

**أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ
في ضوء مدخل القيادة الريادية (دراسة ميدانية)**

إعداد

أ.م.د/ أميرة رمضان عبد الهادي د/ فريدة إبراهيم رمضان

استاذ التربية المقارنة

مدرس التربية المقارنة

والإدارة التعليمية المساعد

والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

سالمة فتحي مصطفى حب الله

باحثة دكتوراه (قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل القيادة

الريادية

(دراسة ميدانية)

الباحثة/ سالمة فتحي مصطفى حب الله

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل القيادة الريادية ، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وتم جمع معلومات عن أبعاد الأداء لمديري الإدارات التعليمية، والقيادة الريادية بالإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ ، وتم إعداد استبانة خاصة بواقع أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل القيادة الريادية وفقاً لمحورين اثنين:

أ- واقع أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ واشتملت على (٦٢) بنداً موزعة على خمسة أبعاد.

ب- واقع تطبيق مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ للقيادة الريادية واشتملت على (٣٩) بنداً موزعة على أربعة أبعاد.

وأظهرت نتائج البحث الميدانية وتحليل استجابات مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام ومديري المدارس والمعلمين بالإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ لعبارات محاور الاستبانة، أن أغلب الاستجابات جاءت في مدى متوسط إلى ضعيف، في حين جاءت بعض الاستجابات في مدى متوسط إلى كبير، وتم وضع آليات مقترحة لأداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل القيادة الريادية.

الكلمات المفتاحية: الأداء - القيادة الريادية - الإدارات التعليمية.

Abstract

The current research aims to identify the reality of the performance of directors of educational departments in KafrEl-Sheikh Governorate in light of the entrepreneurial leadership approach. The research has relied on the descriptive approach, and information has been collected about the performance dimensions of educational department directors, and entrepreneurial leadership in educational administrations in Kafr El-Sheikh Governorate, and a special questionnaire was prepared regarding the reality of the performance of department directors. Education in Kafr El-Sheikh Governorate in light of the entrepreneurial leadership approach according to two axes

- A) The reality of the performance of directors of educational departments in KafrEl-Sheikh Governorate t that included (62) items distributed over five dimensions.
- B) The reality of the implementation of entrepreneurial leadership by directors of educational departments in KafrEl-Sheikh that included (39) clauses distributed over four dimensions

The results of the field research and analysis of the responses of directors of educational departments, heads of departments, school principals, and teachers in educational departments in Kafr El-Sheikh Governorate concerning the statements of the questionnaire's axes showed that most of the responses came in the range of medium to weak, while some responses came in the range of medium to large. The research was able to come up with a suggested proposal for the performance of directors of educational departments in Kafr El-Sheikh Governorate in light of the entrance to entrepreneurial leadership.

Keywords: Performance-Entrepreneurial Leadership-Educational Departments.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعد القيادة الريادية أحد المداخل الحديثة لتحسين الأداء و التي قد تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات في عصر اتسم بالتنافسية والتغيير المستمر معتمداً في ذلك على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي أثرت بشكل عميق في أدوار تلك المؤسسات، إذ يعد من المداخل الاستراتيجية للاستثمار المبدع في العنصر البشري، والذي يهدف إلى إعداده لمجابهة تحديات الحياة ومصاعبها، وتمكينه من المشاركة الفاعلة في التنمية والاستفادة من عوائدها ونتائجها، ولذلك فإنّ توافر خصائص الزيادة لدى القادة يعدّ مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومحاولة إقرارها متطلباً ومتجهًا لترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، وبالتالي ينقل المؤسسة إلى سلم الزيادة. (ختم السواريس، ٢٠١٩م، ص ص ٤١-٧٠)، وتعمل القيادة الريادية على تنظيم الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي من جانب القائد أو المدير؛ إذ يساعد القادة الرياديون موظفيهم على العمل وفقاً لرؤيتهم الخاصة، فهو ينفذ مهامه من خلال الإلهام، كما ينظم العلاقات لتحقيق الأهداف المشتركة، ومن ثم يظهر بوضوح أنّ الريادة ظاهرة ترتبط بالابتكار والإبداع والتجديد واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها، والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة، والاستعداد لتقبّل الفشل، والحاجة إلى الإنجاز الذي يقود إلى النّمو والثروة، وتبني القيم الجديدة؛ مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة أو مزايا أخرى. (مجدي مبارك، ٢٠٠٩م، ص ٥٤).

مشكلة البحث:

في ظل الحاجة الماسة لتغيير الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التعليمية، وأن تتبع نمطاً جديداً يساعدها في التعامل مع الأوضاع الديناميكية سريعة التغيير، ويعد نمط القيادة الريادية من الأنماط القادرة على مواجهة

التحديات والتعامل مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، ذلك لأنه يسمح للقادة والمديرين بتطوير وتحسين أداء مؤسساتهم التعليمية، وحل مشكلاتها بطرق جديدة ومختلفة وغير تقليدية، كما تفتح المجال لصقل قدراتهم في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها للرفع من مكانتها التنافسية، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والتغيير الإيجابي المطلوب لمواجهة مختلف التحديات بفعالية.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحسين أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ

في ضوء مدخل القيادة الريادية؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

١- ما الأسس النظرية لأداء مديري الإدارات التعليمية؟

٢- ما الأسس النظرية للقيادة الريادية؟

٣- ما واقع أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء الجهود المبذولة؟

٤- ما واقع تطبيق مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ للقيادة الريادية؟

٦- ما الأليات المقترحة لأداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل القيادة الريادية؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية لأداء مديري الإدارات التعليمية.

٢. التعرف على الأسس النظرية للقيادة الريادية.

٣. الكشف عن واقع أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء الجهود المبذولة.

٤. الكشف عن واقع تطبيق مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ للقيادة الريادية.

٥. تقديم آليات مقترحة لأداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل القيادة الريادية.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١- قد يفيد البحث الحالي صناع ومتخذي القرار التعليمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، التعرف على القيادة الريادية كنمط إداري جديد وفاعل قد يساعدهم في تطوير أسلوب إدارتهم لمؤسساتهم التعليمية.

٢- إلقاء الضوء على مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ لتحسين أداءهم في ضوء القيادة الريادية.

٣- قد يضيف البحث الحالي للبحث العلمي أسس نظرية للقيادة الريادية كأحد الأنماط القيادية المهمة التي تسعى نحو تحسين أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ.

٤- قد تسهم نتائج البحث الحالي في زيادة وعي المسؤولين من واضعي السياسات ومتخذي القرارات بأهمية تطوير الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ باعتبارها ركيزة للتغيير والتطوير من خلال كونها وسيط بين المؤسسات العليا صانعة القرار التربوي والمؤسسات الدنيا المطبقة لتلك القرارات.

منهج البحث

في ضوء مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وتم جمع معلومات عن أبعاد الأداء لمديري الإدارات التعليمية، والقيادة الريادية بالإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ، وإعداد استبانة كأداة رئيسة للبحث، والوصول إلى استنتاجات يمكن أن تساعد في تحسين الأداء لمديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ.

