

واقع ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر (دراسة ميدانية)

إعداد

مصطفى رمضان موسى عبدالخبير

أ.د. / مني شعبان عثمان
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات
التعليم
وقائم بأعمال رئيس القسم
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د. / نبيل سعد خليل
أستاذ التربية المقارنة
والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة سوهاج
مستخلص البحث

هدف هذا البحث إلى عرض الأسس النظرية للريادة التنظيمية، والكشف عن واقع ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة، وتقديم آليات مقترحة لتفعيل ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر، وقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي والاستبانة كأداة طبقت على عينة عددها (٤٠٠) من السادة مديري الإدارات التعليمية ووكلائها، ومديري المراحل التعليمية، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية ببعض الإدارات التعليمية في محافظات: القاهرة، الاسكندرية، الفيوم، قنا. وقد توصلت نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة، وجاء (بُعد القيادة الريادية) في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بدرجة متوسطة، يليه (بُعد العقلية الريادية) في الترتيب الثاني بدرجة متوسطة أيضاً، ثم (بُعد الثقافة الريادية) في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة كذلك، في حين جاء (بُعد إدارة الموارد استراتيجياً)، في الترتيب الأخير بدرجة تحقق

ضعيفة. وانتهى البحث إلى تقديم آليات مقترحة لتفعيل أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر.

الكلمات المفتاحية: أبعاد، الريادة التنظيمية، الإدارات التعليمية، دراسة ميدانية

Abstract

The Reality of Practicing Organizational entrepreneurship Dimensions in Educational Administrations in Egypt)Field Study(

the aim of this research is to present the intellectual foundations of organizational entrepreneurship, reveal the reality of Practicing organizational entrepreneurship dimensions in educational administrations in Egypt from the perspective of the study sample, and present a proposed vision for activating organizational entrepreneurship dimensions in educational administrations. The current research used a descriptive approach and a questionnaire as a tool applied to a sample of (400) directors and deputies of educational administrations, directors of educational stages, and heads of departments and administrative units in the governorates of Cairo, Alexandria, Fayoum, and Qena. The results of the study concluded that the degree of availability of organizational entrepreneurship dimensions in educational administrations in Egypt, from the perspective of the sample members, was moderate. The (entrepreneurial leadership dimension) ranked first in terms of the degree of implementation with a moderate degree, followed by the (entrepreneurial mindset dimension) in second place with a moderate degree, then the (entrepreneurial culture dimension) in third place with a moderate degree, while the (strategic resource management dimension) came in last place with a weak degree of implementation. The study concluded with a Suggested mechanisms for activating Dimensions of organizational entrepreneurship in educational administrations in Egypt

Keywords:, dimensions, organizational entrepreneurship, educational administrations, field study

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة وتعقد بيئات العمل واحتدام المنافسة تُحاول المؤسسات ومنها الإدارات التعليمية البحث عن أساليب ومداخل إدارية حديثة تُحقق لها الاستجابة لتلك المتغيرات والسرعة في التكيف مع متطلبات هذه المنافسة، وريادة الأداء بها . والإدارات التعليمية تُواجه بالعديد من التحديات والمشكلات وجوانب القصور المرتبطة بالعديد من العوامل التنظيمية مع بُعدها عن مجريات التطور في العلوم والاتجاهات الإدارية والتكنولوجيا الإدارية الحديثة مما جعلها في حاجة إلى إحداث تغيير في الأطر الفكرية والممارسات الإدارية السائدة، وإعادة تنظيم الوحدات والأقسام الإدارية بها لمواجهة التغيرات.(خاطر، ٢٠١٨: ٤٤)، كما أنها مطالبة بتطوير قدرتها في التكيف مع البيئة التنافسية المحتدمة، مع ضرورة توافر قيادة تربوية تتمتع برؤية استراتيجية ريادية، وإحداث تغييرات جوهرية مستمرة في كافة الجوانب التنظيمية بحيث يُصبح التوجه نحو الريادة التنظيمية من أهم أهدافها.

والريادة ترتبط بالابتكار وتتضمن الممارسات الباحثة عن الفرص مع تحمل المخاطرة؛ بهدف ابتكار القيمة (Brem,2011:7) ، كما أنها تُشير إلى البحث عن الفرص بطريقة استباقية، وكذلك الممارسات الإدارية الريادية داخل الإدارة التعليمية اعتمادًا على الإبداع والابتكار والمبادرة والمخاطرة في مواجهة التغيرات ببيئتها، وتحقيق الريادة التنظيمية لها في سبيل إحداث ميزة تنافسية مستدامة.(فتحي، ٢٠٢٠:

(٣٥

والريادة التنظيمية من الاتجاهات الإدارية الحديثة القائمة على الإبداع والابتكار والتي تركز على الممارسات الريادية في إدراك الفرص واستغلالها واتخاذ الإجراءات من منظور استراتيجي(Ireland,Webb,2007:49) وبالتالي تُمكن الإدارة التعليمية من تطوير خدماتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما أنها من خلال تأكيدها على الابتكار وبناء ثقافة تنظيمية ريادية والقدرات الفريدة للقيادة الريادية في إدارة الموارد

بكفاءة وفاعلية وبناء رأس مال بشري مبدع وتحديد واستثمار الفرص الفريدة تعزز قدرات الإدارة التعليمية التنافسية في المشهد التنافسي الصعب. (Hitt et al,2010: 437)

وتفعيل أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارة التعليمية يُساعدها في الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة، ويُمكنها من دعم مبادرات التجديد والتطوير المؤسسي بها، بالإضافة إلى ابتكار إجراءات عمل فريدة وخدمات ذات قيمة تُحقق لها الأداء المتميز والتفوق التنافسي فتحظى بثقة المستفيدين منها والمجتمع.

أولاً: مشكلة البحث

تُعد قضية تطوير التعليم والارتقاء بمستوى جودة وكفاءة المؤسسات التعليمية من القضايا الملحة، وتزايد الاهتمام بها استجابة للتغيرات السريعة في كافة المجالات. بينما الواقع الحالي بالإدارات التعليمية يُشير إلى العديد من التحديات والمشكلات وجوانب القصور فيما يتعلق بممارسة أبعاد الريادة التنظيمية حيث أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى تقادم الأساليب القيادية التربوية، وضعف كفاءة الأساليب الإدارية في تقديم استراتيجيات تنافسية جديدة، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة المكبلة للإبداع. (زاهر، أحمد، ٢٠١٩: ١٦٨)

وتوصلت نتائج دراسة أخرى إلى الازدواجية والتداخل في المهام والاختصاصات، وضعف الرؤية المستقبلية، وغياب التخطيط الاستراتيجي، ونقص الموارد، والبيروقراطية والروتين وطول إجراءات العمل. (عبدالخبير، ٢٠٢١: ١٧٨)

وكذلك أوضحت نتائج دراسة أخرى محدودة إلمام مديري المديرية التعليمية لمفهوم الريادة الإدارية، وضعف المناخ الريادي، والافتقار إلى الأنشطة الداعمة للريادة، بالإضافة إلى صعوبة تطبيق الأفكار الريادية لضعف الإمكانيات وقلة الوعي بأهمية الريادة الإدارية. (حسين، ٢٠٢٢: ٤٦١)، وذكرت أخرى أن من العوامل التي تحول دون الارتقاء بأداء المنظومة التعليمية؛ ضعف فاعلية استخدام الموارد البشرية

المتاحة من حيث سوء التوزيع بين الأقسام المختلفة، وضعف الالتزام بالوصف الوظيفي، وتدني ملاءمة مهارات العاملين وقدراتهم لمواقعهم الوظيفية ، واعتمادهم الأكبر على العمل اليدوي لتدني امكاناتهم التكنولوجية.(عيسى وآخرون، ٢٠٢٢: ٢٢٣)

كما خلصت نتائج دراسة أخرى إلى انخفاض مستوى التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية، والمتمثل في ضعف الميزانية المخصصة للإدارة التعليمية وقلة الموارد غير الحكومية الأمر الذي تجد معه الإدارة التعليمية صعوبة في تنفيذ البرامج والأنشطة وبالتالي البطء في تقديم الخدمات وضعف رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات وسرعة إنجاز المعاملات وأسلوب الإدارة.(قنديل، ٢٠٢٥: ٥٢)، علاوة على الهدر التنظيمي والإداري بالإدارات التعليمية وما يسببه من هدر في الطاقات البشرية والموارد المالية وما ينتج عنه من انخفاض في كفاءة النظام التعليمي وجودة مخرجاته، ويُضعف قدراتها التنافسية.(غنيم، ٢٠٢٣: ٢٠)

وبالتالي فإن الإدارة التعليمية مع ما تُواجهه من تحديات وما تعانيه من جوانب قصور وضعف جدوى الأساليب الإدارية التقليدية تحتاج إلى تبني مدخل الريادة التنظيمية كأحد الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة للوصول إلى الأداء الأفضل من خلال تبني الثقافة الريادية التي تدعم الإبداع والابتكار وتوافر التفكير الريادي والقيادة الريادية التي تستثمر الفرص المتاحة وتُعزز الأنشطة الريادية بالإضافة إلى إدارتها الاستراتيجية للموارد.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتبلور في الإجابة عن السؤال الرئيس

التالي:

كيف يُمكن تفعيل ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر ؟
ومن هذا السؤال يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس الفكرية للريادة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية ؟
- ٢- ما واقع ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر وثائقياً؟
- ٣- ما درجة ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً) بالإدارات التعليمية في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٤- ما الآليات المقترحة لتفعيل ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية

في مصر ؟

ثانياً أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للريادة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر وثائقياً؟
- ٣- رصد واقع ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ٤- تقديم آليات مقترحة لتفعيل ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر ؟

ثالثاً: أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من الاعتبارات الآتية:

الأهمية النظرية وتتمثل في :

- مواكبة موضوع البحث لتوجهات الدولة نحو تطوير المؤسسات الحكومية وأهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠٣٠.
- أهمية مدخل الريادة التنظيمية للإدارات التعليمية؛ كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تُحقق الاستباقية في الكشف عن الفرص واستثمارها، وتطوير

الخدمات، والارتقاء بجودة الأداء ، وإيجاد قيمة مبتكرة؛ ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مواجهة التغيرات.
الأهمية التطبيقية وتشمل:

- رصد درجة ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية بمصر .
- يُمكن أن يُمد القيادة التربوية برؤية واضحة حول واقع ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر ومعوقات تفعيلها .
- قد يُساعد في تصميم برامج التنمية المهنية لتنمية الجدارات الريادية لدى القيادات التربوية بالإدارات التعليمية بالشكل الذي يُسهم في تطوير الأداء الإداري بها.
- يُقدم آليات مقترحة قد يُسهم تبنيها في فاعلية ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر .

رابعًا حدود البحث

اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية :

- الحد الموضوعي:** تناول أبعاد الريادة التنظيمية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، إدارة الموارد استراتيجيًا) من المنظور التربوي.
- الحد البشري:** اقتصرت عينة البحث على عينة من السادة مديري الإدارات التعليمية ووكلائها، ومديري المراحل التعليمية، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بها.
- الحد المكاني:** التطبيق على عينة ممثلة من الإدارات التعليمية بمحافظة (القاهرة ، الاسكندرية، الفيوم، قنا)

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م

خامسًا: منهج البحث وأداته :

اعتمدت البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظاهرة أو مشكلة قائمة، والوصول إلى أسباب الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها؛ من خلال

جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما تُوجد عليه في الواقع، والوصول إلى أفضل وأدق الطرق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها (المحمودي، ٢٠١٩: ٤٦) حيث تم تحليل بعض الأدبيات التربوية والإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والكشف عن واقع ممارسة الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر، من خلال استخدام استبانة من إعداد الباحث كأداة لجمع البيانات.

سادسًا: مصطلحات البحث

الريادة: Entrepreneurship

الريادة مشتقة من الفعل (رُود) واسم الفاعل رائد وهو الشخص الذي أرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكلاء والعشب ثم يلحقون به بعد أن يجده. (الجوهري، ٢٠٠٧: ٤٣٦)

وتُعرف بأنها "ظاهرة ترتبط بالإبداع والابتكار والتجديد، واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها، والمخاطرة في التعامل مع الظروف غير الواضحة والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة للإنجاز الذي يقود إلى تحقيق الثروة والنمو". (المحمدي، ٢٠٢٣: ١٧) كما تُشير إلى " الممارسات الفريدة المرتبطة بالابتكارية والباحثة عن الفرص بهدف تحقيق القيمة مع تحمل المخاطرة". (Brem, 2011: 7)

وتُعرف إجرائيًا بأنها: مجموعة الإجراءات والممارسات الإدارية الإبداعية والاستباقية بالإدارات التعليمية التي تتسم بالمخاطرة والهادفة إلى تحديد الفرص الفريدة واستكشافها وحسن استثمارها لابتكار خدمات ومنتجات ذات قيمة.

الريادة التنظيمية: Organizational Entrepreneurship (OE)

تُعرف بأنها " قدرة المنظمة على إيجاد أشياء جديدة ذات قيمة سواء بابتكار أعمال جديدة أو إجراءات إدارية جديدة أو تطوير أسلوب الخدمة في المنظمات غير الربحية". (السكرانة، ٢٠٠٨: ٢٢)

ويُمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مجموعة الأنشطة والعمليات الريادية القائمة على (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً) التي تتبناها الإدارة التعليمية لتعزيز قدرتها الاستباقية في استكشاف الفرص واغتنامها و تحمل المخاطرة من أجل إيجاد قيمة مبتكرة للمستفيدين.

سابعاً: الدراسات والبحوث السابقة:

تم تناول الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الريادة التنظيمية في ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث من حيث هدف الدراسة، ومنهج الدراسة المستخدم وأداتها، والنتائج التي توصلت إليها، وأهم توصياتها، ثم بيان لأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين البحث الحالي، ومدى استفادة البحث الحالي منها وذلك كما يلي:

١- دراسة (Torabipour, 2014) بعنوان "دراسة في الريادة التنظيمية: جامعة الأهواز دراسة حالة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد الريادة التنظيمية بجامعة الأهواز الإيرانية، واستخدمت المنهج الوصفي واعتمدت الدراسة الميدانية على المقابلة المباشرة بجانب تطبيق استبانة على (٦٧) من مديري جامعة الأهواز، وأشارت النتائج إلى أن الوضع العام للريادة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأما عن ترتيب أبعادها فكان كالتالي: من أعلى رتبة إلى أدنى رتبة: الابتكار، نظام اتخاذ القرار، التعلم التنظيمي، السلوك الريادي، المرونة، اكتشاف الفرص، نظام المكافآت والحوافز، تدريب العاملين، الثقافة التنظيمية، نظام الدعم الإداري للأفكار المبتكرة.

٢- دراسة (Nakyejwe, et, al : 2016) بعنوان "ريادة الأعمال الاستراتيجية وأداء المدرسة الثانوية في أوغندا"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين كل من التوجه الريادي والتوجه الاستراتيجي والأداء في المدارس الثانوية الخاصة بمنطقة واكيسو بأوغندا، وتناولت

أبعاد الريادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الإداري وأداء المعلمين ونوعية المخرجات التعليمية واتخاذ القرار داخل هذه المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة في (١٨٢) مدرسة ثانوية خاصة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تشير إلى أن كل من التوجه الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية يؤثر على الأداء، وأن تطبيق المدرسة للتوجه الريادي (المخاطرة، الابتكار، الاستباقية، المغامرة التنافسية) حقق مستويات أعلى من الأداء، كما أن الريادة الاستراتيجية تسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات بتركيزها على الخصائص الريادية للقيادة ونشر الثقافة الريادية وحسن استثمار الموارد البشرية .

٣- دراسة (النبط: ٢٠١٩) بعنوان "درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة طُبقت على (١٣٥) مساعد مدير، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري هذه المدارس لأبعاد الريادة الاستراتيجية مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وكذلك ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، كما توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد الريادة الاستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وجاء بُعد العقلية الريادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، يليه بُعد القيادة الريادية بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، وبالمرتبة الثالثة بُعد الثقافة الريادية بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، ومن أهم توصيات هذه الدراسة تشجيع التفكير العلمي لدى المعلمين، وتعزيز الإبداع

الذاتي لديهم وتبني الأفكار الابتكارية المقدمة منهم، بجانب تبني ثقافة ريادية تدعم حرية التجريب للأفكار الجديدة وتُرسخ القيم الداعمة للأداء الريادي.

٤- دراسة (المساعفة: ٢٠٢٠) بعنوان " الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية بأبعادها (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على (١٦٩) من مساعدي المديرين بالمدارس المذكورة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الريادة الإستراتيجية تُمارس بهذه المدارس بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وجاء بُعد الثقافة الريادية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، يليه بُعد القيادة الريادية بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وبالترتيب الثالث بُعد التفكير الريادي بمتوسط حسابي (٣.٧١)، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري هذه المدارس للريادة الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري لديهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس لمواجهة التحديات واستثمار الفرص لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، ووضع الضوابط التي تضمن فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة، مع تشجيع قادة المدارس على تبني الأساليب إدارية الحديثة والأفكار الإبداعية لتحسين جودة المخرجات التعليمية، والعمل على ترسيخ الثقافة الريادية، وعقد دورات تدريبية لقادة المدارس حول مهارات القيادة الريادية ومنحهم مزيداً من الصلاحيات والحد من اللوائح والقوانين التي تحد من ممارستهم للإبداع والابتكار .

٦- دراسة (Suyudi :2020) بعنوان " فحص تأثير القيادة الريادية على نوايا الطلاب الريادية: ريادة المعلم كمتغير وسيط "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الريادية على كل من توجهات الطلاب الريادية وريادة المعلم، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة من (٧٠) معلمًا، و(٢٨٥) طالبًا بثلاث مؤسسات تعليمية اندونيسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة الريادية تأثير إيجابي على التوجهات الريادية للطلاب، وكذلك في تحقيق ريادة المعلم فيكون أكثر ابتكارية وإبداعية وإنتاجية في العمليات التدريسية والإدارة الصفية، كما أن ريادة المعلم (القيادة، المعرفة، الاستراتيجيات، المهارات) تدعم الثقافة الإبداعية والابتكارية في التدريس ومن ثم التميز التعليمي وتنمية التوجه الريادي لدى الطلاب وأوصت الدراسة بأهمية تضمين القيادة الريادية بالمدارس من أجل تطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، وتعزيز التوجه الريادي لدى الطلاب.

