

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

إعداد/ د. هند سيد أحمد الشوربجي

(مدرس الإدارة التربوية- كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة)

مستخلص:

استهدفت الدراسة إعداد برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، وقد تطلب تحقيق هذا الهدف تحديد مدى توافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية في بعض المدارس بمحافظات مصر من وجهة نظر المعلمين والطلاب؛ حيث تم إعداد استبانة لهذا الغرض، اشتملت على (54) عبارة، وتم توزيعها على عينة من المعلمين والطلاب بالمدارس الثانوية التجارية بمحافظتي القاهرة والمنوفية بلغ عددها (669) معلماً، و(1237) طالباً، وقد تم تحليل (631) استمارة صالحة للتحليل من المعلمين، و(1160) استمارة صالحة للتحليل من الطلاب. وقد أسفرت النتائج عن وجود تدنٍ واضح في توافر الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري في كل من محافظتي القاهرة والمنوفية، كما أظهرت النتائج توافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية بمحافظة القاهرة بدرجة أعلى منها في محافظة المنوفية. وتم إعداد برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، مشتملاً على الأهداف والمحتوى وأساليب وعمليات التدريب وأساليب التقويم. كما تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الكلمات الدالة: ريادة الأعمال، الجدارات الإدارية، القيادات، التعليم الثانوي التجاري.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم
الطلاب ريادة الأعمال

Abstract:

The study aimed to prepare a proposed program to develop the managerial competencies of the leaders of commercial secondary education in support of student entrepreneurship education, and achieving this goal required determining the availability of these competencies among the leaders of commercial secondary schools in some schools in the governorates of Egypt from the viewpoint of teachers and students, where a questionnaire was prepared for this purpose, which included (54) items, was distributed to a sample of teachers and students in commercial secondary schools in the governorates of Cairo and Menoufia, totaling (669) teachers, (1237) students, and (631) teachers valid forms and (1160) students valid forms were analyzed. The results showed a clear decline in the availability of managerial competencies in support of student entrepreneurship education among leaders of commercial secondary education in both Cairo and Menoufia governorates. The results also showed the availability of these competencies among the leaders of commercial secondary schools in Cairo Governorate to a higher degree than in Menoufia Governorate. A proposed program was prepared to develop the managerial competencies of the commercial secondary education leaders in support of student entrepreneurship education, including objectives, content, training methods and techniques, and evaluation methods. In addition, a number of recommendations and proposals were presented in light of the study's findings.

Key words: entrepreneurship, managerial competencies, leaders, commercial secondary education.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

إعداد/ د. هند سيد أحمد الشوربجي

(مدرس الإدارة التربوية- كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة)

مقدمة:

أضحت ريادة الأعمال خياراً إستراتيجياً مهماً لمعظم دول العالم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام، وفي تعزيز القطاع الخاص كمحرك للوظائف والتنمية بشكل خاص. وبات التدريب على ريادة الأعمال وتنمية مهاراتها هدفاً تربوياً لمعظم المؤسسات المجتمعية، بما في ذلك المؤسسات التعليمية؛ وذلك لما له من مردودٍ إيجابي في مساعدة الشباب على خلق فرص عمل جديدة، ورفع مستوى الدخل؛ وهذا من شأنه تقليل معدلات البطالة والفقر الذي تعاني منه معظم الدول، وخاصة النامية.

وفي الآونة الأخيرة، شهد مجال ريادة الأعمال في مصر نمواً سريعاً غير مسبوق، تبدي ذلك في زيادة عدد مراكز ريادة الأعمال المتخصصة، وحاضنات الأعمال، بالإضافة إلى منظمات أصحاب العمل، ورواد الأعمال، والجهات المانحة، هذا فضلاً عن زيادة في عدد الجامعات التي تقدم لطلابها برامج متخصصة في ريادة الأعمال. ومن ثم بات تطوير مهارات ريادة الأعمال والتدريب عليها ضرورة حتمية لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع، ومتطلبات سوق العمل المتغيرة.

