأساليب الجديدة للوصول إلى الريادة في مؤسساتهم التربوية (Harrison, 2018.33).

وتعتبر القيادة الريادية حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة التعليمية وتطلعاتها المستقبلية لتحقيق أهدافها المؤسسية، ودعم القوي العاملة وتعزيز قدراتها، والحد من السلبيات المحيطة بعمل المؤسسة، ووضع الخطط التي تدعم العملية التعليمية ومواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة التعليمية (Sefi Peleg .2012p6).

ولكي تحقق الإدارة أهدافها التربوية، فإن الأنظار تتوجه إليها في تبني الريادة كأسلوب حياة بداخلها، نظراً لدورها في الدعم المستمر لمنظومة العمل مما يساعد العاملين في أداء عملهم بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق ذلك يتطلب أن يكون لدى قياداتها المهارات الريادية، خاصة في ظل تعاضم مسؤوليات تلك القيادات. (العودة، ٢٠١٨، ١٣)

كما يقع على عاتق القائد الريادي مسؤولية مساعدة العاملين في نشر ثقافة الريادة ومساعدة العاملين لبذل قصارى جهدهم لتحقيق المستقبل المنشود، وتشجيعهم على المخاطرة في

ابتكار طرق جديدة للتعرف على واقع جودة عملهم؛ حيث تؤتمنح القيادة الريادية المؤسسة مناخاً ايجابياً، فهي تتبنى أسلوب قيادة ريادة الأعمال للتعرف على واقع أداء المنظمة وتحقيق أهدافها التربوية (Coyle، 2014، 6).

والقيادة الريادية لها تأثير إيجابي كبير في دعم السلوك الابتكاري للعاملين، حيث تعمل على توفير مناخ فعال، والابتكار، وإدراك الفرص والتغلب على تحديات العمل، وبالتالي يحتاج القادة الحاليين إلى القيادة الريادية كأسلوب حديث في مؤسساتهم التربوية. (Bagheri، 2017، 5)

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة لتأهيل تلك القيادات وتدريبها إلا أن تلك القيادات تعاني من جوانب ضعف تعرقل حركتها ويفقدها صفة الريادية؛ بالإضافة إلى البطء في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، وندرة إتاحة الفرصة للعاملين لتطبيق الابتكارات الجديدة، ومن ثم لا تستطيع غرس الإبداع والابتكار وثقافة ريادة الأعمال لدى كافة العاملين، ولا تشجع المبادرة، والمخاطرة، والسلوك الريادي في نفوسهم، وتحمل المسؤولية وتقبل التغيير. (مسيل وأخران، ٢٠١٨: ٤٦٤)

وبالنظر إلى تأهيل القيادات فقد تبين وجود العديد من أوجه القصور؛ حيث إن بعضها لم يخرج عن حيز استصدار القرار، والبعض الآخر لا يلبي احتياجات القادة، حيث تتسم بالتقليدية الشديدة، إضافة إلى قصور عمليات تقويم البرامج التأهيلية، وإذا كان الأمر كذلك فإن ما يتعلق بالقيادات يمثل أحد الأسباب الرئيسة لواقع هذه القيادات، لذا فإن التركيز على تطوير القيادات أصبح ضرورة حتمية لأنها العنصر الرئيس والمحرك الأساسي للتغيير والابتكار وتحقيق الريادية. (الجيار، ٢٠١٨، ٢٣٠)

وعلى ضوء ذلك فقد ازدادت الحاجة إلى اتباع مداخل وأساليب إدارية جديدة، لكي تستطيع المؤسسات مواجهة التحديات المتسارعة في مختلف المجالات، وتحافظ على استمراريته، وتعد القيادة الريادية أحد الأنماط القيادية الفعالة التي قد تتمكن من مواجهة التحديات في عصر اتسم بالتغيير المستمر، ويأتي هذا البحث للتعرف على واقع ممارسات قيادات الإدارات المركزية الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، والخروج ببعض التوصيات المقترحة لتحسين تلك الممارسات والتي تشكل خطوة رئيسة لبناء قادة ذوي كفاءات متميزة.

مشكلة الدراسة:

لكي يستطيع الأزهر تحقيق رؤيته في إيجاد بيئة داعمة لتحويله إلى مؤسسة ريادية، فالأمر يتوقف بدرجة كبيرة على ممارسات القيادات ومدى قدرتهم على تطبيق الاتجاهات الحديثة كالقيادة الريادية، وتزداد الحاجة إلى تطبيق القيادة الريادية بالإدارة المركزية حيث مازال هناك العديد من أوجه القصور في العمل الإداري بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية، وقد تبين ذلك من خلال مقابلة مع بعض من القيادات بالإدارة المركزية، تبين أن القيادات يعانون من بعض أوجه القصور في الأداء الإداري (مقابلة شخصية مع عدد (١٠) من قيادات الإدارة المركزية لمنطقة المنوفية الأزهرية في الفترة ما بين ١٢-٢٣/٤/٢٠٢٤) ومنها:

وجود ضعف لدى بعض القيادات في التواصل وقلة المشاركة الفعالة مع العاملين عند اتخاذ القرارات. وضعف الاهتمام بتشكيل فرق العمل الجماعي والاعتماد على العمل الفردي. بالإضافة إلى انفراد الإدارة العليا باتخاذ القرارات. كما أشارت العديد من الدراسات التي اهتمت بالتعليم الأزهرى إلى وجود كثير من المشكلات في أداء القيادات منها ما يلي:

- قلة توافر نظم إدارية مناسبة تعمل على تحقيق الرقابة الدورية والمنتظمة على العملية التعليمية في جميع مراحلها، وهو أمر يشير إلى أن هذه العمليات تدار بصورة تقليدية بعيدة عن الأساليب الإدارية الحديثة (الشيخ ١٤١:٢٠٠٧).

- وجود نظم موحدة للحوافز لجميع العاملين والقيادات وبالتالي لا تشجع المتميزين منهم (الخميسي ٢٠٢:٢٠١٢).

- بالإضافة إلى الافتقار لحل المشكلات بصورة تتناسب والأساليب الإدارية الحديثة (محمد ٢٦٩:٢٠١٥).

- الاعتماد على الأقدمية كمعيار لاختيار القيادات لمستوى وظيفي أعلى، مما يشير إلى تقليدية العمل الإداري، والافتقار إلى القيادات والكوادر المؤهلة (رزق، ٢٠١٨، ص ١٢).

- تقليدية البرامج التدريبية للقيادات والاعتماد على طريقة المحاضرة، وقلة التدريب باستخدام شبكة الفيديوكونفرانس (متولي، ٢٠١٧، ص ١٧٥).

- تغييب مفهوم الريادة والحوكمة لدى بعض قيادات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، مع تقادم القوانين واللوائح التي تنظم سير العمل بقطاع المعاهد الأزهرية (متولي، ٢٠٢١، ص ٤٦٧).

- كما أكدت إحدى الدراسات على وجود ضعف في تجهيز الإدارات التعليمية الأزهرية بالمستحدثات التكنولوجية وندرة استخدام قيادات المعاهد الأزهرية للأساليب العلمية في صنع القرار التربوي وضعف القدرة لدى تلك القيادات على تحسين الخطة الاستراتيجية للنهوض بتلك المعاهد(علي:٢٠٢١.٢٧١).
- كما توصلت دراسة (جلال وأحمد٢٠٢٢.٦٣٨) إلى وجود ضعف في ثقافة الإبداع والمبادرة بالمناطق الأزهرية وقلة مرونتها في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- بالإضافة إلى ضعف مستوى أداء قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية، بسبب ضعف الاهتمام بالنمو المهني المناسب لمواكبة التغيرات المحيطة (شحاته، ٢٠٢٣، ص١٣). بالإضافة إلى اتباع نظم الإدارة التقليدية وضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات المركزية(عثمان ٢٠٢٣.٦٦٣).
- كما تبين تدني مستوى أداء القيادات نتيجة لقلة الاهتمام بالنمو المهني المناسب وقلة تدريب القيادات على الأساليب الإدارية الحديثة (القط وشومان ٢٠٢٤:٢٧٩).

مما سبق يتضح أن القيادات بالإدارة المركزية للمناطق الأزهرية لديهم قصور في مهارات القيادة حيث يتم الترقى للمناصب الإدارية دون الحصول على دورات تدريبية مناسبة، وحيث إن معظم الدورات التدريبية شكلية في مجملها، وقلة الوسائل التدريبية الحديثة بها، مما ينتج عنه ضعف كثير من القيادات في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وندرة المشاركة في صنع القرارات، وقصر المناصب الإدارية على تخصصات شرعي وعربي فقط، باستثناء منصب الوكيل الثقافي، وتدخل المحسوبية والمحاباة في المحاسبية، بالإضافة إلى البيروقراطية والروتين.

كل هذا يدعو إلى العمل على تطوير وتحسين أداء القيادات الإدارية المركزية للمناطق الأزهرية، ونظراً لخطورة المشكلات الإدارية والتي قد تكون ناتجة عن ضعف أداء القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية، وأيضاً من خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، والتي أوضحت جميعها وجود خلل في جانب من جوانب القيادة، ومن خلال مدخل القيادة الريادية، والذي يمثل الإطار المرجعي للبحث، والذي يمكن الاستفادة منه في تطوير وتحسين الأداء الإداري للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس الفكرية للقيادة الريادية في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
٢. ما واقع ممارسة قيادات الإدارة المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية من خلال القوانين والتشريعات المنظمة؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية وفقاً لمتغيرات (المنطقة التعليمية-الوظيفة- سنوات الخبرة -الدورات التدريبية)
٤. ما التوصيات المقترحة لتحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. تعرف الأسس الفكرية والنظرية للقيادة الريادية وأهم أبعادها في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
٢. التعرف على واقع ممارسة قيادات الإدارة المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية من خلال القوانين والتشريعات المنظمة.
٣. التوصل لبعض التوصيات لتحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية.

أهمية البحث:

١. أهمية نظرية: لأنها ترتبط بتحقيق الريادة حيث إنها تسعى لتحقيق الترابط الوثيق بين الإدارة والمجتمع، ويتطلب ذلك قيادة قوية تشجع ريادة الأعمال والابتكار لدى القيادات بالمؤسسات التعليمية.
- تعتبر القيادة الريادية مدخلاً إدارياً حديثاً يمكن من خلاله تحسين أداء العاملين بالمؤسسات وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
٢. أهمية تطبيقية:

- قد يفيد قيادات الإدارة المركزية بالمناطق الأزهرية بما ينبغي القيام به لتطوير وتحسين أدائهم؛ فالقادة هم القادرون علي توفير الإمكانيات المادية والمعنوية، ووجود القيادة الواعية بأهمية التوجه نحو الريادة واكتشاف الفرص واستثمارها هو أحد أهم مسارات بناء الريادة في المؤسسات .
- يمكن أن يفيد المسؤولين في عملية اختيار القيادات من خلال معرفة السمات الريادية التي يجب توافرها في هذه القيادات، إضافة إلى إعداد برامج تدريبية لتطوير القيادة الريادية بما ينعكس إيجاباً في تطوير جهود القيادات نحو تحقيق المؤسسة الريادية.
- قد تسهم في رفع مستوى أداء القيادات بالإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية، وهو ما يتطلب ضرورة الاستفادة من القيادة الريادية في توظيف الأساليب الإدارية الإبداعية.

منهج البحث وأداته:

استخدم البحث المنهج الوصفي وذلك من خلال تشخيص الظاهرة كما هي قائمة بقصد تحديد العلاقات بين عناصرها، وتحليلها وتفسيرها، وبالتالي التنبؤ بالمستقبل، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة للكشف عن واقع قيادات الإدارات المركزية الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر العاملين بالإدارة المركزية. والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المنطقة التعليمية، الوظيفة، سنوات الخبرة في الوظيفة، الدورات التدريبية).

حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على ممارسات قيادات الإدارة المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، والتي تتمثل في (البعد الأول: الرؤية ، البعد الثاني: الاستباقية، البعد الثالث: الإبداع والابتكار، البعد الرابع: المخاطرة، البعد الخامس: الإلهام والتحفيز).

ب- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على قيادات الإدارات المركزية الأزهرية (وكلاء الإدارة - مديري المراحل التعليمية- رؤساء الأقسام موجهي العموم).

- ج- الحدود المكانية منطقة القاهرة الأزهرية باعتبارها العاصمة ومنطقة أسيوط الأزهرية كممثلاً عن الوجه القبلي وبها عدد كبير من المعاهد الأزهرية ومنطقة المنوفية عن الوجه البحري وبها مايزيد عن ١٢٠ معهد أزهرى .
- د- الحدود الزمانية: الفترة من 2024/٥/١٥ - 2024/٩/١٠ .

مصطلحات البحث:

١. القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership

تُعرّف القيادة الريادية بأنها التأثير الإيجابي على أداء العاملين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المؤسسية لاستغلال الفرص التي تحقق الابتكار في العمل. (Renko et al، 2015، ٥) وتشير القيادة الريادية إلى أن القائد الريادي هو الذي يتمتع بخصائص مثل المخاطرة، واستغلال الفرص، والابتكار، والإنتاجية. (Esmer & Dayi، 2016، 161)

وتُعرّف القيادة الريادية في التعليم بأنها القدرة على تطبيق أساليب إبداعية في العمل من خلال تبني الإبداع التقني والمخاطرة المحسوبة؛ بهدف استثمار الفرص المتاحة والتسويق للخدمات، وتحقيق الرؤية الاستراتيجية والميزة التنافسية. (هلل، ٢٠٢٠، ١٦٣٠)

ويعرف البحث الحالي القيادة الريادية بأنها امتلاك القادة (قيادات الإدارة المركزية للمناطق الأزهرية) الرؤية المناسبة والقدرة على إيصالها للعاملين، والمبادرة باكتشاف الفرص واستثمارها، وتبني الإبداع في العمل، وارتياح المخاطرة المحسوبة في حل ما يواجههم من مشكلات مع توفير التحفيز والالهام للعاملين.

٢. قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية:

يقصد بقيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية كل من يشغل منصباً إدارياً متمثلة في (وكلاء الإدارة - مديري المراحل التعليمية- رؤساء الأقسام موجهي العموم)

الدراسات السابقة:

يستعرض البحث في هذا الجزء أهم الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوعه، وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولا دراسات تتعلق بالقيادة الريادية

١. دراسة سواريس (٢٠١٩) بعنوان مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص الريادة للقادة التربويين لإقليم الوسط في الأردن، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٦٤) من القادة التربويين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين وعدم وجود فروق دالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تُعزى لكل من: الجنس، والمسمى الوظيفي. ووجود فروق دالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تُعزى إلى الالتحاق ببرامج الريادة، ولصالح الفئة التي التحقت ببرامج الريادة. وخرجت الدراسة بضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تتمي الخصائص الريادية لدى القادة التربويين وفق احتياجاتهم.

٢. دراسة السعيد (٢٠١٩)، بعنوان: "القيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٦٣٤) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس وزيادة الجهود لتطبيقها والاهتمام بها، وجعلها ثقافة راسخة في المدارس، ومكافأة الجهود المتميزة.

٣. دراسة سليمان (٢٠٢١) بعنوان تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط .

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، وذلك بالتعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، والوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي. واستخدم البحث المنهج الوصفي والمقابلة المفتوحة، وتوصل البحث إلى أن توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي. كما توصل البحث إلى مجموعة من الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي.

٤. دراسة عواطف (٢٠٢١) بعنوان القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية.

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم بمحافظة الجبيل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم الكشف القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم من وجهة نظر قائدات المدارس، كما اقتصر البحث في القيادة الريادية وأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، الابتكار، الاستباقية، المخاطرة)،. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود الرؤية الاستراتيجية لدى قائدات المدارس الثانوية، كما أن حرص قائدات المدارس الثانوية على الاستباقية في المواقف التعليمية جاء بدرجة متوسطة. وجاء اهتمام قائدات المدارس بالابتكار بدرجة عالية. كما تم تحديد المعوقات التي تواجه القيادة الريادة في مجتمعات التعلم داخل البيئة التعليمية الداخلية والخارجية.

٦.دراسة قرني(٢٠٢٢) بعنوان: آليات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية.

هدفت الدراسة التعرف على أفضل الممارسات في تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ثم تناول البحث أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بالتعليم في فلندا والنرويج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات التي تمثلت في العمل على بناء رؤية استراتيجية للمدرسة تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع والريادة، توافر قيادة ريادية تعمل على تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، وتحت الأفراد على طرح الأفكار الجديدة المبدعة ومشاركتها؛ من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين أفراد المدرسة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

٧-دراسة (Kirkley، 2017، W. W.). بعنوان ريادة الأعمال التعليمية في مدارس لغات

المجتمع الأسترالي: تحليل لتجربة وممارسات المديرين العرقيين.