٧- دراسة (Feriady, et al:2020) بعنوان " محددات ريادة أعمال المعلم تجاه ابتكار المعلم والميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بأوندونسيا في تحقيق ريادة وابتكار المعلم والميزة التنافسية لهذه المؤسسات، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة حيث طبقت على (١٨٧) من معلمي المدارس المهنية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية وكل من ريادة المعلم والميزة التنافسية؛ حيث تؤثر الريادة الاستراتيجية في فاعلية المعلم وتطوير قدرته في التدريس الإبداعي المبتكر كميزة تنافسية لرأس المال البشري، بالإضافة إلى توفير الدعم التنظيمي اللازم لزيادة الإبداع والابتكار، وتحسين مستوى المعرفة لدى العاملين وريادة العمليات الإدارية والتعليمية بما يحقق ميزة تنافسية لهذه المدارس. لدى العاملين، وتعزيز التوجه الريادي لدى الطلاب.

٨- دراسة (الغامدي: ٢٠٢١) بعنوان " تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، ودرجة توافر متطلبات تفعيلها، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة طُبقت على (٤٣٠) من مديري الإدارات العامة للتعليم ومستشاريهم في خمس مناطق تعليمية عامة، وقد بينت نتائج الدراسة أن أبعاد الريادة الإستراتيجية تُمارس بهذه المدارس بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٥)، حيث جاء بُعد القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، يليه بُعد التفكير الريادي بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وبالمرتبة الثالثة بُعد الثقافة الريادية بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، كما تتوافر متطلبات تفعيل الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٣٥)، وتوصلت إلى تصور مقترح لتفعيل الريادة الاستراتيجية بهذه الإدارات، وأوصت الدراسة بالعمل على تبني التصور المقترح وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية وورش عمل للقيادات التربوية حول الريادة الاستراتيجية، ونشر ثقافة الريادة بإدارات التعليم بالمملكة، ومنح الحوافز والمكافآت لتشجيع الإدارة على الريادة.

٩- دراسة (خاطر: ٢٠٢١) بعنوان " الريادة الاستراتيجية مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية وواقع تطبيق أبعادها (القيادة الريادية، الثقافة، المرونة التنظيمية، إدارة الموارد استراتيجياً) نظرياً في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، ومن ثم تقديم بعض الإجراءات المقترحة للإفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي لهذه المؤسسات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن مدخل الريادة

الاستراتيجية يدعم القدرات الإبداعية والابتكارية لدى أفراد المؤسسات التعليمية وإدارتها، ويسهم في إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للريادة ويوفر بناء تنظيمي مرن، ويعمل على إدارة الموارد استراتيجيا لابتكار القيمة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية، وكان من أهم توصياتها تصميم قاعدة بيانات بالمهارات القيادية اللازمة لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية واكسابها للقيادات التربوية.

١٠- دراسة (Hughes, et al:2021) بعنوان "السلوك الاستراتيجي الريادة

الاستراتيجية والابتكار في الشركات الناشئة القائمة على حاضنات التكنولوجيا" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوكيات الريادة الاستراتيجية (المخاطرة، الابتكار، الاستباقية) على الشركات التكنولوجية القائمة على الحاضنات، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلات بجانب الاستبانة كأداة طُبقت على (٢١١) رائد أعمال بعدد (١٤٣) شركة من هذه الشركات، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير قوي للريادة الاستراتيجية في تعزيز قيم تحمل المخاطرة والابتكار واقتناص الفرص ودعم الأنشطة الابتكارية والاستكشافية واحتضان التكنولوجيا بما يسهم في تحقيق أعلى ربحية، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تخصيص الموارد الداخلية وخفض الاعتماد على الموارد الخارجية مع البحث عن الفرص الريادية.

١١- دراسة (متولي:٢٠٢٢) بعنوان "تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم

الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري للريادة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة، وواقع توافر أبعادها (الإبداع- الابتكار- التفكير الاستراتيجي- المرونة- المخاطرة- المعرفة- الجودة- الكفاءات) بمدارس التعليم الخاص في محافظة سوهاج، وكذلك تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بهذه المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة على عينة عددها (٣٩٨) من مديري ووكلاء ومعلمي

مدارس التعليم الأساسي الخاص بمحافظة سوهاج، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تتوافر بهذه المدارس بدرجة متوسطة، بوزن نسبي (٠.٧٤)، وجاء بُعد المرونة في المراتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٩٦) بينما بُعد الابتكار في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠.٦٦)، وجاء ترتيبها على النحو التالي: المرونة، المعرفة، الكفاءات، المخاطرة، الجودة، التفكير الاستراتيجي، الإبداع، الابتكار، وانتهت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الريادة الاستراتيجية بهذه المدارس لتحقيق الميزة التنافسية لها

١٢- دراسة (حسين: ٢٠٢٢) بعنوان "تحقيق الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تُواجه مديري المديرية التعليمية في مصر لتطبيق الريادة الإدارية ووضع رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الإدارية لهم، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلة المقننة مع بعض مديري المديرية والإدارات التعليمية في محافظات القاهرة والإسماعيلية والسويس وجنوب سيناء، وأوضحت نتائج الدراسة محدودية إلمام مديري المديرية التعليمية لمفهوم الريادة الإدارية، وضعف المناخ الريادي، والافتقار إلى الأنشطة الداعمة للريادة، بالإضافة إلى صعوبة تطبيق الأفكار الريادية لضعف الإمكانيات وقلة الوعي بأهمية الريادة الإدارية، وكان من أهم توصياتها: بناء ثقافة ريادية داخل المديرية التعليمية، وتوفير بيئة ومناخ داعم الخصائص الريادية للعاملين ويُشجع الأفكار الريادية، بالإضافة إلى إقرار برامج تدريبية لتنمية المهارات الريادية لدى مديري المديرية التعليمية كجزء من الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.

١٣- دراسة (البدوي، الشهراني: ٢٠٢٣) بعنوان تصور مقترح لدور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى رصد واقع تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة لمنطقة عسير، ووضع تصورًا مقترحًا لتفعيل دور القيادات التربوية بهذه المنطقة لتطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطُبقت على عينة من القيادات الإدارية العاملين بالإدارات المختلفة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير وبلغ عددها (٣٧٢)، وأوضحت نتائج الدراسة تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية) بهذه الإدارة بدرجة كبيرة حيث جاء بُعد القيادة الريادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٩) ، يليه بُعد الثقافة الريادية (٣.٧٨)، ثم بُعد العقلية الريادية بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانتهت إلى وضع تصورًا مقترحًا لتفعيل دور القيادات الإدارية بإدارات الإدارة العامة لتطبيق هذه الأبعاد، كما أوصت ببناء نظام معلوماتي تقني، وتوزيع الأعمال والمهام بين العاملين والوحدات الإدارية ، ومنح الفرصة لتحمل المسؤولية وتطبيق الأفكار الريادية، بالإضافة إلى إعداد قيادات من الصق الثاني في ضوء المهارات الريادية.

١٤- دراسة (ابراهيم :٢٠٢٤) بعنوان "الريادة الاستراتيجية وتحقيق الرضا

الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات التعليمية

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الريادة الاستراتيجية بالمدارس الإعدادية بمحافظة الشرقية وصعوبات تحقيقها، وتقديم مقترحات تفعيل الريادة الاستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات التعليمية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطُبقت على (٨٩) من الاخصائيين الاجتماعيين بالمدارس الإعدادية بمحافظة الشرقية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الريادة الاستراتيجية ككل مرتفعة بمتوسط حسابي (٢.٣٥)؛ حيث جاء بُعد القيادة الريادية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، يليه بُعد المرونة التنظيمية بمتوسط حسابي (٢.٤١) ثم بُعد الثقافة الريادية بمتوسط حسابي

(٢٠٣٣)، وأخيراً بُعد إدارة الموارد استراتيجياً بمتوسط حسابي (٢٠٢١)، وكان من أهم الصعوبات التي تواجه الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية نقص الكفاءات، وضعف البنية التكنولوجية بما يؤثر على الكفاءة التنظيمية، وجمود بعض السياسات وضعف المحاسبية، وأوصت هذه الدراسة بتطوير البنية التكنولوجية وتحسين الكفاءة التنظيمية، ووضع الخطط لتعزيز الموارد، ومراجعة اللوائح والقوانين بما يتناسب مع متطلبات العمل.

١٥ - دراسة (Arabium, et al:2024) بعنوان "تأثير القيادة الرقمية على الأداء: الدور الوسيط للريادة التنظيمية "

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والريادة التنظيمية في منظمات الأعمال بقطاع الطباعة والنشر في طهران، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة طبقت على (٢٣٥) موظفًا ومديرًا من العاملين في قطاع الطباعة والنشر، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير قوي للريادة التنظيمية على القيادة الرقمية فيما يتعلق بتحسين الأداء عند مستوى ثقة (٠.٧٣٩)، حيث أن الريادة التنظيمية تُشجع القيادة الرقمية على الاهتمام بحاجات الموظفين ودوافعهم، وتُسهل في إحداث تحولات جذرية في العمليات الإدارية، وإيجاد أساليب فعالة لتحسين الأداء خاصة فيما يتعلق بتطبيق التكنولوجيا في كافة جوانب العمل، وأوصت الدراسة بضرورة توفير فرصًا حقيقية لتفاعل الموظفين فيما بينهم بشكل متكرر وتمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات التكنولوجية، مع التأكيد على أهمية سعي مديري المنظمات إلى تسهيل التعاون مع شركاء الأعمال وتنمية رأس المال الاجتماعي وبناء الثقة في التعاملات.

١٦ - دراسة (الدامي: ٢٠٢٥) بعنوان "تفعيل دور الريادة الاستراتيجية بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية بمصر"

هدفت الدراسة إلى رصد واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر، واتبعت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة طُبقت على عينة من مديري المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام والمعلمين بالمدارس الثانوية الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تمارس بمستوى منخفض وبمتوسط حسابي (١.٢٧) حيث بلغ المتوسط الحسابي لُبعد الثقافة الريادية (١.٢٩) وبمستوى منخفض، في حين بلغ المتوسط الحسابي لُبعد القيادة الريادية (١.٢٨) وبمستوى منخفض أيضاً، وكذلك بُعد إدارة الموارد استراتيجياً بمتوسط حسابي (١.٢٨) وبمستوى منخفض، بينما جاء المتوسط الحسابي لُبعد الإبداع والابتكار (١.٢٧) وبمستوى منخفض كذلك، وجاء معه بنفس درجة المتوسط الحسابي ومستوى الممارسة بُعد تحمل المخاطرة، وأخيراً بعد التحالفات الاستراتيجية بمتوسط حسابي (١.٢٦) وبمستوى منخفض، وأوصت الدراسة بإعداد قيادات صف ثان من القيادات الريادية ونشر الثقافة الريادية مع التحليل المستمر لبيئة المؤسسة، وتطوير رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية وتعزيز روح المبادرة لدى العاملين.

التعليق على الدراسات والبحوث السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي استطاع الباحث الاطلاع عليها أن هذه الدراسات هدفت إلى رصد واقع تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية وتحدياته، وآليات تفعيلها، وركزت على علاقتها بكل من الثقة التنظيمية، والميزة التنافسية، وتحسين الأداء وتنميته، وتوجهات الطلاب والمعلمين الريادية، والحكمة الاستراتيجية، والرضا الوظيفي، والقيادة الرقمية، والإبداع الإداري، وخلال الدراسة الميدانية تناولت الدراسات أبعاد الريادة التنظيمية ولكن تباينت فيما بينها حول ماهية هذه الأبعاد.

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناوله لبعض جوانب الأسس النظرية للريادة التنظيمية، وفي استخدامه للمنهج الوصفي، وكذلك في اعتماده على

الاستبانة كأداة للدراسة ما عدا دراسة كل من دراسة (حسين:٢٠٢٢)،(Torabipour:2014)، دراسة (Hughes, et al:2021) في استخدامهما المقابلة.

واختلف هذه البحث عن الدراسات والبحوث السابقة في تناول الريادة التنظيمية في المجال التربوي بالإدارات التعليمية وكذلك اختلف عنها في مجتمع وعينة البحث، وأيضا اختلفت في تناول أبعاد الريادة التنظيمية عن بعض الدراسات مثل دراسة(متولي:٢٠٢٢،العبادي وآخرون:٢٠٢٣، Torabipour:2014).

وتميز هذا البحث في المجتمع الأصلي وعينته وفي تناوله أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية، وفي محاولته لرصد درجة ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية وتقديم آليات مقترحة لتفعيل ممارسة أبعادها بالإدارات التعليمية في مصر. ولقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وصياغة تساؤلاته، وانتقاء بعض المراجع ذات الصلة بموضوعه، بالإضافة إلى تدعيم وجود مشكلة البحث، وفي إعداد الإطار النظري للبحث، وتصميم الاستبانة كأداة لهذا البحث وفي تفسير نتائجه.

خطوات السير في البحث:

سار البحث الحالي وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: دراسة نظرية للأسس النظرية للريادة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.

الخطوة الثانية: واقع أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر وثائقياً.

الخطوة الثالثة: واقع ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة

الخطوة الرابعة: آليات مقترحة لتفعيل أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر.

القسم الأول: الأسس النظرية لريادة التنظيمية

تناول هذا القسم مفهوم الريادة التنظيمية وأهدافها وأهميتها وأبعادها ومعوقات تطبيقها بالإدارات التعليمية وسبل التغلب على هذه المعوقات .

أولاً - مفهوم الريادة التنظيمية:

تعرف الريادة التنظيمية على أنها:

- مدخل فريد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يعتمد على قدرة المنظمة على تطوير سلسلة من الابتكارات الممتدة للبقاء في مقدمة المنافسين.

(Mazzei,2018: 2)

- الاستراتيجية التي تستطيع من خلالها المؤسسات تقديم خدمات مختلفة ومتميزة عن الموجودة بالسوق عن طريق اكتشاف مساحات سوقية جديدة وابتكار قيمة مميزة للعملاء وبناء علاقات جيدة معهم. Michael,2014:

(35)

- "الكيفية التي يظهر بها الأفراد العاملون داخل المنظمة الروح الريادية وممارستهم للجهود الريادية أثناء القيام بأعمالهم الموكلة إليهم، مع التزام ممارسات إدارية فاعلة تعمل على تعزيز تلك الروح والجهود الريادية داخل المنظمة".(القبج،والخفاجي،٢٠١٥: ٥٢).

- "مدخل إداري ينطوي على أبعاد وعمليات وممارسات إبداعية وابتكارية لخلق الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها".(العتيبي،٢٠٢٠: ٤١)

- عملية تقدم خدمات جديدة لم يسبق تقديم مثلها أو تطوير خدمات قائمة بطريقة مبتكرة مع الأخذ في الاعتبار المخاطرة المحتملة وكذلك فوائد المشروعات والأنشطة الريادية على الفرد والمجتمع. (Foss, et al,2007:

1167)

- التكامل بين السلوك الريادي والأنشطة الاستراتيجية في ممارسة الأنشطة واتخاذ الإجراءات الهادفة إلى التعرف على التحديات وتعظيم الفائدة واكتشاف الفرص الجديدة لاستدامة النمو والحفاظ على قدرات المنظمة التنافسية. (Yin, Liv, 2023: 6)

- عمليات ديناميكية من الرؤية والتغيير والإبداع مع الرغبة في تحمل المخاطرة نحو تطبيق الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية واستثمار الفرص التي يعتبرها الآخرون ارتباك وفوضى. (Frederick, et al, 2007: 29)

- فلسفة إدارية تُحفز على الرشاقة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية والإبداع المستمر والابتكار وجعل الأفراد العاملين أفرادًا رياديين. Kraus, (Kauranen, 2009: 46)

واستنادًا لما سبق يُمكن تعريف الريادة التنظيمية إجرائيًا بأنها: مجموعة الأنشطة والعمليات الريادية القائمة على (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، إدارة الموارد استراتيجيًا) التي تتبناها الإدارة التعليمية لتعزيز قدرتها الاستباقية في استكشاف الفرص واغتنامها و تحمل المخاطرة من أجل إيجاد قيمة مبتكرة للمستفيدين.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يتضح أن هذه التعريفات منها من ركز على الريادة التنظيمية من منظور توظيف الإبداع والابتكار والاستباقية في إيجاد ميزة تنافسية مستدامة، وبعضها نظر إليها على أنها فلسفة إدارية لترسيخ الثقافة الريادية والسلوك الريادي والاستفادة من قدرات العاملين الريادية، والبعض الآخر تناولها من منظور الممارسات الإدارية الريادية المتعلقة بالأنشطة والإجراءات وتوجيه الموارد و التجديد التنظيمي والاستراتيجي لاكتشاف الفرص وتقييمها واغتنامها على نحو غير مسبق لتحقيق أهداف الريادة التنظيمية.

ثانياً: أهداف الريادة التنظيمية وأهميتها

الريادة التنظيمية مدخل إداري يدعو إلى ترسيخ الممارسات الإبداعية والابتكارية والإدارة الاستراتيجية للموارد كهدف تنظيمي في مختلف المستويات الإدارية بالإدارة التعليمية بما يُسهم في تحقيق كفاءتها وزيادة فاعليتها وتميزها المؤسسي ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتتمثل أهداف الريادة التنظيمية في:

١- تحقيق ميزة التنافسية للإدارة التعليمية من خلال تشجيع الإبداع والابتكار على مستوى الأفراد والوحدات والأقسام الإدارية والتنظيم ككل والقدرة على إيجاد بدائل للمشكلات التنظيمية. (خاطر، ٢٠٢١: ٢٠٣)

٢- تحقق الدمج والتكامل بين سلوك البحث عن الفرص وسلوك البحث عن الميزة في الأنشطة التي تهدف إلى ابتكار القيمة وتحقيق الأداء المؤسسي المتفوق. (Ireland, et al, 2003: 967)

٣- رفع كفاءة استخدام الموارد التنظيمية المختلفة، وتوظيف الممارسات والأنشطة الريادية في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات التعليمية لتعزيز سمعة الإدارة التعليمية وفتح المجال لدخول مناطق تنافسية جديدة. (فتحي، ٢٠٢٠: ٤٣)

٤- تطوير السلوكيات الريادية بهدف التجديد الاستراتيجي وتطبيق الابتكار وكسب المعرفة الاستباقية لمواجهة التغيرات المستقبلية. (Abesi, et al, 2016: 431)

٥- التجديد الاستراتيجي للإدارة التعليمية من خلال إعادة التفكير في الممارسات التنظيمية والتوجهات الاستراتيجية بها بما يُتيح لها استثمار الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية. (الشميمري، المبيريك، ٢٠١٩: ٢٥٧)

٦- للريادة التنظيمية أهداف داخلية تتمثل في تحقيق النمو والاستقرار والاستدامة للمؤسسة التعليمية وكذلك فاعلية التعامل مع المتغيرات في بيئتها الداخلية،

وأهداف خارجية تشمل التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وتحقيق رضا المستفيدين(عثمان،وهلال،٢٠٢٥: ٥٤٤).