ويعد التعليم الفني في مصر أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج ريادة الأعمال (المفوضية الأوروبية، 2018، 72). وهو موردٌ بشريٌ أساسيٌ لدعم المجتمع المصري بقوى عاملة تمتلك مهارات خاصة تلبي احتياجات سوق العمل (محمد قاسم، 2019، 18). ويكتسب التعليم التجاري، من بين فروع التعليم الفني في الوقت الراهن أهمية خاصة بالنسبة لريادة الأعمال، باعتباره الطاقة المحركة لإدارة المشروعات الصغيرة، وارتباطه بجدارات سوق العمل الضرورية؛ كالتسويق الابتكاري، والإدارة الذكية

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

للموارد البشرية، والمحاسبة والتمويل، وتقييم الفرص، وغيرها من الجدارات التي يفرضها الواقع المعاصر (سعد الجبالي، 2018، 22).

ومن ثم يقع على عاتق مدارس التعليم الثانوي التجاري على وجه الخصوص، أن تسهم بشكل فاعل في دعم تعليم طلابها ريادة الأعمال، وحثهم على الابتكار والإبداع. وهذا يتطلب وجود قيادة ريادية تقود المدرسة لتحقيق أهدافها بما يتناسب مع فلسفتها وطموحاتها وتطلعاتها. وفي هذا الصدد أشارت صفاء الطيري (2017، 10) إلى أن القيادة الفعالة تمثل المعيار الأساسي في نمو أي مؤسسة تعليمية ونجاحها، وتعد بمثابة نواة العمل الإداري، كما تلعب دوراً مهماً في فعالية الإدارة التعليمية ولها تأثير كبير على جميع عناصر العملية التعليمية.

ولتحقيق أهداف التعليم الريادي لابد من توافر قيادات ريادية إبداعية فعالة تؤمن بدور التعلم الريادي وتبنى فلسفته ونظامه، ففي بحث أجرته منظمة العمل الدولية، واليونسكو حول الممارسات الجيدة وبرامج التعليم للريادة في المدارس الثانوية، أشارتا فيه إلى أنه إذا كان على المدارس الثانوية أن تحث طلابها على الإبداع والخلق، لكان عليها أن تبدأ بإثبات إبداعها هي أولاً، ولذلك لابد من توافر قادة ديناميين وطاقم عملٍ عالي الرتبة يبعث على الاندفاع والحماس المترنين، من أجل اقتناص الفرص، وتحقيق إنجازات خارجة عن إطار الروتين، بحيث يعيدون تركيز أسلوبهم وسلوكياتهم التعليمية على مقاربة أكثر ريادية (منظمة العمل الدولية؛ واليونسكو، 2010، 69).

وفي ذات السياق تبدو أهمية تنمية مهارات هؤلاء القادة التي تؤهلهم لمواجهة التحديات المجتمعية الجمة، التي تقف عائقاً في طريق الإبداع والإنجاز، إلى جانب التحديات المتعلقة بالقيادة أنفسهم، مثل البيروقراطية، ومركزية اتخاذ القرار، والإحجام عن اتخاذ القرارات الإبداعية وتحمل المخاطرة، وضعف الثقة بالعاملين، والاهتمام بالتفاصيل الروتينية الصغيرة، وإهمال الأحداث الإستراتيجية الكبيرة ذات التأثير البالغ (محمود خلف الله، 2017، 330)، مما يؤثر بالسلب على تعليم ريادة الأعمال.

وتشير نتائج دراسة ني؛ وبي والتي استهدفت استكشاف الوضع الراهن لتعليم قيادة الأعمال لطلاب المدارس المهنية الثانوية بالصين إلى أن القيادة والدافعية، بالإضافة إلى المعرفة المؤسسية، تؤدي أدواراً وسيطة تؤثر من خلالها على تعليم قيادة الأعمال للطلاب (Ni & Ye 2018).

وتعد الجدارات الإدارية من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم إدارة الموارد البشرية، وهي من الآليات الأكثر حيوية في دعم تعليم قيادة الأعمال، وتمكينها لدى الطلاب؛ لأنها كما ذكر إسلام المومني (2006، 1) تركز على دعم أداء المهام المطلوبة بطريقة صحيحة، من قبل الشخص المناسب والمؤهل علمياً ومهارياً، والذي يمتلك صفات الشخصية القيادية.

والجدارات الإدارية الداعمة لقيادة الأعمال تتضمن المعرفة النظرية، إلى جانب المهارات السلوكية، والقيم المستخدمة في تطوير الأداء، كما أنها تتطوي على التفكير المنهجي والذكاء العاطفي، فضلاً عن أنها توفر القدرة على اتخاذ القرارات التجديدية المناسبة، في الوقت المناسب، وبالكيفية المناسبة، بما يتناسب مع بيئة العمل والعاملين (Saltsman & Shelton, 2019, 151).