هدفت الدراسة التعرف على ريادة الأعمال التعليمية وكفاءة رواد الأعمال التربويين في إجراء التغييرات واتخاذ المبادرات في الابتكار القائم على الرؤية وخلق القيمة، يحتاج البحث في ريادة الأعمال التعليمية إلى مزيد من الجهد، لا سيما في سياق التعليم التكميلي، وتشير النتائج إلى أن هذه المبادئ تُظهر سمات ريادية تعليمية متعددة مجتمعة عند التعامل مع التحديات التي واجهتها في سياقها الفردي، تثري البيانات التجريبية فهم السمات المميزة لريادة الأعمال التعليمية، وخاصة تأثير الخبرة السابقة، تكشف النتائج عن بعض السمات والممارسات الرئيسية لريادة الأعمال التعليمية.

٨. دراسة L. ، & Santana-Serrano، C. G.، Sánchez-Vélez، E. R.،Díaz (2019). بعنوان تكامل الممارسات الخمس لنموذج القيادة النموذجي في تعليم ريادة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية معلمي ريادة الأعمال تقييم طلابهم من خلال التركيز على أبعاد الكفاءة الذاتية للقيادة والتي تتماشى مع سلوكيات ريادة الأعمال المرغوبة، استخدمت الدراسة ممارسات القيادة الطلابية واعتمدت على استبيان، وتوصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين. قمنا أيضًا بمقارنة العينة بأكملها من حيث الجنس و توصلت الدراسة إلى أن يقوم المربون بدمج خمس ممارسات للقيادة النموذجية في تصميم وتقييم برامج تطوير ريادة الأعمال المنهجية والمشاركة بين المناهج الدراسية، خاصة، يخدم النموذج المعلمين من بلدان مختلفة، من خلال تحديد القيادة سلوكيات طلابهم. من خلال دمج الممارسات الخمسة لنموذج القيادة النموذجي، يمكن للمعلمين حساب المتغيرات مثل الأمة الأصلية والجنس ، وتحديد الاختلافات بين المجموعات.

٩. دراسة Wahab and Tyasari (2020)، بعنوان: " القيادة الريادية لقادة الجامعات: نهج مستقبلي لمؤسسات التعليم العالي الباكستانية".

هدفت الدراسة التعرف على تأثير الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم على الأداء الوظيفي لقادة الجامعات، ودور القيادة الريادية في تطوير العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم على الأداء الوظيفي لقادة الجامعات، وتشير نتائج الدراسة إلى أن للكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي لقادة الجامعات الباكستانية، وأن للقيادة الريادية دور وسيط في تطوير العلاقة بين كل من الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم من ناحية والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للقيادات من ناحية أخرى، ودعت الدراسة إلى إدماج روح المبادرة في السلوك القيادي للقادة ، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للتعرف على واقع الأداء بشكل عام، من خلال تقديم الدورات اللازمة لهم في مجال القيادة الريادية.

١٠. دراسة Hardie، B.، Highfield، C.، Lee، C.، & (2022). بعنوان مواقف وقيم المعلمين والقادة تجاه تعليم ريادة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات التنفيذ الفعال لتعليم ريادة الأعمال والقادة من تنفيذ المحتوى وطرق التدريس المطلوبة لبرامج ناجحة ومبتكرة تحدث في المدارس، أجريت هذه الدراسة للتعرف

على مواقف وقيم المعلمين، ودور القيادة والعوامل التمكينية وعوائق النجاح، تم تحديد ستة عوامل تمكينية تدعم التنفيذ الفعال لتعليم ريادة الأعمال: التوافق بين المعلمين حول الأساليب، والدعم من القيادة، وثقافة المدرسة الريادية، وتحديد الأولويات، والتطوير المهني، والتواصل مع المعلمين. تضمنت الآثار المترتبة على المراجعة الحاجة إلى البحث في كيفية دعم القادة للبحث عن التطوير المهني في تعليم ريادة الأعمال واستراتيجيات تنفيذه.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالتعليم الأزهري:

١- دراسة متولي ، (٢٠٢١ م) متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، والكشف عن واقع الأداء الإداري والإدارة الاستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية، والتعرف على آراء العينة المستفتاه حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين بالأزهر قوامها (٥٦٤ فرداً) من محافظات (القاهرة-الشرقية-اسيوط)، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن درجة توافر متطلبات أبعاد الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية (متوسطة)، ويوجد تفاوت في درجة متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية حيث جاء بعد "التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات" في المرتبة الأولى، بينما بعد "المشاركة" في المرتبة الأخيرة، كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

٢- دراسة جلال وأحمد (٢٠٢٢) تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية واقتراح سبل تحسينها في ضوء القيم التنافسية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية جاء بدرجة متوسطة ونموذج

العمليات الداخلية (الضبط والتحكم) هو الأكثر شيوعاً بالمناطق، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية.

٣- دراسة القط وشومان (٢٠٢٤) بعنوان رؤية مقترحة لتطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الأداء الإداري لقيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير أدائهم الإداري في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن ممارسات الأداء الإداري لقيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة جاءت بدرجة متوسطة (حيث احتل بُعد التدريب الإداري المرتبة الأولى، يليه بُعد التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات في المرتبة الثانية، ثم بُعد الحوكمة في المرتبة الثالثة، ثم بُعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الأخيرة بُعد المحاسبية)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات عينة الدراسة لصالح الحاصلين على دورات في مجال التقنيات الحديثة،

٤- دراسة علي (٢٠٢٣) تطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة.

هدف البحث إلى التعرف على كيفية تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة بقطاع المعاهد الأزهرية، وتم عرض الأسس النظرية للقيادات الإدارية والمهارات المطلوبة للقائد الإداري، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث لبعض النتائج منها: أن القائد الإداري يمكنه توظيف الامكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف وأن قطاع المعاهد يعاني من مشكلات تنظيمية ترجع لأسباب إدارية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يمكن الخروج ببعض النقاط التي تمثل نقطة انطلاق مهمة للبحث الحالي، وهي على النحو التالي:

- توصلت الدراسات إلى أن القيادة الريادية لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات، كما أكدت الدراسات على ضرورة تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية وأبعادها.

- يتفق البحث الحالي مع دراسة (Wahab and Tyasari (2020)، والتي توصلت إلى أن القيادة الريادية دور في تطوير العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم وواقع الأداء الوظيفي للقيادات .
- تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهجية، وفي تناول بعض أو كل أبعاد القيادة الريادية مثل دراسة هلال (٢٠٢٠).
- يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في ميدان التطبيق وهو قيادات الإدارات المركزية الأزهرية وبعض أبعاد القيادة الريادية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

ماهية القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية لغوياً مصدر مشتق من الفعل رود واسم الفاعل منه رائد ومعناه الذي يتقدم القوم والريادة تعني القيادة والزعامة (ابن منظور، ٢٠١١، ٧١) ويعرفها (Lope Pihie 2014:2) وآخرون بأنها: سلوك قيادي يمكن القيادات من أداء مهامهم وأدوارهم في المؤسسة، ويمكنهم من تلبية احتياجات البيئة المدرسية. كما يعرف (Al. Khalifa 2014.1) القيادة الريادية على أنها: تطوير الأفكار والرؤية من خلال القيم التي تدعم تلك الأفكار، وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد الأخرى، بهدف تحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرف (Esmar 2017.113) القيادة الريادية بأنها: القدرة على الجمع بين صفات القيادة وريادة الأعمال، والمساهمة في تطوير خدمات وسياسات المؤسسة، فالقيادة الريادية لها تأثير واضح في مجال ريادة الأعمال، حيث تؤثر في أداء العاملين، وتعمل على توجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، والتي تتطلب استثمار الفرص وتقديم الحلول المبتكرة.

وتعرف القيادة الريادية بأنها القيادة التي تلبى احتياجات المستفيدين، بناءً على معايير دقيقة، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب للاستغلال الناجح للفرص المتاحة، مع القدرة على إدارة المخاطر من خلال تنويع الخدمات (Byungioo.2017.4).

ويمكن القول أن:

القيادة الريادية تعني امتلاك الرؤية المناسبة والقدرة على نشرها، ومشاركة فرق العمل بالمؤسسة من أجل تحديد الفرص واستثمارها، حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية. والقيادة

هي عملية تأثير اجتماعي يتم بموجبها التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات، ويركز عمل القائد على مهام أساسية هي : تحديد الاتجاه والتواصل مع الناس.

كما أن القيادة الريادية تدعم قدرة القائد في التأثير على الآخرين وتحفيزهم؛ من خلال أبعادها، (الرؤية، والإبداع، والاستباقية، وتحمل المخاطرة).

سمات القيادة الريادية:

تتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بخصائص القيادة الريادية، وهي تختلف تبعا للمؤسسات التي يتم تطبيقها بها وفيما يلي جدول يتضمن سمات القيادة الريادية. ويمكن توضيحها في الجدول رقم (١) التالي: (Esmer & Faruk، 2016، 161-162) (الجيار، ٢٠١٨، ٢٣٥-٢٣٦)

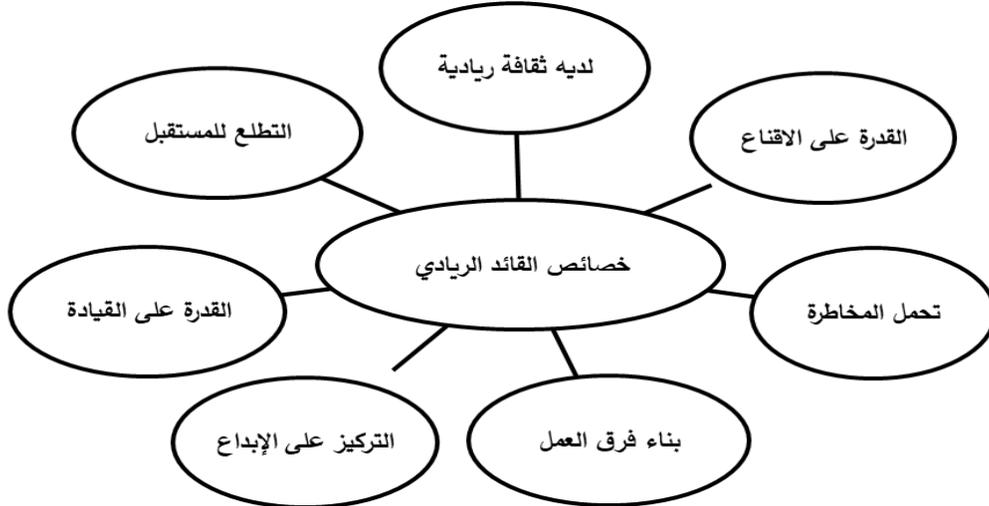
م	السمة	الوصف
١	التحفيز	وهي إيجاد بيئة وثقافة مشجعة وداعمة؛ حيث يدعم ويعترف بمساهمة الآخرين ويتقاسم النجاح معهم.
٢	ثقافة التغيير	وهي تشير إلى أن القائد الريادي يجب أن يكون لديه معرفة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة ويسعى لتوفير احتياجات العاملين.
٣	المرونة	وهي تشير إلى أن القائد الريادي يمكنه التكيف بسرعة وفقاً للفرص والتهديدات المحيطة؛ لتصبح المؤسسة قادرة على تحقيق التغيير المطلوب.
٤	المشاركة	لديه القدرة على التواصل والاتصال والمناقشة، لتطوير قدرات فرق العمل لاستكشاف واستغلال الفرص الجديدة.
٥	فرق العمل	من أهم خصائص القائد الريادي تشجيع فرق العمل، من خلال القدرة على إدارة جميع الأفراد ودفعهم على اظهار القدرات لصالح المؤسسة.
٦	استثمار الفرص	يستطيع القائد الريادي استثمار الفرص المتاحة في بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا لتحقيق أهداف مؤسسته.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن القيادة الريادية تركز بشكل رئيس على الفرص، والبناء، والتفكير الإبداعي، ومن ثم فإن السلوكيات المرتبطة تقليدياً بريادة الأعمال يتم دمجها في سلوك القيادة، ومنها: السلوك الموجه نحو التغيير، وتقبله، وتشجيع الابتكار، وتسهيل العمل الجماعي وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية والتعاونية، كما أن تحفيز العاملين يوفر لهم التشجيع المناسب للمثابرة وإنجاز الأعمال بكفاءة، كما أن العاملين بحاجة لتطبيق المخاطرة المحسوبة من خلال التعلم المستمر لأساليب العمل الجديدة.

سمات القائد الريادي :

تتعدد السمات التي يتمتع بها القائد الريادي حيث يري (Gibb et al (2009 أن القائد الريادي له خصائص كثيرة منها الثقافة المشتركة مع العاملين لتهيئة المناخ المناسب للتغيير، وصياغة الرؤية الذهنية لمفهوم الريادة وأهميته المستقبلية، وتوصيل الرؤية وإقناع الآخرين بها، القدرة على إيجاد قنوات التواصل داخليا وخارجيا، والقيام بدور القدوة للعاملين لتحفيزهم، وتحمل المخاطر ومشاركة العاملين، كما يركز على استثمار الفرص للإبداع، بما يتوافق وقدرات العاملين.

بينما ذكر (Brauckmann, ٢٠٢٠, ٥) أن من أبرز سمات القائد الريادي، هو قدرته على رؤية البيئة المحيطة والتصرف وفقاً لها، وقدرته على استثمار الفرص، فالقائد الريادي الناجح لديه القدرة على اقتناص الفرص، بالإضافة إلى ذلك فإن القادة الرياديين كأفراد لديهم الحاجة إلى الإنجاز، والشغف والرغبة في الابتكار، والنزوع إلى المخاطرة وهو ما يظهره الشكل التالي



شكل (١) من إعداد الباحثان

ويظهر من الشكل السابق أن للقائد الريادي خصائص متعددة منها: أن يكون لديه رؤية ريادية وقادر على إقناع العاملين ويتمتع بالقدرة على تحمل المخاطرة، ويتيح الفرص للإبداع والتجريب، وبناء فرق العمل، وكل ذلك يقوم على ضرورة بناء ثقافة مشتركة تشجع على الريادية. ومن هنا يمكن القول أن القائد الريادي بما يمتلكه من سمات يستطيع قيادة المؤسسة بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويظهر تأثيره بشكل مباشر لدى العاملين بالمؤسسة من خلال الإبداع والابتكار والتحفيز والإلهام لهم. كما أن القائد الريادي يتطلع للمستقبل بما لديه من ثقافة ريادية تمكنه من تحقيق الأهداف المنشودة.

كما أن القائد الريادي يجب أن تتوفر فيه العديد من الخصائص تبعاً لكفاءته ويمكن تقسيمها إلى ما يلي (هالة مغاوري، ٢٠١٦: ٥٤٧):

كفاءة وظيفية: ويقصد بها قدرة القائد على أداء عمله والمهام المكلف بها وتمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة في كافة المواقف والتعامل مع التحديات والمواقف الطارئة والتي قد تواجهه في أرض الواقع.

كفاءة شخصية: ويقصد بها كل ما يمتلكه القائد من سمات شخصية ومهارات قيادية تساعده على تحقيق الابتكار والإبداع في عمله مع توافر الدافعية المناسبة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.

أبعاد القيادة الريادية:

القيادة الريادية تستهدف في الغالب تطوير أداء القيادات وتمكينهم من اكتشاف الفرص واستثمارها، والمبادرة والمخاطرة وزيادة دافعيتهم للإنجاز للحصول على المزايا التنافسية، ويوضح الجدول التالي أبرز ما قُدم في بعض الدراسات السابقة وقد تم ترتيب الدراسات فيه من الأقدم إلى الأحدث.

جدول (٢) أبعاد القيادة الريادية كما وردت في بعض الأدبيات والدراسات السابقة وهو من إعداد

الباحثان

تحدي الوضع الراهن	المشاركة	التحفيز والإلهام	استثمار الفرص	الإبداع والابتكار	الرؤية	المخاطرة	المبادرة	الدراسة/ الأبعاد
		√		√	√	√		Renko et al. (2015)
			√		√	√		Harrison et al (2016)
			√	√	√	√	√	القحطاني والمخلفي(٢٠١٩)
				√		√	√	Svensson et al. (2020)
√		√			√		√	(2022)Aparisi
√	√	√	√		√			Kesmua(٢٠٢٣)

وفي ضوء الجدول السابق وما تم الإشارة فيه من أبعاد للقيادة الريادية فقد تبني البحث الأبعاد التالية للقيادة الريادية (الرؤية ، الاستباقية، الإبداع والابتكار، المخاطرة، الإلهام والتحفيز) حيث تتناسب تلك الأبعاد مع واقع الأداء لدى قيادات الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية والتي يتم عرضها فيما يلي:

١. الرؤية:

الرؤية الجيدة تتصف بالواقعية وتراعي إمكانيات المؤسسة والعاملين، مما يعتبر في ذات الوقت دافع للمؤسسة بأكملها لتحقيق أهدافها، وقد يصعب تحقيق الرؤية بسبب الخوف من الأخطاء وعدم التأكد من المستقبل، مما يضعف القدرة على حل المشكلات، وهنا يأتي دور القيادة في صياغة الرؤية ونشر ثقافة الريادية بين جميع العاملين بالمؤسسة ودفعها إلى تحقيق رؤيتها. (Fernald et al. 2005، 3-4)

كما أن العلاقة الوثيقة بين الريادية والاستراتيجية تتضح في العلاقات والقرارات والالتزامات لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال استغلال الموارد، والتعلم التنظيمي، والإبداع؛ فالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تجعلها تعمل بجدية لتوليد الابتكارات والإبداعات، والمؤسسات الريادية هي التي تتبنى رؤية تمكنها من دعم الابتكارات بشكل دائم ومستمر. (الجيار، ٢٠١٨، ٢٤٠)

ويترتب على ضعف توافر رؤية واضحة للقيادات؛ كثير من السلبيات في العمل منها ضعف العمل الريادي داخل المؤسسة وبالتالي تخوف القائد من الوقوع في الأخطاء والغموض الذي يصاحب بيئة العمل، وتخوفه من تحدي المخاطر من أجل تحقيق أهداف مؤسسته مما قد يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة بأكملها (Ahmad.2014.325).