واستخلاصًا مما سبق فإن تبني مدخل الريادة التنظيمية يهدف إلى ترسيخ الثقافة الريادية والتوجه الريادي بالإدارات التعليمية، وتوظيف الممارسات والأنشطة الريادية في كافة المستويات الإدارية لتطوير الأدار المؤسسي ورفع كفاءة وفاعلية استخدام الموارد في استكشاف الفرص وتحويلها إلى قيمة مبتكرة تُحقق مزايا تنافسية مستدامة، بالإضافة إلى دعم المبادرات الإبداعية والابتكارية للعاملين لتقديم وتسويق خدمات تعليمية عالية الجودة تفي بمتطلبات واحتياجات العملاء والمستفيدين . وفي ضوء ذلك تتضح أهمية مدخل الريادة التنظيمية للإدارات التعليمية هذه الأهمية تتمثل في:

١- تُسهم في توظيف العقلية الريادية والممارسات الريادية في إدارة الموارد التنظيمية وابتكار القيمة لتحقيق الميزة التنافسية. (Wright,Hitt,2017: 20)

٢- تُعزز قدرة الإدارة التعليمية على تحديد أهدافها وتوجهاتها بعيدة المدى كما تزيد من قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية في بيئة تتسم بسرعة التغيرات وعدم التأكيد(محمد،٢٠١٤: ٦٣).

٣- تُمكن الإدارة التعليمية من امتلاك روح المبادرة والمبادرة وتحمل المخاطرة وزيادة قدرتها على الإبداع والابتكار، واكتشاف الفرص واستثمارها مع التوظيف الفعال لمواردها المختلفة بالشكل الذي يُحقق لها الاستدامة والتجديد الذاتي والميزة التنافسية المستدامة.(علي٢٠٢٠: ٩٥)

٤- تعمل القيادة والثقافة الريادية على تدعيم أنشطة البحث عن الفرص الريادية وإدارة الموارد استراتيجيا، بالإضافة إلى تيسير عمليات تطبيق الإبداع وتطوير

الابتكار الجذري والإضافي لتكوين وتعزيز المزايا التنافسية. (Agha, :29)
(Gafforva,2019)

٥- مدخل التطوير والتجديد الاستراتيجي فيما يتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، كما أنها تشجع الإبداع والابتكار وتعزز القدرات التنظيمية وطريق تحقيق النمو والميزة التنافسية. (الناقة، ٢٠٢٣: ١٠٩)

٦- تُعد عاملاً حيويًا لتعزيز قيم الإبداع والابتكار وتعظيم القدرة على التكيف مع المستجدات البيئية ومواجهة مخاطر وتهديدات تنافسية المنظمات الأخرى. (شبات، والمصري، ٢٠٢٠: ٣٣)

٧- تعمل على معالجة أوجه القصور في أساليب الإدارة التقليدية و تُعيد في التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية وظروف المنافسة وموكبة التطورات، وتسهم في توفير مناخ وبيئة داعمة للابتكار والأفكار الريادية وقدرات الموارد البشرية الإبداعية لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز من خلال الإبداعية والاستباقية والتنافسية وتحمل المخاطرة كسلوكيات ريادية. (فتحي، ٢٠٢٠: ٤٢).

٨- تمنح الإدارة التعليمية المزايا التنافسية على المدى الطويل من خلال تطبيق العمليات الابتكارية في تحديد الفرص واغتنامها، وتحويل الموارد التنظيمية إلى منتجات وخدمات وعمليات إبداعية، وزيادة الكفاءة التنظيمية في مواجهة التغيرات وعدم التأكد في السوق. (Sahin, Sesen, 2021,645)

٩- تُكسب الإدارة التعليمية القدرة على البقاء والنمو في البيئة التنافسية، كما تدعم بيئة الابتكار في العمل وإتاحة الفرصة للاستفادة من قدرات ومهارات العاملين الإبداعية في ابتكار القيمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تقوي من أدائها في السوق. (عليان، ٢٠٢٢: ٢٧٤)

١٠- تُسهم في ابتكار قيمة على المستوى التنظيمي والاجتماعي وتحقيق رضا المجتمع، وتُتيح للإدارة التعليمية سرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية. (الفتلاوي، والشمري، ٢٠٢٢: ١١)

١١- تعمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للإدارة التعليمية من خلال زيادة القدرة التنظيمية على الإبداع والابتكار، وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى نشر الثقافة الريادية وبت الروح الريادية بين العاملين في سبيل تقييم عائد الفرص في مرحلة اللاتأكد. (Güven, 2020,233)

١٢- العامل الجوهري في التجديد المؤسسي وتعزيز الإبداع في العمليات والخدمات، وتحقيق التوافق بين الموارد المتاحة واستثمارها بفاعلية وتطوير الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. (عثمان، وهلال، ٢٠٢٥: ٥٤٦).

١٣- زيادة قدرة الإدارة التعليمية على الإبداع والابتكار وتطوير الأداء وتحسين المركز التنافسي لها وكذلك مرونة تخصيص الموارد لاستثمار الفرص وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (الجنابي، ٢٠١٦: ٥٦)

وخلاصة القول في ذلك أن تبني مدخل الريادة التنظيمية بالإدارة التعليمية يؤدي لتوظيف الإبداع والابتكار في تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة وتحسين الأداء الكلي لها ورفع مستوى كفاءته وفاعليته وتحويلها إلى مؤسسة ريادية؛ تُدار بعقلية ريادية تعمل على ترسيخ الثقافة الريادية في كافة المستويات الإدارية وتُوظف التفكير الريادي في إدارة مواردها استراتيجياً وابتكار أساليب وإجراءات عمل وخدمات ذات قيمة تُعزز قدرتها التنافسية، الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من العناصر أو الأبعاد التنظيمية داخل الإدارة التعليمية.

ثالثاً: أبعاد الريادة التنظيمية.

تعددت وجهات النظر حول تحديد ماهية وعدد أبعاد الريادة التنظيمية وسوف يعتمد البحث الحالي الثقافة الريادية والقيادة الريادية والعقلية الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً كأبعاد للريادة التنظيمية وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أ- الثقافة الريادية: Entrepreneurial Culture

الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار المرجعي لسلوكيات الأفراد كونها تمثل القيم والاتجاهات والمعتقدات التنظيمية لهم، وبالتالي فإن الثقافة الريادية من العناصر التنظيمية الهامة التي تُحدد الاتجاهات والقيم الريادية والسلوك الريادي لدى العاملين بالإدارة التعليمية بما يُسهل عمليات تحديد الفرص وتعبئها واكتشاف طرق وأساليب جديدة لابتكار القيمة في العمليات والخدمات وتحقيق أداء تنافسي متفوق.

والثقافة الريادية تدعو إلى التجديد والتطوير التنظيمي للإدارة التعليمية، كما يتم فيها دعم العمليات الإدارية الابتكارية وتوظيف الإبداع والابتكار في الإدارة الاستراتيجية للموارد والتشجيع على المخاطرة وتقبل الفشل كمصدر للتعلم وتتنظر إلى التغيير على أنه مصدر للفرص التي قد تمثل مزايا تنافسية مستدامة. (Ireland, et al, 2003: 970)

فالإدارة التعليمية تكون أكثر ريادية عندما تعمل على تطوير ثقافة ريادية مرنة تُعزز الإبداع والتكيف مع الفرص الاستراتيجية لتلبية احتياجات أصحاب المصالح في صورة خدمات جديدة. (الجواهر، ٢٠١٨: ٤١٧) وعلى الإدارة التعليمية في توجيهها نحو تنمية وتطوير العمليات الإبداعية والابتكارية مراجعة السياسات الإدارية ونشر الثقافة الريادية مع السعي الدائم لتطويرها وتنميتها والتأكيد على أهميتها ونشرها في كافة الوحدات والأقسام الإدارية بها. (الصرن، ٢٠٢٠: ٣٢)

وعليه فإن الثقافة الريادية من العوامل التنظيمية المؤثرة في ريادة الإدارة التعليمية؛ كونها تُعبر عن القيم والمعتقدات التنظيمية التي تُعزز السلوك الريادي لديهم، كما تُعد عاملاً جوهرياً في الإطار التنافسي لدعمها الإبداع والابتكار وقيم المبادرة والمجازفة

والمخاطرة المحسوبة والمرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات، فعلى القيادة الإدارية بها نشر ثقافة ريادية في كافة المستويات الإدارية وفي كافة الأنشطة والممارسات بالشكل الذي يُعزز روح المبادرة وتحمل المخاطرة ويُحفز البحث عن الفرص في سبيل إحداث الابتكارات الجذرية والإضافية بالإدارة التعليمية.

ب- القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

للقيادة بالغ الأثر في تنمية وتعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين حيث أن نمط القيادة السائد بالإدارة التعليمية يُؤثر في دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز؛ فكلما كانت القيادة متوجهة نحو الإبداع والابتكار والتسامح مع الأخطاء غير المؤثرة وتعمل على تطوير ثقافة المبادرة والمخاطرة كل ذلك يدعم الأنشطة والممارسات الإدارية بالإدارة التعليمية.

والقيادة الريادية قيادة إبداعية استباقية تتمتع بالإبداع والابتكار والمبادرة والمخاطرة فتعيد هيكلة الإدارة التعليمية لاكتشاف الفرص الجديدة والاستفادة منها في اكتساب ميزة تنافسية وتوفر بيئة عمل ابتكارية تُخفض من البيروقراطية والروتين وتُعزز روح المبادرة والاستقلالية للعاملين وتسمح لهم بطرح إبداعاتهم وابتكاراتهم وتُحفزهم لتحقيق الأداء المتفوق. (الهندال، ٢٠٢٢: ١١٨٠) كذلك تتمتع برؤية ريادية استراتيجية وتعتمد على الإبداع والابتكار والمخاطرة والاستباقية في اتخاذ الإجراءات اللازمة لابتكار القيمة لقدرتها على الكشف عن الفرص واستثمارها بعقلية ريادية تنظم وتتسق الموارد لتحقيق الميزة التنافسية. (الشطيبي، ٢٠٢١: ٥٥٥)

والقيادة الريادية تُحقق الريادة التنظيمية للإدارة التعليمية من خلال الجمع بين الابتكارات الجديدة والموارد التنظيمية للاستجابة للفرص واقتناصها فهي قيادة استباقية قائمة على المخاطرة قادرة على إدارة الموارد بشكل استراتيجي للبحث عن الفرص الجديدة لابتكار القيمة وتحقيق ميزة تنافسية. (يوسف، ٢٠٢٠: ١٤٠)

كما أن القيادة الريادية نمط متميز من أنماط القيادة مُتطلب خاصة في وقت الأزمات والتحديات والتغيرات السريعة ويُمكن قيادة الإدارة التعليمية من إدارتها نحو التجديد والتطوير والتعرف على فرص تحسين الأداء التنظيمي لها، بالإضافة إلى تمتع القيادة الريادية بالاستباقية في اكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية، والابتكارية في تطوير الأفكار الجديدة المرتبطة باكتشاف الفرص وحل المشكلات وتحمل المخاطرة والرغبة في مواجهة حالة عدم التأكد والغموض. (Pihie, et al,2014:3)

وفي ضوء ما سبق فإن القيادة الريادية قيادة استباقية لديها رؤية استشرافية وتوجه ريادي وميل نحو التجديد والتطوير والتأكيد على الإبداع والابتكار وإدارة الموارد استراتيجيًا وتحمل المخاطرة لتعقب الفرص واستثمارها، كما أنها من العناصر التنظيمية الهامة التي لها دور كبير في تطوير الوضع القائم وتعزيز القدرات التنافسية للإدارة التعليمية لسعيها الدائم نحو تعزيز الإبداع والابتكار التنظيمي وتشجيع المبادرات الإبداعية والابتكارية ودعم الممارسات والأنشطة .

ج- العقلية الريادية Entrepreneurship Mindset

تُمارس العقلية الريادية التفكير الريادي كعادة وتتسم بالجدية في البحث الدائم عن الفرص وامتلاك قدرات معرفية وإدارية وبصيرة في تحديد الفرص الجديدة واستثمارها بالإضافة إلى التحلي بالمرونة والإبداع والابتكار المستمر. (أحمد، والزائدي، ٢٠٢٢: ٥٦٧)، وتتميز بامتلاكها طرقًا غير تقليدية في التفكير تُمكن صاحبها من مواجهة التحديات والتهديدات المفاجئة والتعامل مع حالات عدم اليقين (جلال، ٢٠٢٢: ٤٨١). كما يُعد إدراك الفرص الريادية ومنطق الخيارات الريادية في تقليل هدر الموارد والتركيز على الفرص الريادية الأكثر قيمة والأطر الريادية للإجراءات من مكونات العقلية الريادية. (Ireland, 2003: 968)

ومن هنا تظهر أهمية العقلية الريادية بالإدارة التعليمية في حالات عدم التأكد وضعف القدرة على التنبؤ لما لديها من قدرة على المبادرة والاستباقية وتحمل

المخاطرة والتنافسية والابتكار في تطوير ممارسات وإجراءات العمل، والرؤية الاستراتيجية الواضحة الموجه نحو التغيير وحسن إدارة الموارد لاكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها استباقياً قبل المنافسين وتحويلها إلى خدمات تنافسية للمستفيدين الحاليين والمرتبين بما يُحقق ميزة تنافسية جديدة في حالة اللا تأكد وعدم اليقين .

د- إدارة الموارد استراتيجياً: **Managing Resources Strategically**

امتلاك الإدارة التعليمية للموارد ووفرتها مع تحديدها وحسن إدارتها يُعد من أهم العوامل التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة لها، وتتمثل موارد الإدارة التعليمية في: رأس المال المادي الذي يُشير إلى جميع الموارد المالية المختلفة للإدارة التعليمية، ورأس المال البشري والفكري وهو عبارة عن مهارات وقدرات ومعارف وخبرات العاملين بها، بالإضافة إلى رأس المال الاجتماعي ويُقصد به العلاقات بين الأفراد والمؤسسات لتسهيل تنفيذ الأنشطة المختلفة (Ireland, 2003: 974) وتُدار الموارد استراتيجياً عندما تُوظف لتحقيق التكامل بين سلوكيات البحث عن الفرص وسلوك البحث عن الميزة في آن واحد سواء الموارد الملموسة أو غير الملموسة لتعظيم الفائدة والوصول إلى الميزة التنافسية والأداء المتفوق على المنافسين. (Kiyabo, Isaga, 2019:7)

وإذا كان رأس المال المادي متاحاً للمنافسين فإن رأس المال البشري الريادي وبما لديه من مهارات متخصصة له أهمية كبيرة في بيئة العمل التنافسية؛ لأنه يُمثل العقلية الريادية وبما تحمله من الإبداعية والاستباقية والتنافسية وتحمل المخاطرة التي يُمكن ترجمتها إلى مهارات ريادية تحول الفرص إلى منتجات وخدمات مبتكرة قابلة للتسويق بالإضافة إلى تحقيق النمو الداخلي للإدارة التعليمية. (حمدي، ٢٠٢٣: ٧٠).

وعلى ذلك فالإدارة التعليمية في أمس الحاجة إلى إدارة مواردها استراتيجياً في ظل انخفاض نسبة الإنفاق على التعليم مقارنة بالنتائج المحلي أو بمعدلات الإنفاق العالمية وفي ظل تدني الكفاءة الداخلية والخارجية لها، كما أنها مطالبة بتوفير موارد

ذات قيمة نادرة ليست مملوكة على نطاق واسع ولا تستطيع المؤسسات المنافسة الحصول عليها مع قدرة قيادتها على إدارة هذه الموارد استراتيجيا لتطوير المزايا التنافسية لها.

رابعًا: معوقات الريادة التنظيمية بالإدارة التعليمية ومتطلبات التغلب عليها.

يُواجه تفعيل الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية بالعديد من المعوقات التي تقف حائلًا أمام تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، وتتمثل هذه المعوقات في:

١- ضعف القناعات بالمداخل الإدارية الحديثة داخل الإدارة التعليمية مع تقادم أساليب القيادة التربوية وتدني كفاءتها وبعدها عن استخدام الاستراتيجيات التنافسية الحديثة، وضعف انسجامها مع التغيرات العالمية في مجال الإدارة. (سليمان، ٢٠٢١: ٢٥١)

٢- غياب القيادة الاستراتيجية الريادية، وضعف ملاءمة السياسات والقواعد والإجراءات الداعمة للريادة التنظيمية ورسوخ الإجراءات والممارسات البيروقراطية المقيدة، ونقص أو عدم دقة البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى غياب مؤشرات الأداء المرتبطة بالريادية. (ابوبكر، ٢٠١٤: ٦٩)

٣- ضعف الكفايات المعرفية والمهارية الإبداعية والابتكارية لدى العاملين وضعف الدافعية نحو المغامرة والتنافسية. (Kuratko, Goldsby, 2004:3).

٤- قلة توافر الموارد التكنولوجية مع ضعف القدرة على توظيفها، وضعف نشر الثقافة الريادية، وكثرة المشاكل الإدارية كالبيروقراطية وتعقد الإجراءات والروتين والبطء الشديد في تنفيذها، إضافة إلى تقلبات بيئة العمل، والافتقار إلى البيانات الدقيقة. (مرسي، وآخرون: ٢٥٣)

واستخلاصًا لما سبق فإن الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية تُواجه بالعديد من المعوقات التنظيمية والإدارية والتشريعية والتكنولوجية ويظهر ذلك جليًا في

ضعف سلامة إجراءات اختيار القيادات التربوية، وتقدم الأساليب الإدارية المتبعة وجمود اللوائح والقوانين، ورسوخ البيروقراطية والروتين وطول إجراءات العمل، والإزدواجية والتداخل والتكرار في المهام والاختصاصات، وضعف التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية، وضعف استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وضعف نظام الأجور والحوافز والمكافآت، وندرة برامج التنمية المهنية المتعلقة بالريادة، وغياب الثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع والابتكار والمخاطرة والمبادرة والتنافسية.