وتختلف الجدارات الإدارية عن الجدارات الإدارية الريادية - وهي الداعمة لقيادة الأعمال - في أن الجدارات الإدارية تتسم بالعمومية، بينما تتسم الأخيرة بالتخصصية، والتركيز على آليات محددة لدعم التعلم الريادي، وقد حددها مصطفى أبو بكر (2014، 71) في ثلاث جدارات هي: الإبداعية، والتي تتمثل في النزعة إلى التفكير الابتكاري والإبداع لتطوير الآراء الجديرة التي تستثمر الفرصة، وتحسن استخدام الموارد، وتساعد في حل المشكلات. والاستباقية، وهي القيادة النشطة للتأثير في المستقبل وقيادته بدلاً من الانتظار للتأثر به، واستغلال الفرص. وأخيراً تولي المسؤولية وهي الرغبة في تولي عبء المسؤولية عن المستقبل.

وتأسيساً على ما سبق، فإن تنمية الجدارات الإدارية الداعمة لقيادة الأعمال لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري باتت حاجة ملحة، لها ما يبررها، ويبرز أهميتها،

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

ومن ثم لم يبق بد من وضع برنامج مقترح يستوفي تلك الجدارات، وتدريب قيادات التعليم الثانوي التجاري عليها.

تحديد مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية ريادة الأعمال في إحداث التنمية الشاملة، وأهمية إدماج تعليمها بمدارس التعليم الثانوي عامة، ومدارس التعليم الثانوي التجاري خاصة، فإن الواقع يشير إلى أن مصر - على مستوى السياسات - ليس لديها إستراتيجية لتعليم ريادة الأعمال؛ حيث أظهر تقرير التقييم المرحلي للإصلاحات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والصادر عن المفوضية الأوروبية أن تعليم ريادة الأعمال في مصر يأتي متضمناً في الإستراتيجيات الاقتصادية، ولم يرد بوصفه إستراتيجية منفصلة للتعليم، ولهذا فقد أوصي هذا التقرير بوضع خطط عمل لتحديد كيفية إدماج تعليم ريادة الأعمال في التعليم والتدريب الرسميين وغير الرسميين (المفوضية الأوروبية، 2018، 72).

وبمراجعة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، الصادرة من وزارة التربية والتعليم بمصر، عن الفترة (2014 / 2030)، وذلك على مستوى الخطة المرحلية 2015 / 2018م (وزارة التربية والتعليم، 2014)، والخطة متوسطة المدى 2018 / 2022م (وزارة التربية والتعليم، 2018)، اتضح خلوهما من الإشارة إلى تعليم ريادة الأعمال فيما يخص برنامج التعليم الثانوي الفني، وكذلك برامج التعليم المختلفة بشكل عام، وذلك على مستوى الأهداف الإستراتيجية، والتنفيذية، وسياسة الإتاحة، والجودة. وبذلك يمكن القول إنه لا توجد إستراتيجية لتعليم ريادة الأعمال لدى وزارة التربية والتعليم بمصر على الرغم من أنها أصبحت محورا لسياسات كثير من الحكومات.

ويشير الواقع أيضاً - على مستوى المخرجات التعليمية - إلى أن طلاب المدارس الثانوية التجارية لايزالون عاجزين عن تلبية متطلبات سوق العمل. وتؤكد نتائج دراسات عائشة القباني (2016)، وإلهام حلاوه (2018)، ونهلة خليل (2019) أن ثمة دلائل واضحة ومؤشرات مرتفعة على أن مستوى الاحترافية لدى خريجي المدارس الثانوية التجارية ليس مرضياً، ولا يفي باحتياجات سوق العمل المتغيرة، وبصفة خاصة سوق العمل الإلكترونية.

وفي هذا الصدد توجز هالة حسنين (2019، 33) بعض مشكلات توجه المدارس الثانوية التجارية نحو ريادة الأعمال، والتي تتمثل في الضعف الواضح بين طلاب هذه المدارس في مهارات الإبداع، والمبادأة، وتحمل المسؤولية، وتحمل المخاطرة، بالإضافة إلى ضعف قدراتهم على التوظيف الذاتي.