وهناك مجموعة من الممارسات المرتبطة بالرؤية للقائد الريادي منها(2012.837-838):(Kantabutra،838

- تحديد الرؤية للعاملين واقتناعهم بها.

-الدقة والحكمة في اتخاذ القرارات.

-التفكير المستقبلي للمؤسسة مع استغلال الفرص المتاحة.

-التجديد والابتكار المستمر لدعم الأداء المؤسسي.

ومما سبق يمكن القول أن الرؤية يجب أن تكون واضحة لدى القيادات التعليمية حتى تحقق الأهداف المنشودة، كما تتطلب نشر تلك الرؤية لدى جميع العاملين بالمؤسسة وهذا يتطلب وجود قيادات مدركة وواعية للتغيرات المحيطة حتى يمكنها تحقيق التميز والريادة من خلال تشجيع العاملين أولاً ثم الرقي بالمؤسسة ككل، ووجود الرؤية الواضحة للمؤسسة يضمن اتخاذ قرارات تخدم تلك الرؤية وتساعد على تحقيقها وبالتالي يمكن وضع الخطط والاستراتيجيات التي تضمن تحقيق تلك الرؤية .

٢ . الاستباقية

يعرف (Bagheri & Lope Pihie، 2013) الاستباقية بأنها: قدرة القائد على إنشاء وقيادة العمل الريادي، والعمل على تحسين الإبداع في انجاز الأعمال، والمثابرة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتعرف على الفرص واستخدام الموارد وحل المشكلات. بينما تشير دراسة (خاطر 201.2019) إلى أن الاستباقية تعني الجهود التي يبذلها القائد في اكتشاف الفرص، فهو يتطلع إلى الاتجاهات الحديثة ويتوقع التغيرات المحيطة، كما أنها تتضمن إدراك التغيرات والرغبة في العمل وفق الرؤى المستقبلية فالقائد الريادي يتمتع بروح المبادرة حيث يركز على المستقبل، ويستغل الإمكانيات للنمو والتطور لتحقيق الريادة لمؤسسته.

وتشير دراسة (صلاح الدين.٣٠٤.٢٠٢٠) إلى أن الاستباقية تعني قدرة القائد على استثمار الفرص من خلال معرفة الامكانيات المتوافرة بمؤسسته داخليا وخارجيا والسعي نحو تقديم أفكار بناءة وممارسة أساليب جديدة في العمل .

ويمكن للقائد الريادي أن ينمي المبادأة والاستباقية لدى العاملين بالمؤسسة من خلال ما يلي(Dahiru&Phie 2016.222):

-توفير المرونة في إجراءات العمل بالمؤسسة.

-منح مزيد من الحرية للعاملين وتقليل القيود المفروضة عليهم.

-توفير الموارد اللازمة لأداء الأعمال وإنجاز المهام.

ويقصد بالاستباقية هنا أن القائد الريادي يمتلك من السمات التي تجعله قادراً على اكتشاف الفرص الجديدة وممارسة الأنشطة الجديدة التي تعمم الابتكار والإبداع، فالقائد الريادي الناجح هو الذي يثابر من أجل تحقيق أهداف مؤسسته حيث يدعم العاملين بتشجيعهم على استثمار الفرص، وتقديم المساعدة لكل من يسعى لتطوير نفسه والتحول نحو الريادية.

٣. الإبداع والابتكار:

الإبداع هو: توفير حلول جديدة للمشكلات، والتفكير بطريقة إبداعية نابعة من الفكر والثقافة الريادية التي ينتمي إليها، وتمنح الفرد القوة والمثابرة (حجي ٢٠١٦.113). بينما يعرف (2016.14) ، (Castro Leon & Harmon) الإبداع على أنه: القدرة على توليد الأفكار وتطويرها لتوفير خدمات جديدة، لتحقيق التميز للمؤسسة. وهو عملية تراكمية تعتمد على قدرات القائد الريادي والعمل الجماعي، وهي نتاج تفاعل القائد مع الآخرين من خلال المناخ المناسب بالمؤسسة (خيرالله.٢٠١٧.٧١) بينما يشير (Mehmood, et al 2020.3) إلى أن الإبداع هو: ابتكار أفكار جديدة للنهوض بالأداء علاوة على تنمية المهارات لدى العاملين وبالتالي يستخدم المبدعون مهاراتهم لإنتاج أفكار جديدة. كما تشير دراسة (صلاح الدين ٢٠٢٠.303) إلى أن الإبداع هو الجهود التي يبذلها العاملون لاستثمار الفرص الجديدة كما يعرف الإبداع على أنه: العملية التي يترتب عليها فكرة أو ممارسة جديدة يتبناها العاملون في المؤسسة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها.

ويستطيع القائد الريادي أن ينمي فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين من خلال مجموعة من الممارسات ومنها (الدويبي ٢٠١٤.٨٢:١):

-تبادل المقترحات والآراء مع العاملين.

-احترام آراء الآخرين وتشجيعهم باستمرار على التفكير الإبداعي.

-توفير المناخ الداعم للابتكار والإبداع بالمؤسسة.

-تشجيع الأفكار الجديدة في انجاز المهام.

ويقصد بالإبداع هنا أن القائد المبدع يستطيع أن يوجد في مؤسسته عاملين ذوي قدرات ومهارات إبداعية والتي من شأنها أن تدعم الأداء المؤسسي، كما أن الإبداع يعني قدرة القائد على ابتكار أفكار وأساليب وممارسات جديدة في مؤسسته لاستثمار قدرات ومواهب العاملين، وتنمية المهارات المختلفة لديهم، واستخدام طرق واستراتيجيات حديثة.

٤. المخاطرة:

يشير هذا البعد إلى تقبل القائد الريادي للمجازفة ، واستثمار المواقف التي تتطلب الجرأة والإقدام لتحقيق انجازات لمؤسسته، وتحمل المسؤولية المستقبلية لمؤسسته، وتزداد المخاطرة كلما كان هناك سعي من القائد لتحقيق مزيد من الانجازات لمؤسسته. (الجيار، ٢٠١٨، ٢٣٩)، وتتمثل المخاطرة في قدرة القائد علي توقع المخاطر ومعرفة مدي تأثيرها ومن ثم إدارتها، ومحاولة تجنبها وتقليل تأثيرها على المؤسسة (Christian، ٢٠١٦.١٦٨)، وترتبط الريادة عادة بالمخاطرة، لذا لا بد أن تتمتع إدارة المؤسسة التعليمية بقدر من المخاطرة المحسوبة لتطبيق ما هو جديد سعياً لتحقيق مستقبل أفضل، وأن تسعى في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة . (مغاوري، ٢٠١٧، ٥٤٦).

وتتمثل المخاطرة التي يتحملها القائد الريادي عندما يتخذ قرارات مؤدية لفعل ما ويضعها موضع التنفيذ، وما ينتج عن تلك القرارات تأثير إيجابي على المؤسسة ككل؛ لذا يجب توفير قدر من المخاطرة التي تواجهها القيادة الريادية بالتحدي، وتوفير الخطط لاستغلال الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية (Ahmed، A.، Ramzan، & 2013.50-51).

كما تشير دراسة (Esmer 2017)، إلى أن المخاطرة تعني قدرة القائد الريادي على تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات التي تقتضيها المواقف الطارئة ، وكلما زادت الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة، وأهم ما يجب أن يتمتع به القائد الريادي كمبدع ومبتكر هو الشجاعة والمخاطرة، والتي تقوم على العمل الشاق وانتهاز الفرص، وتقديم أفكار جديدة. كما أن القادة الرياديون يدرسون الوضع القائم للمؤسسة والبعد عن الأعمال التي تنتم بالخطورة بشكل عشوائي، حيث يبذل القائد جهده ليكون أكثر إيجابية (Esmer، Y.، & Faruk، 2017.118).

وهناك مجموعة من الممارسات لتحمل المخاطرة للقائد الريادي تتمثل في (Terje.19.11.2011) :

-الإقدام على الأشياء بجرأة وجدارة .

- تحمل النتائج وتقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة.

-استثمار ما يتوافق مع قدرات المؤسسة.

- الرؤية المستقبلية الإيجابية التي تدعم تحقيق الأهداف التربوية.

ويقصد بتحمل المخاطرة في البحث الحالي: قدرة القائد الريادي على تقديم أفكار جديدة، واتخاذ قرارات مميزة ذات رؤية واضحة لتحقيق الأهداف بفعالية من خلال التخلص من الشعور بالخوف أو الفشل، وأن يسعى لتجريب الأفكار الجديدة لكي يتوافق مع تغيرات البيئة المحيطة، ويتحمل نتائج ذلك وتبعاته.

يتضح مما سبق أن القائد الريادي لابد وأن تتوفر فيه السمات الأساسية والمهارات اللازمة التي تؤهله لأن يكون قائداً ريادياً فعالاً في مجاله ويكون لديه القدرة على الإبداع والابتكار، واكتشاف الفرص ويكون لديه القدرة على تطوير ذاته وتحديد مواطن القوة والضعف لديه ولدى الآخرين ويخطط للعملية التعليمية، وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف المنشودة ويكون قادراً على التأثير في العاملين ولديه القدرة على النهوض بهم وتنميتهم معرفياً ووجدانياً ومهارياً وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

وباستقراء ما سبق يتضح أن للقيادة الريادية دوراً في تحول الكثير من المؤسسات إلى الريادية، ونظراً للخصائص التي يتمتع بها القائد الريادي من مبادرة واستباقية، ورغبة في الانجاز، وتحمل للمخاطر، إلى جانب اهتمام كبير بالإبداع والابتكار، واقتناص الفرص واستثمارها.

٥- الإلهام والتحفيز: Inspiration

التحفيز والإلهام لهما تأثير كبير على دافعية الأفراد سواء كان التحفيز مادياً أو معنوياً، حيث يشجع العاملين على بذل الجهد وتحمل المخاطرة لتحسين الأداء يستطيع القادة الرياديون غرس الإلهام في العاملين بالمؤسسة من خلال دفعهم بشغف لتحقيق برؤية المؤسسة ورسالتها، كما يمكنهم مشاركتهم هذا الشعور من خلال مشاركتهم في متابعة المهام التي يؤديونها يومياً، وربط النقاط من خلال شرح رؤية ورسالة المؤسسة للعاملين؛ فالقائد الملهم في المؤسسة يستمع للآخرين ويشارك العاملين في كافة الأعمال (القحطاني ٢٠١٩: ٤٥١).

كما يتمتع القادة الرياديون بالقدرة على استخدام اللغة والحديث المشوق والتحفيز المستمر للعاملين مما يدفعهم إلى حب التعلم والابتكار بشكل أفضل ويجنبهم الإحباط من القيود المالية والقيود البيروقراطية والاستجابة بشكل أفضل للمبادرات البناءة (Barbara J: ٢٠٠٧: ٢١٤).

كما يتصرف القادة الرياديون بطريقة تحفز وتلهم من حولهم من خلال الشفافية ومحاولة إثارة روح العمل الجماعي وتكوين الفرق لانجاز المهام بكفاءة وفاعلية، وإظهار الحماس والتفاؤل بينهم، بالإضافة لقدرة القاد على تحفيز العاملين من خلال الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة والتي يمكنها أن تنهض بالمؤسسة ككل (الفقيه ٢٠٢١: ٥٦).

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن التحفيز المادي والمعنوي له أثر كبير في دفع العاملين نحو إنجاز المهام المكلفون بها بل يجعلهم دائماً في حالة من النشاط ويوفر لديهم الرغبة في اتمام العمل بكفاءة، بالإضافة إلى أن توفر القائد الملهم لزملائه في العمل يجعلهم يرونه مثلاً وقدوة لهم مما ينعكس ذلك على المؤسسة بشكل ايجابي.

المحور الثالث: واقع ممارسات قيادات الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية في ضوء اللوائح والتشريعات المنظمة.

إن نجاح أي نظام تعليمي يعتمد بالدرجة الأولى على الطريقة التي يدار بها، وبمدى فاعلية هذه الإدارة التعليمية وقدرتها على توجيه النشاط التربوي كله وتحريكه بما يحقق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الجيدة هي التي تقوم بوظائفها على أكمل وجه، بحيث تحقق

الأهداف المرغوبة بأعلى جودة وأقل تكلفة. ويمكن تناول واقع أداء قيادات المناطق الأزهرية من خلال ما يلي:

أ: الواقع الكمي للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية :

يمكن التعرف على الواقع الكمي للقيادات بالمناطق الأزهرية من خلال أعداد القيادات للمناطق التعليمية الأزهرية والإحصاءات الدالة عليه، حيث يعد الواقع الكمي للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية مؤشراً مهماً للوقوف على ممارسات قيادات الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية وذلك من خلال ما يلي:

جدول (٣) إحصائية بعدد المناطق والإدارات التابعة لها على مستوى الجمهورية خلال الفترة

من العام الدراسي 2015 م حتى العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م

البيان	العام الدراسي							
	٢٠٢٣ / ٢٠٢٢	٢٠٢٢ / ٢٠٢١	٢٠٢١ / ٢٠٢٠	٢٠٢٠ / ٢٠١٩	٢٠١٩ / ٢٠١٨	٢٠١٨ / ٢٠١٧	٢٠١٧ / ٢٠١٦	٢٠١٦ / ٢٠١٥
عدد المناطق	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧
عدد المعاهد	١٠٠٠٠	٩٩٤٢	٩٨٠٠	٩٧٤٠	٩٦٠٠	٩٥٤٨	٩٤٠٠	٩٢٠٠
عدد الإدارات الإشرافية	٣٠	٣٠	٢٩	٢٩	٢٩	٢٨	٢٨	٢٧
عدد الإدارات التعليمية	١٩٩	١٩٩	١٩٩	١٩٩	١٩٩	١٩٩	١٩٩	١٩٩

المصدر (إحصائية بعدد المناطق والإدارات التابعة لها على مستوى الجمهورية خلال الفترة من العام

الدراسي 2015 حتى العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م)

وباستقراء الجدول السابق يتبين أن هناك ثبات في عدد الإدارات وأن أعداد المعاهد في تزايد مستمر وهذا من شأنه أن يلقي بالأعباء الإدارية على الإدارات المركزية في الإشراف ومتابعة سير العملية التعليمية مما يتطلب تأهيل القيادات للتعامل مع كافة المتغيرات والمشكلات التي قد تظهر لديهم.

تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

وفيما يلي جدول (٤) يوضح الواقع الكمي لمنطقة الأزهرية (المنوفية) كنموذج

نوعية البرامج التدريبية للقيادات خلال العام التدريبي ٢٠٢٢ / ٢٢٠٢٣ م	عدد الإدارات التابعة للقيادة	عدد العاملين	مستوى القيادة	العدد	الوظيفة القيادية
البرنامج التدريبي لوكيل بديوان المنطقة وزارة اعداد قيادات عليا	٣٠	جميع العاملين بديوان المنطقة ٤٨٠	قيادة عليا	١	رئيس الإدارة المركزية/ وكيل الوزارة
اعداد مدير عام	١٠	٢٠	قيادة عليا	١	وكيل المنطقة للعلوم الشرعية والعربية/مدير عام
اعداد مدير عام ٢٠٢٠	٦	جميع الادارات	قيادة عليا	١	وكيل المنطقة للمواد الثقافية ورعاية الطلاب/مدير عام
اعداد مدير عام	٢	٢ إدارات	قيادة عليا	١	مدير منطقة الوعظ والإعلام الديني
اعداد مدير عام ٢٠٢٢	١	٦٣ عاملاً	قيادة عليا	١	مدير عام الإدارة العامة لمعهد ديني
لا يوجد	-	جميع معلمي المواد حسب التخصص	قيادة وسطي	١٢	موجه عام (مادة /نشاط)
مكافحة الفساد	٩	جميع العاملين بالإدارات	قيادة تنفيذية	٩	مدير إدارة تعليمية
مكافحة الفساد	٥	جميع العاملين بالمعاهد	قيادة وسطي	١	مدير إدارة التعليم النموذجي
مكافحة الفساد	٤	جميع العاملين بالمعاهد	قيادة وسطي	١	مدير إدارة التعليم الابتدائي /الإعدادي / الثانوي/ التوعوي/ رياض الأطفال
مكافحة الفساد	١	جميع محفظي القرآن	قيادة وسطي	١	مدير إدارة شئون القرآن
مكافحة الفساد	١	٦ أعضاء	قيادة وسطي	١	مدير إدارة شئون الطلاب والامتحانات
مكافحة الفساد	٩	٤ أعضاء	قيادة وسطي	١	مدير إدارة الأمن
مكافحة الفساد	١١	٣٥ عضو	قيادة وسطي	١	مدير إدارة الشئون الإدارية
مكافحة الفساد	٢ قسم (اجتماعي-رياضي)	١٨ + جميع المعاهد	قيادة وسطي	١	مدير إدارة رعاية الطلاب
مكافحة الفساد	١١	جميع العاملين بالديوان ٤٨٠	قيادة وسطي	١	مدير إدارة شئون العاملين (الوظيفية)
-	١	عضو واحد	قيادة	١	مدير إدارة العلاقات العامة

			وسطي			المصدر
-	٣ أعضاء	١	قيادة وسطي	١	مدير إدارة الكمبيوتر التعليمي	(احصاء)
-	٤ أعضاء	١	قيادة وسطي	١	مدير إدارة المكتبات والمعامل والوسائل	ية إدارة المعلوما
-	٤٦ عضو	٢	قيادة وسطي	١	مدير إدارة الشؤون المالية والإدارية	ت، بمنطقة
-	٢ أعضاء	١	قيادة وسطي	١	مدير إدارة بحوث المعاهد	المنوفية
-	٢ أعضاء	١	قيادة وسطي	١	إدارة الخطة والمتابعة	التعليمية الأزهرية
-	١٢ عضو	١	قيادة وسطي	١	إدارة الشؤون الهندسية	٢٠٢٣
مكافحة الفساد	٦ أعضاء	١	قيادة وسطي	١	مدير إدارة التنسيق	(
مكافحة الفساد	٤ أعضاء	١	قيادة وسطي	١	مدير إدارة التدريب	با
مكافحة الفساد	٣ أعضاء	١	قيادة تنفيذية	١	إدارة خدمة المواطنين	سد
مكافحة الفساد	٢ أعضاء	١	قيادة وسطي	١	مدير ادارة الخطة والمنهج	ت
مكافحة الفساد	٦ أعضاء	١	قيادة تنفيذية	١	إدارة الدفع الإلكتروني	ق
مكافحة الفساد	٢ أعضاء	١	قيادة وسطي	١	إدارة التوجيه الفني	را
مكافحة الفساد	٦ أعضاء	١	قيادة وسطي	١	مدير إدارة المشتريات والتوريدات	ء

الجدول السابق يتبين أعداد القيادات بمنطقة المنوفية التعليمية الأزهرية كنموذج لأعداد القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية والإدارات التابعة للإشراف المباشر لها وعدد العاملين بكل إدارة والبرامج التدريبية التي حصلوا عليها خلال العام ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م. ويتضح أن كثرة الإدارات وزيادة عدد المعاهد تضيف أعباء على القيادات لمتابعتها والقيام بحل المشكلات والتقييم المستمر للأداء لاكتشاف نقاط القوة ومواطن الضعف.

ب: الواقع الكيفي للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية:

إن الواقع الكيفي للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية يعد مؤشراً مهماً للوقوف على ممارسات القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية :

١- شروط اختيار القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية

صدر قرار فضيلة الامام الأكبر شيخ الأزهر رقم (٥٦٠) لسنة ١٩٩٢ م بشأن اختيار القيادات الإدارية العليا (درجة مدير عام)، وفق الشروط التالية (قرار شيخ الأزهر ٢٠١٤):

أولاً: المؤهلات العلمية ، والخبرة النوعية والزمنية، والوظائف القيادية السابق شغلها، والتدريب الحاصل عليها، والعلاوات التشجيعية التي منحت له، والمؤتمرات العلمية التي حضرها وشارك فيها وتقاس ب(٥٠) خمسون درجة.

ثانياً: مقترحات لتطوير أنظمة العمل للوظيفة التي يرغب الحصول عليها تقاس ب(٥٠) خمسون درجة.

ثالثاً: اجتياز دورة تدريبية في أحد مراكز التدريب التي يتم تحديدها من قبل الدولة ولا يؤخذ في الاعتبار الدورات التدريبية التي حصل عليها قبل الإعلان عن الوظيفة، ويكون ترتيب الأفضلية بين المتسابقين حسب الدرجات التي تم الحصول عليها في الشروط السابقة، وتسقط حقوق من لم يدركه الدور بمضي سنة من تاريخ اعتماد قائمة الترشيح من السلطة المختصة، كما يجوز التعيين من القائمة التي مضى عليها أكثر من سنة إذا كانت لا توجد قائمة أخرى خلال السنة أشهر التالية لانقضاء المدة.

ويتم تقييم المتقدمين والمفاضلة بينهم على أساس مجموعة من المعايير والقدرات وذلك مع باقي اشتراطات شغل الوظيفة، وتنقسم تلك المعايير والقدرات إلى أربع مجموعات (مجلس الوزراء ٢٠١٠):

- (التاريخ الوظيفي): ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة، وتقارير الكفاية والإنجازات التي حققها المتقدم وتقاس ب(٣٠) ثلاثون درجة.

- (المهارات القيادية): وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب والقدرة على التجديد والابتكار، وتقاس ب(٣٠) ثلاثون درجة.

- (القدرات العلمية والعملية): وتشمل الحصول على مؤهلات أعلى والقدرة على إجادة لغات أجنبية والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي وسابقة العمل بالمنظمات الدولية والإقليمية، وتقاس ب(٣٠) ثلاثون درجة.

- (السمات الشخصية): ما تكشف عنها المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة على التخاطب، وتقاس ب(١٠) عشر درجات، وتراعى اللجنة عند تقدير هذه المعايير والقدرات نوع الوظيفة المُعلن عنها وبطاقة وصفها والجهة المدرجة بها.

وسوف يتناول البحث الوظائف القيادية من حيث شروط شغلها طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي:

أ- رئيس الإدارة المركزية

تقع وظيفة رئيس الإدارة المركزية في المستوى الوظيفي (العالية) وتتمثل شروط شغل الوظيفة فيما يلي: مؤهل أزهري عال، قضاء مده بينية قدرها سنه على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة، واجتياز الدورات التدريبية، وقدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها. (بطاقة الوصف الوظيفي ٢٠١٥)

يتبين أن منصب رئيس الإدارة المركزية لمنطقة أزهريه يعتبر منصب قيادي -قيادة عليا- ويخضع لاعتبارات وشروط تؤهله لتولي المنصب لمدة عام قابلة للتجديد تمنح من فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، ويقع على عاتقه إدارة شؤون المنطقة بإدارتها ومعاهدها ويكون مسئول مباشر عن الأداء الإداري والفني بالمنطقة، ومسئول عن تنفيذ السياسات العليا الصادرة من مشيخة الأزهر.

ب- مدير عام المواد العربية والشرعية (وكيل أول شرعي بالمنطقة للعلوم العربية والشرعية) ووكيل المواد الثقافية ورعاية الطلاب.

شروط شغل الوظيفة: مؤهل عال مناسب، قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في الوظيفة الأدنى مباشرة، اجتياز التدريب اللازم للإعداد لشغل هذه الوظيفة بنجاح طبقاً لأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ م ولائحته التنفيذية، قدرة على التوجيه. (مشيخة الأزهر ٢٠١٩)

ج-موجه عام (مادة/ نشاط) المجموعة النوعية (التعليم والدعوة)

يتم الاختيار لهذه الوظيفة من يكون لديه مؤهل عالٍ أزهري مناسب، بالإضافة إلى شهادة (إجازة) التأهيل التربوي، قضاء مدة بينية قدرها سنتين على الأقل في وظيفة من بين شاغلي وظيفة كبير معلمين، اجتياز البرنامج التدريبي اللازم لشغل الوظيفة، القدرة على القيادة والتوجيه.

٢- اختصاصات ومهام القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهريه

إن اختصاصات ومهام القيادات تحدد على حسب طبيعة العمل ونوع المهمة الموكلة له كما نصتها اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل وحددت فيها مهام الوظيفة والشروط الواجب توافرها وسوف يذكر البحث بعضاً منها كما يلي: -

أ- رئيس الإدارة المركزية

يطلق حالياً على مدير المنطقة التعليمية الأزهرية مستوى (أ) اسم: رئيس الإدارة المركزية لمنطقة الأزهرية (أ)، ويختص شاغلها بالإشراف العام، ووضع السياسة العامة، والتخطيط لبرامج العمل بالمنطقة، والتوجيه العام للتقسيمات التنظيمية التالية لمنطقته. الواجبات والمسؤوليات:

- ويعمل شاغل الوظيفة تحت التوجيه الإداري العام لوكيل المعاهد لشئون المناطق الأزهرية.
- * وتتحدد مهامه ومسؤولياته في الآت (إدارة الأزهر ١٩٩٣)
- التوجيه والإشراف على تنفيذ برامج العمل، وتنظيم وتنسيق الأعمال بالمنطقة ومتابعتها.
- اعتماد برامج العمل في المنطقة. والتوجيه العام لوكلاء المنطقة.
- التوجيه والإشراف على التقسيمات التنظيمية بالمنطقة (أ)، والإشراف الإداري على التقسيم التنظيمي لمنطقة الدعوة والإعلام الديني.
- الإشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من الجهات الرئاسية.
- توزيع الأعمال والإشراف على تنفيذ السياسة التعليمية الخاصة بالمنطقة التعليمية الأزهرية.
- اقتراح إنشاء المعاهد والفصول وفقاً لاحتياجات المنطقة.
- التجهيز والإعداد للعام الدراسي وتشمل: تهيئة الأماكن الدراسية، وتوفير الكتب والوسائل التعليمية والأثاث وهيئات التدريس.
- القيام بالزيارات الميدانية للإشراف على الدراسة.
- متابعة على أعمال الامتحانات التي تجرى بالمنطقة، بما في ذلك إعداد أسئلة النقل لحلقتي التعليم الأساسي (الابتدائية والإعدادية).

- توفير الرعاية اللازمة للطلاب (اجتماعياً ورياضياً وثقافياً ونفسياً وصحياً، وعلى التغذية والإسكان).
- متابعة حركة التنقلات الداخلية، واقتراح التنقلات الخارجية.
- الإشراف على الخدمات المالية والإدارية وفقاً للوائح والقوانين.
- المشاركة في إعداد حركة الترقيات على ضوء حاجة العمل بالمنطقة.
- الإشراف على أعمال التدريب التي تتم داخل المنطقة.
- التنسيق بين العاملين بالمنطقة ومعاهدها، لتحقيق التكافؤ والتوازن في جميع المعاهد بها.
- إعداد التقارير الفنية والإدارية والمالية للعاملين بالمنطقة، ورفعها إلى قطاع المعاهد الأزهرية مشفوعة بالرأي.

وبالنظر للصلاحيات السابقة لمدراء المناطق الأزهرية نجد أنها محدودة للغاية لكونها تمثل الحد الأدنى لمقومات القيادة فهي تعتمد على الإشراف والمتابعة دون منح الصلاحيات لاتخاذ ما يلزم من قرارات كما تعتمد في الواقع عند الاختيار على المقابلات الشخصية بجانب ما سبق من شروط، وتخلو من:

- إدارة التغيرات التعليمية، وتبني أساليب تمكنه من إحداثها.
- إعداد مشروع الموازنة العامة للمنطقة بشكل سنوي، ووضع الخطة السنوية.
- اتخاذ القرارات الهامة دون الرجوع للإدارة المركزية بقطاع المعاهد.
- السمات الشخصية المؤهلة للقيادة.
- قلة توافر روح التعاون ومقومات القيادة التنموية لدى القائد.
- الافتقار لثقافة الابداع في الإدارة من أجل تحسين الأداء بها، مع وضع معايير يتم على أساسها محاسبة العاملين بالديوان والإدارات وكذلك المعاهد التابعة لها.

مما سبق يتبين أن مهام رئيس الإدارة المركزية تتمثل في الإشراف والمتابعة والتنسيق بين الإدارات المختلفة وتنفيذ القرارات الصادرة من الجهات الرقابية ومحدودية وضع السياسات العامة للمنطقة التي يشغلها وإعداد الموازنة الامر الذي يعد قيد لسلطة رئيس الإدارة المركزية وتجاهل الفروق الفردية والتباين بين مختلف المناطق " ساحلية، زراعية، صناعية، صحراوية" حيث تطبق

السياسات العامة لجميع المناطق دون مراعاة لذلك، كما تخلو من اقتراح ما يلزم من قوانين وقرارات في مجال التعليم بالمعاهد الأزهرية، وضع الخطة السنوية للمنطقة.

ب- **موجه عام (مادة/ نشاط)** يختص شاغلها بالإشراف على موجهي التخصص/ النشاط التابع له.

*الواجبات والمسؤوليات:

أولاً: التخطيط والمتابعة والتقييم:

- يقوم بإعداد الخطة العامة للتوجيه الفني في مادة التخصص/ النشاط على مدار العام الدراسي ويتابع تنفيذها بالاشتراك مع الموجهين بعد اعتمادها من رئيس المنطقة.
- يشرف على تنفيذ حركة التنقلات للمدرسين في نطاق الإدارة.

ثانياً: **التنمية المهنية للموجهين والمعلمين:**

- عقد اجتماعات دورية لمتابعة أعمالهم وفق الخطة المعدة بهدف التحسين.
- يشارك في إعداد برامج تدريبية مع إدارة التدريب وتنمية المهارات بالمنطقة للنهوض بمادة التخصص بناءً على التغذية الراجعة من الموجهين بهدف رفع كفاءات الموجهين والمعلمين في مادة التخصص وتربوياً.
- يشارك في أعمال الامتحانات ويشرف عليها.
- يقوم بوضع أسئلة الامتحانات لسنوات النقل المختلفة ويشرف عليها.
- الإشراف على إعداد تقرير شامل عن العملية التعليمية لمادة التخصص في كل عام دراسي يتضمن الإيجابيات والسلبيات والمقترحات المطروحة للعرض على السلطة الأعلى ويرفع إلى رئيس الإدارة المركزية بالمنطقة الذي يتولى بدوره رفعها إلى جهة الاختصاص بقطاع شؤون المعاهد الأزهرية.

مما سبق يتضح أن وظيفة موجه عام مادة تعليمية/ نشاط يشترط لتولي الوظيفة اجتياز المقابلات ودورات الترقى لها ويقع على عاتقه متابعة العملية التعليمية في مادة تخصصه والإشراف على معلمي المادة ومتابعه التقارير الفنية للمعلمين وحركه الندب والنقل بين المعاهد لسد العجز، ومراجعته توزيع المناهج، والاشتراك في وضع الاختبارات الفصلية لمختلف المراحل، تحليل نتائج

المتعلمين ومتابعه نسب النجاح، وتنفيذ السياسات العامة وتعليمات الصادرة من القيادات بمشيخة الأزهر.

حددت اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية في بابها الثاني القائمين بالعمل بالمعهد ووظيفة كل منهم وما يجب أن يتوافر فيهم من شروط وواجبات وفيما يلي توضيح ذلك :-

ج: بعض ممارسات قيادات المناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية .

يمكن توضيح بعض ممارسات قيادات المناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية والتي

تتضمن ما يلي:

أ- بُعد الرؤية:

تعاني إدارة المعاهد من ضعف وضوح الرؤيا وقلّة مشاركة القيادات في صياغتها ويؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة أبو حجاب (٢٠١٣م) والتي كان من أهم نتائجها أن جميع الاختصاصات المتعلقة بأخذ القرارات المتعلقة بالخطط بأنواعها الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل قد أغلقت على القيادات العليا لكونها مركزية، وكان ينبغي أن يقتصر التخطيط الطويل والمتوسط الأجل عليهم بمشاركة الإدارات اللامركزية، وتحويل الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية مهمة التخطيط قصير الأجل بمشاركة أعضاء المشاركة في تطوير النظم الإدارية بما يحقق انتظام العمل وسرعة الأداء (أبو حجاب ٢٠١٣.١١١).

وتؤكد بعض الدراسات على وجود قصور وضعف في المشاركة في صياغة الرؤيا وضعف التخطيط للبرامج التدريبية التي تتم داخل إدارة التدريب، وجود مركزية شديدة في صنع القرارات التي تصدر عن قطاع المعاهد الأزهرية (متولي ٢٠٢١.٨).

مما سبق يتبين أنه يمكن تفعيل هذا الدور في صياغة الرؤيا من خلال وضع بعض اللوائح التي تنص على ضرورة المشاركة في صنع الرؤيا، وتفعيل دور مشاركة العاملين في وضع رؤية المؤسسة، ورسالتها، فنجاح المؤسسة يعتمد على كفاءة وفاعلية واستغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل.