وللتغلب على هذه المعوقات لا بُد من توافر مجموعة من المتطلبات منها:

١- إدارة وتطوير هيكل العمليات واستخدام أساليب مبتكرة لإدارتها وتطويرها، وإدارة التحديات والتداخل والإزدواجية في أداء المهام خاصة المرتبطة بتقديم الخدمات، وتوفير وتطوير خدمات ذات قيمة مبتكرة للمستفيدين بناء على احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية. (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠: ١٩)

٢- إعادة النظر في التشريعات واللوائح والقوانين والقرارات سواء بتعديلها أو إصدار ما يلزم لتوفير البيئة التشريعية المناسبة لضمان كفاءة وفعالية منظومة الإدارة ومواكبة التطورات في السياسات التربوية والإدارية. (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٩٢)

٣- توافر ثقافة تنظيمية ريادية تتسم بالمرونة وتحمل المخاطرة وترسخ القيم الداعمة للأداء الريادي وتشجع الإبداع والابتكار. (نصر، ٢٠٢١: ٦٥)

٤- إعادة النظر في التوجهات الاستراتيجية للإدارة التعليمية في ضوء المستجدات بحيث تتضمن الأهداف المتعلقة بالريادة والتنافسية، علاوة على تطوير الهيكل التنظيمي ليتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة، يمنح المزيد الاستقلالية للوحدات

- والأقسام الإدارية بما يُمكنها من اتخاذ الإجراءات والمبادرات المناسبة لتحقيق الأداء الأفضل في الموارد والعمليات والخدمات. (عتريس، ٢٠٢٠: ٩١٨)
- ٥- توافر الرؤية الريادية ونشر الثقافة الريادية الداعمة للإبداع والابتكار وتنمية المهارات والقدرات الريادية للوصول إلى الأداء الأفضل، بالإضافة إلى التجديد التنظيمي ودمج الأنشطة الإبداعية والابتكارية في العمليات الإدارية، وإعادة التوجه الاستراتيجي نحو تقديم منتجات وخدمات جديدة تُحقق مزايا تنافسية مستدامة. (عبدالعال، ٢٠٢٠: ٢٩٥)
- ٦- تحديد المواقع والوظائف التنظيمية بالإدارة التعليمية ذات الأهمية الاستراتيجية في تحقيق الأهداف التنظيمية الريادية، واستقطاب ذوي المواهب الريادية والكفاءات الجوهرية لشغل هذه الوظائف توفير بيئة العمل الداعمة والحوافز والمكافآت المشجعة وإعداد كوادر مستقبلية منهم. (الأشقر، ٢٠٢١: ٢٩٨)
- ٧- توافر برامج التنمية المهنية في مجال الريادة، وتوطين الثقافة الريادية لدى كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية، وبناء نظام شامل للتقويم المؤسسي، ووضع نظام للحوافز والمكافآت للمبدعين وأصحاب الأفكار الريادية. (أحمد، والزائدي، ٢٠٢٢: ٥٨٦)
- ٨- تطوير الكفايات القيادية، وتنمية المهارات الريادية والتكامل بين التدريب والممارسة لتحويل المهارات والقدرات الريادية إلى واقع ملموس. (عبدالرحيم، ٢٠١٩: ١٥٦)
- ٩- تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة وتوظيفها داخل الإدارة التعليمية مع المستحدثات التكنولوجية وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات والمشكلات، وتعزيز روح المبادرة والمبادرة في اقتناص الفرص، وتأسيس تحالفات استراتيجية، وتحقيق استدامة الموارد. (جلال، ٢٠٢٢: ٥٠٠)

١٠- التجديد والتطوير، وتوافر الرؤية الريادية لتبني الإبداع والابتكار وتطبيق المستحدثات التكنولوجية، والتحسين المستمر لإجراءات العمل، وتوافر الموارد اللازمة لاقتناس الفرص. (Frederick ,et al,2007: 6)

١١- تأصيل الثقافة الريادية، وتشجيع الإبداع المؤسسي والتوجه الاستراتيجي نحو الريادة مع اكساب القيادات التربوية المهارات الريادية، واستقطاب القيادات الإبداعية والريادية للإدارات التعليمية، وتوفير بيئة تكنولوجية مواتية، وتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات. (مرسي، وآخرون: ٢٠٢٤: ٢٦١).

وفي ضوء ما سبق فإنه يُوجد مجموعة من المتطلبات التنظيمية التي يجب توافرها بالإدارة التعليمية لتبني مدخل الريادة التنظيمية بها مثل: تبني الاتجاهات الإدارية والتكنولوجية الحديثة وتوظيفها داخل الإدارة، وتطوير الكفايات الريادية لدى القيادات التربوية وتحقيق الموضوعية في أسس اختيارها، بالإضافة إلى توافر الثقافة الريادية والبنية التحتية والموارد اللازمة والاستخدام الأمثل لها في توظيف الإبداع والابتكار لاغتنام الفرص، وتطوير محتوى البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بحيث تشمل الجدارات الريادية، والاهتمام بالعاملين ذوي الكفاءات الجوهرية ووضع نظام للحوافر والمكافآت يرتبط بالأداء.

القسم الثاني: واقع الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر وثائقياً

أولت الدولة المصرية اهتماماً كبيراً باكتشاف الموهوبين والمبدعين ورعايتهم، واتخذت خطوات جادة في مجال الريادة حتى تتبوء مصر موقعها الريادي المرموق الذي يليق بمكانتها التاريخية وقيمتها الحضارية إقليمياً ودولياً، وفي سبيل ذلك ضمنت المواد بالدستور، وسنت القوانين والقرارات، ووضعت الخطط الاستراتيجية، وأطلقت المسابقات والمبادرات، ورصدت الجوائز، ومن هذ المطلق يتناول هذا الفصل واقع الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر من خلال الوثائق الرسمية.

أولاً: واقع الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في ضوء الدستور والقوانين والقرارات الوزارية

تضمنت مواد الدستور وبعض القرارات الوزارية مفردات ودلالات ذات صلة بالإبداع والابتكار والريادة كما يتضح فيما يلي:

أ- دستور ٢٠١٤.

اختص الدستور المصري ٢٠١٤ التعليم بسبع مواد من المادة (١٩) إلى المادة (٢٥)، بالإضافة إلى المواد ذات العلاقة بالطفل وهي مواد (٨٠)، (٨١)، (٨٢). حيث دعت هذه المواد إلى تأصيل المنهج العلمي في التفكير، واكتشاف المواهب وتنمية قدراتهم الإبداعية، وتشجيع الابتكار (جمهورية مصر العربية، دستور ٢٠١٤، مواد ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥). ويُلاحظ تضمين هذه المواد للعديد من المفردات والدلالات ذات الصلة بالإبداع والابتكار والريادة والقيم والتوجهات الريادية مع التزام الدولة بمراعاة ذلك في التعليم ومؤسساته وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية من خلال استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠".

ب - القرارات الوزارية:

حدد القرار الوزاري (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم ومنها مدير عام الإدارة ووكيلها وذلك على النحو التالي:

١- مهام مدير الإدارة:

تندرج مهام مدير الإدارة طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي تحت مجالات : القيادة والتخطيط، المنهج والتدريس، التنظيم وإدارة الأفراد، الشؤون المالية والإدارية، شؤون الطلاب، العلاقات بين المدرسة والمجتمع، والنمو المهني، وتتمثل أهم المهام ذات الصلة بالريادة التنظيمية في: (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار ١٦٤ لسنة ٢٠١٦: ١٦١-١٦٥)

- تطوير رؤية مشتركة تتفق مع رؤية الوزارة وسياسات الدولة.

- قيادة مديري المدارس التابعة للإدارة وتوجيههم للعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم المتميز .
 - تأسيس نظام لامركزي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - المعرفة الكاملة بالمعايير القومية للتعليم وأهميتها في تحقيق التعليم المتميز للجميع، ووضع الخطط والبرامج التي تضمن تطبيقها بمدارس الإدارة، والتنسيق والتخطيط لعملية حصول مدارس الإدارة على الاعتماد التربوي.
 - إدارة عمليات تنفيذ الميزانية والتأكد من اقتصادية البرامج من حيث التكلفة، والتأكد من أن موارد وأصول وممتلكات الإدارة يتم صيانتها والمحافظة عليها.
 - توثيق العلاقات مع المجتمع المحلي وتحقيق المشاركة المجتمعية في دعم الخدمات التعليمية والتربوية والمحافظة على علاقات خارجية مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المهنية وضمان التواصل الفعال مع الجمهور .
 - دعم جهود التنمية المهنية للعاملين أثناء الخدمة المحافظة على النمو المهني له من خلال حضور المؤتمرات ومتابعة نتائج البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإدارة التربوية.
- مما سبق يتضح أن القرار (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ قد حدد مجموعة من المهام لمدير الإدارة ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الريادة التنظيمية كتطوير رؤية مشتركة تتفق مع رؤية الوزارة وسياسات الدولة، قيادة مديري المدارس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم المتميز، ووضع الخطط والبرامج لتطبيق المعايير القومية للتعليم وحصول مدارس الإدارة على الاعتماد التربوي لتحقيق التعليم المتميز للجميع ،دعم جهود التنمية المهنية للعاملين ، والتأكد من اقتصادية البرامج من حيث التكلفة وأن موارد وأصول وممتلكات الإدارة يتم صيانتها والمحافظة عليها، توثيق العلاقات مع المجتمع المحلي والمحافظة على علاقات خارجية مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال

الأخرى والمنظمات المهنية وضمان التواصل الفعال مع الجمهور، علاوة على حضور المؤتمرات ومتابعة نتائج البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإدارة التربوية.

٢- مهام وكيل الإدارة:

يُعاون مدير الإدارة التعليمية في تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ومتابعتها وتقييمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح والقوانين التي تضعها وزارة التربية والتعليم.

وتدرج مهام وكيل الإدارة طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي تحت مجالات : القيادة والتخطيط، المنهج والتدريس، التنظيم وإدارة الأفراد، الشؤون المالية والإدارية، شؤون الطلاب، العلاقات بين المدرسة والمجتمع، والنمو المهني.

وتتمثل أهم مهام وكيل الإدارة ذات الصلة بالريادة التنظيمية في: (جمهورية

مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار ١٦٤ لسنة ٢٠١٦: ١٦٨-١٧١)

- المشاركة في وضع خطط برامج تطبيق المعايير القومية للتعليم، والمساعدة في تنفيذ خطط تحسين المدارس وتنسيق عملية حصول مدارس الإدارة على الاعتماد التربوي.

- المشاركة في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى الإدارة.

- الإشراف على تنفيذ الميزانية وإعادة توزيع الموارد استراتيجياً.

- المشاركة في تنفيذ برامج الشراكة مع المجتمع المحلي والمحافظة على

علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى

كما يعمل مع الجمعيات الأهلية لدعم الخدمات التعليمية والتربوية على

المستوى المحلي.

- المحافظة على النمو المهني من خلال حضور المؤتمرات ومتابعة نتائج

البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإدارة التربوية.

وبالتالي فإن القرار (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ قد حدد مجموعة من المهام لوكيل الإدارة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الريادة التنظيمية منها: المشاركة في وضع الخطط والبرامج والمساعدة في تنفيذ خطط تحسين المدارس وتنسيق عملية حصول مدارس الإدارة على الاعتماد التربوي، والإشراف على تنفيذ الميزانية وإعادة توزيع الموارد استراتيجياً، والمشاركة في تنفيذ برامج الشراكة مع المجتمع المحلي والمحافظة على علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى وحضور المؤتمرات ومتابعة نتائج البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإدارة التربوية.

ثانياً: واقع الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في الخطط الاستراتيجية ووثيقة معايير الجودة

شملت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة أهدافاً حول تحقيق جودة النظام التعليمي، وتقديم خدمات عالية الجودة وتحسين القدرات التنافسية ودعم أنشطة الابتكار وريادة الأعمال، كما قدمت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي وثيقة معايير جودة دواوين المديرين والإدارات التعليمية والذي من شأنه تحقيق الريادة التنظيمية للإدارات التعليمية ويتضح ذلك فيما يلي:

أ- الخطط الاستراتيجية

وضعت الدولة استراتيجية مصر للتنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠" والتي هدفت إلى الاستعادة من إمكانات مصر وميزاتها التنافسية لإحياء دورها التاريخي في ريادة المنطقة وذلك من خلال تحقيق أهداف مجموعة من محاور الخطة وذلك كما يلي:(جمهورية مصر العربية،وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري،٢٠١٦ : ٢٠٢٩، ٣٣، ٤٦)

هدف محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية إلى تقديم خدمات متميزة عالية الجودة باستخدام الأساليب التكنولوجية وتضمن:

١- **محور التعليم:** هدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظومة التعليمية بحيث تُصبح مصر من أفضل (٣٠) دولة عالمياً في مؤشرات جودة النظم التعليمية.

٢- **محور الابتكار والمعرفة والبحث العلمي:** يرنو إلى بناء مخرج تعليمي قادر على التفكير النقدي والإبداع والابتكار وريادة الأعمال لتصبح مصر من أفضل (٤٠) دولة عالمياً في مجال الابتكار.

وعملت الخطة على تحديد الفرص القومية في المجالات التي تحقق ميزة تنافسية عالمية مع إتاحتها بكل وزارات الدولة، ومن ثم قامت كل وزارة من الوزارات المعنية بوضع رؤيتها وخطتها الاستراتيجية والتنفيذية في ضوء هذه الاستراتيجية ومنها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني التي قامت بوضع الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، والتي شملت على محور كفاءة نظم إدارة قطاع التعليم بجانب محوري الإتاحة والجودة، وأشارت فيها إلى معاناة دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية من ضعف إمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم، وضعف النظام المؤسسي المتكامل للمتابعة والتقويم المبني على النتائج مما يؤدي إلى قلة جودة النظم التعليمية، علاوة على نقص الكفاءة والاستعداد للتكنولوجيا والابتكار ومن ثم سوء الخدمة وضعف الإنتاجية وكلها من عوائق التنافسية. (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠١٤، ٢٠٣٠، ٤٦:)

ومن هنا حرصت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من خلال رؤيتها على توافر نظام مؤسسي كفاء مرن، وفعال مستدام، كما هدفت في الخطة الاستراتيجية إلى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية ودعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة

الرشيدة ونظم المحاسبية بالإضافة إلى تطوير أداء القيادات التربوية في ممارسة اللامركزية وقيادة عمليات التغيير وإدارة الموارد لتوفير بيئة داعمة للابتكار وتعزيز القدرة على المنافسة. (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠١٤، ٢٠٣٠، ٢٠٢: ١٠٢) وحرصت على تضمين ذلك في البرنامج الرئيسي في خطتها التنفيذية للعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣، حيث تضمنت أنشطة الخطة عقد ندوات وبرامج تنمية مهنية للعاملين بديوان الوزارة ودواوين المديرية والإدارات التعليمية حول نشر الثقافة وتنمية المهارات الابتكارية (جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٤، الخطة التنفيذية ٢٠٢٢-٢٠٢٣: ٧٠).

مما سبق يتضح تضمين استراتيجية مصر للتنمية المستدامة أهدافاً حول تحقيق جودة النظام التعليمي، وتقديم خدمات عالية الجودة وتحسين القدرات التنافسية ودعم أنشطة الابتكار وزيادة الأعمال وتحديد الفرص القومية ذات القيمة في تحقيق الميزات التنافسية العالمية، كما حرصت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على توافر النظام المؤسسي المرن الذي يتصف بالكفاءة والفاعلية والاستدامة التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير أداء القيادات التربوية في قيادة عمليات التجديد والتطوير والإدارة الاستراتيجية للموارد ودعم الابتكار مما يُعزز الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية ويدعم القدرات التنافسية لها لتواكب المعايير الدولية في مجال النظم التعليمية.

ب- وثيقة معايير جودة دواوين المديرية والإدارات التعليمية والمناطق الأزهرية .

تهتم الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي بنشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع وتعمل على تطوير المعايير القومية للتواكب مع المعايير القياسية الدولية، ومن ثم إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية حتى تتجاوز المفاهيم والممارسات التربوية التقليدية وتحديث نقلة نوعية في مخرجاتها وعملياتها حتى تكتسب ثقة المستفيدين منها وتزيد قدرتها التنافسية محلياً ودولياً.

ومن هذا المنطلق أصدرت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي وثيقة معايير ضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي للمديريات والإدارات التعليمية والمناطق الأزهرية بهدف تحسين وتطوير أساليب القيادة المؤسسية بالمديريات والإدارات التعليمية، وتطوير أساليب الأداء والتقييم المؤسسي بها، بالإضافة إلى التوظيف الأمثل للموارد المتاحة ، والتأكيد على استمرارية تحسين الكفاءة والفاعلية للإدارة التعليمية من خلال تطبيق معايير ومؤشرات الوثيقة وممارستها والتي من شأنها تحقيق الريادة التنظيمية للإدارات التعليمية وذلك على النحو التالي: (جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي، ٢٠١٠: ٤٤، ٣٨، ٤٥، ٤٩، ٥٣، ٦٥)

١- **المجال الثاني: الأهداف والخطة:** تضمن وجود خطة لضمان جودة الأداء

بالإدارة التعليمية والذي يتطلب من الإدارة التعليمية إجراء تحليلاً لبيئتها الداخلية (الأقسام والوحدات الإدارية - الأنشطة وإجراءات العمل، التوجيه الفني) وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بها

٢- **المجال الثالث: التغيير التنظيمي:** ويشمل وجود قيادة داعمة للتغيير

التنظيمي المخطط الفعال : ويتطلب تطبيق الإدارة أساليب متنوعة مبتكرة تُشجع القيادات والعاملين على طرح الأفكار الجديدة والفرصة والمميزة وتلقي هذه الأفكار وتحويلها إلى إجراءات عملية، بالإضافة إلى تطوير الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات، وإدخال التغيرات التكنولوجية المطلوبة.

بالإضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية متجانسة وقوية: ويتضمن تطوير القيم والمعتقدات التنظيمية بما يُحقق الارتقاء بالأداء بها ويدعم قدرتها على النمو والتميز، والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة ومواجهة التهديدات، والاستفادة من الفرص المتاحة.

٣- **المجال الرابع: تمكين العاملين:** ويتطلب وجود بيئة مُشجعة على جذب المواهب وتجويد العمل من خلال توافر بيئة تهتم بالأفكار والمقترحات الإبداعية للعاملين وتُشجعهم على تبادل الأفكار الإبداعية والمبتكرة وتعمل على بلورتها وتنميتها وتطبيقها لتحسين وتطوير العمل وحل المشكلات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

٤- **المجال الخامس: العمل التعاوني:** والذي يتضمن مؤشراً عن إنتاج الأفكار الجديدة المبتكرة من خلال تشجيع العاملين على توليد الأفكار المبتكرة وتبادلها على مستوى الوحدات والأقسام الإدارية بما يُحقق الإبداع والتميز الإداري.

٥- **المجال الثامن: نُظم الدعم الإداري:** ويُشير إلى تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بما يُسهم في تحقيق المرونة وسرعة الإنجاز، بالإضافة إلى تنمية قدرات الأفراد وجماعات العمل والاستفادة من التكنولوجيا الإدارية وتحسين أساليب العمل وإجراءاته لضمان تقديم الخدمة المتميزة في وقت وجهد وتكلفة أقل.