مصطلحات البحث

١- الأداء : Performance

الأداء - في اللغة - (أدّى) قامَ بأداء واجِبِهِ - بِإِنجَازِهِ ، بِإِكْمَالِهِ . (عبد الغني أبو العزم، ٢٠١٤م، ص ٣١) ، ويعرف الأداء بأنه " قدرة الفرد على تحقيق ما هو متوقع منه من نواحي مختلفة مثل كمية الإنتاج وجودته والتعاون والاعتماد على الذات وبذل الجهد والاهتمام بالعمل والابتكار . (محمد بيومي إمام، ٢٠١٦م، ص ٢٥٥-٢٩٩)، أما اصطلاحاً فقد ورد في معجم المصطلحات الإدارية أن الأداء هو: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب " (أحمد ذكي بدوي، ٢٠٠٣م، ص ١٠٧)

وفي ضوء التعريفات السابقة يتبنى البحث التعريف الإجرائي التالي:

يعرف الأداء بأنه القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتيجة معينة، أي النظر إلى الأداء من جانب بعدي الكفاءة والفعالية؛ أما الفعالية فيقصد بها مدى تحقيق الأهداف، أي العلاقة بين النتائج المحققة وبين الأهداف المنتظرة، وأما الكفاءة فهي العلاقة بين النتائج المحققة وبين الوسائل المستعملة.

٢- القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership

القيادة - في اللغة - (القَوْدُ): نقيض السَّوْق، يَقُوْدُ الدَّابَّةَ من أَمَامِهَا وَيَسُوْقُهُ من خَلْفِهَا، فَالْقَوْدُ من أَمَامِ وَالسَّوْقُ من خَلْفِ، ولعل ذلك يحمل معاني كثيرة في دور القائد، وأنه دائماً يكون في المقدمة. (أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، ١٩٩٥، ص ٣١) ، وتعرف القيادة الريادية بأنها أحد الأساليب الفعالة في القيادة، والذي يهتم بوضع خطط وسيناريوهات محتملة عن كيفية اقتناص الفرص المتاحة في بيئة المؤسسة الخارجية. (Rahim, Hardy Loh, 2015,p193-200)

وفي ضوء التعريفات السابقة يتبنى البحث التعريف الإجرائي التالي:

تعرف القيادة الريادية بأنها: ذلك الأسلوب القيادي الذي يعتمد على إدراك الفرص الجديدة واستخدام الموارد وتحسينها والقابلية لتنفيذ الأفكار الإبداعية بأسلوب ريادي، من خلال بذل الجهد وتحمل المخاطر واستثمار الفرص والجرأة في اتخاذ القرارات، بما يوجد من أداء المؤسسة التعليمية في ضوء مجموعة من الخصائص منها: التَّحَكُّمُ الذاتي، الحاجة إلى الإنجاز، تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، التواصل مع الآخرين، الاستقلالية، التخطيط، ومستوى عال من الطاقة والمثابرة والإلتزام.

الدراسات السابقة:

يعرض البحث لمجموعة من الدراسات رتبت من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

١ - دراسة (Joey A. Fleck: 2017): هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات القيادية الأساسية اللازمة لنجاح الأداء الإداري في المدارس الثانوية التقنية، وتحديد العلاقة بين المهارات القيادية الأساسية ونجاح الأداء الإداري في التعليم الثانوي المهني، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المهارات القيادية التي يجب توافرها في هؤلاء الإداريين منها: الوعي بالعوامل الخارجية، التفكير الاستراتيجي، التخطيط لإدارة الأداء، القدرة على التواصل وصنع القرار.

٢ - دراسة (هند الصعيدي: ٢٠١٨م): هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إدخال التغيير والتحسين المستمر وتحفيز العاملين على الابتكار من خلال التغيير والتحسين المستمر وتحفيز العاملين على الابتكار من خلال توفير بيئة العمل الداعمة

للابتكار وتطوير قواعد العمل لتصبح سهلة وفاعلة في ضوء متطلبات التغيير .

٣- دراسة (Kongjinda,Naritchaya,2020) : هدفت الدراسة إلى دراسة القيادة الريادية لمديري المدارس، والثقافة المدرسية، وسلوك المواظبة التنظيمية للمعلمين، وتأثيرهم على الفعالية المدرسية للمدارس الخاصة في تايلاند، وكشفت النتائج أن القيادة الريادية لمديري المدارس الخاصة لم يكن لها تأثير مباشر على فعالية المدرسة، وعلى جانب آخر يؤثر القائد الريادي على ثقافة المدرسة والسلوك التنظيمي للمعلمين وتوجيه اهتمامهم نحو أهمية الأنشطة المدرسية، وتوفير مناخ تنظيمي فعال محفز للمعلمين على التجريب، علاوة على توفير فرص للتنمية المهنية تساعد في الارتقاء بأدائهم.

٤- دراسة (هناء سليمان : ٢٠٢١م) : هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي مع الاستعانة بالمقابلة المفتوحة كأداة بحثية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية، تمثلت في تطوير كل من: الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا العمل، طبيعة العمل، العلاقات والاتصال والتواصل، والحوافز والمكافآت.

٥- دراسة (صباح عبد الرحمن: ٢٠٢٢م) : هدفت الدراسة إلى بيان كيفية استخدام مدخل التحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، وتتناول الدراسة بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل التحسين المستمر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن بعض القيادات الوسطى ليس لديها الصلاحيات الكافية لإتخاذ

القرارات الخاصة بعملها، وتفتقر العمل في فريق ، كما أن الإدارة لا توفر التحفيز والدعم الكافي للتحسين المستمر .

٦ - دراسة (عوض، مهدي: ٢٠٢٣م): هدفت الدراسة إلى تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت أهم النتائج فيما يلي: القصور في تبني مداخل جديدة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية كمدخل القيادة الريادية بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، جمود اللوائح والقوانين المدرسية مما يعوق عمليات تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل القيادة الريادية، ضعف امتلاك القيادات التكيف والاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات البيئية المستمرة لتيسير الأعمال، والافتقار مع التعامل مع متغيرات العصر، وقوة التأثير في الآخرين، قصور إدارة المدرسة في تأهيل الموارد البشرية الموجودة بها وفي تحديد معايير تقييم أدائهم.

التعليق على الدراسات السابقة

أشارت الدراسات والبحوث السابقة إلى أهمية دور الأداء لمديري المؤسسات التعليمية في دعم العملية التعليمية، وكذلك أهمية القيادة الريادية لمديري المؤسسات التربوية وقدرتها على التطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: أداء مديري الإدارات التعليمية

يعد مدير الإدارة التعليمية قائداً تربوياً لإدارته، يتحمل قيادة التغيير في الإدارة وأنظمتها وخططها نحو الأفضل، ورفع كفاءات وقدرات جميع العاملين معه، ولتحقيق ذلك يتطلب منه ممارسة مجموعة من الأدوار التي تساعده على تحفيز العاملين نحو العمل الجاد، وقد تناول البحث الحالي الأدوار

اللازمة لمديري الإدارات التعليمية، والتي تم حصرها في خمس أبعاد كل بعد ينبثق منه مجموعة من العمليات كما يلي:

البعد الأول: الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية

تشمل مجالات الأداء الإداري عدداً من المتغيرات والمؤشرات التي يمكن من خلالها تعرف الممارسات الإدارية السائدة وتقييمها، ويتضمن هذا البعد أداء المدير في عمليات: التخطيط - التنظيم - المتابعة - التقييم.