ب- الإبداع والابتكار:

تتعدد وتتوسع أساليب التنمية المهنية (الاطلاع الحر، الإنترنت، المؤتمرات، الندوات، البحوث بكافة أنواعها، التدريبات،... الخ) وبما أن التدريبات تعتبر الأسلوب الأشمل للتنمية المهنية وأكثرها شيوعاً وانتشاراً سوف نلقي الضوء عليها كأحد أساليب التنمية المهنية .

وتؤكد دراسة الصاوي (٢٠١١) على وجود ضعف في تنمية الابداع والابتكار نتيجة لقلة الوعي الإداري وضعف التدريب المهني بمهام وحدة التدريب وأهدافها لدى القيادات مع وجود قصور في تحفيزهم على مداومة المشاركة في البرامج التدريبية (الصاوي ٢٠١١.١١٨) ، وقد أوصت دراسة العجمي بضرورة تفعيل الدورات التدريبية لرفع مستوى الأداء الإداري للقيادات ومديري المدارس (العجمي ٢٠١٥.٣٣٩) ، كما وجدت دراسة متولي حاجة جميع العاملين بالأزهر الشريف إلي تكثيف برامج التدريب الإداري لتنمية الابداع والابتكار لوجود نسبة كبيرة من القيادات لم يحصلوا علي دورات تدريبية إدارية ، لا قبل ولا أثناء عملهم. (متولي ٢٠١٨.١٣٥)

ومما سبق يتبين أنه يمكن تفعيل هذا الدور من خلال وضع اللوائح التي تنص على ضرورة زيادة سبل التنمية المهنية المقدمة للقيادات وخاصة البرامج التدريبية باستخدام أساليب الاتصال الحديثة، مع تفعيل دور القيادات في اقتراح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات القيادات والعاملين بالمنطقة، واشتراكهم في البرامج التدريبية، واقتراح تعميم هذه البرامج على جميع العاملين بالمناطق وذلك للعمل على تبادل الخبرات والارتقاء بمستوي الأداء .

ج-الاستباقية

تعتبر الاستباقية من دعائم الإدارة الناجحة حيث تمنح القيادات الجرأة والشجاعة لاستثمار الفرص المناسبة وبمطالعة الواقع للقبادات الأزهرية تبين وجود مجموعة من المعوقات التي يعاني منها القيادات منها (زيادة عدد المستويات الإشرافية، وقلة الاستفادة من المستشارين المتخصصين، الأمر الذي ترتب عليه انخفاض الفعالية التعليمية والإدارية المطلوبة). (عبدالله.٧٨.٢٠١٨)، وأكدت دراسة أبو النصر (٢٠١٧م) أن القيادة و الحوكمة مجالاً من المجالات المهمة للقدرة المؤسسية والقيادة الريادية التي تؤثر بشكل واضح على أداء المؤسسة، حيث يكمن دور الاستباقية في المؤسسات التعليمية في الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة، وأن الاستباقية أصبحت مطلباً ملحاً من أجل بقاء المؤسسات التعليمية بصفة عامه وتطوير قدراتها.

وباستقراء ما سبق وبالنظر لبطاقات الوصف الوظيفي للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية، تبين أن هناك ضعفاً في تفعيل بُعد الاستباقية والتي من خلالها يمكن إعداد قيادات قادرة على تحقيق الأهداف المؤسسية، تبنى القائد للقيم المثلى وممارستها، وتحمل المسؤولية، ويكون مثلاً يحتذى به العاملين.

د-المخاطرة

يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في لوقت المناسب والتي تحتاج للشجاعة في اتخاذ القرارات المختلفة.وقد تبين غياب مفهوم المخاطرة لدى بعض القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية حيث أن النظام القائم ينحصر في تصيد الأخطاء وليست لتقييم الأداء وضعف القدرة على المستوي الحقيقي لأداء القيادات لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، مع محاسبة المخطئين مهما كانت مراكزهم، كما تطبق القيادات من خلالها قواعد الثواب والعقاب على جميع العاملين وبالتالي تحقق العدالة والشفافية.(القط وشومان ٢٠٢٤)

وباستقراء ما سبق تبين أنه يمكن تفعيل هذا الدور من خلال دعم روح العمل التعاوني بين العاملين، وتشكيل فرق عمل داخل المنطقة لإنجاز المهام المشتركة بين الإدارات، ومن خلال وضع اللوائح التي تنص على ضرورة تشكيل فرق عمل لانجاز المهام المختلفة وتجديد الثقة لدى العاملين.

هـ:الالهام والتحفيز:

يحتاج العاملون في مختلف المهن إلى الالهام والتحفيز ليكون دافع لهم على إنجاز المهام، وبمطالعة الواقع لدى قيادات الإدارات المركزية الأزهرية تبين وجود ضعف في التحفيز والالهام لدى العاملين، حيث أكدت بعض الدراسات في نتائجها على ضعف وجود حوافز تشجيعية للمتميزين من العاملين وبالتالي يقل الدافع لديهم (الخميسي ٢٠٢:٢٠١٢). كما أشارت دراسة (جلال وأحمد ٢٠٢٢:٦٤٥) إلى أن الحوافز التي يحصل عليها العاملون يتساوى فيها الجميع ولا يوجد بها بند ينص على مكافأة المتميزين أو المبدعين في العمل مما قد يكون له مردود سلبي على مستوى أداء الأفراد والمؤسسة ويمكن التغلب على ذلك من خلال إضافة بعض اللوائح التي تقدم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين لأداء المهام المسندة إليهم، من خلال تكريم أفضل فرق العمل إنجازاً للمهام المكلفة بها حتى يكون هذا الفريق قدوة لزملائهم، والقضاء على الروتين الذي يُمثل حاجزاً بين القائد والعاملين وكفاءتهم.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية

❖ وصف عينة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة الخاصة بتحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، وتم اختيار ثلاث مناطق للتطبيق (القاهرة، المنوفية، أسيوط) من واقع (٢٧) منطقة أزهرية وهي عينة عشوائية وبلغت عينة الدراسة (١٢٥) من قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية، موزعين وفق متغيرات الدورات التدريبية (حاصل، غير حاصل)، المنطقة التعليمية (القاهرة، المنوفية، أسيوط)، المنصب الوظيفي (رئيس الإدارة المركزية، وكيل منطقة أزهرية، مدير إدارة تعليمية، موجه عام)، التخصص (عربي، شرعي، ثقافي)، سنوات الخبرة في الوظيفة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، كما بالجدول الآتي:

جدول (٥)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المختلفة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
٥٣.٦	٦٧	حاصل	الدورات التدريبية
٤٦.٤	٥٨	غير حاصل	
٣٦.٠	٤٥	القاهرة	المنطقة التعليمية
٤٤.٠	٥٥	المنوفية	
٢٠.٠	٢٥	أسيوط	
٢.٤	٣	رئيس الإدارة المركزية	الوظيفة
٧.٢	٩	وكيل منطقة أزهرية	
٢٦.٤	٣٣	مدير إدارة تعليمية/ إشرافية	
٦٤.٠	٨٠	موجه عام	التخصص
٣٦.٨	٤٦	عربي	
٤٠.٨	٥١	شرعي	
٢٢.٤	٢٨	ثقافي	سنوات الخبرة في الوظيفة
٣٣.٦	٤٢	أقل من ٥ سنوات	
٣٤.٤	٤٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٢.٠	٤٠	عشر سنوات فأكثر	
١٠٠	١٢٥	المجموع	

يتضح من الجدول أن نسبة العينة من قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية حسب الدورات التدريبية لفئة غير حاصل أعلى من نسبة حاصل حيث بلغت النسب على الترتيب (٥٦%)، (٤٤%). وهذا يعزو إلى أن البرامج التدريبية ما زالت في حاجة إلى مزيد من الاهتمام، وهذا يتفق مع دراسة شحاته ٢٠٢٣ والتي توصلت إلى ضرورة تحديث البرامج التدريبية للقيادات بما يتوافق مع متغيرات العصر.

كما يتضح من الجدول أن نسبة العينة من قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية حسب وظيفة موجه عام أعلى من نسبة وظائف مدير إدارة تعليمية/ إشرافية، وكيل منطقة أزهريّة، رئيس الإدارة المركزية، حيث بلغت النسب على الترتيب (٦٤%)، (٢٦.٤%)، (٧.٢%)، (٢.٤%). وهذا يرجع إلى كثرة أعداد موجهي العموم نظرا لتعدد المواد الدراسية بينما يوجد مدير إدارة واحد لكل إدارة أزهريّة.

كما يتضح من الجدول أن نسبة العينة من قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية حسب سنوات الخبرة في الوظيفة لفترة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات أعلى من نسبة فترتي أقل من ٥ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات حيث بلغت النسب على الترتيب (٣٤.٤%)، (٣٣.٦%)، (٣٢%). وهذا قد يرجع إلى وجود تغيير في المواقع القيادية بالإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية.

❖ أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للبحث في ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة البحث وحساب معاملات الصدق والثبات لها، وقد جاءت النتائج كما يلي:

١- صدق أداة الدراسة

أ- الصدق الظاهري

تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين على عنوان الدراسة، وتسأولاتها، وأهدافها، فييدي المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، ، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالبعد الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، واقترح طرق تحسينها بالإشارة

تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

بالحذف والإبقاء، أو التعديل للعبارة، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً. وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

ب-الصدق الذاتي:

بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات السادة المحكمين وتطبيق الاستبانة وبعد تفريغ الاستبانات وتبويبها، تم حساب الصدق الذاتي باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وكذلك بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة وكانت قيم معاملات الارتباط كما بالجدولين التاليين:

جدول (٦)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد التابعة له (ن=٤٠)

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٤٦٢	١	**٠.٥٤٧	١	**٠.٢٩٦	١	**٠.٥٠٨
٢	**٠.٣٠٩	٢	**٠.٤٦٠	٢	**٠.٣٠٧	٢	**٠.٣٩٨
٣	**٠.٥٧٠	٣	**٠.٤٩٧	٣	**٠.٢٤١	٣	**٠.٥٥٣
٤	**٠.٥٩٥	٤	**٠.٥٥٢	٤	**٠.٢٢٤	٤	**٠.٣٣٠
٥	**٠.٥٣٧	٥	**٠.٦٤٤	٥	**٠.٤٨٨	٥	**٠.٥١٧
٦	**٠.٤٣٦	٦	*٠.٤٣٦	٦	**٠.٥١٦	٦	**٠.٦٠٥
٧	**٠.٢٧٩	٧	**٠.٧١٠	٧	**٠.٣٩٢	٧	**٠.٤٤٣
٨	**٠.٤٨٢	٨	**٠.٧٥١	٨	**٠.٣٩٧	٨	**٠.٦٤١
٩	**٠.٥٦٩	٩	**٠.٦٩٩	٩	**٠.٢٦٨	٩	-

** دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لدرجات عبارات أبعاد أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل بعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة احصائياً مما يدل على قوة ارتباط العبارات بالمحاور التابعة لها وهو ما يؤكد صدق الاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (٧)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة (ن=٤٠)

معامل الارتباط	م
**٠.٣٣٨	البعد الأول: الرؤية
**٠.٥٠٧	البعد الثاني: الابداع والابتكار
**٠.٣٨٠	البعد الثالث: الاستباقية
**٠.٢٦٣	البعد الرابع: تحمل المخاطرة
**٠.٤٩٤	البعد الخامس: التحفيز والالهام

** دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة، وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). مما يدل على قوة ارتباط محاور الاستبانة بالاستبانة مجملة وهو ما يؤكد صدق الاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٢- الثبات:

يمكن حساب الثبات لإجمالي الاستبانة، باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٨) معامل الثبات لمحاور الاستبانة الكلي (ن=٤٠)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	إجمالي الاستبانة
٠.٧٩١	٤٤	

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) لإجمالي محاور الاستبانة كبيرة حيث بلغت (٠.٧٣٥)، مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

❖ أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الخامس والعشرين. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط

بيرسون، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التاء لعينتين مستقلتين (t – test Independent Simple)، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، واختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية، واختبار (Kruskal-Wallis Test).

❖ تصحيح الاستبانة:

تعطى الاستجابة (كبيرة) الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تعطي الدرجة (٢)، والاستجابة (ضعيفة) تعطي الدرجة (١)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ(الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

$$\frac{(3 \times \text{تكرار كبيرة}) + (2 \times \text{تكرار متوسطة}) + (1 \times \text{تكرار ضعيفة})}{\text{عدد أفراد العينة}} = \text{التقدير الرقمي لكل عبارة}$$

وقد تحدد مستوى الممارسة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الممارسة من حيث كونها كبيرة، أم متوسطة، أم ضعيفة من خلال العلاقة التالية^(١)):

$$\text{مستوى الممارسة} = \frac{1 - n}{n}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوي (٣) ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى موافقة العبارة لدى عينة الدراسة لكل استجابة من استجابات الاستبانة:

جدول (٩)
يوضح مستوى الممارسة لدى عينة الدراسة

المدى	مستوى الممارسة
من ١ وحتى (١ + ٠.٦٦) أي ١.٦٦ تقريباً	ضعيفة
من ١.٦٧ وحتى (١.٦٧ + ٠.٦٦) أي ٢.٣٣ تقريباً	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى (٢.٣٤ + ٠.٦٦) أي ٣	كبيرة

❖ نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

النتائج الخاصة بترتيب محاور الاستبانة الخاصة من حيث متوسط الأوزان النسبية لكل محور ونسبة الاستجابة عليه، والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على المحاور إجمالاً:

جدول (١٠)

يوضح النسبة المئوية ومستوى الممارسة على محاور الاستبانة (ن=١٢٥).

م	البعد	مجموع الأوزان النسبية لعبارات البعد	متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد	النسبة المئوية لدرجة الممارسة	الرتبة	مستوى الممارسة
١	البعد الأول: الرؤية	١٩.٠٥٦٠	٢.١١٧	%٧٠.٥	٢	متوسطة
٢	البعد الثاني: الابداع والابتكار	١٨.٢٦٤٠	٢.٠٢	%٦٧.٣	٥	متوسطة
٣	البعد الثالث: الاستباقية	١٩.٣١٢٠	٢.١٤	%٧١.٣	٣	متوسطة
٤	البعد الرابع: تحمل المخاطرة	١٩.٠٠٠	٢.١١١	%٧٠.٣	٤	متوسطة
٥	البعد الخامس: التحفيز والالهام	١٧.٥٥٢	٢.١٩	%٧٣.٠	١	متوسطة
	المجموع	٩٣.١٨٤	٢.١١	٧٠.٥	متوسطة	

يتضح من الجدول أن نسبة الاستجابة على إجمالي أبعاد الاستبانة بلغت (٧٠.٥) بدرجة ممارسة (٢.١١) متوسطة كما تراوحت على الأبعاد بين (٢.٠٢-٢.١٩)، بدرجة (متوسطة) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهي على الترتيب البعد الخامس الخاص بالتحفيز والالهام في المرتبة الأولى، يليه البعد الأول الخاص بالرؤية في المرتبة الثانية، ثم البعد الثالث الخاص بتحمل الاستباقية في المرتبة الثالثة، يليه البعد الرابع الخاص بتحمل المخاطرة في المرتبة الرابعة، ثم البعد الثاني الخاص بالابداع والابتكار في المرتبة الخامسة والأخيرة، وهذا يعزو إلى أن القيادات لديهم رغبة في تحفيز العاملين لإنجاز المهام ومحاولة إقناع العاملين برؤية المنطقة الأزهرية، كما يتضح حاجة القيادات لتطوير أدائهم ووجود دافع التحفيز لديهم لإنجاز المهام بكفاءة، ومحاولة التوجه نحو الإبداع والابتكار في أداء العمل .