٦- **المجال الثاني عشر: التحكم المالي والإداري:** معيار: توافر نظام إداري قوي ويتطلب الدراسة المستمرة للتشريعات واللوائح المنظمة للعمل وتبسيط إجراءات العمل وتطويرها، بالإضافة إلى استخدام أساليب عمل من شأنها تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

وعليه فإنه من خلال العرض السابق لوثيقة ضمان جودة واعتماد المديرات والإدارات التعليمية والمناطق الأزهرية وما تضمنته من مجالات حول التغيير والتطوير التنظيمي، والدعم المالي والإداري، وتمكين العاملين، والعمل التشاركي، وما شملته هذه المجالات من معايير ومؤشرات وممارسات تنظيمية تتطلب التحليل الدقيق لبيئة الإدارة التعليمية، ومراجعة الهيكل التنظيمي لها لتحقيق المرونة وتبسيط إجراءات العمل وإعادة هيكلة المهام، وتوظيف التكنولوجيا الإدارية، والمراجعة المستمرة للوائح والقوانين المنظمة للعمل بها، بالإضافة إلى توافر ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار وتشجيع العاملين طرح الأفكار الإبداعية وتبادلها بين الأقسام والوحدات

الإدارية والاستفادة منها في حل المشكلات الإدارية وتقديم خدمات متميزة كل ذلك من شأنه أن يُحقق الريادة التنظيمية للإدارة التعليمية ويدعم القدرات التنافسية لها لتواكب معايير ومؤشرات التنافسية العالمية.

ثالثاً: واقع الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في التقارير والمبادرات الحكومية

يتناول هذا المحور مؤشرات مصر في بعض التقارير العالمية المتعلقة بالريادة والمبادرات الحكومية التي أطلقتها الدولة في سبيل تعزيز ريادة المؤسسات الحكومية وذلك على النحو التالي:

أ- التقارير

تُعد مؤشرات الأداء من أهم المعايير العلمية المستخدمة للوقوف على الوضع الراهن للأداء في مجال معين بالإضافة إلى أنه يُمكن الاعتماد عليها في عمل المقارنات الإقليمية والدولية خاصة إذا كانت ضمن تقارير تصدرها هيئات دولية أو جهات حكومية.

ومن هذا المنطلق سوف يتم تناول مؤشرات مصر المتعلقة بالريادة والتنافسية من خلال: تقارير المرصد العالمي لريادة الأعمال، وتقرير مؤشرات التنافسية العالمية وذلك على النحو التالي:

١- تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال لعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣

GEM(Global Entrepreneurship Monitor),

(.2023: ,41,43,51,79 ,109)

يُقارن المرصد العالمي لريادة الأعمال القدرة التنافسية للدول في مجال ريادة الأعمال من خلال مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بالقدرات الريادية، وأثر ريادة الأعمال ونوع ريادة الأعمال واستدامتها والامكانيات الريادية، وتعليم ريادة الأعمال في المراحل التعليمية المختلفة.

ولقد تناول هذا التقرير وضع ريادة الأعمال في (٥١) دولة تم تقسيمها طبقاً لمستوى الدخل (منخفض - متوسط - مرتفع) ووضعت مصر في مجموعة الدول منخفضة الدخل وعددها (١٣) دولة.

ولقد أشار التقرير إلى أن (٦٨٪) من السكان البالغين في مصر يُشاركون في أعمال ريادية وهذا يضع مصر في المرتبة (٣٧ من ٥١) عالمياً و(٣ من ١٣) في مجموعة الدول منخفضة الدخل، وكانت نسبة من يمتلكون المعرفة والمهارات والخبرات الريادية (٦٣٪) وجاءت مصر في الترتيب (١١ من ١٣) في مجموعة الدول منخفضة الدخل، بينما كانت النسبة المئوية في مؤشر ابتكار الخدمات والمنتجات (١٠.٢٪) في المركز (١٢ من ١٣) إقليمياً.

وفي مؤشر نشاط ريادة الأعمال (٦.٦٪) جاءت مصر في المركز (٤١) عالمياً ، والترتيب (١١ من ١٣) في مجموعة الدول منخفضة الدخل.

أما في مؤشر سياق ريادة الأعمال والذي يهتم بتقييم بيئة ريادة الأعمال ويقاس مدى توافر الظروف المواتية ومقومات ريادة الأعمال والخطوات الحكومية لتعزيز الريادة فكانت درجة مؤشر مصر (٤.٣٪) في حين أن المستوى المرضي ($\leq ٥\%$) وجاء ترتيب مصر (٣٢ من ٤٩) عالمياً.

ويُلاحظ من خلال التقرير السابق انخفاض مؤشرات مصر في كل من نشاط ريادة الأعمال وسياق ريادة الأعمال والذي يتعلق بمدى توافر البيئة والظروف المواتية لريادة الأعمال من سياسات وإجراءات الحكومية والتعليم الريادي في مراحل التعليم المختلفة، والبنية التحتية ومؤشر ابتكار الخدمات والمنتجات.

٢- تقرير مؤشرات التنافسية العالمي :

تقرير مؤشر التنافسية العالمي ينشره المنتدى الاقتصادي العالمي بالتعاون مع المعهد الدولي للتنمية الإدارية بهدف تقييم القدرة التنافسية للدول على أساس مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتحليل مجموعة من العوامل مثل: البنية

التحتية المادية والرقمية، وجودة الإطار القانوني والإداري، والتعليم الأساسي والتعليم العالي والتدريب، وكفاءة سوق العمل، وتطوير الأعمال والابتكار، وتوافر حكومة داعمة ومبتكرة، تقع هذه المؤشرات في أربعة مجالات هي: البيئة المواتية، رأس المال البشري، الأسواق، بيئة الابتكار .

وهذه المجالات مقسمة إلى ثلاث فئات رئيسية هي: المتطلبات الأساسية، ومحفزات الكفاءة، وتطور الأعمال والابتكار، ويقع التعليم قبل الجامعي ضمن محور المتطلبات الأساسية الذي يضم عدة مؤشرات فرعية عن التعليم منها جودة الإدارة، وفيما يلي عرض مؤشرات مصر في بعض المحاور ذات الصلة بالريادة التنظيمية: (World Economic Forum,2019:198-201).

(١) محور المؤسسات:

يقيس هذا المحور أداء المؤسسات في القطاعين العام والخاص وأثر البيئة المؤسسية على النمو والتنافسية من خلال دراسة العوامل التي تؤثر في القدرات التنافسية للمؤسسات مثل: الهيكل الإداري الذي يتفاعل فيه العاملون لإنتاج السلع والخدمات، والبيروقراطية والفساد الإداري، وضعف الاستقلالية، وضعف نظم المحاسبية وقد حصلت مصر على درجة (٥٥/ ١٠٠) الأمر الذي يضعها في المرتبة ٨٢ من بين ١٤١ دولة.

(٢) محور الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات:

يقيس مدى تبني وتطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لزيادة الكفاءة وتحفيز الابتكار، وقد حصلت مصر على درجة (٤١/ ١٠٠) وجاء ترتيبها في المرتبة ١٠٦ من بين ١٤١ دولة.

(٣) محور المهارات:

ويقيس هذا المحور جودة ونوعية التعليم والتدريب ونظمهما، وحصلت مصر على درجة (٥٤/ ١٠٠)، ومن ثم جاء ترتيبها في المرتبة ٩٩ من بين ١٤١ دولة.

(٤) محور تعقد وتطور بيئة العمال:

ويعكس مدى توافر البيئة الداعمة للابتكار في المؤسسات من حيث خبرات ومهارات وقدرات العاملين، وطرق العمل، والنظم الإدارية والأساليب الإدارية المستخدمة، وقدرتها على إفساح المجال للتجديد والابتكار في أساليب العمل لتعزيز الكفاءة والفاعلية في إنتاج السلع والخدمات، وحصلت مصر على درجة (٥٦ / ١٠٠) الأمر الذي جعلها في المرتبة ٩٥ من بين ١٤١ دولة.

(٥) محور القدرة على الابتكار:

ويرتبط هذا المحور بمدى توافر البيئة الداعمة للابتكار ويقاس إمكانات المؤسسات لتحفيز الابتكار لتقديم منتجات وخدمات أفضل وفقاً للموارد المتاحة لتعزيز القدرة التنافسية. وكانت درجة مصر في هذا المحور فكانت (٤٠ / ١٠٠) ، واحتلت المرتبة ٦١ من بين ١٤١ دولة.

وبناء على درجات مؤشرات مصر في المحاور السابقة حصلت مصر على درجة كلية (٥٥ / ١٠٠) واحتلت المرتبة ٩٣ من بين ١٤١ دولة. ويتضح مما سبق أن درجات مصر في مؤشرات التنافسية هي درجة متوسطة تضعها في مرتبة لا تليق بمكانتها الريادية .

٣- مختارات من أبرز المؤشرات والتقارير لعام ٢٠٢٢.

أصدر مركز المعلومات واتخاذ القرار تقريراً بعنوان "مصر في عيون العالم" حول أبرز المؤشرات والتقارير العالمية حول مصر ودُكر فيه أن:

- ١- تقدم مصر (٤٢) مركزاً من المركز (١١١) عام ٢٠٢٠ إلى المركز (٩٦) عام ٢٠٢٢ في مؤشرات محور التحول الرقمي وريادة الأعمال والذي يقيس الأنظمة الحكومية الأساسية، وممكنات التحول الرقمي الحكومي، وتقديم الخدمات الحكومية الرقمية. (جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات واتخاذ القرار، ٢٠٢٣: ٥٠)

٢- تقدمت مصر (٥) مراكز من المركز (٩٤) عام ٢٠٢١ إلى المركز (٨٩) عام ٢٠٢٢ في مؤشر الابتكار العالمي وقياس مُدخلات الابتكار ومُخرجاته والعوامل الداعمة له وتقدمت في ركيزة المخرجات الإبداعية (٢٠) مركزاً من المركز (١٠٤) عام ٢٠٢١ إلى المركز (٨٤) عام ٢٠٢٢. (جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات واتخاذ القرار، ٢٠٢٣: ٦٣) من خلال العرض السابق للتقارير التي تصدرها المؤسسات والهيئات الدولية حول ترتيب مصر في بعض المؤشرات المرتبطة بالريادة والتنافسية يتضح أن درجات مصر في هذه المؤشرات كانت متوسطة الأمر الذي انعكس على ترتيبها الدولي فيما يتعلق بمركزها التنافسي وعلى الرغم من ذلك يُمكن ملاحظة تقدم مصر عدة مراكز في ترتيبها الدولي مقارنة بالأعوام السابقة الأمر الذي يعكس الخطوات الجادة التي اتخذتها الدولة والمبادرات والجوائز التي رصدتها لتحسين مركزها التنافسي وتطوير قدرات مؤسساتها التنافسية وتحقيق ريادتها التنظيمية.

ب - المبادرات الحكومية.

حرصت الحكومة على تعزيز الريادة في مؤسساتها إيماناً منها بضرورة توافر المقومات الداعمة لها لما للريادة التنظيمية من أثر كبير في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية.

لذا أطلقت الدولة متمثلة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية جائزة "مصر للتميز الحكومي" لتشجيع التنافس الفردي والمؤسسي في إطار جهودها لتحقيق ثقافة التميز ومعايير جودة الخدمة المقدمة وتشمل ثلاثة محاور هي: الرؤية، الابتكار، والممكنات.

وتعكس منظومة جائزة التميز الحكومي أهمية جودة العمل والتميز المؤسسي في تحقيق الريادة عن طريق رفع معايير الأداء وتحسين العمليات وابتكار القيمة النوعية، بالإضافة إلى انتهاج الفكر المتجدد والابتكار الجذري واستشراف المستقبل

لتحقيق الإضافة النوعية في تنفيذ المهام وفي تقديم الخدمات، والتركيز على فلسفة التحسين والتطوير لرفع مستوى الأداء المتميز والريادي في تقديم خدمات عالية الجودة تفوق توقعات المعنيين.

كما تركز فلسفة منظومة التميز الحكومي على القيادة ومدى التزامها بتطبيق الابتكار الجذري والتفكير الريادي لابتكار القيمة بما يحقق الريادة والاستدامة التنظيمية ويمنحها ميزة تنافسية متقدمة تحقق لها الريادة في مؤشرات التنافسية العالمية.

وتطمح الدولة من خلال إطلاق هذه الجائزة إلى إعداد المؤسسات الحكومية القادرة على العمل بتنافسية وفقاً لأعلى المعايير للوصول إلى الريادة اعتماداً على توظيف التفكير الإبداعي وتشجيع التفكير الابتكاري والتمكين الرقمي بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية وتوافر بيئة عمل إيجابية تدعم التطوير المستمر وتضمن تنفيذ المهام والأعمال بطرق ابتكارية لتقديم خدمات جديدة مبتكرة لإرضاء المستفيدين وتحقيق نتائج رائدة في مجال عمل المؤسسة.

ومن ناحية أخرى يعتمد التقييم في هذه الجائزة على مجموعة من العناصر الرئيسية مثل: الكفاءة والفاعلية، والتفوق المؤسسي، والموقع الريادي، حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والغاء النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة، واستخدام الأفكار الإبداعية والطرق المبتكرة في عمليات التطوير المؤسسي لوصول المؤسسة إلى الموقع الريادي المتميز وبما يسهم في تبوء الدولة مواقع ريادية في التصنيفات والمؤشرات والتقارير العالمية. (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، ٢٠٢٠: ٣٦)

وتشمل جائزة مصر للتميز الحكومي أربعة مجالات هي:

١- جائزة الوحدة الحكومية المتميزة

٢- جائزة القيادات المتميزة.

٣- جائزة الأفراد وفرق العمل.

٤- جائزة المبادرات الحكومية الابتكارية.

وفيما يلي توضيح لشروط ومعايير كل جائزة ودورها في تحقيق الريادة التنظيمية

١- جائزة الوحدة الحكومية المتميزة

رصدت الدولة جائزة الوحدة الحكومية المتميزة أملاً منها في إسهام هذه الجائزة في تكوين جهاز إداري كفاء وفعال، وأن تعمل على نشر ثقافة التميز والجودة داخل المؤسسات الحكومية لتحقيق رضا المتعاملين معها والارتقاء بمستوي الخدمات الحكومية دعماً لتنافسية هذه المؤسسات، وتهدف هذه الجائزة إلى: تشجيع المنافسة بين المؤسسات الحكومية على المستوى المحلي والقومي والإقليمي، وتحقيق معدلات أفضل لرضاء المواطنين، بالإضافة إلى نشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإداري للدولة، وتعزيز روح الإبداع والابتكار (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، دليل الوحدة الحكومية المتميزة في تقديم الخدمات، ٢٠٢٠: ٦)

وتشمل منظومة التقييم الخاصة بهذه الجائزة (٧) محاور رئيسية هذه المحاور تضم مجموعة من المعايير المرتبطة بكفاءة الخدمات وجودتها والابتكار في تطويرها بما يسهم في تميز المؤسسة وريادتها.

ويُمكن عرض المحاور المتعلقة بالريادة التنظيمية تفصيلاً كما يلي: (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، دليل الوحدة الحكومية المتميزة في تقديم الخدمات، ٢٠٢٠: ١٠، ١٧، ٣١، ٣٥، ٣٩، ٤١)

(١) محور الربط الاستراتيجي والقيادة: يتناول مدى وعي القيادة والتزامها بتطوير

جودة الخدمات والقدرة على تنفيذ التغيير المطوب، وقياس مدى تفهم قيادة الجهة الحكومية لأهمية التميز في تقديم الخدمات ومشاركتها في عمليات التخطيط المستقبلي لتطوير الخدمات وتقديم خدمات مبتكرة مع الأخذ في الحسبان استشراف

المستقبل ومراعاة التغيرات في البيئة المحيطة، وكذلك اعتماد منهجية سليمة لتخصيص الموارد الداعمة لأنشطة تطوير الخدمات وإعادة تقييم عمليات التخصيص وتعديلها بشكل مستمر.

(٢) **محور التركيز على المتعاملين:** يقيس مدى توجه المؤسسة نحو العملاء وأنشطتها فيما يتعلق بابتكار أفضل تجربة للعملاء وتعزيز التوجه نحو العميل ومشاركة آراء العملاء في ابتكار الخدمات.

(٣) **محور تجربة المتعامل:** ويتضمن مدى تمتع المؤسسة بالتوجه الاستباقي واتخاذ الإجراءات الاستباقية لتحديد فرص الحد من المشكلات والتدابير الوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

(٤) **محور كفاءة الخدمة والابتكار:** يُركز على إدارة الأداء والابتكار في تصميم وتطوير إجراءات العمل بشكل مستمر ودائم لتحسين الخدمات أو تطوير خدمات جديدة، ومدى الحرص على الابتكار في الخدمة لتلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم.

(٥) **محور تمكين الموارد البشرية:** يدور حول نشر الثقافة القائمة على الخدمة المتميزة كمحرك أساسي للعاملين، كما أشار هذا المحور على مجموعة من المهارات الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند التوظيف أو يتم تناولها في البرامج التدريبية المقدمة مثل: روح المبادرة، والاستغراق في التفاصيل، والعمل الفريقي، والتوجه الاستباقي، بما يؤدي إلى تميز العاملين في تقديم الخدمة.

(٦) **محور التكنولوجيا المتكاملة:** وقياس هذا المحور مدى توظيف المؤسسة الحكومية للتكنولوجيا وجودة الأنظمة المستخدمة لتقديم الخدمات بطريق مبتكرة.

يتضح من خلال العرض السابق لمعايير جائزة الوحدة الحكومية المتميزة في تقديم الخدمات أن هذه المعايير تضمنت العديد من الدلالات حول الريادة التنظيمية ومتطلبات تحقيقها من خلال التأكيد على وعى القيادة والتزامها بتطوير الخدمات،

واستشراف المستقبل، والمنهجية في تخصيص الموارد، وتعزيز التوجه نحو العميل، والتوجه الاستباقي واتخاذ الإجراءات الاستباقية في اكتشاف الفرص، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع المشكلات التنظيمية، بالإضافة إلى إدارة الأداء والابتكار في تصميم وتطوير إجراءات العمل، والتأكيد على اكتساب العاملين روح المبادرة والعمل الفريقي والتوجه الاستباقي والخدمة بعيون العملاء .

٢ - جائزة القيادات المتميزة

تهدف هذه الجائزة إلى تحفيز روح التنافس وتحقيق التميز على مستوى القياديين في الجهات الحكومية، حيث تُسهم في تسليط الضوء على أفضل القياديين في المؤسسات الحكومية أصحاب الإنجازات التي أثبتت فاعليتها في تحقيق نتائج ريادية على كافة الأصعدة، وتشتمل على معيارين تدور حول الكفاءة والفاعلية القيادية، والأداء والإنجاز والتأثير والإلهام، وتُركز على قدرة القيادة على التخطيط والتوجيه والتأثير واستشراف المستقبل وتقيس الجهود التي يبذلها القيادي لبناء بيئة عمل مبتكرة تُعزز ثقافة التميز والارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لابتكار القيمة للمعنيين والمجتمع.(جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. دليل جائزة القيادات المتميزة، ٢٠٢٠: ٨)

وبالتالي فإن جائزة القيادات المتميزة تقيس ريادية القيادة في توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار ونشر ثقافة التميز والارتقاء بالأداء وقدرة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد وتحقيق الاستخدام الأمثل لها في سبيل ابتكار القيمة.