أ - أداء المدير في عملية التخطيط: Planning

يعتبر التخطيط ضرورياً للمدير بالمؤسسات التربوية، حيث تنبع أهميته من أنه: (دلال محمد الزغبى، ٢٠٠١م، ص ١٩٢)

- يساعد في تقليل الغموض والتناقض عند العاملين داخل المؤسسة، حيث تصبح عملية التنبؤ بسلوكهم أسهل؛
- يقلل من إمكانية إصدار المديرين لقرارات عشوائية فيها ضرر بمصالح المؤسسة.
- يساعد في التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.
- يساعد التخطيط الجيد في تحقيق العمليات الإدارية الأخرى بشكل أفضل.

ب - أداء المدير في عملية التنظيم: Organization

للتنظيم قدر كبير من الأهمية لعمل المؤسسة، وتأتي أهميته من حيث أنه: (عمر العقلي، ٢٠٠٢م، ص ٢٧٣)

- يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازه لتحقيق الأهداف.
- يتم فيه تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- يتم فيه الربط بين مهام الأفراد في المؤسسة بطريقة منطقية وكفاءة.
- يضع التنظيم آلية لتنسيق الأعمال بحيث تعتبر كلاً موحداً ومنسجماً.

- يراقب التنظيم فعالية المؤسسة ويدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها.

ج - أداء المدير في عملية المتابعة: Follow-up

تعد المتابعة أحد أهم مدخلات النظام التعليمي باعتبارها تهدف إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية وعناصرها، والمتابع (مديرالإدارة) لابد أن يكون قائداً تربوياً يتحمل مسئولية القيادة في العمل التربوي، وتسهم المتابعة كعملية إدارية في تحقيق الأغراض التالية: (سامي عريفج، ٢٠٠٨، ص٢٣)

- كشف الأخطاء والتي قد تظهر من خلال التنفيذ.
- تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.
- الوقوف على مدى فعالية الترتيبات التنسيقية بين الوحدات الخاصة .
- ترشيد عمليات اتخاذ القرارات.
- تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- التأكد من مدى الالتزام بقوانين وقرارات السلطة التنفيذية.
- وضع التوصيات فيما يخص برامج التدريب للعاملين، وتعيين الأشخاص الذين يحتاجون إلى الالتحاق بهذه البرامج.

د - أداء المدير في عملية التقييم: Evaluation

يعتبر تقييم أداء العاملين من بين النشاطات المهمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية أو التطويرية والإدارية، وتهدف عملية التقييم إلى الحكم على مدى فعالية وكفاءة وتقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما اتفق عليه من معايير، وما وضع من تخطيط مسبق، وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء، وهذا يتطلب بلا شك: (مدحت محمد أبو النصر، ٢٠٠٧م، ص٣٤٣-٣٤٥)

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل دقيق.

- إجراء المتابعة بشكل دوري، ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه مطابق لما هو موضوع في الخطة والموازنة.
- إجراء التقييم لتحديد الإيجابيات والسلبيات، أو لتحديد مناطق القوة والضعف في الخطة، أو المنظمة.
- إجراء التقويم بمعنى تصحيح المسار، وإلغاء الانحراف المستهدف، أو المطلوب وذلك من خلال التغلب على السلبيات، ومناطق الضعف، كذلك يشتمل التقويم على إجراءات لتدعيم الإيجابيات ومناطق القوة
- التغذية العكسية أو المرتدة، بمعنى الاستفادة من هذه العملية، والمعلومات، والخبرات في المستقبل عند تخطيط، وتنفيذ، وتطوير البرامج والمشروعات والخطط المستقبلية.

البعد الثاني: الأداء الأخلاقي التربوي لمديري الإدارات التعليمية

يتضمن الأداء الأخلاقي التربوي لمدير الإدارة التعليمية في العمليات الآتية: الاهتمام بالقيم الأخلاقية- المشاركة المجتمعية- بناء وإدارة فرق العمل.

أ- أداء المدير في الاهتمام بالقيم الأخلاقية:

يحتاج مدير الإدارة إلى القدرة على التعامل مع أي مشكلة قد تنشأ أثناء ممارسة الأنشطة المهنية إلى الكفاءة الأخلاقية؛ تلك الكفاءة التي تتكون من عدد من المهارات على المستوى الشخصي وعلى مستوى المجموعة مثل: الوعي المرتفع بالقضايا الأخلاقية والاستدامة، والقدرة الشخصية على معالجة المشكلات وحلها، والقدرة على المشاركة في بناء وإدارة العمليات التنظيمية المناسبة والقدرة على إنشاء وتطبيق ومراجعة القواعد والمبادئ، والقدرة على الشرح والتواصل والمشاركة في الحوار مع أصحاب المصلحة وكذلك الثقة الأخلاقية العالية والثقة في المهارات والكفاءات الخاصة.

(kavathatzopoulos, Iordanis,2012,pp389-400).

ب- أداء المدير في عملية المشاركة المجتمعية:

نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها يكون من خلال القائد الواعي الذي يدرك أهمية وقيمة المشاركة المجتمعية، والذي يستطيع التعاون مع المجتمع المحلي أفراد ومؤسسات مختلفة؛ لأن ذلك يساعد في تطوير المؤسسة ونموها، من خلال توثيق العلاقات والتعاون وإعطاء أدوار بارزة للمجتمع، ويستطيع القائد تحمّل المشاركة المجتمعية من خلال وضع التصورات المشتركة، والتفكير الإيجابي في كيفية النهوض بالمؤسسة والمجتمع لتحقيق الأهداف، (صفية بخيت، ٢٠٠٩م)

ج- أداء المدير في بناء وإدارة فرق العمل

يعد أسلوب فريق العمل تقنية حديثة تساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد، وما يتمتع به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل معهم، والذي يعكس بدوره تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء، وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو النزاعات أو التناقضات أو سوء الفهم، وأن يساعد على تعزيز الدعم والثقة والإتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف. (فاروق فليته، السيد عبد المجيد: ٢٠٠٥م، ص ١٠٢)

البعد الثالث: الإداء التعليمي لمديري الإدارات التعليمية.

يأتي هذا الدور من خلال تفعيل وتنمية العمليات الآتية: التدريب المهني المستمر للعاملين - استراتيجيات التعليم الحديثة- المنهج والتدريس .

أ- أداء المدير في عملية التدريب المهني المستمر للعاملين:

تبرز أهمية قيادة المدير لعملية التدريب المهني المستمر؛ لما له من تأثير مباشر على العملية التعليمية داخل إدارته، فهو يعمل على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، ورسم الخطط اللازمة لنجاح العمل ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (محمد العجمي، ٢٠٠٨م).