❖ النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الأول الخاص بالرؤية حسب أوزانها النسبية:

جدول (١١)

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الممارسة على البعد الأول
الخاص بالرؤية (ن=١٢٥)

م	العبرة	درجة الممارسة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	تعتمد الإدارة المركزية على فهم الواقع باستشراف المستقبل.	٦٢	٦٢	١	٢.٤٨٨٠	٠.٥١٧٦	١
		%٤٩.٦	%٤٩.٦	%٠.٨			

تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

م	العبارة	درجة الممارسة			الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
٢	تشجع الإدارة على تحقيق رؤيتها بشكل تعاوني .	ك	٢٧	٩٨	٠.٤١٣١	٢.٢١٦٠
		%	%٢١.٦	%٧٨.٤		
٣	تعمل الإدارة على نشر رؤيتها بطرق متعددة.	ك	٣٢	٩٢	٠.٤٥١٨	٢.٢٤٨٠
		%	%٢٥.٦	%٧٣.٦		
٤	يشارك جميع العاملين بالإدارة في وضع رؤية المؤسسة.	ك	١٠	١١٥	٠.٢٧٢٣	٢.٠٨٠٠
		%	%٨	%٩٢.٠		
٥	تأخذ الإدارة بمقترحات العاملين في تطوير خدماتها.	ك	٦	١١٩	٠.٢١٤٦	٢.٠٤٨٠
		%	%٤.٨	%٩٥.٢		
٦	تسعى الإدارة لتحديث رؤيتها باستمرار.	ك	٨	١١٦	٠.٢٦٣٤	٢.٠٥٦٠
		%	%٦.٤	%٩٢.٨		
٧	تتناسب رؤية المؤسسة مع الامكانيات المتاحة.	ك	٦	١١٩	٠.٢١٤٦	٢.٠٤٨٠
		%	%٤.٨	%٩٥.٢		
٨	تشتمل الرؤية على ثقافة القيادة الريادية.	ك	٥	١٢٠	٠.١٩٦٧	٢.٠٤٠٠
		%	%٤.٠	%٩٦.٠		
٩	تشرك ممثلين عن المجتمع الخارجي في تحديد التوجه الاستراتيجي للإدارة.	ك	٥	١١٩	٠.٢١٤٦	٢.٠٤٨٠
		%	%٤.٨	%٩٥.٢		
المتوسط الكلي لعبارات البعد						
٢.٠٢						

يوضح الجدول نتائج البعد الأول الخاص بالرؤية من وجهة نظر عينة الدراسة، أن

المتوسط الكلي لعبارات البعد بلغ (٢.١٥) وهي درجة متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس الرؤية من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الأول: **تعتمد الإدارة المركزية على فهم الواقع باستشراف المستقبل.**، بوزن نسبي (٢.٤٨) وبدرجة كبيرة، وهذا يشير إلى حرص قيادات الإدارات المركزية على السعي نحو التطوير والتغيير من خلال فهم الواقع والسعي نحو استشراف المستقبل. وهذا يتفق مع نتائج دراسة عطية ٢٠٢١ والتي أكدت حرص قطاع المعاهد الأزهرية على مواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومحاولة الاهتمام بتوفير الكوادر البشرية القادرة على قيادة المؤسسات التعليمية بنجاح.
- كانت أقل العبارات التي تعكس الرؤية من وجهة نظر عينة، والتي جاءت في الترتيب التاسع: **تشتمل الرؤية على ثقافة القيادة الريادية**، بوزن نسبي (١.١٩) وهي درجة متوسطة، قد يشير هذا إلى ضعف وضوح الرؤية لدى العاملين بأهمية

القيادة الريادية بالإدارات المركزية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (شحاته ٢٠٢٣) والتي أكدت على ضعف المعرفة بثقافة التغيير والاتجاهات القيادية الحديثة مما يتطلب ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الريادة وتوعية العاملين بأهميتها بالنسبة لهم كأفراد وكفريق عمل داخل المؤسسة.

- وجاء في الترتيب الثامن: تأخذ الإدارة بمقترحات العاملين في تطوير خدماتها، بوزن نسبي (٢٠٠٤) وهي درجة متوسطة، ويشير هذا إلى ضعف مشاركة العاملين في صياغة رؤية المؤسسة، ويدل ذلك على أن مشاركة العاملين بالمناطق لم يصل إلى المستوى المنشود مما يحقق رضا العاملين. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الشيخ ٢٠٠٧) والتي أكدت على تقليدية النظم الإدارية وانفراد القيادات باتخاذ القرارات وصياغة الرؤية.

❖ النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثاني الخاص بالابتداع والابتكار حسب أوزانها النسبية:

جدول (١٢)

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الممارسة على البعد الثاني الخاص بالابتداع والابتكار (ن=١٢٥)

م	العبرة	درجة الممارسة			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	تتبنى الإدارة الأفكار الجديدة في العمل لتحقيق جودة الأداء.	٤	١١٩	٢	٠.٢١٩	٢.٠١	٧
		%٣.٢	%٩٥.٢	%١.٦			
٢	توفر الإدارة بيئة متميزة تدعم الإبداع والابتكار.	٥	١٢٠	-	٠.١٩٦	٢.٠٤	٢
		%٤.٠	%٩٦.٠	%٠			
٣	تطبيق الإدارة الأفكار الابداعية بشكل عملي .	٣	١٢١	١	٠.١٧٨	٢.٠١	٨
		%٢.٤	%٩٦.٨	%٠.٠٨			
٤	تتبع الإدارة الممارسات الابتكارية لدى العاملين.	٤	١٢٠	١	٠.١٧٦	٢.٠٢	٦
		%٣.٢	%٩٦.٠	%٠.٠٨			
٥	تبتكر الإدارة طرق وأساليب جديدة لتنفيذ الأفكار الابداعية.	٢	١٢٣	-	٠.١٩٩	٢.٠١٦	٩
		%١.٦	%٩٨.٤	%٠			
٦	تشجع الإدارة الحلول الغير تقليدية للتغلب على مشكلات العمل.	٤	١٢٠	١	٠.١٢٥	٢.٠٢٤	٥
		%٣.٢	%٩٦.٠	%٠.٠٨			
٧	توفر الإدارة الاجتماعات المستمرة لدعم الابداع والابتكار.	٧	١١٨	-	٠.١٩٩	٢.٠٥٦	١
		%٥.٦	%٩٤.٤	%٠			
٨	تتوافر المكافآت لدعم المبادرات الابتكارية بالمؤسسة.	٦	١١٨	١	٠.٢٣٠	٢.٠٤	٣
		%٤.٨	%٩٤.٤	%٠.٠٨			

تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

م	العبارة	درجة الممارسة			الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
٩	تهتم بجميع جوانب العملية الإدارية مع التركيز على العنصر البشري باعتباره جوهر العملية الإبداعية.	ك	٤	١٢١	٠.١٧٦	٢.٠٣٢
		%	%٣.٢	%٩٦.٨	%٠	
	المتوسط الكلي لعبارات البعد					٢.٠٠٢

يوضح الجدول نتائج البعد الثاني الخاص بالإبداع والابتكار من وجهة نظر عينة الدراسة، أن

المتوسط الكلي لعبارات البعد بلغ (٢.٠٠٢) وهي درجة متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس الإبداع والابتكار من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الأول: توفر الإدارة الاجتماعات المستمرة لدعم الإبداع والابتكار..، بوزن نسبي (٢.٠٥٦) وهي درجة كبيرة، وقد يشير ذلك إلى حرص القيادات على متابعة مجموعات العمل والفرق المختلفة من خلال عقد الاجتماعات المستمرة مع العاملين للتعرف على المعوقات التي قد تواجههم. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (جلال وأحمد ٢٠٢٢) والتي أكدت على حاجة المناطق مزيد من قنوات الاتصال الفعالة وحاجة المناطق إلى تفعيل عملية الاتصال بشكل فعال بين جميع لمستويات الإدارية.

- في حين كانت أقل العبارات التي الإبداع والابتكار من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب التاسع: تبتكر الإدارة طرق وأساليب جديدة لتنفيذ الأفكار الإبداعية..، بوزن نسبي (٢.٠١٦) وهي درجة متوسطة وهذا قد يعزو إلى حاجة المناطق لتشجيع ثقافة التغيير والإبداع. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (جلال ومصطفى ٢٠٢٢) والتي أشارت إلى الافتقار إلى الأساليب الحديثة في الإدارة وأن تلك المناطق ما زالت الأساليب الإدارية التقليدية هي السائدة.

❖ النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثالث الخاص بالاستباقية حسب أوزانها النسبية:

جدول (١٣)

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الممارسة على البعد الثالث
الخاص بالاستباقية (ن=١٢٥)

م	العبارة	درجة الممارسة			الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١	تسعى الإدارة لتطبيق استراتيجيات جديدة في العمل لتحقيق النتائج المرجوة.	ك	٣٥	٩٠	٠.٤٥٠	٢.٢٨
		%	%٢٨.٠	%٧٢.٠	%٠	
٢	تدعم الإدارة روح المبادرة لدى العاملين..	ك	٣٦	٨٩	٠.٤٥٤	٢.٢٨
		%	%٢٨.٨	%٧١.٢	%٠	

م	العبارة	درجة الممارسة			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
٣	تسعى الإدارة لاستثمار الفرص لتحسين خدماتها.	٦٤	٦١	-	٢.٥١	٠.٥٠١	١
		%٥١.٢	%٤٨.٨	%٠			
٤	تقدم الإدارة حلول استباقية للتغلب على المعوقات الموجودة.	٥١	٧٤	-	٢.٤٠	٠.٤٩٣	٢
		%٤٠.٨	%٥٩.٢	%٠			
٥	تشكل الإدارة فرق عمل مناسبة لاقتناص الفرص الجديدة بنجاح.	٢٠	١٠٥	-	٢.١٦	٠.٣٦٨	٧
		%١٦.٠	%٨٤.٠	%٠			
٦	تدعم الإدارة جهود العاملين في استثمار الفرص.	٢٠	١٠٥	-	٢.١٦	٠.٣٦٨	٦
		%١٦.٠	%٨٤.٠	%٠			
٧	يتمتع العاملون بقدر من الحرية لاستثمار الفرص المتاحة.	١٥	١١٠	-	٢.١٢	٠.٣٢٦	٨
		%١٢.٠	%٨٨.٠	%٠			
٨	توفر الإدارة المعلومات والبيانات اللازمة للعمل.	١٤	١١١	-	٢.١١	٠.٣١٦	٩
		%١١.٢	%٨٨.٨	%٠			
٩	تسعى الإدارة إلى تهيئة الفرص المناسبة لبيئة العمل.	٢٥	١٠٠	-	٢.٢٠	٠.٤٠١	٥
		%٢٠.٠	%٨٠.٠	%٠			
	المتوسط الكلي لعبارات البعد				٢.١٤		

يوضح الجدول نتائج البعد الثالث الخاص بالاستباقية من وجهة نظر عينة الدراسة، أن المتوسط الكلي لعبارات البعد بلغ (٢.١٤) وهي درجة متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس الاستباقية من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الأول: تسعى الإدارة لاستثمار الفرص لتحسين خدماتها ، بوزن نسبي (٢.٥١) وهي درجة كبيرة، وهذا يشير إلى محاولة قيادات المناطق لاستثمار الفرص المتاحة للنهوض بمستوى الأداء. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عطية ٢٠٢١) والتي أشارت إلى حاجة القيادات إلى مواكبة التغيرات المحيطة باستثمار الفرص المتاحة.

- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الاستباقية من وجهة نظر عينة، والتي جاءت في الترتيب التاسع: توفر الإدارة المعلومات والبيانات اللازمة للعمل ، بوزن نسبي (٢.١١) وهي درجة متوسطة، وقد يشير ذلك إلى قلة توافر بعض البيانات اللازمة لإنجاز العمل مما قد يكون عائق لديهم لإنجاز المهام المطلوبة. وهذا يتفق مع

تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

دراسة (جلال وأحمد ٢٠٢٢) والتي توصلت لضعف قنوات الاتصال بالمناطق مما يترتب عليه قلة توفر البيانات اللازمة لانجاز العمل.

- وجاء في الترتيب الثامن: يتمتع العاملون بقدر من الحرية لاستثمار الفرص المتاحة ، بوزن نسبي (٢.١٢) وهي درجة متوسطة، مما يدل على قلة تمتع العاملين بالمناطق بالحرية المناسبة التي تساعدهم على اتخاذ ما يلزم من قرارات وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الشيخ ٢٠٠٧) والتي أشارت إلى روتينية وتقليدية عمليات الإدارة. كما تتفق مع دراسة (جلال وأحمد ٢٠٢٢) والتي توصلت لقلة اهتمام المناطق باقتناص الفرص المتاحة واستثمارها.

❖ النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الرابع الخاص بتحمل المخاطرة حسب أوزانها النسبية:

جدول (١٤)

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الممارسة على البعد الرابع الخاص بتحمل المخاطرة (ن=١٢٥)

م	العبارة	درجة الممارسة			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون.	٢٧%	٩٨%	٠%	٢.٢١	١	
٢	تستثمر الإدارة الفرص المتاحة في كافة المجالات .	٦%	١١٩%	٠%	٢.٠٤	٨	
٣	تستخدم الإدارة أساليب جديدة للتعامل مع المواقف الطارئة.	٢٣%	١٠٢%	٠%	٢.١٨	٢	
٤	تتبنى الإدارة مبدأ التغيير بتنمية روح المبادرة لدى العاملين .	٤%	١٢١%	٠%	٢.٠٣	٩	
٥	تضع الإدارة خطة لمواجهة التغيرات والمواقف الطارئة.	١١%	١١٤%	٠%	٢.٠٨	٥	
٦	تتحمل الإدارة مسئولية اتخاذ القرارات وما يترتب عليها.	١٠%	١١٥%	٠%	٢.٠٨	٧	
٧	تعمل الإدارة على تقبل المخاطرة باتخاذ قرارات جريئة لمواجهة المواقف الطارئة.	١٠%	١١٥%	٠%	٢.٠٨	٦	
٨	يتوافر التوجيه والإرشاد للعاملين في اتخاذ القرارات المناسبة.	١٨%	١٠٧%	٠%	٢.١٤	٣	
٩	تعقد الإدارة اجتماعات مستمرة لتوعية العاملين.	١٦%	١٠٩%	٠%	٢.١٢	٤	
	المتوسط الكلي لعبارات البعد				٢.١١		

يوضح الجدول نتائج البعد الرابع الخاص بتحمل المخاطرة من وجهة نظر عينة الدراسة، أن المتوسط الكلي لعبارات البعد بلغ (٢.١١) وهي درجة متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس تحمل المخاطرة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الأول: تدعم الإدارة الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، بوزن نسبي (٢.٢١) وهي درجة متوسطة، وهذا يعزو إلى حاجة القيادات للإيمان والوعي بأهمية القيادة الريادية وتوظيفها لتحسين كافة جوانب العمل بالمناطق الأزهرية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عطية ٢٠٢١) والتي أشارت إلى حاجة القيادات لتبني الاتجاهات القيادية الحديثة.

- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس تحمل المخاطرة من وجهة نظر عينة، والتي جاءت في الترتيب التاسع: تتبنى الإدارة مبدأ التغيير بتنمية روح المبادرة لدى العاملين، بوزن نسبي (٢.٠٣) وهي درجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى تخوف القيادات من عملية التغيير وأن القيادات في حاجة إلى مزيد من الصلاحيات والسلطات التي تمنحهم الحرية والثقة في القرارات التي يتخذونها. وهذا يتفق مع دراسة (شحاته ٢٠٢٣) والتي أشارت إلى ضعف تبني الأساليب والأنماط القيادية الحديثة في الإدارة وضعف القدرة على توفير بيئة تدعم الابتكار والإبداع.

❖ النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الخامس الخاص بالتحفيز والالهام حسب أوزانها النسبية:

جدول (١٥)

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الممارسة على البعد الخامس الخاص بالتحفيز والالهام (ن=١٢٥)

م	العبرة	درجة الممارسة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	تتبنى الإدارة مبدأ القائد الملهم في عمله .	٨٩	٣٦	-	٢.٧١	٠.٤٥٤	١
		%٧١.٢	%٢٨.٨	%٠			
٢	تستثمر الإدارة قدرات العاملين في كافة المجالات .	٤	١٢١	-	٢.٠٣	٠.١٧٦	٤
		%٣٠.٢	%٩٦.٨	%٠			
٣	تستخدم الإدارة أساليب جديدة لتحفيز العاملين لانجاز المهام.	١	١٢٣	١	٢.٠٠	٠.١٢٧	٨
		%٠.٠٨	%٩٨.٤	%٠.٨			
٤	تتوافر الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين.	٧٨	٤٧	-	٢.٦٢	٠.٤٨٦	٧

تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

الرتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة			العبارة	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
			%٠	%٣٧.٦	%٦٢.٤	%	
٢	٠.١٥٥	٢.٠٠٨	١	١٢٢	٢	ك	٥
			%٠.٨=	%٩٧.٦	%١.٢	%	
٦	٠.٣٣١	٢.١٠	١	١١٠	١٤	ك	٦
			%٠.٠٠٨	%٨٨.٠	%١١.٢	%	
٥	٠.٢٤٩	٢.٠٠٤	١	١١٧	٧	ك	٧
			%٠.٨	%٩٣.٦	%٥.٦	%	
٣	٠.٢١٧	٢.٠٠٣	١	١١٩	٥	ك	٨
			%٠.٠٠٨	%٩٥.٢	%٤.٠	%	
		٢.١٢	المتوسط الكلي لعبارات البعد				

يوضح الجدول نتائج البعد الخامس الخاص بالحفز والالهام من وجهة نظر عينة الدراسة، أن المتوسط الكلي لعبارات البعد بلغ (٢.١٢) وهي درجة متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس التحفيز والالهام من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الأول: تتبنى الإدارة مبدأ القائد الملهم في عمله .، بوزن نسبي (٢.٧١) وهي درجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى حاجة قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لمحاولة تطوير أنفسهم بتبني سياسة القائد الملهم لأتباعه. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عطية ٢٠٢١) والتي أشارت إلى حرص قطاع المعاهد على تدريب القيادات لمواكبة التغيرات المحيطة وإكسابهم المهارات القيادية التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم بنجاح.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس التحفيز والالهام من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الثامن: تتوافر الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين.، بوزن نسبي (٢.٠٠) وهي درجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاعتمادات المادية اللازمة لتحفيز العاملين المتميزين بالأداء. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عثمان ٢٠٢٤) والتي توصلت إلى ضعف الاعتمادات المالية المخصصة للمناطق وعدم وجود بند لتحفيز المتميزين منهم.