٣ - جائزة الأفراد وفرق العمل

رصدت الدولة جائزة التميز الفردي لأفضل موظف حكومي وأفضل فريق عمل بهدف نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء وتعزيز روح الإبداع والابتكار وإلقاء الضوء على الممارسات الابتكارية الناجحة.

ولقد تضمنت هذه الجائزة معيار التفكير الابتكاري والذي يُشير إلى الابتكارات أو المبادرات الريادية التي قدمها الموظف أو فريق العمل ومدى تطبيق المؤسسة لما قدمه الموظف من أفكار إبداعية أو مبادرات ابتكارية ومدى الاستفادة الشخصية والمؤسسية من نتائج الابتكارات والمبادرات الريادية المطبقة، بالإضافة إلى معيار الوعي الريادي والذي يقيس مدى وعي الموظف بالمبادرات الريادية التي تطلقها الدولة وإمكانية توظيف هذه المبادرات للارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي لتحقيق الدور الريادي للمؤسسة. (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، دليل جوائز التميز الفردي، ٢٠٢٠: ١١-١٢).

وبالتالي فإن هذه الجائزة تعمل على تعزيز روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، وتقيس مدى تمتع الموظف أو فريق العمل بالتفكير الابتكاري وقدرته على طرح الأفكار الإبداعية وتقديم المبادرات الريادية لتحقيق الريادية للمؤسسة.

٤- جائزة المبادرات الحكومية الابتكارية

تعمل الجائزة على تشجيع المؤسسات الحكومية لوضع نظام مؤسسي يُطبق منهجيات الابتكار في إدارته وعملياته وأنظمته وخدماته، والعمل على توفير بيئة عمل تُحفز العاملين على الإبداع والابتكار وتحويل أفكارهم واقتراحاتهم الإبداعية إلى مبادرات ريادية لتحسين العمليات والخدمات والأداء المؤسسي ككل وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الحكومية وترتبط معايير الجائزة بالمنهجية المؤسسية لطرح الأفكار الابتكارية ومدى حداثة الفكرة الابتكارية وأهميتها وأهدافها، وعمليات إدارة الموارد اللازمة لتطبيق هذه الأفكار وإدارة المخاطر المرتبطة بها، ومدى إسهام الابتكار المؤسسي في تحقيق قيمة مبتكرة وتأثيره على السياسات والأنظمة وتعزيز الريادة والتنافسية من خلال التطبيق العملي لها. (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، دليل معايير جائزة المبادرة الحكومية الابتكارية، ٢٠٢٠: ٦).

ومن ناحيتها قامت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بتكليف منسقا للجائزة تحت مسمى "منسق جائزة مصر للتميز الحكومي بالوزارة" والذي قام بدورة بمخاطبة المديرات التعليمية لموافاة الوزارة ببيانات المرشحين في جوائز مصر للتميز الحكومي في كافة مجالاتها.

وخلاصة ما سبق فإن الإدارات التعليمية تمتلك مقومات تعزيز الريادة التنظيمية بها من حيث تأكيد الدستور على اكتشاف المواهب وتنمية الإبداع وتشجيع الابتكار، وما أشارت إليه رؤية مصر ٢٠٣٠ للتممية المستدامة من تحسين القدرات التنافسية للمنظومة التعليمية وتقديم خدمات عالية الجودة، كما هدفت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني إلى توافر نظام مؤسسي كفاء مرن ومستدام، بجانب تطوير إدارة المؤسسات التعليمية وتطوير أداء القيادات التربوية في إدارة عمليات التغيير وإدارة الموارد، وتوفير بيئة داعمة للابتكار وتعزيز التنافسية. ومن ناحية أخرى فإن تطبيق وثيقة معايير ضمان جودة دواوين المديرات والإدارات التعليمية من شأنه تحقيق زيادة الإدارات التعليمية، وكذلك تسهم جائزة مصر للتميز الحكومي في نشر ثقافة التميز والريادة والارتقاء بمستوى الخدمات وتشجيع الإبداع والابتكار ودعم التنافسية، وأخيراً ما تضمنه القرار (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ من مهام لكل من مدير الإدارة ووكيلها حول تطوير رؤية مشتركة وتوجيه مديري المدارس لتحقيق التعليم المتميز، وتحقيق المعايير القومية للتعليم، وتكوين شراكات فعالة وعلاقات وثيقة مع المجتمع المحلي والإدارة الاستراتيجية للموارد والوقوف على المستجدات والاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة التعليمية.

وبعد تناول الوضع الراهن للريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في ضوء الوثائق والتقارير الرسمية يتم الانتقال إلى رصد واقع الريادة التنظيمية بتلك الإدارات ميدانياً من وجهة نظر عينة الدراسة.

القسم الثالث: واقع تطبيق أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة (الدراسة الميدانية ونتائجها)

يتناول هذا القسم الدراسة الميدانية من حيث إجراءاتها ونتائجها فيما يلي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

سارت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- أ- أهداف الدراسة الميدانية.
 - ب- إعداد أداة الدراسة الميدانية.
 - ج- اختيار عينة الدراسة.
 - د- تطبيق الاستبانة.
- أ- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى: التعرف على واقع ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر، والتي تتضمن أربعة أبعاد هي: (بُعد الثقافة الريادية، بُعد القيادة الريادية، بُعد العقلية الريادية، بُعد إدارة الموارد استراتيجياً).

ب- إعداد أداة الدراسة الميدانية:

ويُمكن توضيح ذلك فيما يلي:

اتساقاً مع طبيعة البحث، وتحقيقاً لأهدافها استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية؛ حيث تُفيد في التوصل إلى معلومات، والتعرف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يُمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالرجوع إلى الكتب والوثائق. (داوود وآخرون، ٢٠٠٩: ٧٨)

وبالتالي فقد تم إعداد الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، بهدف التعرف على آراء عينة من مديري العموم بالإدارات التعليمية بمصر، ووكلائها، ومديري المراحل ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بها حول واقع ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر.

صدق الاستبانة: Validity

للتأكد من صدق الاستبانة، استخدمت الدراسة الحالية ما يلي:

١- صدق المضمون Content Validity

ويُسمى بالصدق المنطقي، وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (عبد السلام، ١٩٩٧: ١٨٠) وقد راعت الدراسة أن تكون مفردات الاستبانة معبرة وتُغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطية ملائمة.

٢- الصدق الظاهري Face Validity

ويتم التوصل إليه من خلال حكم مختص على درجه قياس الاستبانة للسمة المقاسة، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك تعطي الاستبانة لأكثر من مُحكم، ويتم تقييم درجه الصدق للاستبانة من خلال التوافق بين قدرات المحكمين (عودة، ٢٠٠٥: ٢٧٠) ، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين، والبالغ عددهم (١٧) محكمًا من أصحاب الخبرة في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكليات التربية في بعض الجامعات المصرية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللغوية ومعانيها، ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المتشابهة، أو تعديل الصياغة اللغوية، وقام الباحث بجمع الاستبانات وتفرغ جميع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتم الإبقاء على العبارات التي حصلت على موافقه أغلبية المحكمين، وقد تم تعديل البنود في ضوء المقترحات، وعلى أثر ذلك تم تعديل فقرات الاستبانة الحالية.

٣- الصدق الذاتي (Intrinsic Validity)

تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي أن: معامل الصدق الذاتي = جذر معامل الثبات = $\sqrt{0,91} = 0,95$

٤- ثبات الاستبانة (Reliability)

يُقصد بالثبات الموثوقية، ولفظ الثبات يُشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحصول على نفس نتائج عند تطبيق الاداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم. (الرشيدى، ٢٠٠٠: ١٦٤)

فيُعد المقياس ثابتاً إذا كان يُعطي نفس النتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف مشابهة تماماً للظروف التي سبق اختبارهم فيها، ثم يتم بعد ذلك حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرتين السابقتين.

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونه من (٣٠) من مديري العموم بالإدارات التعليمية بمصر، ووكلائها، ومديري المراحل ورؤساء الأقسام، ثم أُعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني قدره (٢١) يوماً، ولحساب الثبات العام تم إعطاء درجة كاملة لكل عبارات الاستبانة، وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الاول والثاني على عينة الثبات.

وتم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي: (علام، ٢٠٠٤: ٢٢٨)

$$r = \frac{n \text{ مـ جـ ص} - \text{مـ جـ س} \times \text{مـ جـ ص}}{[n \text{ مـ جـ ص}^2 - (\text{مـ جـ ص})^2] [n \text{ مـ جـ س}^2 - (\text{مـ جـ س})^2]}$$

$$[n \text{ مـ جـ ص}^2 - (\text{مـ جـ ص})^2] [n \text{ مـ جـ س}^2 - (\text{مـ جـ س})^2]$$

حيث إنَّ $n =$ عدد أفراد العينة

$s =$ درجات العينة في التطبيق الأول

$v =$ درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط وجد أن معامل الثبات للاستبانة يساوي (٠.٨٨) تقريباً، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيته للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

ج- اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة (simple random sample)، حيث لم يتم اختيار أفراد بعينهم، وقد طبقت الاستبانة على عينة من مديري العموم بالإدارات التعليمية بمصر، ووكلائها، ومديري المراحل ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بها، وبلغ حجم العينة (٤٩٠) عضواً، وقد أجاب على الاستبانة بدقة (٤٠٠) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٥٦) استبانة، وتم استبعاد (٣٤) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

د- تطبيق الاستبانة:

▪ بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفترة من ٢٠٢٤/٢/١٣ إلى ٢٠٢٤/٥/١٣ خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤. وذلك بعد الحصول على الموافقات الإدارية الخاصة بالتطبيق.

■ قام الباحث بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العينة المتمثلة في مديري العموم بالإدارات التعليمية بمصر، ووكلائها، ومديري المراحل ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بها، حيث تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة وعددهم (٤٩٠) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة الذين تم استيفاء استماراتهم (٤٠٠) استمارة صحيحة.

■ بعد قيام أفراد العينة بالإجابة قام الباحث بتجميع الاستمارات، وتم تصنيفها حسب فئات العينة.

■ تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المعالجة الاحصائية.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تناول الباحث في هذه الجزئية دراسة درجة ممارسة أبعاد الريادة التنظيمية (بُعد الثقافة الريادية، بُعد القيادة الريادية، بُعد العقلية الريادية، بُعد إدارة الموارد استراتيجياً) بالإدارات التعليمية في مصر، من وجهة نظر عينة من مديري العموم بالإدارات التعليمية بمصر، ووكلائها، ومديري المراحل ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والذي يُمكن أن يتضح في التالي:

أ- البعد الأول: بُعد الثقافة الريادية:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات (البعد الأول: بُعد الثقافة الريادية)

جدول (١) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات: بُعد الثقافة

الريادية

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	معدل تكرار الاستجابة			العبارة	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٢	٠.٧١	٢.١٢	٤٦	٢٦٢	٩٢	تتوافر بالإدارة التعليمية آليات	١

						لنشر الثقافة الريادية بها.	
٣	٠.٧٠	٢.١٠	٦٧	٢٢٧	١٠٦	تُبنى الإدارة التعليمية القيم الداعمة للأداء الريادي بها.	٢
٤	٠.٦٦	١.٩٧	١١٤	١٨٥	١٠١	ينخرط العاملون في ممارسات ريادية كالاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطرة.	٣
١	٠.٧٥	٢.٢٤	٧١	١٦٢	١٦٧	تدعم الإدارة التعليمية الأفكار الإبداعية التي تؤدي إلى مخرجات نوعية .	٤
٦	٠.٥٤	١.٦٢	٢٠٦	١٤٢	٥٢	تمنح الإدارة التعليمية الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية الريادية.	٥
٤ مكرر	٠.٦٦	١.٩٧	١١٢	١٨٧	١٠١	تتمتع الوحدات والأقسام الإدارية بالصلاحيات الكافية لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	٦
	٠.٦٧	٢.٠٠				بُعد الثقافة الريادية	

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (١) السابق يتضح الآتي:

أن بُعد الثقافة الريادية من وجهة نظر أفراد العينة تحقق درجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.١٧)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢) وبالتالي تؤكد الاستجابات السابقة على ثمة قصور في تأصيل الثقافة الريادية في الإدارة التعليمية خاصة فيما يتعلق بانخراط العاملين في الممارسات الريادية كالاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطرة، وكذلك ضعف منح الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية والريادية وقد يُعزى ذلك إلى ضعف تمتع الوحدات والأقسام الإدارية بالصلاحيات الكافية مع ترسيخ ثقافة المركزية الإدارية.

وبالتالي تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (الغامدي: ٢٠٢١)، ودراسة (سلومة وآخرون: ٢٠٢٤) بينما تختلف مع دراسة كل من (الزلط: ٢٠١٩)، ودراسة (المساعفة: ٢٠٢٠)، ودراسة (الجزار: ٢٠٢١)، ودراسة (أبوهرم: ٢٠٢٢)، ودراسة

- (البديوي والشهراني:٢٠٢٣)، ودراسة (إبراهيم:٢٠٢٤) حيث كانت درجة بُعد الثقافة الريادية مرتفعة، وأيضاً مع دراسة (الدامي:٢٠٢٥) حيث كانت درجة البعد منخفضة.
- تصدرت العبارة رقم (٤): " تدعم الإدارة التعليمية الأفكار الإبداعية التي تؤدي إلى مخرجات نوعية "، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٥)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة التعليمية تُتيح فرصاً للعاملين بها وتسمح لهم بالتعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم الإبداعية؛ مما يجعلها تدعم الأفكار الإبداعية التي تؤدي إلى مخرجات نوعية.
 - وجاءت العبارة رقم (١): " تتوافر بالإدارة التعليمية آليات لنشر الثقافة الريادية بها."، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧١)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة وعي الإدارة التعليمية بأهمية نشر الثقافة الريادية بها.
 - وجاءت العبارة رقم (٢): " تتبنى الإدارة التعليمية القيم الداعمة للأداء الريادي بها."، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٢.١٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى سيادة قيم الثقافة التنظيمية التقليدية التي تُحجم عن المبادرة والمبادرة وتحمل المخاطرة في أداء الأنشطة الريادية.
 - وكانت العبارة رقم (٣): " ينخرط العاملون في ممارسات ريادية كالاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطرة."، والعبارة رقم (٦): " تتمتع الوحدات والأقسام

الإدارية بالصلاحيات الكافية لتنفيذ الأفكار الإبداعية."، تتحققا في الواقع الفعلي بوزن نسبي (١.٩٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارات في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ ويرجع ذلك إلى ضعف الحوافز المقدمة لكي ينخرط العاملون في ممارسات ريادية كالاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطرة، إضافة لقلّة تمتع الوحدات والأقسام الإدارية بالصلاحيات الكافية لتنفيذ الأفكار الإبداعية.

▪ وجاءت العبارة رقم (٥): " تمنح الإدارة التعليمية الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية الريادية."، في الترتيب السادس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة، وبوزن نسبي (١.٦٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٤)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف دعم لقيادات الإدارات التعليمية لذوي الكفاءات المحورية وبالتالي ضعف منح الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية الريادية.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في تطبيق بعض الممارسات الخاصة بالثقافة الريادية، حيث يقلّ تمتع الوحدات والأقسام الإدارية بالصلاحيات الكافية لتنفيذ الأفكار الإبداعية، كما يقلّ منح الإدارة التعليمية الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية الريادية وتوافر آليات لنشر الثقافة الريادية بها، مما يجعل هناك قلة في تبنى الإدارة التعليمية القيم الداعمة للأداء الريادي بها، وقلة في انخراط العاملين في ممارسات ريادية كالاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطرة.

ب-البعد الثاني: القيادة الريادية:

الجدول التالي يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من

عبارات (البعد الثاني: القيادة الريادية)

جدول (٢) يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات بُعد القيادة

الريادية

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
٧	تعمل قيادة الإدارة التعليمية في ضوء خطة استراتيجية ريادية محددة الأهداف.	١٢٣	٢١٧	٦٠	٢
٨	تستخدم قيادة الإدارة التعليمية أساليبًا إدارية إبداعية تعتمد على المخاطرة والاستباقية .	١٢٠	١٩٩	٨١	٥
٩	تمتلك قيادة الإدارة التعليمية حلولاً استباقية لمواجهة المشكلات المستقبلية.	١١٤	١٩٦	٩٠	٦
١٠	تسعى قيادة الإدارة التعليمية إلى تحويل الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة.	١١٨	٢١٩	٦٣	٤
١١	لدى قيادة الإدارة التعليمية القدرة على التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة	٢٠٨	١٣٩	٥٣	١
١٢	تدعم قيادة الإدارة التعليمية تكوين قيادات ريادية من الصف الثاني.	١٦٩	١٢٥	١٠٦	٢ مكرر
	بُعد القيادة الريادية				٠.٧٢

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (٢) السابق يتضح الآتي:

أن بُعد القيادة الريادية من وجهة نظر أفراد العينة تحقق بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.١٧)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف استخدام قيادة الإدارة التعليمية أساليبًا إدارية إبداعية بالاعتماد على المخاطرة والاستباقية أو تطبيق حلولاً استباقية لمواجهة المشكلات المستقبلية.

ومن ثم فإن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع دراسة كل من (الغامدي: ٢٠٢١)، بينما تختلف مع دراسة كل من (الزلط: ٢٠١٩)، ودراسة (المساعفة: ٢٠٢٠)، ودراسة (الجزار: ٢٠٢١)، ودراسة (أبو برهم: ٢٠٢٢)، ودراسة (البدي والشهراني: ٢٠٢٣)، ودراسة (إبراهيم: ٢٠٢٤) حيث كانت درجة تحقق بُعد القيادة الريادية مرتفعة، وأيضاً معدراسة (سلومة وآخرون: ٢٠٢٤) ودراسة (الدامي: ٢٠٢٥) حيث كانت درجة تحقق البعد منخفضة.

- تصدرت العبارة (١١): " لدى قيادة الإدارة التعليمية القدرة على التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يرجع ذلك إلى وعي قيادة الإدارة التعليمية بالبيئة الداخلية للإدارة التعليمية وقدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف بها، وكذلك الخارجية من حيث تعرف الفرص والتحديات بها.
- وكانت العبارة رقم (٧): " تعمل قيادة الإدارة التعليمية في ضوء خطة استراتيجية ريادية محددة الأهداف."، والعبارة رقم (١٢): " تدعم قيادة الإدارة التعليمية تكوين قيادات ريادية من الصف الثاني."، تتحققا في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.١٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢)، في الترتيب الثاني، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارات في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ ويرجع ذلك إلى ندرة توافر خطة استراتيجية ريادية محددة الأهداف بالإدارة التعليمية.
- وجاءت العبارة رقم (١٠): " تسعى قيادة الإدارة التعليمية إلى تحويل الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة."، في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي

(٢٠١٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧١)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ وقد يكون السبب في ذلك ضعف التوجه الريادي لدى قيادة الإدارة التعليمية نحو تحول الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة.