فالتدريب هو أحد المحاور الرئيسة لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المناسب، إضافة إلى دور التدريب في سد الفجوات القائمة بين عمليات الإعداد في برامج إعداد المعلمين وكليات التربية من ناحية، ومتطلبات الممارسة الميدانية من ناحية أخرى. (نادية عبد المنعم، عزة مصطفى، ٢٠٠٨م، ص ٣٩)

ب- أداء المدير في استراتيجيات التعليم الحديثة:

يقوم مدير الإدارة التعليمية بدور حيوي في تحسين وتطوير آليات تطبيق النشاط المدرسي، والتحسين المستمر للمناخ المدرسي، وزيادة الممارسات التربوية الفاعلة للمعلمين، والرعاية المتكاملة للطلاب، كونه الداعم الرئيس للعاملين في زيادة دافعيتهم نحو العمل، وتوجيه أعمالهم وتقييمها، وتجويد مستوى الأداء التعليمي، وإتاحة كافة التسهيلات الضرورية لتحسين العملية التعليمية والتربوية بما يوائم متطلبات المعلمين والطلبة والبيئة الداخلية للمدرسة والذي له بالغ الأثر في نجاح أو فشل عملية التدريس والتعليم. (زيد آل سليمان، عبد الرحمن الحبيب، ٢٠١٧م، ص ١٨٣-١٩٩)

ج- أداء المدير في عملية المنهج والتدريس:

يلعب المدير دوراً مهماً وفاعلاً في تطوير منظومة المنهج عند مراجعتنا لأهداف الإدارة التعليمية العديدة والمتنوعة، والتي تدور حول رعاية الطالب والاهتمام بالمعلم، وتوثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي، وتوفير التسهيلات البشرية والمادية، وتطوير المناهج المدرسية. (عبد الرازق زيدان، ٢٠١٣م، ص ٢٤٩-٧٥٦)

البعد الرابع : الأداء التنفيذي لمديري الإدارات التعليمية

يوفر هذا الأداء فهماً ودراسة في بعض النشاطات المتخصصة من خلال تفعيل وتنمية العمليات الآتية: تطبيق القرارات الوزارية، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت.

أ- أداء المدير في عملية صنع القرار واتخاذ.

يعتبر صنع واتخاذ القرارات من المهام الجوهرية لمدير الإدارة التعليمية، وعليه فإن نجاحه في إنجاز مهامه يتوقف إلى حد كبير على قدرته على صنع قرارات ذات فعالية، ويمكن إدراج مقومات القرار الفعال فيما يلي: (نجوى جمال الدين، ٢٠١٥م، ص ص ٧١٥-٧٥٦)

- قدرة القائد على تحديد المشكلة،
- القدرة على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار،
- أن يوازن القائد بين المخاطر والمزايا التي قد يسببها القرار،
- مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة مما يساعد على التوصل إلى البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المطلوب.

ب- أداء المدير في مجال تطبيق القرارات الوزارية.

تمثل جوهر العمل ولن تتمكن الإدارة أن تتحرك وتدير الشؤون المختلفة وتمارس وظيفتها من دونها، وتتعدد أنواع القرارات التربوية وفقاً للسياسات التربوية كما يلي: (عبد الجواد السيد بكر، ٢٠٠٣م، ص ص ٦٩-٧١)

- قرارات تعليمية إستراتيجية: وهي القرارات التي ترتبط بالمهام الأساسية للإدارة التعليمية، وتتصل بالمشكلات التربوية.
- قرارات تعليمية تكتيكية: هي قرارات قصيرة المدى، وتأتي بعد القرار الإستراتيجي وتستمد قوتها من القرار الإستراتيجي.
- قرارات تعليمية تنفيذية: وهي القرارات التي تعني بتنفيذ المهام المحددة وفي الجوانب التي تدخل ضمن الأعمال الروتينية.

ج- أداء المدير في مجال إدارة الوقت.

وتقوم إدارة الوقت على مجموعة من الأسس المهمة في مجال الإدارة؛ لذا فقد تم الاهتمام بربط هذه المبادئ بالمديرين، فيجب على المدير أن يراجع المهام التي ينبغي إكمالها؛ ليرى إن كان بالإمكان إنجازها في وقت أقل، وينبغي أن يكون المدير راغباً في القيام بالمهام الصعبة، وينبغي ألا يدع

المدير غيره يقوم بعمل يستطيع هو أن يقوم به بشكل أسرع، ويجب أن يكون حذراً في إغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها. (هيبه بديع الجوفان، ٢٠٢١م، ص ١٦٥٣-١٧٠٥)

البعد الخامس: الأداء الرقمي لمديري الإدارات التعليمية.

يأتي دور أداء مدير الإدارة الرقمي، من خلال تفعيل وتنمية العمليات الآتية: البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات- نشر ثقافة التحول الرقمي- المهارات الرقمية.

أ- أداء المدير في عملية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات:

يتجلى الدور الحيوي لمدير الإدارة التعليمية في العمل على إنشاء بنية تكنولوجية قوية تدعم الاستخدام الفعال للتكنولوجيا من أجل التعلم، وتوفير التقنيات الرقمية وتعريف المعلمين والطلاب بها وبطرق استخدامها، ووضع سياسات الاستخدام لتلك التقنيات، والعمل على صيانتها، وتوفير الدعم الفني لحل المشاكل التقنية، كما أنه يعتمد في ممارساته الإدارية على الأدوات الرقمية، والسعى لتوفير شبكة إنترنت عالية الجودة لتحسين البيئة المدرسية. (المطيري، الثبتي، ٢٠٢٣م، ص ٦١-٨٩)

ب- أداء المدير في عملية نشر ثقافة التحول الرقمي:

تعتبر من المهام الرئيسية لمدير الإدارة التعليمية، كونه المسؤول عن تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التربوية، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، ويقع عليه العبء الأكبر في توجيه وإدارة العمليات لتحقيق التحول الرقمي بإدارته، فيما يلي: (حنان البدري، حنان عبد الستار، ٢٠٢٢م، ص ١٣٦-٢٢٨)

- المساهمة في نشر الثقافة الرقمية في الإدارة التعليمية والمدارس التابعة له.
- التشجيع على الابتكار بهدف تحسين وتطوير التعلم في العصر الرقمي.
- تعزيز سبل الاستخدام المؤثر والفعال لتكنولوجيا التعليم.

- توفير بيئة مزودة بالتكنولوجيا وموارد التعلم لتلبية الاحتياجات المتنوعة للطالب والمعلم.