❖ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الممارسة على محاور الاستبانة بحسب متغير الدورات التدريبية ، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٦)

يوضح نتائج اختبار التاء لعينتين مستقلتين t-test لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الممارسة على محاور الاستبانة حسب متغير الدورات التدريبية (ن=١٢٥).

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة	البعد
٠.٦١ غير دالة	٠.٤٩٨	١.١١٦٤	١٩.١٠٤٥	٦٧	حاصل	الأول الرؤية
		١.٢٢٨٣	١٩.٠٠٠٠	٥٨	غير حاصل	
٠.٦٥ غير دالة	١.٨٦٠	٠.٩٣٩	١٨.١٠٤٥	٦٧	حاصل	الثاني الابداع والابتكار
		١.١٢٦٥	١٨.٤٤٨٣	٥٨	غير حاصل	
٠.١١٨ غير دالة	١.٥٧٦	١.٠١٣٩	١٩.١٧٩١	٦٧	حاصل	الثالث الاستباقية
		١.٠١٢٤	١٩.٤٦٥٥	٥٨	غير حاصل	
٠.١٩٠ غير دالة	١.٣١٩	١.٦٢٢٩	١٨.٨٢٠٩	٦٧	حاصل	الرابع تحمل المخاطرة
		١.٦٤١١	١٩.٢٠٦٩	٥٨	غير حاصل	
٠.٠٠٠ دالة	٥.٦٥٣	١.١٥٤٣١	١٧.٠٢٩٩	٦٧	حاصل	الخامس التحفيز
		١.٠٥٦٣٤	١٨.١٥٥٢	٥٨	غير حاصل	
٠.٠٠٠ دالة	٥.٣٦٩	٤.٩٤٩٣	١٠١.٥٠٧	٦٧	حاصل	الإجمالي
		٣.٦٥٤١	١٠٥.٧٤١٤	٥٨	غير حاصل	

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية (حاصل، غير حاصل)، بالنسبة للبعد الخامس (التحفيز) والاجمالي، حيث جاءت قيمة (ت)، (٥.٦٥٣)، (٥.٣٦٩)، على الترتيب وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، لصالح الحاصلين على دورات تدريبية في مجال التقنيات الحديثة، وقد يرجع ذلك إلى أنهم أكثر قدرة على رسم الصورة المستقبلية وما تفرضه التغيرات المتسارعة على بيئة العمل الإداري، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (شحاته ٢٠٢٣) والتي أشارت إلى أهمية الدورات التدريبية لقيادات المناطق الأزهرية. ودراسة (القط وشومان ٢٠٢٤) والتي أشارت لانتقال أثر التدريب واكتساب المهارات الجديدة للعاملين من خلال الدورات التدريبية .

❖ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الممارسة على محاور الاستبانة بحسب متغير المنطقة التعليمية والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٧)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مدى الممارسة على محاور الاستبانة حسب متغير المنطقة التعليمية (ن=١٢٥)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
٠.٠٠٠ دالة	١٨.٦٥٩	٠.٦٨٠	٢	٣٩.٤٩٤	بين المجموعات	الأول الرؤية
		٠.٥٢٩	١٢٢	١٢٩.١١٤	داخل المجموعات	

تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
			١٢٤	١٦٨.٦٠٨	المجموع	
٠.٠٧ غير دالة	٢.٧٠٠	٢.٨٤٦	٢	٥.٦٩٢	بين المجموعات	الثاني الابداع والابتكار
		١.٠٥٤	١٢٢	١٢٨.٥٩٦	داخل المجموعات	
			١٢٤	١٣٤.٢٨٨	المجموع	
٠.٠٠٠ دالة	١٢.٥٢٧	١٠.٩٧٤	٢	٢١.٩٤٩	بين المجموعات	الثالث الاستباقية
		٠.٨٧٦	١٢٢	١٠.٦٨٨٣	داخل المجموعات	
			١٢٤	١٢٨.٨٢٣	المجموع	
٠.٠٠٤ دالة	٥.٨٩٤	١٤.٦٢٦	٢	٢٩.٢٥٣	بين المجموعات	الرابع تحمل المخاطرة
		٢.٤٨٢	١٢٢	٣٠.٢٧٤٧	داخل المجموعات	
			١٢٤	٣٣٢.٠٠	المجموع	
٠.٠٠٠ دالة	١٩.٦٦٣	٢٣.٢٦٩	٢	٤٦.٥٣٨	بين المجموعات	الخامس التحفيز
		١.١٨٣	١٢٢	١٤٤.٣٧٤	داخل المجموعات	
			١٢٤	١٩٠.٩١٢	المجموع	
٠.٠٠١ دالة	٧.٧٠٢	١٦٤.٥٢٢	٢	٣٢٩.٠٤٥	بين المجموعات	الإجمالي
		٢١.٣٦٢	١٢٢	٢٦٠.٦١٠٧	داخل المجموعات	
			١٢٤	٢٩٣٥.١٥٢	المجموع	

يتضح من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (القاهرة، المنوفية، أسيوط)، بالنسبة لمحاو الاستبانة الأول، والثالث، والرابع، والخامس، والاجمالي، حيث جاءت قيمة (ف)، (١٨.٦٥٩)، (١٢.٥٢٧)، (٥.٨٩٤)، (٧.٧٠٢) على الترتيب، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ولتوضيح اتجاه الفروق على إجمالي محاور الاستبانة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، استخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية ويوضحها الجدول الآتي :

جدول (١٨)

نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

(ن=١٢٥).

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	المجموعة (ب)	المجموعة (أ)	البعد
٠.٠٠٠	٠.٢٥٦٦١	١.٢٤٨٨٩	اسيوط	القاهرة	البعد الاول : الروية
٠.٠٠٠	٠.٢٤٨١٤	١.٤٨٧٢٧	اسيوط	المنوفية	
٠.٠٠٠	٠.١٨٨١٤	*٠.٧٣١٣١	المنوفية	القاهرة	البعد الثالث: الاستباقية
٠.٠٠٠	٢٣٣٤٨	١.٠٦٢٢	اسيوط		
٠.٠٠٢	٠.٣١٦٦	*٩٨٩٩	المنوفية	القاهرة	البعد الرابع تحمل المخاطرة
٠.٠٠٩	٠.٣٩٢٩	*١.٠٤٤٤	اسيوط		
٠.٠٠٠	٠.٢١٨٦	*١.٣٦٧٦	المنوفية	القاهرة	البعد الخامس التحفيز
٠.٠٢	٠.٢٧١٣٥	٠.٨٦٢٢٢	اسيوط		
٠.٠٠٠	٠.٩٢٩٠	*٣.٥٨٩٩	المنوفية	القاهرة	إجمالي محاور الاستبانة
٠.٠٢	١.١٥٢٨	*٢.٦٨٤٤	اسيوط		

يتضح من الجدول ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة عند مستوى ٠.٠٥ تبعاً للمنطقة التعليمية (القاهرة ، المنوفية، اسيوط)، بالنسبة للأبعاد الأولى (الرؤية) والثالث (الاستباقية) والرابع (تحمل المخاطرة)، والخامس (التحفيز) واجمالي الاستبانة لصالح منطقة القاهرة وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة من قيادات الإدارات المركزية بمنطقة القاهرة يسعون لتطوير أدائهم ولديهم معرفة بالأنماط القيادية الحديثة والقيادة الريادية بشكل خاص نظراً لوجود متابعات مستمرة لهم من قطاع المعاهد الأزهرية.

❖ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الممارسة على محاور الاستبانة بحسب متغير المنصب الوظيفي والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٩)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو

مدى الممارسة على محاور الاستبانة بحسب متغير المنصب الوظيفي (ن=١٢٥)

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول: الرؤية	بين المجموعات	٧.٦٧١	٣	٢.٥٥٧	١.٩٢٢	٠.١٣٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٦.٩٣٧	١٢١	١.٣٣٠		
	المجموع	١٦٨.٦٠٨	١٢٤			
الثاني: الابداع والابتكار	بين المجموعات	٠.٣٩٩	٣	٠.١٣٣	٠.١٢٠	٠.٩٤٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٣.٨٨٩	١٢١	١.١٠٧		
	المجموع	١٣٤.٢٨٨	١٢٤			
الثالث: الاستباقية	بين المجموعات	٣.٩٠٧	٣	١.٣٠٢	١.٢٦١	٠.٢٩١ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٤.٩٤٥	١٢١	١.٠٣٢		
	المجموع	١٢٨.٨٣٢	١٢٤			
الرابع: تحمل المخاطرة	بين المجموعات	١٠.٧٥٤	٣	٣.٥٨٥	١.٣٥٠	٠.٢٦١ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٢١.٢٤٦	١٢١	٢.٦٥٥		
	المجموع	٣٣٢.٠٠	١٢٤			
الخامس: التحفيز	بين المجموعات	٣.٧٢٦	٣	١.٢٤٢	٠.٨٠٣	٠.٤٩٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١٨٧.١٨٦	١٢١	١.٥٤٧		
	المجموع	١٩٠.٩١٢	١٢٤			
الإجمالي	بين المجموعات	١٣٥.٤٦٥	٣	٤٥.١٥٥	١.٩٥٢	٠.١٢٥ غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧٩٩.٦٨٧	١٢١	٢٣.١٣٨		
	المجموع	٢٩٣٥.١٥٢	١٢٤			

يتضح من الجدول أنه توجد لا فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمنصب الوظيفي

❖ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الممارسة على محاور الاستبانة بحسب متغير التخصص والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٢٠)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مدى الممارسة على محاور الاستبانة حسب متغير التخصص (ن=١٢٥)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
٠.٠٤٦ دالة	٣.١٦٠	٤.١٥٣	٢	٨.٣٠٥	بين المجموعات	الأول: الرؤية
		١.٣١٤	١٢٢	١٦٠.٣٠٣	داخل المجموعات	
			١٢٤	١٦٨.٦٠٨	المجموع	
٠.٥٤٨ غير دالة	٠.٦٠٤	٠.٦٥٨	٢	١.٣١٦	بين المجموعات	الثاني: الإبداع والابتكار
		١.٠٩٠	١٢٢	١٣٢.٩٧٢	داخل المجموعات	
			١٢٤	٢٨٨	المجموع	
٠.٧٣٧ غير دالة	٣.٠٦٠	٠.٣٢٢	٢	٠.٦٤٣	بين المجموعات	الثالث: الاستباقية
		١.٠٥١	١٢٢	١٢٨.١٨٩	داخل المجموعات	
			١٢٤	١٢٨.٨٣٢	المجموع	
٠.٣٤٠ غير دالة	١.٠٨٩	٢.٩١١	٢	٥.٨٢٢	بين المجموعات	الرابع: تحمل المخاطرة
		٢.٧٧٤	١٢٢	٣٢٦.١٧٨	داخل المجموعات	
			١٢٤	٣٣٢.٠٠٠	المجموع	
٠.٢٧٢ غير دالة	١.٣١٥	٢.٠١٥	٢	٤.٠٣٠	بين المجموعات	الخامس: التحفيز
		١.٥٣٢	١٢٢	١٨٦.٨٨٢	داخل المجموعات	
			١٢٤	١٩٠.٩١٢	المجموع	
٠.٦٩٢ غير دالة	٠.٣٦٩	٨.٨٣٢	٢	١٧.٦٦٤	بين المجموعات	الإجمالي
		٢٣.٩١٤	١٢٢	٢٩١٧.٤٨٨	داخل المجموعات	
			١٢٤	٢٩٣٥.١٥٢	المجموع	

❖ يتضح من الجدول أنه توجد لا فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمنتصب الوظيفي

❖ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الممارسة على محاور الاستبانة بحسب متغير سنوات الخبرة والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٢١)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مدى الممارسة على محاور الاستبانة حسب متغير التخصص (ن=١٢٥)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
٠.٠٨٦ غير دالة	٢.٥٠٦	٣.٣٢٧	٢	٦.٦٥٣	بين المجموعات	البعد الأول: الرؤية
		١.٣٢٧	١٢٢	١٦١.٩٥٥	داخل المجموعات	
			١٢٤	١٦٨.٦٠٨	المجموع	
٠.٣٥٩ غير دالة	١.٠٣٣	١.١١٨	٢	٢.٢٣٧	بين المجموعات	الثاني: الإبداع والابتكار
		١.٠٨٢	١٢٢	١٣٢.٠٥١	داخل المجموعات	
			١٢٤	١٣٤.٢٨٨	المجموع	
٠.١١٥ غير دالة	٢.٢٠١	٢.٢٤٤	٢	٤.٤٨٧	بين المجموعات	الثالث: الاستباقية
		١.٠١٩	١٢٢	١٢٤.٣٤٥	داخل المجموعات	
			١٢٤	١٢٨.٨٣٢	المجموع	
٠.٦٣٧ غير دالة	٠.٤٥٣	١.٢٢٣	٢	٢.٤٤٦	بين المجموعات	الرابع: تحمل المخاطرة
		٢.٧٠١	١٢٢	٣٢٩.٥٥٤	داخل المجموعات	
			١٢٤	٣٣٢.٠٠٠	المجموع	

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخامس: التحفيز	بين المجموعات	١.٦١٥	٢	٠.٨٠٨	٠.٥٢٠	٠.٥٩٦ غير دالة
	داخل المجموعات	١٨٩.٢٩٧	١٢٢	١.٥٥٢		
	المجموع	١٩٠.٩١٢	١٢٤			
الإجمالي	بين المجموعات	٨٩.٦٧١	٢	٤٤.٨٣٦	١.٩٢٢	٠.١٥١ غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨٤٥.٤٨١	١٢٢	٢٣.٣٢٤		
	المجموع	٢٩٣٥.١٥٢	١٢٤			

❖ يتضح من الجدول يتضح من الجدول أنه توجد لا فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

نتائج وتوصيات البحث:

أ: نتائج الإطارين النظري والميداني:

- تتضح أهمية القيادة الريادية من خلال أبعادها المتمثلة في (الرؤية - الاستباقية - المخاطرة - الإبداع والابتكار - الإلهام والتحفيز) ومدى تأثير تلك الممارسات على أداء القيادات والعاملين بالمؤسسات التعليمية.

- القيادة الريادية لها دور واضح في تطوير أداء العاملين وتوفير مناخ داعم للابتكار والإبداع بالمؤسسة.

- القائد الريادي لابد وأن تتوفر فيه السمات الأساسية والمهارات اللازمة التي تؤهله لأن يكون قائداً ريادياً فعالاً، ولديه القدرة على الإبداع والابتكار، واكتشاف الفرص، القدرة على تطوير ذاته وتحديد مواطن القوة والضعف لديه ولدى الآخرين ويخطط للعمل بمؤسسته بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

- أن نسبة الاستجابة على إجمالي أبعاد الاستبانة بلغت (٧٠.٥) بدرجة ممارسة (٢.١١) متوسطة كما تراوحت على الأبعاد بين (٢.٠٢-٢.١٩)، بدرجة (متوسطة) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهي على الترتيب البعد الخامس الخاص بالتحفيز والالهام في المرتبة الأولى، يليه البعد الاول الخاص بالرؤية في المرتبة الثانية، ثم البعد الثالث الخاص بتحمل الاستباقية في المرتبة الثالثة، يليه البعد الرابع الخاص بتحمل المخاطرة في المرتبة الرابعة، ثم البعد الثاني الخاص بالإبداع والابتكار في المرتبة الخامسة والأخيرة.

ب: توصيات مقترحة لتحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية:

نظراً لعمل القيادات في بيئة تتسم بالتغيير السريع الأمر الذي جعل القيادات في حاجة ماسة إلى قيادات ذات مواصفات خاصة تُمكنها من تحقيق الريادة ، لذا يوصى البحث بتحقيق التوصيات التالية:

- الاهتمام بدور القائد من خلال الاهتمام باستثمار الفرص بتبني أبعاد القيادة الريادية ؛ من حيث القدرة على تحديد التوجه ونشره بين العاملين، والمبادرة والاستباقية، والإبداع إضافة إلى المخاطرة.
 - العمل على نشر ثقافة الريادة لتشجيع المبادرة والإبداع واستثمار الفرص وتحمل المخاطرة، وتوعية كافة العاملين بالمناطق الأزهرية.
 - الحرص على انتقاء القيادات القادرة على التطوير وتقبل المنافسة لتحقيق الريادة.
 - توفير مزيد من الحرية والاستقلالية والتفويض والتمكين الإداري للقيادات بالمناطق الأزهرية مما يوفر لهم المرونة في سرعة اتخاذ القرارات.
 - تسهيل الاتصال بين الإدارة العليا والمستويات المختلفة بما يدعم تبادل الأفكار والآراء، بما يحفز كافة العاملين بالمستويات الإدارية على تقديم مقترحاتهم في كافة الجوانب.
 - اتخاذ القرارات بما يتلائم مع المواقف، وتشكيل فرق عمل في مختلف ميادين ومجالات العمل داخل المناطق، وتدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
 - توفير نظام تحفيز وتعزيز أداء العاملين بما يدعم الابتكار والإبداع.
 - عقد برامج تدريبية وورش عمل لجميع العاملين بالمناطق الأزهرية .
- ويقتراح البحث عدة أليات يمكن من خلالها تحسين ممارسات القيادات بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، والتي تتمثل فيما يلي :

- ١- بالنسبة لبعد الرؤية: من خلال تعزيز قدرات القيادات في وضع رؤية للمستقبل ونشرها بين جميع منسوبي الإدارة مركزية، وترجمتها الى أفعال واقعية ويتضمن ذلك ما يلي:
- تبني رؤية واضحة ومحفزة لانجاز العمل بالإدارة المركزية.
- العمل على نشر الرؤية وايضاها لكل منسوبي الإدارة المركزية، والمتعاملين معها.