- وجاءت العبارة رقم (٨): " تستخدم قيادة الإدارة التعليمية أساليبًا إدارية إبداعية تعتمد على المخاطرة والاستباقية."، في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٢.١٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك سيادة الأساليب الإدارية التقليدية بسبب إجماع القيادات التربوية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والتخوف من الفشل في تجريب الجديد المبتكر.

- وجاءت العبارة رقم (٩): " تمتلك قيادة الإدارة التعليمية حلولًا استباقية لمواجهة المشكلات المستقبلية."، في الترتيب السادس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٢.٠٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٩)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف مهارات قيادة الإدارة التعليمية الإبداعية في تحسس المشكلات كما أنها لا تمتلك رؤية ريادية ذات استشراف استراتيجي للمستقبل، مما يجعل هناك ندرة في تقديمها حلولًا استباقية لمواجهة المشكلات المستقبلية.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في تطبيق بعض الممارسات الخاصة بالقيادة الريادية، حيث يقل عمل قيادة الإدارة التعليمية في ضوء خطة استراتيجية ريادية محددة الأهداف، كما يقل استخدامها أساليبًا إدارية إبداعية تعتمد على المخاطرة والاستباقية، وكذلك امتلاكها حلولًا استباقية لمواجهة

المشكلات المستقبلية، وقلة في سعيها إلى تحويل الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة.

ج- البعد الثالث: العقلية الريادية:

الجدول التالي يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات (البعد الثالث: العقلية الريادية)

جدول (٣) يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات بُعد العقلية الريادية

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١٣	تمتلك الإدارة التعليمية رؤية ريادية ذات استشراف استراتيجي للمستقبل.	٩٠	٢١٢	٩٨	١.٩٨	٠.٦٦	٥
١٤	تتخذ الإدارة التعليمية قرارات محورية بالرغم حالات الغموض في بيئة العمل	١٢٢	٢١٦	٦٢	٢.١٥	٠.٧٢	٤
١٥	تتسم الإدارة التعليمية بالاستجابة السريعة للفرص الواعدة .	١٦٩	١٦٧	٦٤	٢.٢٦	٠.٧٥	٣
١٦	تعمل الإدارة التعليمية على تحويل التحديات إلى فرص لتطوير الأداء.	١٦٩	١٨٧	٤٤	٢.٣١	٠.٧٧	٢
١٧	توظف الإدارة التعليمية الفرص المتاحة لتعزيز ريادتها.	١٩٨	١٥٨	٤٤	٢.٣٩	٠.٨٠	١
١٨	تعقد الإدارة التعليمية شراكات وتحالفات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة.	٩٥	١٧٠	١٣٥	١.٩٠	٠.٦٣	٧

٦	٠.٦٤	١.٩٣	١١٠	٢١٠	٨٠	تضع الإدارة التعليمية آليات دقيقة لتعرف حاجات المستفيدين.	١٩
	٠.٧١	٢.١٣				بُعد العقلية الريادية	

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (٣) السابق يتضح الآتي:

أن بُعد العقلية الريادية من وجهة نظر أفراد العينة تحقق بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.١٣)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٧١)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف توافر رؤية ريادية ذات استشراق استراتيجي للمستقبل وكذلك غياب الأليات الدقيقة للتعرف على حاجات المستفيدين كما أن الإدارة التعليمية لا تُقيم شراكات وتحالفات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الغامدي: ٢٠٢١)، بينما تختلف مع دراسة كل من (الزلط: ٢٠١٩)، ودراسة (المساعفة: ٢٠٢٠)، ودراسة (الجزار: ٢٠٢١)، ودراسة (أبوهرم: ٢٠٢٢)، ودراسة (البديوي، والشهراني: ٢٠٢٣)، حيث كانت درجة تحقق بُعد العقلية الريادية مرتفعة، وأيضاً مع دراسة (سلومة وآخرون: ٢٠٢٤) حيث كانت درجة تحقق البعد منخفضة.

تصدرت العبارة رقم (١٧): " تُوظف الإدارة التعليمية الفرص المتاحة لتعزيز ريادتها"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يرجع ذلك إلى وجود منافسة بين قيادات الإدارات التعليمية مما يجعل كل قائد يُوظف الفرص المتاحة لتعزيز مكانته الإدارية.

وكانت العبارة رقم (١٦): " تعمل الإدارة التعليمية على تحويل التحديات إلى فرص لتطوير الأداء."، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٣١)،

ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٧)، في الترتيب الثاني، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

■ وجاءت العبارة رقم (١٥): " تتسم الإدارة التعليمية بالاستجابة السريعة للفرص الواعدة."، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٥)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة؛ وقد يكون السبب في ذلك محاولة قيادة الإدارة التعليمية الحصول على نجاحات بارزة أمام المستويات الادارية العليا .

■ وجاءت العبارة رقم (١٤): " تتخذ الإدارة التعليمية قرارات محورية بالرغم حالات الغموض في بيئة العمل."، في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (٢.١٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ وقد يُعزى ذلك إلى تأخر الإدارة التعليمية في اتخاذ قرارات محورية إيجاباً عن المخاطرة وخوفاً من عدم تحقيق النتائج الايجابية المرجوة.

■ وجاءت العبارة رقم (١٣): " تمتلك الإدارة التعليمية رؤية ريادية ذات استشراف استراتيجي للمستقبل."، في الترتيب الخامس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (١.٩٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)، حيث أن غالبية القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية قيادات تنفيذية وليست تطويرية.

■ وجاءت العبارة رقم (١٩): " تضع الإدارة التعليمية أليات دقيقة لتعرف حاجات المستفيدين."، في الترتيب السادس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة

متوسطة، وبوزن نسبي (١.٩٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٤)، وقد يرجع ذلك إلى أن الأهداف الأكبر لدى العاملين بالإدارة التعليمية هو تنفيذ الأعمال والأنشطة والخدمات في الوقت المحدد دون التعرف على حاجات المستفيدين ومستوى رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة.

■ وجاءت العبارة رقم (١٨): "تعقد الإدارة التعليمية شراكات وتحالفات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة"، في الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (١.٩٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٣)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة؛ وقد يُعزى ذلك إلى ضعف مهارات القيادات التربوية في فتح قنوات للتواصل بين الإدارة التعليمية وبين مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة، مما يُقلل من وجود شراكات وتحالفات استراتيجية معها.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في اتخاذ الإدارة التعليمية قرارات محورية بالرغم من حالات الغموض في بيئة العمل، وضعف في عقدها شراكات وتحالفات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة، إضافة لضعف في وضعها أليات دقيقة لتعرف حاجات المستفيدين، مما يجعل هناك قلة في امتلاك الإدارة التعليمية رؤية ريادية ذات استشراف استراتيجي للمستقبل.

د- البعد الرابع: بُعد إدارة الموارد استراتيجياً:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من

عبارات (البعد الرابع: بُعد إدارة الموارد استراتيجياً).

جدول (٤) يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات بُعد إدارة الموارد

استراتيجياً

م	العبارة	معدل تكرار الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			

٢٠	تحد الإدارة التعليمية من الروتين ومعوقات الإبداع الإداري.	٦٧	١٢٠	٢١٣	١.٦٤	٠.٥٥	٣
٢١	تستقطب الإدارة التعليمية كفاءات بشرية محورية من ذوي القدرات الريادية.	٨٤	١٠٦	٢١٠	١.٦٩	٠.٥٦	١
٢٢	تتوافر بالإدارة التعليمية بنية تحتية تكنولوجية لتحقيق الأداء الريادي.	٣٤	١٤٦	٢٢٠	١.٥٤	٠.٥١	٥
٢٣	تتبع الإدارة التعليمية سياسات متطورة لخفض التكاليف وتحقيق التميز الإداري.	٤١	١٣٣	٢٢٦	١.٥٤	٠.٥١	٥ مكرر
٢٤	تتوافر بالإدارة التعليمية برامج تنمية مهنية نوعية لتنمية الجدارات الريادية لدى العاملين بها.	٣١	١٧٠	١٩٩	١.٥٨	٠.٥٣	٤
٢٥	تُخطط الإدارة التعليمية لاستدامة الموارد الحالية وحمايتها من النضوب.	٤٤	١٨١	١٧٥	١.٦٧	٠.٥٦	٢
	بُعد إدارة الموارد استراتيجيًا				١.٦١	٠.٥٤	

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (٤) السابق يتضح الآتي:

أن بُعد إدارة الموارد استراتيجيًا من وجهة نظر أفراد العينة تحقق بدرجة ضعيفة، حيث بلغ الوزن النسبي (١.٦١)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٥٤)، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف توافر البنية التحتية التكنولوجية بالإدارة التعليمية، كما لا يتم اتباع سياسات متطورة لخفض التكاليف، مع غلبة البيروقراطية والروتين، بالإضافة إلى ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة في مجال الجدارات الريادية، كما لا يتم استقطاب العاملين ذوي الكفاءات المحورية والجدارات الريادية بالإدارات التعليمية.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (سلومة وآخرون: ٢٠٢٤) ودراسة (الدامي: ٢٠٢٥)، بينما تختلف دراسة (الجزار: ٢٠٢١)، حيث كانت درجة بُعد إدارة الموارد استراتيجيا مرتفعة، وأيضا مع دراسة (ابراهيم: ٢٠٢٤) حيث كانت درجة تحقق البعد متوسطة.

▪ تصدرت العبارة رقم (٢١): "تستقطب الإدارة التعليمية كفاءات بشرية محورية من ذوي القدرات الريادية"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٦٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٦)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى أنه لا يتم استقطاب الإدارة التعليمية للموارد البشرية على أساس الكفاءات البشرية المحورية ذوي القدرات الريادية

▪ وكانت العبارة رقم (٢٥): "تُخطط الإدارة التعليمية لاستدامة الموارد الحالية وحمايتها من النضوب"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (١.٦٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٦)، في الترتيب الثاني، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وقد يكون السبب في ذلك هو غياب ثقافة الحفاظ على الموارد وتلليل الهدر وترشيد الإنفاق وكذلك لا يتم المفاضلة بين الأنشطة والخدمات من حيث التكاليف والعائد منها

▪ وجاءت العبارة رقم (٢٠): "تحد الإدارة التعليمية من الروتين ومعوقات الإبداع الإداري"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٦٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٥)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في

الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة نظراً للتطبيق الحرفي للوائح والقوانين وطول إجراءات العمل، والمركزية الشديدة.

■ جاءت العبارة رقم (٢٤): "تتوافر بالإدارة التعليمية برامج تنمية مهنية نوعية لتنمية الجدارات الريادية لدى العاملين بها."، في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وبوزن نسبي (١.٥٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٣)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن تصميم برامج التنمية المهنية لا يتم وفق الاحتياجات الفعلية للعاملين مع ضعف مواكبتها للتطورات والاتجاهات الإدارية الحديثة

■ جاءت العبارة رقم (٢٢): "تتوافر بالإدارة التعليمية بنية تحتية تكنولوجية لتحقيق الأداء الريادي."، والعبارة رقم (٢٣): "تتبع الإدارة التعليمية سياسات متطورة لخفض التكاليف وتحقيق التميز الإداري."، في الترتيب الخامس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارات في الواقع الفعلي بدرجة ضعيفة، وبوزن نسبي (١.٥٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥١)؛ وقد يكون السبب في ذلك قلة الميزانيات المخصصة بالإدارة التعليمية مما يجعلها غير قادرة على توفير بنية تحتية تكنولوجية بالإضافة إلى ضعف مهارات العاملين التكنولوجية. وغياب ثقافة ترشيد الإنفاق وتقليل هدر الموارد

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هناك ضعف في اتباع الإدارة التعليمية سياسات متطورة لخفض التكاليف، وضعف في التخطيط لاستدامة الموارد الحالية وحمايتها من النضوب، إضافة لضعف في الحد معوقات الإبداع الإداري، مع قلة استقطاب كفاءات بشرية محورية من ذوي القدرات الريادية، وندرة توافر برامج تنمية مهنية نوعية لتنمية الجدارات الريادية لدى العاملين

بها بجانب ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتحقيق الأداء الريادي بها.

هـ - أبعاد الريادة التنظيمية ككل بالإدارات التعليمية في مصر:

جدول (٥) الأوزان النسبية لأبعاد الريادة التنظيمية ككل بالإدارات التعليمية في مصر:

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	الأبعاد
٣	٠.٦٧	٢.٠٠	بُعد الثقافة الريادية
١	٠.٧٢	٢.١٧	بُعد القيادة الريادية
٢	٠.٧١	٢.١٣	بُعد العقلية الريادية
٤	٠.٥٤	١.٦١	بُعد إدارة الموارد استراتيجياً
	٠.٦٦	١.٩٨	المحور الأول: درجة توافر أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر

يتضح من جدول (٥) السابق أن درجة توافر أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في مصر (ككل)، من وجهة نظر أفراد العينة جاءت (متحققة بدرجة متوسطة)، حيث بلغ الوزن النسبي (١.٩٨)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)، وجاء (بُعد القيادة الريادية) في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بدرجة (تحقق متوسطة)، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.١٧)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢) يليه (بُعد العقلية الريادية) في الترتيب الثاني بدرجة (تحقق متوسطة)، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.١٣)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٧١) ثم (بُعد الثقافة الريادية) في الترتيب الثالث بدرجة (تحقق متوسطة)، حيث بلغ الوزن النسبي (٢.٠٠)، ونسبة متوسط شدة الاستجابة (٠.٦٧) وأخيراً (بُعد إدارة الموارد استراتيجياً)، في الترتيب الرابع بدرجة (تحقق ضعيفة)، حيث بلغ الوزن النسبي (١.٦١)، ونسبة متوسط شدة

الاستجابة (٠.٥٤)، وقد يُعزى ذلك إلى اللامركزية الشديدة وضعف الصلاحيات الممنوحة للأقسام والوحدات الإدارية التي تحد من انخراط العاملين في الممارسات الريادية، إضافة إلى ضعف استقطاب الإدارة التعليمية لذوي الجدارات الريادية وقلة الحوافز الممنوحة للمتميزين، إضافة إلى ندرة برامج التنمية المهنية في مجال الريادة، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، كما لا توجد سياسات متطورة للحفاظ على الموارد وتميئها وحمايتها من النضوب، وغياب آليات التعرف على حاجات المستفيدين.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة (الغامدي: ٢٠٢١) ودراسة (متولي: ٢٠٢٢) ودراسة (سلومة وآخرين: ٢٠٢٤) ودراسة (Torabipour, A.: 2014) بينما نتائجها مع نتائج كل من دراسة (الزلط: ٢٠١٩) ودراسة (المساعفة: ٢٠٢٠) ودراسة (أبو برهم: ٢٠٢٢) ودراسة (البدوي والشهراني: ٢٠٢٣) ودراسة (العبادي وآخرون: ٢٠٢٣) ودراسة (إبراهيم: ٢٠٢٤) حيث كانت درجة توافر أبعاد الريادة التنظيمية مرتفعة، وأيضاً اختلفت مع دراسة (الدامي: ٢٠٢٥) حيث كانت درجة توافر أبعاد الريادة التنظيمية منخفضة.

القسم الرابع: آليات مقترحة لتفعيل أبعاد الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية في

مصر

من خلال العرض السابق للإطار النظري ونتائج الدراسة الوثائقية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بالإدارات التعليمية يتم عرضها فيما يلي وفقاً لكل بُعد من أبعاد الريادة التنظيمية:

١- البعد الأول: الثقافة الريادية

الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار المرجعي لسلوكيات الأفراد، ومن المحدات التنظيمية الهامة التي تُحدد الاتجاهات والقيم الريادية والسلوك الريادي لدى العاملين بالإدارة التعليمية بما يُسهل عمليات تحديد الفرص وتعبئها واكتشاف طرق وأساليب جديدة لابتكار القيمة في العمليات والخدمات وتحقيق أداء تنافسي متفوق، إضافة إلى

أنها عامل جوهري في نجاح جهود وأنشطة ومبادرات الريادة التنظيمية لأنها تُرسخ لمجموعة من الرؤى والقيم المشتركة الداعمة للتوجه الريادي التي تهيب العاملون لقبول وتبني الأنشطة الريادية وتنفيذها بطرق إبداعية مبتكرة. وتتمثل آليات تأصيل وترسيخ الثقافة الريادية بالإدارة التعليمية فيما يلي:

- عقد البرامج التدريبية وورش العمل وإعداد المطبوعات التي تهدف إلى زيادة الوعي بأهمية الممارسات الريادية في تطوير الأداء الإداري.
- دعم وتشجيع السلوكيات الريادية لدى العاملين كالاستقلالية والاستباقية وتحمل المخاطرة.
- الحد من الرقابة اللصيقة والإشراف المفرط والقيود الإجرائية التي تحد من حرية العاملين في الإبداع والابتكار، مع منح الوحدات والأقسام الإدارية الاستقلالية والصلاحيات الكافية لتطبيق الأفكار الإبداعية والريادية.
- توفير البيئة والمناخ التنظيمي المحفز للإبداع والابتكار والفكر الريادي بما يُعزز روح المبادرة وتحمل المخاطرة ويُحفز البحث عن الفرص وتحويلها إلى قيمة مبتكرة للإدارة التعليمية.
- منح الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لذوي المواهب والجدارات الريادية.
- توفير درجة عالية من الأمان والمشاركة والطمأنينة داخل الإدارة التعليمية لمُنح العاملين حرية التعبير عن آرائهم وطرح مبادراتهم الإبداعية والريادية.
- الرصد المستمر لقيم واتجاهات العاملين التنظيمية ودافعيتهم للعمل، وتعديل أسباب مقاومتهم للتجديد والتطوير انخفاض الدافعية والإنجاز لديهم.