ج- أداء المدير عملية المهارات الرقمية:

يساعد تعزيز المهارات الرقمية على زيادة النمو والابتكار وبناء مجتمع أكثر عدلاً وتماسكاً واستدامة وشمولاً، وتتمثل تلك المهارات في الرؤية، وأسلوب التفكير، ومجال الاتصالات، والمرونة والتبسيط، والحوكمة، وتقارب التقنيات المتعددة، وبناء فرق تعاونية، والتواصل مع الأقران، والابتكار. (Hood, D,2019)

ثانياً: الأسس النظرية للقيادة الريادية

تتميز القيادة الريادية بالعديد من الخصائص التي تمكنها في دفع المؤسسات دوماً نحو التميز والمستقبل المرغوب، وفيما يلي الأبعاد التي تبنتها الباحثة للقيادة الريادية في المؤسسات التعليمية في البحث الحالي وهي:

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية Vision Strategic

تتميز القيادة الريادية بوضوح الرؤية المستقبلية لديها، والتي تعبر عن وجود تصور واضح عن ما ترغب القيادة بتحقيقه في فترة محددة من المستقبل، بحيث تكون أهداف القائد الريادي واضحة، وتتصل مباشرة بما يريد تحقيقه، فيتم وضع الخطط الدقيقة لتحقيق هذه الرؤية بما يمكن للمؤسسة من البقاء دائماً في المقدمة، (Bagheri,A,2017)، والرؤيا الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة. (بلال السكارنة، ٢٠٠٨م، ص ٢٣)

البعد الثاني: المبادرة أو الاستباقية proactiveness

تعد المبادرة أحد أبعاد القيادة الريادية، وتعني أنشطة البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين، فالبعض يشير إليها على أنها الاستباقية التي تضمن جهود المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، وتوقع التغيرات في طلباتهم والعمل وفق الرؤى

المستقبلية، (محمود أحمد ، ٢٠٢٠م، ص ٤٠٦-٤٧٣) ، وتعرف بأنها: السلوك الفعال للقيادات التربوية الذي يمكن من خلاله التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، والتغيرات البيئية الممكنة سواء الداخلية أو الخارجية. (نورة بن معيقل سعود، ٢٠١٧)، ويمكن قياس سلوك الاستباقية من خلال أنظمة مراجعة الأداء مع ضرورة ربط هذا السلوك بالمكافآت والحوافز والترقيات، ويرتبط سلوك الاستباقية عند القائد الريادي بمدى قدرته على إكساب المؤسسة سمعة جيدة، وتحقيق قيمة لها في عالم الأعمال دون اللجوء للتقليد الأعمى للمنافسين، ويكون ذلك من خلال المبادرة في توفير متطلبات التميز والتطور وتنفيذ طلبات العملاء وغاياتهم. (Chen,. M. H,2007) .

ج- تحمل المخاطر Risk taken

ويقصد بها روح المجازفة المحسوبة، التي تسمح بتجربة الأمور الجديدة وغير النمطية، عند اتخاذ القرارات وفي طرح وتنفيذ الأفكار أو العمل بتقنيات جديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يوجد فيها من مخاطر وغموض، وعدم التأكد من نتائجها وردود الأفعال تجاهها، والمخاطرة هي تقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، وعادة ما يتميز القائد الريادي بالميل نحو المخاطرة، لرغبته القوية في النجاح والإبداع في تحقيق الأهداف المرجوة وتعرف تحمل المخاطرة على أنها قدرة القائد الريادي على توقع المخاطر، ثم إدارته لمحاولة تجنبها وللتقليل من أثر الخطر في حالة حدوثه، ومدى رغبته في المضي نحو الأعمال التي توصف بأنها ذات خطورة عالية، وأن القيادات التي لا تشجع على تحمل المخاطرة ضمن بيئة العمل المتغيرة لن تستطيع منافسة المؤسسات الريادية في نفس القطاع. (Aven,2001).

د- الإبداعية Innovativeness

أصبحت العملية الإبداعية محل اهتمام قيادات المؤسسات التعليمية، لأنها أحد عوامل النجاح والتميز في العمل، وتشير الإبداعية إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة

التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل، فالنمط المعرفي للفرد والذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغيير، وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل مستقل عن آراء الآخرين. (Marcati,A.,Guido,G.&Peluso,M,2008) ، فهي إنعكاس ميل العاملين للاشتراك في دعم الأفكار الجديدة ، والمستحدثة وتجربتها والتخلي عن الممارسات والتكنولوجيا الموجودة. (Wiklund, J. &Sheperd, D,2005)

ثالثاً: أداء مديري الإدارات التعليمية في ضوء القيادة الريادية

يلعب القادة الرياديون دوراً واسعاً ومهماً في التغيرات والنمو الحاصل في المؤسسات التربوية، وهناك العديد من السمات اللازمة التي يجب أن يتمتع بها المدير التربوي ليكون ناجحاً في عمله وقائداً ريادياً، ومن هذه السمات تنوع المعارف والتفكير الكامن وأن يكون رجل أفكار واختراعات، والاستجابة الهادفة للأحداث، وتتضمن أيضاً الثقة والجرأة على اتخاذ إجراءات هادفة، والإلمام بالحقائق الرئيسة للموقف وهذا يتضمن أن يكون للمدير التربوي ذاكرة قوية وأن تكون معرفته أكثر من الذين يعملون معه، والحساسية للأحداث ويتضمن الوعي ووضوح الرؤية والأهداف والنظر للمستقبل والقدرة على اكتشاف العاملين الضعفاء، والفهم المهني الشديد ويتضمن الرغبة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام العاملين والطلاب والحرص على تربيتهم وتعليمهم. (خالد محمد طلال، وائل محمد ادريس، ٢٠٠٧م، ص ١٣١).

ويتوجب على المديرين الرياديين على اختلاف أدوارهم ومهامهم ومستوياتهم أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي: (نعيم إبراهيم الظاهر، ٢٠٠٩م، ص ٢٩٨)

أ- مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليب عملهم.

ب- ذوي سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معه القيام بعملية الابتكار والإبداع

ج- القدرة على جذب العناصر المبدعة للمؤسسة.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها)

أولاً: هدف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة التعرف على واقع أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل القيادة الريادية، من أجل وضع آليات مقترحة لتطوير أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل القيادة الريادية.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة خاصة بواقع أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ في ضوء مدخل القيادة الريادية، من خلال إجابة أفراد العينة على بنود هذه الاستبانة وفقاً لمحورين اثنين:

أ- واقع أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ واشتملت على (٦٢) بنداً موزعة على خمسة أبعاد.