- تنمية قدرات قيادات الإدارات المركزية الأزهرية على استخدام أساليب بناء الرؤى المستقبلية.
 - ترجمة رؤية الإدارة المركزية إلى خطط عمل، و تنمية قدرات التخطيط لدي القيادات .
 - مشاركة جميع منسوبي الإدارة المركزية في بناء الرؤية وذلك حتي تكون نابعة منهم، يعملوا على تحقيقها، وذلك يحتاج إلى تنمية مهارات الاتصال والمشاركة لدي القيادات الأكاديمية.
 - توفير الامكانيات اللازمة لتحقيق الرؤية بالمناطق الأزهرية .
 - وضع أهداف تتسم بالواقعية ويمكن تحقيقها من خلال الرؤية المناسبة.
- ٢- بالنسبة لبعد الاستباقية:** وتتمثل في المبادرة واستثمار الفرص، بحيث تتحول إلى ميزة تستفيد منها الإدارة المركزية، وذلك يتضمن:
- تقديم حلول استباقية لمواجهة المشاكل المتوقع حدوثها، وذلك من خلال تحليل خبرات العمل بالإدارة مركزية والمشكلات التي تتعرض لها في مختلف جوانب العمل.
 - مراجعة خطط العمل بالإدارة المركزية ونتائجها، لتحقيق النتائج والأهداف المنشودة.
 - توفير سبل الاتصال المختلفة بين جميع العاملين.
 - تنمية روح المبادرة لدى العاملين بالإدارة المركزية.
 - استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة لتطوير واقع أداء الإدارة المركزية.
 - اقتناص الفرص الجديدة، من خلال متابعة التغيرات في البيئة الخارجية للإدارة.
 - تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية في انجاز الأعمال بأساليب جديدة.
- ٣- بالنسبة لبعد الإبداع والابتكار:** وتتمثل في القدرة على تقديم أفكار مفيدة للعمل، وتوفير المناخ الداعم للابتكار والإبداع ويتضمن ما يلي:
- نشر ثقافة التميز في أداء الإدارة المركزية والتوجه نحو الريادية.
 - تحفيز العاملين لتقديم أفكار جديدة في تنفيذ العمل وتقدير جهودهم.
 - اقتراح بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات الطارئة .
 - إيجاد طرق جديدة وفعالة في أداء العمل .
 - تجريب الأفكار الجديدة البناءة بما يحقق مصلحة العمل.
 - عقد ورش عمل لتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين .
 - تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة للأداء العمال والمهام.

-
- توظيف مهارات وخبرات العاملين المتميزين في المؤسسة.
 - تبني سياسة التعلم المستمر والاستفادة من الأخطاء السابقة .
 - ٤- **بالنسبة لبعد المخاطرة:** وتتمثل في القدرة على الاستعداد لتحمل المسؤولية، والمثابرة لتحقيق الأهداف المنشودة وذلك يتضمن:
 - تقبل التحديات المحيطة والتعامل معها لصالح العمل بالإدارة المركزية.
 - توافر القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل نتائج تلك القرارات.
 - تعزيز روح المخاطرة لدي منسوبي الإدارة المركزية ودعم ثقتهم بأنفسهم.
 - منح العاملين مزيد من الثقة في القرارات التي يتخذونها من خلال الدعم المعنوي.
 - منح العاملين الحرية في اتخاذ ما يلزم من قرارات تتناسب ومصصلحة العمل.
 - ٥- **بالنسبة لبعد الإلهام والتحفيز:** ويقصد به توافر التحفيز اللازم للعاملين ماديا ومعنويا ويتضمن ذلك ما يلي:
 - توفير آلية لدعم المتميزين بالمناطق الأزهرية .
 - تشجيع العاملين على تجريب الأفكار الجديدة في العمل.
 - توفير الدعم والتحفيز المعنوي للعاملين .
 - حرص القائد على أن يكون قدوة يحتذي بها العاملون في العمل.
 - توفير ندوات تشجيعية لدعم جهود العاملين بالمناطق الأزهرية.
 - عمل لوحات شرف بالمناطق الأزهرية لتسجيل العاملين المتميزين بالأداء سنوياً .
 - تكريم المتميزين في الأداء بشهادات تقدير وأوسمة من خلال الاحتفالات الرسمية والمناسبات المختلفة.
 - توفير بيئة محفزة ومشجعة على العمل التعاوني .
-

المراجع:

١. أبو حجاب، سارة محمد حسين (٢٠١٣): "بعض مشكلات إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد"، رسالة ماجستير كلية التربية جامعة بورسعيد
٢. أحمد، محمود مصطفى (٢٠٢٠) تحسين ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية مجلد ١٤٤ ج ١٠، ٤٠٦-٤٧٣
٣. إدارة الأزهر (١٩٩٣): "قرار شيخ الأزهر رقم (٣٥) لسنة ١٩٩٣ بشأن تعديل جدول وظائف الأزهر".
٤. إدارة الأزهر: قرار شيخ الأزهر رقم (١٥١) لسنة ١٩٨٦، بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف وفقاً لأحكام قانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ مادة ١.
٥. إدارة الأزهر: قرار شيخ الأزهر رقم (٥٦٠) لسنة ١٩٩٢ بشأن اختيار القيادات الإدارية لهيئات الأزهر عدا الجامعة ومدينة البعوث الإسلامية.
٦. الإدارة المركزية لمنطقة المنوفية، اللائحة الداخلية، الواقع الكمي لمنطقة المنوفية الأزهرية ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م.
٧. الأزهر : الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية ، اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية ، الصادرة بناء على قرار وزير الأوقاف وشئون الأزهر رقم ٢٣٩ لسنة ١٩٦٣ م ، مطبعة الأزهر ، د.ت ، مادة ١٣.
٨. ابن منظور (٢٠١١) : لسان العرب ، دار المعارف القاهرة.
٩. جلال، شاذلي يونس ، أحمد ، محمود مصطفى (٢٠٢٢): تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مجلد ٣٧، عدد ١ يناير ٢٠١٨). (٢٠١٨). القيادة الريادية: مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.
١١. حجي، إسماعيل أحمد (٢٠١٦) الإبداع: أصوله وتنميته. مجلة الطفولة والتنمية، المجلس العربي للطفولة والتنمية مجلد (٧)، العدد (٢٥).
١٢. خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٩) تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد أبريل، مجلد (١).
١٣. الخميسي، السيد سلامة والشحات، باسم زغول (٢٠١٢م): تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية لتحقيق الجودة والاعتماد، دمياط، مطبعة نانسي للنشر والتوزيع، ص ٢٠٢.
١٤. خيرالله، جمال : "الإبداع الإداري"، معهد الإدارة العامة، المجلد (٣٩)، العدد (١٤٨)، ٢٠١٧،

تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

١٥. السعيد، عبد اللطيف فهد عبد اللطيف: القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، دكتوراة جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. ٢٠١٩. الأردن. المفرق.
١٦. سليمان، هناء إبراهيم إبراهيم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٤٠، ع. ١٨٩، ج. ٤، يناير ٢٠٢١، ٦٠-١٢١
١٧. سواريس، ختام حمد عودة :مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين : المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. ع. ١١، يوليو ٢٠١٩ ٤١-٧٠
١٨. شحاته، محمد مصطفى (٢٠٢٣م). تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية في ضوء القيادة التتموية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، قسم بحوث ودراسات التربية.
١٩. الشيخ، محمد منصور (٢٠٠٧ م): المشكلات الإدارية واقتراح الحلول العلمية والعملية لها، الأزهر، قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، " كتاب التدريب الإداري " .
٢٠. الصاوي، خالد عبدالرحيم (٢٠١١) تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير كلية البنات للأدب والعلوم جامعة عين شمس.
٢١. علي، عثمان محمود رضا (٢٠٢٤) تطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة كلية التربية جامعة بنها ع ١٣٧، ج ٣، ٦١٧-٦٤٦
٢٢. عواطف بنت حمدي :القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل مجلة كلية التربية. مج. ٣٧، ع. ١١، نوفمبر ٢٠٢١. ٥٤٧-٥٧١
٢٣. الدويبي، عبدالسلام (٢٠١٤) ثقافة المبادرة توجهات اجتماعية وثقافية في الريادة وتأسيس المشروعات الصغيرة. المؤتمر السعودي الأول لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال السعودية.
٢٤. العودة، إبراهيم سليمان. (٢٠١٨ يوليو). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مستقبل التربية العربية، ٢٥ (١١٣)، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٨٨ - ١١.
٢٥. الفقير، عماد الدين علي محمد: "دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم ٢٠١٣-٢٠١٨م"، مجلة الفلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد (٢)، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة ، الخرطوم، ٢٠٢١.
٢٦. القحطاني، عبير بنت حسن بن عبدالله ، المخلافي، محمد بن سرحان. (٢٠١٩ يوليو). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، الإمارات للعلوم التربوية، (٤٠)، يوليو، ٢١٦-٢٣٣.
٢٧. رزق، سعيد صلاح محمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر .

٢٨. صلاح الدين، نسرين محمد (٢٠٢٠) القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، محلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤، ج ٢، ٢٨١-٣٥٩
٢٩. قرني، حمادة عبدالمنعم: "آليات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية"، مجلة كلية التربية، المجلد (١٩)، العدد (١١٣)، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٢٢،
٣٠. قطاع مكتب الامام الاكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتنسيق، الصادرة بتاريخ ٢٠١٥/٩/١ م، بطاقات وصف الوظائف القيادية والإشرافية والادارية، ص ٣٠.
٣١. قطاع مكتب الامام الاكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتنسيق، الهيكل التنظيمي للمناطق الأزهرية ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.
٣٢. قطاع مكتب الامام الاكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للمعلومات، إحصائية بالواقع الكمي للمناطق التعليمية الأزهرية ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.
٣٣. متولي، عبد الرحمن وآخرون (٢٠٢١). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع ١٩٠، ج ٢ (٤٦٧ - ٥١٤).
٣٤. متولي، عبد الرحمن عطية (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٣٥. محمد، مروان أحمد (٢٠١٥): متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمعاهد العامة والنموذجية الأزهرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.
٣٦. محمد، ابراهيم نهال (٢٠١٥): المشكلات الادارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الادارية الحديثة، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
٣٧. محمود، علي محمد علي: "إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الكفايات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٢١.
٣٨. مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦) تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم، ع ١٧، ٥٣٥-٥٥٦
٣٩. مصدر الاحصاءات (٢٠١٩): مشيخة الأزهر الشريف: "وحدة إدخال وتحديث البيانات.
٤٠. مقابلة شخصية مع عدد (١٠) ثلاثون من قيادات الإدارة المركزية لمنطقة المنوفية الأزهرية في الفترة ما بين ٢٠٢٤/٤/٢٣-١٢
٤١. ميسيل، محمود عطا محمد، إسماعيل، خالد السيد محمد، همام، إيمان أحمد. (٢٠١٨ أكتوبر). آليات دعم زيادة الأعمال في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الافادة منها في مصر، مجلة التربية، ١٩، (١١٦)، جامعة بنها، ٤١٣-٤٧٦.

٤٢. هـل، شعبان أحمد. (٢٠٢٠ أغسطس). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، *المجلة*

التربوية، ٧٦، جامعة سوهاج، ١٦٦٠-١٦٦٤.

ثانيا المراجع الأجنبية:

1. Ahmad Arham: "The Relationship Between leadership Behaviour، Entrepreneurial Orientation And Organisational Performance In Malaysian Small And Medium Enterprises"، Unpublished Doctoral Dissertation، Royal Melbourne Institute of Technology University، Melbourne، Australia، 2014، P. 325.
2. Ahmed، A. & Ramzan، M. (2013) "A Learning and Improvement Model in Entrepreneurial Leadership". Journal of Business and Management، Vol .11،No.6، pp 50-51 .
3. Al. Khalifah، Bashayer. (2014) **Entrepreneurial leadership in Kuwaiti Privates Firms، thesis، Doctor of business management**، University of Sterling، p1.
4. Aparisi.TerrijoS&Ribes Giner.G(2022) Female Entrepreneurialship leadership factors.international Entrepreneurialship and management journal،18(4)1707-1737.
5. Bagheri، A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*، 28(2)، 159-166.
6. Bagheri، A. & Harrison، C. (2020). **Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct**. Journal of Small Business and Enterprise Development.pp 660- 661.
7. Barbara J Cargill: Models of Organizational And Managerial Capability for The Entrepreneurial University in Australia. Swinburne: Swinburne University of Technology، 2007. Available at : <https://www.google.com/search?q=Cargill%2C+Barbara>، on (28/5/2021).
8. Brauckmann-Sajkiewicz, S., & Pashardis, P. (2020). **Entrepreneurial leadership in schools: linking creativity with accountability**. International Journal of Leadership in Education
9. Byungioo Paek & Heesang Lee: Strategic Entrepreneurship And Competitive Advantage of Established Firms: Evidence from the Digital TV Industry، Int Entrep Manag J، LLC، 2017، P. 4.
10. Castro Leon،E. & Harmon R.(2016).**Cloud as a service: understanding the service innovation**. EcoSystem، Ennique Castro-lean، M.S.A. p 14.

11. Christian Harrison, et al: "Entrepreneurial leadership in Retail Pharmacy: Developing Economy Perspective", *Journal of Workplace Learning*, Vol. (28), No. (3), 2016, PP. 150-167.
12. Díaz, E. R., Sánchez-Vélez, C. G., & Santana-Serrano, L. (2019). *Integrating the Five Practices of the Exemplary Leadership Model into Entrepreneurship Education. International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 13(3), 10.
13. Dahiru A.S & Pihie Z.A (2016) Modling of Entrepreneurial Leadership for effectiveness of schools. Middle East ,Journal of scientific research ,Malaysia V(24)No (7)
14. Esmer, Y., & Dayi, F. (2016, October). Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Research. In *Proceedings of International Academic Conferences* (No. 4106478). International Institute of Social and Economic Sciences
15. Esmer, Y., & Faruk, D. A. Y. I. (2017). **Entrepreneurial leadership: A theoretical framework.** Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 118-119.
16. Freeman, D. (2014). Entrepreneurial leadership across contexts: Unique challenges and skills. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 40-41
17. Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2009). *Leading the entrepreneurial university. University of Oxford.*
18. Hardie, B. J., Highfield, C., & Lee, K. (2022). *Listening to leaders: Investigating the role of the school leader in implementing entrepreneurship education. In Handbook of Research on Educational Leadership and Research Methodology (pp. 36-62). IGI Global.*
19. Harrison, R. T., Leitch, C. M., & McAdam, M. (2018) **Breaking glass: Towards a gendered analysis of entrepreneurial leadership.** In Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership. Edward Elgar Publishing
20. Kantabutra, s. (2012) Vision based leadership at southeast Asia leading service enterprise: Etic or Emic? Journal of applied business research Vol (28) No 5.
21. Kesuma, T. A. R. (2023) Dimension of Entrepreneurialship Character: Evidence from Indonesia WSEAS transaction on systems 22, 29, 40
22. Kirkley, W. W. (2017). *Cultivating entrepreneurial behaviour: entrepreneurship education in secondary schools. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 17-37.
23. Lope Pihie, Z. A., Bagheri, A., & Asimiran, S. (2014) **Entrepreneurial Leadership Behaviour among School Principals: Perspectives from Malaysian Secondary School Teachers.** Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, 22(3). p 2
24. Mehmood, M. S., Jian, Z., & Akram, U. (2020). **Be so creative they can't ignore you! How can**

- entrepreneurial leader enhance the employee creativity?.** Thinking Skills and Creativity, 38, p 3.
25. Rahim, H. L., Zainal Abidin, Z., Mohtar, S., & Ramli, A. (2015). The effect of entrepreneurial leadership towards organizational performance. *International Academic Research Journal of Business and Technology*.
26. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
27. Sefi Peleg: "The Role of Leadership in The Education System", Education Journal, Vol. (1), No. (1), 2012, PP. 5-8.
28. Terje Aven: Quantitative Risk Assessment: The Scientific Platform, Cambridge University Press, 2011, PP. 19-20.
29. Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54-63.