٢- البعد الثاني: القيادة الريادية:

القيادة الريادية قيادة إبداعية تتمتع بالاستباقية والمبادرة والمخاطرة في اكتشاف الفرص الجديدة والاستفادة منها في كسب ميزة تنافسية وتوفر بيئة عمل ابتكارية تُخفف من البيروقراطية والروتين وتُعزز روح المبادرة والاستقلالية للعاملين وتسمح

لهم بطرح إبداعاتهم وابتكاراتهم وُحفزهم لتحقيق الأداء المتفوق، كما أنها تتمتع برؤية ريادية استراتيجية وتعتمد على الإبداع والابتكار والمخاطرة والاستباقية في اتخاذ الإجراءات اللازمة لابتكار القيمة وتنظم وتتسق الموارد لتحقيق الميزة التنافسية للإدارة التعليمية وتتمثل آليات تعزيز القيادة الريادية بالإدارة التعليمية فيما يلي:

- إعادة النظر في أساليب وطرق ومعايير اختيار القيادات التربوية بحيث تركز على امتلاك المرشحين للمهارات والقدرات الإبداعية والجدارات الريادية.
- إعداد قيادات من الصف الثاني تتسم بالفكر الريادي والجدارات الريادية والقدرة على التعامل مع التطورات الإدارية والمستحدثات التكنولوجية.
- تضمين برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات التربوية للاتجاهات الإدارية الحديثة ومنها الريادة التنظيمية.
- تقييم أداء القيادات التربوية بالإدارات التعليمية بناء على مدى تطبيق الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة والجديد والمبتكر من الأساليب والإجراءات الإدارية.
- توفير نظام مالي وإداري وتشريعي يدعم استقلالية القيادات التربوية ويمنحها فرصاً للإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة .
- تفعيل دور مركز إعداد القيادات التربوية التابع لوزارة التربية والتعليم في تأهيل وإعداد واختيار مديري الإدارة التعليمية ووكلائها.

٣- البعد الثالث: العقلية الريادية:

تتميز العقلية الريادية بامتلاكها طرقاً غير تقليدية في التفكير وقدرات معرفية وإدارية وبصيرة في تحديد الفرص الريادية الأكثر قيمة واستثمارها، بالإضافة إلى التحلي بالمرونة والإبداع والابتكار المستمر كما أنها تتسم بالقدرة على المبادرة والاستباقية وتحمل المخاطرة والابتكار في تطوير ممارسات وإجراءات العمل، والرؤية الاستراتيجية الواضحة الموجه نحو التغيير وحسن إدارة موارد الإدارة التعليمية، ومن آليات دعم العقلية الريادية بالإدارات التعليمية:

- عقد البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية المهارات الريادية كالبحث عن الفرص الريادية واستثمارها واتخاذ القرارات المناسبة في الظروف التنافسية المعقدة وحالات عدم اليقين ووضع السياسات البديلة.
- تعزيز روح المبادرة والاستباقية والمخاطرة المحسوبة لدى العاملين في كافة المستويات والأقسام والوحدات الإدارية.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأصحاب الأفكار الريادية وذوي العقلية الريادية.

٤- البعد الرابع: إدارة الموارد استراتيجياً:

- امتلاك الإدارة التعليمية للموارد ووفرته مع تحديدها وحُسن إدارتها يُعد من أهم العوامل التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة لها، والإدارة التعليمية في أمس الحاجة إلى إدارة مواردها استراتيجياً، كما أنها مطالبة بتوفير موارد ذات قيمة نادرة مع قدرة قيادتها على إدارة هذه الموارد استراتيجياً لتطوير المزايا التنافسية لها بتوفير مجموعة من الآليات مثل:
- إعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يتناسب والمتطلبات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يُشجع على بناء فرق العمل والعمل الجماعي وتقليل الحواجز التنظيمية.
- تحديث اللوائح والقوانين وتبسيط إجراءات العمل ووضع السياسات التنظيمية بما يحقق تطوير الأداء.
- استقطاب العاملين ذوي المواهب والقدرات الإبداعية والكفاءات المحمورية.
- تدبير مصادر تمويل إضافية بالشراكة مع المجتمع المحلي، مع تحقيق المواءمة بين الموارد والأهداف التنظيمية.

- حصر وتحديد احتياجات الإدارة التعليمية من الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة وتزويدها بها، وتوفير الكوادر البشرية المتخصصة في مجال التكنولوجيا والاتصال.
- إنشاء قاعدة بيانات كاملة عن العاملين وهاراتهم وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
- التوسع في اللامركزية المالية بحيث تتمكن الإدارة التعليمية من إدارة مواردها ذاتيا، وإيجاد مصادر تمويل بديلة.
- اعتماد خريطة الجدارات في اختيار ذوي الكفاءات وفي رسم المسارات الوظيفية للعاملين وفي تحديد الاحتياجات التدريبية لهم وكذلك كمياري للأداء الوظيفي وفي التقدم للمناصب القيادية.

المراجع العربية:

ابراهيم، أمينا عبدالسيد. (٢٠٢٤). الريادة الاستراتيجية وتحقيق الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات التعليمية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ١٢٩، ٦٥-١٦٦

ابوبكر، مصطفى محمود. (٢٠١٤، سبتمبر، ٩-١١). منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ريادة الأعمال بعنوان "نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط"، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٥٩-٨٢.

أحمد، أشرف سعيد، والزائدي، أحمد بن محمد. (٢٠٢٢). واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، ج٢ (١٩٣)، ٥٥٦-٥٩٣.

أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٥). واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة في مصر ومعوقاته، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ٩(٢)، ٣٦٦-٣٨٤.

الأشقر، أحمد محمد عبدالسلام. (٢٠٢١). تطوير دور المنظمة العالمية لخريجي الأزهر في التنمية البشرية المستدامة في ضوء مقومات المنظمة الريادية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، ج٥(١٩١)، ٢٢٦-٣٣٥.

البدوي، أمل محمد حسين، والشهراني، منى عبدالرحمن سعيد. (٢٠٢٣). تصور مقترح لدور القيادات الإدارية بالإدارات العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، ٢٢(١)، ٣-٨.

جلال، شازلي يونس علي. (٢٠٢٢). متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لابعاد الريادة الاستراتيجية "دراسة ميدانية" مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، ٤(١٩٣)، ٤٦٨-٥١١.

جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠.

_____، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠٢٠). دليل المؤسسة الحكومية المتميزة.

_____، دستور ٢٠١٤، المطابع الأميرية، مواد ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥.

_____، وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٦). قرار ١٦٤ لسنة ٢٠١٦، بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦،

_____، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠-٢٠٣٣، ص ٢٩، ٣٣، ٤٦.

- _____ ، مجلس الوزراء ، مركز المعلومات واتخاذ القرار. (٢٠٢٣). مصر
في عيون العالم "مختارات من أبرز المؤشرات والتقارير
_____ ، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠٢٠). دليل الوحدة
الحكومية المتميزة في تقديم الخدمات.
- _____ ، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠٢٠). دليل جائزة القيادات
التميزة، الإصدار الثاني.
- _____ ، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠٢٠). دليل جوائز التميز
الفردية، الإصدار الثاني.
- _____ ، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠٢٠). دليل معايير جائزة
المبادرة الحكومية الابتكارية، الإصدار الثالث.
- الجنابي، أكرم سالم. (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين،
عمان، دار الأمد للنشر والتوزيع.
- الجوهري، اسماعيل بن حماد. (٢٠٠٧). معجم الصحاح، ط٢، دار المعرفة.
- حسين، خالد منصور غريب. (٢٠٢٢). تحقيق الريادة الإدارية لمديري المديرية
التعليمية بجمهورية مصر العربية "رؤية مقترحة" مجلة آفاق جديدة في تعليم
الكبار ٤٦١، ٣٢-٥٠٤.
- حمدي، دعاء نبيل محمد. (٢٠٢٣). رأس المال البشري الريادي وأبعاد التغيير
الاستراتيجي للجامعة، مجلة الإدارة التربوية، ع٣٩، ٥٥-٨٤.
- الحواجرة، كامل محمد. (٢٠١٨). الدور الوسيط لقدرات نكاه الأعمال بين الريادة
التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة
الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤ (٣)، ٤١٣-٤٤٤.

خاطر، محمد ابراهيم عبدالعزيز. (٢٠١٨). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الجدارة المهنية، مجلة الإدارة التربوية، ع ١١، ٢٠-٨٦.

_____ (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ج ١٥٩، ١-٢٥٢.

الدامي، عصام عبدالسميع. (٢٠٢٥). تفعيل دور الريادة الاستراتيجية بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية بمصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٩ (٦)، ١-٨٢.

داوود، عزيز حنا، عبدالرحمن، وانور حسين، كامل ومصطفى محمد. (٢٠٠٩). مناهج البحث في العلوم السلوكية، ط ٣، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية
راغب، إيمان زغلول، وعزب، إيمان أحمد محمد. (٢٠١٧). تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية (آليات مقترحة)، مجلة الإدارة التربوية، ع ١٥، ٤٧١-٥٨٨.

الرشيدى، بشير صالح. (٢٠٠٠). مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، القاهرة، دار الكتاب الحديث

زاهر، ضياء الدين، وأحمد، علا حمد . (٢٠١٩). سنياريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المستدامة، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٦ (١١٧)، ١٦٣-٢١٢.

الزيت، أفنان بكر محمد . (٢٠١٩). درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠٠٨). *الريادة وإدارة منظمات الأعمال*، دار الميسرة للنشر والتوزيع.

سليمان، إيناس السيد محمد. (٢٠٢١). دور القيادة الرؤيوية في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ١ (١١٩)، ٢٤٨-٢٩٤.

شبات، جلال اسماعيل، والمصري، نضال حمدان. (٢٠٢٠). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٨ (٢)، ٢٣-٥٠.

شحاته، حسن، والنجار، زينب. (٢٠٠٣). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية*.

الشطيبي، عواطف بنت حمدي. (٢٠٢١). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل، *المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٧ (١١)، ٥٤٧-٥٧١.

الشميمري، أحمد، والمبيري، وفاء. (٢٠١٩). *ريادة الأعمال، العبيكان*.
الصرن، رعد حسن. (٢٠٢٠). *إدارة الإبداع والابتكار، منشورات الجامعة الافتراضية السورية*.

عبد الخبير، مصطفى رمضان موسى. (٢٠٢١). *متطلبات التطوير التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل الإدارة الإبداعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم*.

عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة "رؤية مقترحة"، *المجلة العربية للإدارة*، ٣٩ (١)، ١٤٥-١٦٤.

عبدالسلام، محمد احمد .(١٩٩٧). *القياس النفسي والتربوي*، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.

عبدالعال، نجلاء عبدالنواب عيسى.(٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني الاحترافي لتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات، *مجلة العلوم التربوية*، ٣(٤)، ٢٢٨-٣٨٠.

عتريس، محمد عيد. (٢٠٢٢). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق (سيناريوهات مقترحة)، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ٢(٩٥)، ١٠٠٩ - ١١٨٢.

العتيبي، دلال تركي.(٢٠٢٠). *الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية*، مكتبة راشد.

عثمان، منى شعبان وهلال، محمد سعيد عبدالمطلب.(٢٠٢٥). *المناعة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بكليتي التربية جامعة عين شمس والفيوم*، *مجلة الإدارة التربوية*، ٤٥٥، ٤٩٥-٦٥٠.

علام، صلاح الدين محمود .(٢٠٠٤). *تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية*، ط٤، القاهرة، دار الفكر العربي.

على، نادية حسن السيد.(٢٠٢٠). *الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، مجلة مستقبل التربية*، ٢٧(١٢٥)، ٨٥-١١٨.

عليان، هشام عبدالله حمد.(٢٠٢٢، يناير، ١١-١٢). تحقيق الأداء المتميز من خلال متطلبات الريادة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الحادي عشر للإصلاح الاقتصادي والإداري، جامعة التنمية البشرية بغداد، ٢٦٩-٢٨٣.

- عودة، أحمد سليمان. (٢٠٠٥). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*، ط٢، القاهرة، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع
- عيسى، محمد عزت ودياب، اسماعيل محمد ومرسي، وفاء حسن. (٢٠٢٢). الأداء الإداري لقيادات الإدارة التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، *مجلة الدراسات التربوية والانسانية، جامعة دمنهور*، ١٤ (٤)، ١٨٦-٢٢٣.
- الغامدي، عزيزة محمد علي. (٢٠٢١). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، *المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٧ (٢)، ٤٥٠-٤٩٩.
- غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز، وعزب، محسن عبدالستار. (٢٠٢٣). التدابير التخطيطية لمواكبة الهدر الإداري التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي في مصر، *مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية*، ١ (٤٣)، ١٧-٥٨.
- فتحي، شاكر محمد. (٢٠٢٠). نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي، *مجلة الإدارة التربوية*، ع٢٧، ١٣-٨٧.
- الفتلاوي، حسن بشير، والشمري، أحمد عبدالله أمانة. (٢٠٢٢). تأثير سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، *مجلة الريادة للمال والأعمال*، ٣ (٢)، ٢-٢٧.
- القيج، إيهاب سمير، والخفاجي، نعمة عباس. (٢٠١٥). *ريادة الأعمال الداخلية - منظور القدرات الاستراتيجية* - دار الايام للنشر والتوزيع.
- قنديل، رضا حسن. (٢٠٢٥). أثر جودة القرارات الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على عينة من الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة، *مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية*، ٤٣ (١)، ١-٥٢.

متولي، إسرائء عبدالخالق محمد. (٢٠٢٢). تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع١١، ١٣١٩-١٣٦٥.

محمد، هاني محمد. (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عمان، دار المعتر للنشر والتوزيع.

المحمدي، سعد علي ربحان. (٢٠٢٣). الريادة والإبداع، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المحمدي، منصور غازي. (٢٠٢٠). بناء معايير مقترحة لجودة الإدارة التعليمية في ضوء المعايير العالمية المعاصرة، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، ع٣، ٢١٥-١٦٥.

المحمودي، محمد سرحان علي. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي، ط٣، صنعاء، دار الكتب.

مرسي، عمر محمد وحمد، نعمات عبدالناصر والعنبي، ضاوي عباس. (٢٠٢٤). الريادة العالمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ع٤٠، (١)، ٢٤١-٢٦٩.

المساعفة، رغد يوسف ساري. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدير، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الناقبة، اسلام محمد. (٢٠٢٣). ريادة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

النجار، فايز جمعة، والعلي، عبدالستار. (٢٠١٠). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط٢، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهندال، عبدالوهاب طعمة. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات

والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة جامعة مدينة السادات، ١٣ (٣)، ١١٧٨-١٢٠٨.

يوسف، شرين محمد وسيم. (٢٠٢٠). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعا المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٢٣، ١-٢٠٣.

المراجع الاجنبية:

Abesi,S., Esfandabadi,A.& Esfandabadi,H.(2016). Desining an entrepreneurial university modle with the organizational entrepreneurship approach in Payam Noor university, *journal of administrative management, education and training*, 12(3), 429-443..

Agha, M., Gafforva, B.(2019).strategic entrepreneurship, amanagement method for improving the performance, *the manager*, 10(3), 25-35.

Arabium ,A.; Tojapour, M., Zabedi, M.(2024). The effect of digital leaderchip on the performance of businesses: the mediating role of organizational entrepreneurship, *international journal of human capital urban management*, 9 (1), 17-28.

Brem ,A.(2011). linking innovation and entrepreneurship literature over view and introduction of a process- oriented frame work, *international journal of entrepreneurship and innovation management*, 14 (1), 6-35,

Feriady, M., Santoso, A.(2020). teacherpreneurship determination toward teacher innovation and competitive advantage : application of strategic entrepreneurship theory in educational institutions, in international conference on economics business and economic education , *KNE social science*, 787-797.

Foss,K., Foss,N., klein, P. & Klein, S.(2007).the entrepreneurial organization, *journal of management studies*, (44)7, 1165-1186.

Frederick,H., Kuratko,D.F.& Hodgetts,R.M.(2007). *entrepreneurship, theory, process*, Thomson, Australia

- GEM(Global Entrepreneurship Monitor).(2023). *Global Entrepreneurship Monitor2022/2023*,clobal report,London,GEMA.
- Guven,B.(2020).the integration of strategic management and intrapreneurship, strategic intrapreneurship,from theory to practice,*business,and,economics research*,11(1), 229-245
- Hitt,A. M., Haynes, K.& Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century, *busieness horizons*, (53), 437-444
- Ireland,D., Hitt,A.& Sirmon,D.(2003).).Amodel of strategic entrepreneurship the construct and its dimensions, *journal of management*,29(6),963-989
- Ireland,D., Hitt,A.& Sirmon,D.(2003).Amodel of strategic entrepreneurship the construct and its dimensions, *journal of management*,29(6),963-989.
- Ireland,R.;Webb,J.(2007).strategic entrepreneurship, creating competitive advantage through streams of innovation,*business horizon*,50(1),49-59
- Kiyabo, K. & Isaga, N.(2019).conceptualizing strategic entrepreneurship and small and medium entrepreneurs performance,aliterature review, *journal of management and development dynamis*,29(2),1-16
- Kraus,S. &Kauranen,I.(2009). Strategic management and entrepreneurship :friends or foes, *journal of business science and applied management*, 4 (1),37-50,.
- Kuratko,D.F.&Goldsby,M.G.(2004).corporate entrepreneurs or rogue middle managers, framework for ethical corporate entrepreneurship *journal of business ethics*,55,13-30,p3.
- Mathew Hughes ,M., Hughes, P., Morgan, R.& Hodgkinsan ,L.(2021). strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology- based firms in incubators, *international small business journal*, 39 (3), 202-227.
- Mazzei, j.(2018).strategic entrepreneurship: content, process, context, and outcomes, *international entrepreneurship and management journal*,14(3),1-8

- Michael, L.O.(2014). Blue ocean va Red ocean opportunities in both, *international journal of managerial studies and research*, 2(1) ,33-35.
- Nakyejwe, S. , Akintunde, M., Eden, E.& Balunywa, W. (2016,).Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary school in Uganda, *international journal of economics commerce and management*,Vol.IV,issue7,466-493.
- Pihie,Z.,Asimiran,S.&Bagheri,A.(2014).entrepreneurial leadership practices and school innovativeness,south African, *journal of education*,34(1),1-11
- Sahin,K.& Sesen,H.(2021).intrapreneurship and process innovation in the banking sector, the mediating role of organizational structure,*revista argentina de clinica psicologica*.3(1),645-657.
- Suyudi, M., Suyatno, Rahametullah , A.& Rachmawati, Y.(2020). Investigating the Influence of Entrepreneurial Leadership on Students' Entrepreneurial Intentions: Teacherpreneurship as a Mediating Variable, *European journal of educational research*,9 (4), 1605-1614.
- Torabipour, A.(2014). A study on the Organizational Entrepreneurship: A case study in Ahuaz university ,Iran, jundishapur, *journal of the science*,6(3), 1-5.
- World Economic Forum.(2019).*the global competitiveness report2019*.
- Wright,M.&Hitt,A.(2017).strategic entrepreneurship and SIJ, development, and progress, *strategic entrepreneurship journal*,11(3),.
- Yin,Q. &Liv,G.(2023,Feb.)the entrepreneur,s multiple identities dynamic interaction and strategic entrepreneurship behavior"acase study" ,*behavioral sciences*,13(167),1-34.