ب- تطبيق مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ للقيادة الريادية واشتملت على (٣٩) بنداً موزعة على أربعة أبعاد، وتم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي (Likart) بوضع ثلاث اختيارات أمام كل عبارة تتضمنها الإستبانة تتمثل في الاختيارات (كبيرة- متوسطة- ضعيفة)، ويقوم المستجيب بوضع علامة (√) أمام العبارة تحت الاختيار الذي يتفق معها، وتأخذ الاستجابة كبيرة (ثلاث درجات)، متوسطة (درجتان)، وضعيفة (درجة واحدة)، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١)

ميزان تقديري لتحديد الاتجاه العام للاستجابة عن عبارات الاستبانة

الفئة	المتوسط	درجة الموافقة
الأولى	١ - ١,٦٦	ضعيفة
الثانية	١,٦٧ - ٢,٣٣	متوسطة
الثالثة	٢,٣٤ - ٣	مرتفعة

ثالثاً: صدق وثبات الاستبانة

أولاً: صدق الاستبانة: تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البند، حيث تم الإبقاء على البنود التي تظهر ارتباطاً جوهرياً ودالاً إحصائياً، وتوضيح ذلك فيما يلي:

١ - محور أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل بند بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

- الأداء الإداري			- الأداء التربوي الأخلاقي			- الأداء التعليمي			- الأداء التنفيذي			- الأداء الرقمي		
ق	ارتباط البند بالدلالة	مستوى الدلالة	ق	ارتباط البند بالدلالة	مستوى الدلالة	ق	ارتباط البند بالدلالة	مستوى الدلالة	ق	ارتباط البند بالدلالة	مستوى الدلالة	ق	ارتباط البند بالدلالة	مستوى الدلالة
١	٠,٥٣	٠,٠١	١	٠,٨٢	٠,٠١	١	٠,٨١	٠,٠١	١	٠,٨٦	٠,٠٥	١	٠,٩٣	٠,٠١
٢	٠,٦٣	٠,٠١	٢	٠,٨٤	٠,٠٥	٢	٠,٩٠	٠,٠١	٢	٠,٨٧	٠,٠١	٢	٠,٨٨	٠,٠٥
٣	٠,٧١	٠,٠١	٣	٠,٨٨	٠,٠١	٣	٠,٨٩	٠,٠١	٣	٠,٨٧	٠,٠١	٣	٠,٨٩	٠,٠١
٤	٠,٧٨	٠,٠١	٤	٠,٨١	٠,٠٥	٤	٠,٨٤	٠,٠٥	٤	٠,٨٥	٠,٠٥	٤	٠,٨٦	٠,٠١
٥	٠,٧٠	٠,٠١	٥	٠,٧٨	٠,٠١	٥	٠,٨١	٠,٠١	٥	٠,٩١	٠,٠١	٥	٠,٩٣	٠,٠١
٦	٠,٨٢	٠,٠٥	٦	٠,٨١	٠,٠١	٦	٠,٧٨	٠,٠١	٦	٠,٨٨	٠,٠١	٦	٠,٨٩	٠,٠١
٧	٠,٨٥	٠,٠١	٧	٠,٨٤	٠,٠١	٧	٠,٨٣	٠,٠١	٧	٠,٨٦	٠,٠١	٧	٠,٨٢	٠,٠١
٨	٠,٨٦	٠,٠١	٨	٠,٨٤	٠,٠١	٨	٠,٨٤	٠,٠١	٨	٠,٨٧	٠,٠٥	٨	٠,٨٥	٠,٠١
٩	٠,٨٢	٠,٠١	٩	٠,٧٩	٠,٠٥	٩	٠,٨٢	٠,٠٥	٩	٠,٨٥	٠,٠١	٩	٠,٨٥	٠,٠١
١٠	٠,٨٤	٠,٠٥	١٠	٠,٧٠	٠,٠١	١٠	٠,٧٨	٠,٠١	١٠	٠,٨٦	٠,٠١	١٠	٠,٨٧	٠,٠٥
١١	٠,٨٨	٠,٠١	١١	٠,٦٠	٠,٠١	١١	٠,٧٠	٠,٠١	١١	٠,٨١	٠,٠١	١١	٠,٨٣	٠,٠١
١٢	٠,٨٦	٠,٠١	١٢	٠,٦٣	٠,٠١	١٢	٠,٧٠	٠,٠١	١٢	٠,٨٥	٠,٠١	١٢	٠,٨٤	٠,٠٥
١٣	٠,٨٨	٠,٠٥												
١٤	٠,٨٤	٠,٠١												

يتضح من جدول (٢) أن معظم البنود دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بينما البنود ١٠,١٣، في البعد الأول، ٢,٤,٩، في البعد الثاني، ٤,٩، في البعد الثالث، ١,٤,٨، في البعد الرابع، ٢,١٠,١٢، في البعد الخامس، دالة عند مستوى ٠,٠٥.

٢ - محور تطبيق مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ للقيادة الريادية:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل بند بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

البعد الأول- الإستراتيجية			البعد الثاني - الاستباقية			البعد الثالث - تحمل المخاطر			البعد الرابع - الرؤية الإبداعية		
رقم	ارتباط البند بالدالة	مستوى	رقم	ارتباط البند بالدالة	مستوى	رقم	ارتباط البند بالدالة	مستوى	رقم	ارتباط البند بالدالة	مستوى
١	٠,٦٩	٠,٠١	١	٠,٨٥	٠,٠١	١	٠,٨٦	٠,٠١	١	٠,٨٦	٠,٠٥
٢	٠,٧٢	٠,٠١	٢	٠,٨٧	٠,٠٥	٢	٠,٩٠	٠,٠١	٢	٠,٩٠	٠,٠١
٣	٠,٧٥	٠,٠١	٣	٠,٨٣	٠,٠١	٣	٠,٨٨	٠,٠١	٣	٠,٨٧	٠,٠١
٤	٠,٧٣	٠,٠١	٤	٠,٨١	٠,٠٥	٤	٠,٩١	٠,٠٥	٤	٠,٨٦	٠,٠٥
٥	٠,٨٣	٠,٠١	٥	٠,٨١	٠,٠١	٥	٠,٨٧	٠,٠١	٥	٠,٩٣	٠,٠١
٦	٠,٨٦	٠,٠٥	٦	٠,٨٥	٠,٠١	٦	٠,٨١	٠,٠١	٦	٠,٨٦	٠,٠١
٧	٠,٨٣	٠,٠١	٧	٠,٨٤	٠,٠١	٧	٠,٨٣	٠,٠١	٧	٠,٨٢	٠,٠١
٨	٠,٨٤	٠,٠١	٨	٠,٨١	٠,٠١	٨	٠,٨٦	٠,٠١	٨	٠,٨٦	٠,٠٥
٩	٠,٨٤	٠,٠١	٩	٠,٦٧	٠,٠٥	٩	٠,٩٠	٠,٠٥	٩	٠,٨٧	٠,٠١
١٠			١٠	٠,٥٨	٠,٠١	١٠	٠,٨٣	٠,٠١	١٠	٠,٩٠	٠,٠١

يتضح من جدول (٣) أن معظم البنود دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بينما البنود ٦ في البعد الأول، ٢,٤,٩، في البعد الثاني، ٥,٩، في البعد الثالث، ١,٤,٨، في البعد الرابع.

ثانياً: ثبات الاستبانة: استخدم البحث ثلاث طرق لحساب ثبات الاستبانة، وهي طريقة معامل ألفا- لكرونباخ، والتجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان- براون، وجيثمان، وطريقة إعادة تطبيق الاستبانة على نفس أفراد العينة الاستطلاعية بعد مرور أسبوعين من تاريخ انتهاء التطبيق الأول، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات لمحاور الاستبانة:

١ - محور أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ:

جدول (٤) معاملات الثبات لمحور واقع الأداء لمديري الإدارات التعليمية بمحافظة

كفرالشيخ

إعادة التطبيق	التجزئة النصفية		ألفا- لكرونباخ	المحور الأول
	جيتمان	سبيرمان- براون		
٠,٧٣٤	٠,٧٢٢	٠,٧٢٣	٠,٧٦٦	البعد الأول- الأداء الإداري
٠,٧٠٥	٠,٧٢٣	٠,٧٤٢	٠,٧١٣	البعد الثاني - الأداء التربوي الأخلاقي
٠,٧٧٢	٠,٧٩٧	٠,٧٠٢	٠,٧٢١	البعد الثالث - الأداء التعليمي
٠,٨٨٩	٠,٧٤١	٠,٧٩٥	٠,٨٧٩	البعد الرابع - الأداء التنفيذي
٠,٧٥٣	٠,٨١٨	٠,٨١٧	٠,٧٥٧	البعد الخامس - الأداء الرقمي

يتضح من جدول (٤) السابق أن قيم معاملات الثبات

مرتفعة؛ مما يعطي مؤشراً على ثبات الاستبانة، والاعتماد عليه في الدراسة الحالية.

٢ - محور تطبيق مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ للقيادة

الريادية:

جدول (٥) معاملات الثبات لمحور واقع تطبيق مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ للقيادة الريادية وأبعادها

إعادة التطبيق	التجزئة النصفية		ألفا- لكرونباخ	المحور الثاني
	جيتمان	سبيرمان- براون		
٠,٨٣٤	٠,٨٤٣	٠,٨٣٤	٠,٦٨٨	البعد الأول- الرؤية الاستراتيجية
٠,٨١٥	٠,٨١٣	٠,٨١٢	٠,٧٨٦	البعد الثاني - الاستباقية
٠,٧٩٢	٠,٨٤١	٠,٧٨٩	٠,٨٢١	البعد الثالث - تحمل المخاطر
٠,٨٥٣	٠,٧٩٨	٠,٨٠٩	٠,٨١١	البعد الرابع - الإبداعية

يتضح من جدول (٥) السابق أن قيم معاملات الثبات مرتفعة؛ مما

يعطي مؤشراً على ثبات الاستبانة، والاعتماد عليه في الدراسة الحالية.

بعد حساب الخصائص السيكمترية لمحوري الاستبانة أصبحت

الصورة النهائية كالآتي:

جدول (٦) الصورة النهائية لواقع الأداء لمديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ

م	المحور	أرقام البنود		عدد البنود	توزيع الدرجات	
		من	إلى		أقل درجة	أعلى درجة
١	البعد الأول- الأداء الإداري	١	١٤	١٤	١٤	٤٢
٢	البعد الثاني - الأداء التربوي الأخلاقي	١٥	٢٦	١٢	١٢	٣٦
٣	البعد الثالث - الأداء التعليمي	٢٧	٣٨	١٢	١٢	٣٦
٤	البعد الرابع - الأداء التنفيذي	٣٩	٥٠	١٢	١٢	٣٦
٥	البعد الخامس - الأداء الرقمي	٥١	٦٢	١٢	١٢	٣٦
الدرجة الكلية لاستبانة واقع الأداء لمديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ				٦٢	٦٢	١٨٦

جدول (٧)

الصورة النهائية لواقع تطبيق مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ للقيادة الريادية وأبعادها

م	المحور	أرقام البنود		عدد البنود	توزيع الدرجات	
		من	إلى		أقل درجة	أعلى درجة
١	البعد الأول- الرؤية الاستراتيجية	١	٩	٩	٩	٢٧
٢	البعد الثاني - الاستباقية	١٠	١٩	١٠	١٠	٣٠
٣	البعد الثالث - تحمل المخاطر	٢٠	٢٩	١٠	١٠	٣٠
٤	البعد الرابع - الإبداعية	٣٠	٣٩	١٠	١٠	٣٠
الدرجة الكلية لاستبانة واقع تطبيق مديري الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ للقيادة الريادية وأبعادها				٣٩	٣٩	١١٧

وبتحليل واقع أداء مديري الإدارات بمحافظة كفرالشيخ في ضوء

مدخل القيادة الريادية، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كما يلي:

١. فقدان التوازن بين عناصر التخطيط داخل الإدارة التعليمية: حيث تنصب الخطط على المشروعات الاستثمارية والنواحي المالية دون الاهتمام بتخطيط القوى العاملة ومدى تناسبها مع طبيعة وحاجة العمل سواء من الناحية الكمية أو النوعية.
٢. تفتقد آلية العمل أي درجة من الفاعلية حيث لا توجد زيارات أو لقاءات أو علاقات حقيقية بين الوزارة والإدارات التعليمية أو بين الإدارات وبعضها مما يحول دون تبادل الخبرات أو اكتساب المهارات الاستفادة من التجارب والأساليب الحديثة في إعداد ومتابعة الخطط.
٣. لا يوجد تنسيق بين صانعي السياسة التعليمية والقائمين على تنفيذها، حيث يوجد انفصال بين المفاهيم والأسس العلمية للتخطيط السليم للعمل الإداري وبين ما يتم من إجراءات في الإدارات التعليمية.
٤. يشير واقع الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ بجميع مستوياتها إلى غياب روح الفريق والافتقار إلى العمل الجماعي وسيادة أسلوب العمل الفردي بالإدارات التعليمية.
٥. سيادة النزعة التسلطية عند بعض مدراء الإدارات التعليمية ، وضعف وتدني مستوى الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين بالإدارات التعليمية
٦. قلة الاهتمام بإدارة الوقت من حيث التطبيق والتنفيذ، فلا توجد استراتيجية واضحة لإدارة الوقت، حيث أن معظم وقت الإدارات التعليمية يضيع في العمليات الإدارية.
٧. ضعف مشاركة مديري الإدارات التعليمية في الخطط والبرامج لدعم جهود التنمية المهنية للعاملين أثناء الخدمة.

٨. قلة الاهتمام بتطبيق النظم المستحدثة للتعليم وتطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة في المدارس، ضعف مشاركة مديري الإدارات التعليمية في تنفيذ ومتابعة الخطط الإبداعية والإثرائية
٩. بعد الإدارات عن مجرى تطور علوم الإدارة والتكنولوجيا الجديدة، وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم والأدوات التكنولوجية في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها.
١٠. غموض مفهوم الريادة والقيادة الريادية لدي متخذي القرار، وقلة وعي جميع العاملين بالإدارات التعليمية بهذا المفهوم مما يشكل صعوبة نحو الإيمان بأهميته في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية.
١١. أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائماً على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، وعدم إلمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم.

المحور الرابع: الآليات والإجراءات المقترحة لتفعيل القيادة الريادية بالإدارات التعليمية بمحافظة كفرالشيخ وتشمل:

١. إعطاء مزيد من الصلاحيات لمديري الإدارات التعليمية سواء مادية أو إدارية.
٢. استحداث تعليمات ولوائح تلزم مديري الإدارات بتبني الفكر الريادي.
٣. تطوير الأداء الإداري للمديرين من خلال تزويدهم بالأساليب العلمية في التخطيط والتقييم وتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال.
٤. اعتماد البرامج التدريبية للقيادات الريادية، ورصد ميزانية خاصة بالبرامج التدريبية.
٥. السعي لتطبيق نظام للحوافز بشكل علمي مدروس لتكريم المديرين المميزين وترقيتهم وزيادة دافعيتهم لتقديم الأفضل.

٦. نشر الوعي بأهمية القيادة الريادية عن طريق الورش التدريبية والندوات.
٧. استقطاب خبراء في القيادة الريادية للاستفادة من خبراتهم في التعليم الريادي.
٨. العمل على التحسين المستمر للممارسات الريادية.
٩. عمل أدلة ارشادية لتسهيل التطبيق وتوضيح الغموض لتقوية مفهوم القيادة الريادية.
١٠. اختيار القيادات المرشحة للعمل من القيادات التي تتميز برغبتها في التطوير والتميز.
١١. توفير نظام إداري يمكن القيادة الريادية من بث الحماس وروح الإبداع والابتكار بين العاملين بالإدارات التعليمية.
١٢. العمل على وجود آلية فاعلة لنشر ثقافة القيادة الريادية.
١٣. توفير الأمان الوظيفي للمرؤوسين، مما يحفزهم على الابتكار والإبداع.
١٤. عقد شراكات مع بيوت خبرة من ذوي التجارب الناجحة في مجال القيادة الريادية.
١٥. وضع ضوابط محددة وواضحة لاختيار القيادات بالإدارات التعليمية، تعتمد على الفكر الريادي.
١٦. اتخاذ آليات تحقق الشفافية من خلال تدعيم الاتصالات الفعالة بين الإدارة والمرؤوسين.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

١. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور: لسان العرب. دار إحياء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي، بيروت، ١٩٩٥م.
٢. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الإدارية، دار الكتاب اللبناني للطبع والنشر، بيروت، ٢٠٠٣م.
٣. بلال السكارنة: "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٨م.
٤. حنان سليمان، حنان محمود: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٢م.
٥. خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد ادريس: "الاستراتيجية: منهج معاصر"، دار اليازوري للطبع والنشر، ٢٠٠٧م.
٦. ختام حمد عودة السواريس: مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠١٩م.
٧. دلال محمد الزغبى: أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية بالجامعة الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، ٢٠٠١م.
٨. زيد آل سليمان، عبد الرحمن الحبيب: متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء جودة القيادة المدرسية لبيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية

مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ - العدد رقم (١١٥) (العدد الثاني - المجلد الأول ٢٠٢٤م)

السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ٢٠١٧م.

٩. سامي عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة، الفكر للطباعة والنشر، عمان ، ٢٠٠٨م.

١٠. سلطان المطيري، عبد الله الثبيتي: القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعلاقتها بالأداء المدرسي، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ٢٠٢٣م.

١١. صباح سيد عبد الرحمن: تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر - آليات مقترحة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠٢٢م.

١٢. صفية بخيت: الجامعات العربية ودورها في خدمة المجتمع المعرفي والتنموي والثقافي، ورقة عرض ، المؤتمر الثالث للجامعات العربية - التحديات والآفاق، مسقط، عمان، ٥-٧ سبتمبر ٢٠٠٩م.

١٣. عبد الجواد السيد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.

١٤. عبد الرازق زيدان: دور مدير المدرسة في تطوير منظومة المنهج الدراسي من وجهة نظر المعلمين، الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، ٢٠١٣م.

١٥. عبد الغني أبو العزم : معجم الغني، دار الكتب العلمية، القاهرة، ٢٠١٤م.

١٦. عمر أحمد المقلي: مبادئ الإدارة التربوية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ٢٠٠٢م.

١٧. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة

المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، السعودية،

٢٠٠٥م.

١٨. مجدي مبارك: " الزيادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية"،

عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.

١٩. محمد أحمد عوض، ومحمد حسن مهدي، ودعاء عبدالرحمن عبدالرحمن: "

تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل

القيادة الريادية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية،

جامعة سوهاج ، ٢٠٢٣م.

٢٠. محمد العجمي: القيادة التربوية، الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة، دار

الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨م.

٢١. محمد بيومي محمد إمام : تقييم عمليات السلامة والصحة المهنية بهدف تحسين

أداء العاملين : دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،

جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، ٢٠١٦م.

٢٢. محمود أحمد: تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر

لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠٢٠م.

٢٣. مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للنشر

والتوزيع، القاهرة، ط١، ٢٠٠٧م.

٢٤. نادية عبد المنعم، عزة مصطفى، الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل

المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٨م.

٢٥. نجوي يوسف جمال الدين: الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي"،

مجلة العلوم التربوية، مج ٢٣، عدد ١، ٢٠١٥م

٢٦. نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتب الحديثة ومدار الكتاب العالمي، عمان، ٢٠٠٩م.

٢٧. نورة بن معقل سعود: تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية، برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، ٢٠١٧م.

٢٨. هناء سليمان: تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٢١م

٢٩. هند أحمد الصعيدي: " نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٨م.

٣٠. هيبة بديع الجوفان: تنمية مهارات إدارة الوقت لدى طالبات الماجستير في قسم أصول التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مبادئ التربية الإسلامية، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٢٠٢١م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

31. Aven, TQuantitative risk assessment – The Scientific Plat form.
32. Chen, M. H “ Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams”. Creativity and Innovation Management, Blackwell Publishing, Vol (16) No,(3). . (2007).
33. Hood, D.. 10 Skills for Digital Leadership. Account-tingtoday.Com, N.PAG.(2019, November 1)
34. Joey A.Fleck:”leadership success:”a study of career and technical education- administrative directors;The Pennsylvania State University, The

- Graduate School, Department of Learning and Performance System, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements Doctor of philosophy , (2017).
35. kavathatzopoulos, Iordanis: Assessing and Acquiring Ethical Leadership Competence In: Prastacos Gregory P., wang Fuming, Soderquist, Klas Eric (Eds). Leadership through the Classics: Learning Management and Leadership from Ancient East and West Philosophy Springer – Verlag Berlin Heidelberg ,2012,pp.389-400.
36. Kongjinda, Naritchaya: Niyamabha. Achara: Wichipat harapom, Wisut & Moore, Kanda, Enterpreneurial Leadership of Private School Principals in Thailand: The pathway to School Effectiveness through School Culture and Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(01). (2020)
37. Marcati, A., Guido, G. & Peluso, M: The Role of SME Entrepreneur's Innovativeness and Personality In the Adoption of Innovations, Research Policy, 37, (2008) .
38. Rahim, Hardy Loh: "The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance", In (International Academic Research Journal of Business and Technology), At the website: <http://www.iarjournal.com/wp-content/uploads/IBTC2015-p193-200>. Date: 15/12/2016.
39. Wiklund, J. & Sheperd, D: Entrepreneurial Orientation and small Business performance: A Configurationally Approach, Journal of Business Venturing ,20, (2005).