وبالإضافة إلى المشكلات السابقة فإنه يجب ألا يقتصر تقييم فاعلية التعليم للريادة في المدارس الثانوية على عملية إكساب المهارات الريادية للطلاب، ولكن من الضروري أن يقوم أيضاً على زيادة التحفيز، والإسهام في التعلم الذاتي، وتطوير الإبداع، والثقة في النفس في نواحي مختلفة من الحياة، استعداداً لمسارات التعليم ما بعد الثانوي، وعالم العمل، وما بعد ذلك (منظمة العمل الدولية؛ واليونسكو، 2010، 6).

وثمة مشكلة جوهرية في نظام التعليم بالمدارس الثانوية التجارية أكد أهميتها تقرير المفوضية الأوروبية، ألا وهي أن تعليم ريادة الأعمال في المدارس الثانوية التجارية لايزال يركز بشكل كبير على تطوير مهارات العمل مثل: محو الأمية المالية، وتطوير خطط الأعمال. في حين أنه من الضروري زيادة توعية قيادات المدارس، لضمان فهم الحاجة الملحة والضرورية إلى تطوير ريادة الأعمال ككفاءة رئيسية؛ بمعنى أن يركز قادة المدرسة في تعليم ريادة الأعمال على غرس روح ريادة الأعمال، والتي تتجلى في المبادرة، والمسؤولية، والنشاط، والاستشرافية، والشجاعة، والمثابرة في إنجاز المشاريع (المفوضية الأوروبية، 2018، 72).

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

وقد أكد سعد الجبالي (2017، 49) أن من أهم مقومات نجاح ريادة الأعمال ضرورة توفر قيادات تتمتع بالجدارات الإدارية لريادة الأعمال، بالإضافة إلى تمتعهم بخصائص رواد الأعمال أنفسهم؛ وذلك انطلاقاً من أن فاقد الشيء لا يعطيه، وأن روح رجل الأعمال تنتقل كالعدوى بالاحتكاك بين المشاركين وقياداتهم. وتضيف صفاء الطيري (2017، 10) أن التعليم الريادي القائم على الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار والتأمل وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية من خلال التعليم التطبيقي، يتطلب قيادة داعمة للتعليم الريادي، وهي قيادة استباقية بشكل كبير، وذاتية التحفيز والتوجيه، تعمل على خلق وتطوير الأفكار الجديدة والابداعات، وتهتم باحتضان المشاريع الابتكارية وتحويلها إلى منتجات لتنمية المجتمع.

ورغم أهمية تمتع قيادات التعليم الثانوي التجاري بالجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال، فإن الواقع الإداري يؤكد خلاف ذلك، فقد أظهرت نتائج دراسات عائشة القباني (2016)، وأيمن أحمد (2018)، ونهلة خليل (2019)، أن الواقع الإداري بمدارس التعليم الثانوي التجاري بمصر يعاني سلبيات عديدة، لعل أبرزها تدني مستوى تأهيل القيادات الإدارية، وانتشار ظاهرة اللامبالاة، وضعف الإدارة، والانتماء، والشفافية، ونضوب الموارد المتاحة، وغياب العمل المؤسسي، وضعف التنسيق بين قيادات التعليم التجاري، والقيادات المدرسية، ومقاومة التجديد والتطوير، وضعف الانتاجية والابتكار. وأكدت نتائج دراسة هويدا سمرة (2019) انخفاض كفاءة قيادات المدرسة الثانوية الفنية التجارية في مصر في الوفاء بمتطلبات إصلاح العملية التعليمية، وضعف المهارات الإنسانية لدى بعض مديري هذه المدارس، وفي الإطار ذاته أشار محمد قاسم (2019، 21) إلى أن قيادات المدارس الثانوية التجارية لا يزالون منغمسين في الروتين الإداري اليومي، ويتعاملون مع المشكلات الإدارية بطرق تقليدية، وكثيراً منهم لا يتسمون بالروح الريادية، ويفتقرون إلى الدافعية للإنجاز، والحماسة للعمل. وأكدت هالة حسنين (2019، 39) انخفاض كفايات قيادات التعليم الثانوي

التجاري في مصر في دعم تعليم ريادة الأعمال، وفي تحقيق البيئة التعليمية المحفزة لتعليم ريادة الأعمال إلى درجة تسترعي انتباه المسؤولين، وقد خلصت إلى أهمية إعداد برامج تدريبية خاصة لإعادة تأهيلهم، إذا أردنا تعليماً ريادياً ناجحاً، لأنهم بمثابة القاطرة التي إما أن تقود التعليم الثانوي التجاري نحو التفرّد والازدهار أو تقوده نحو الانحسار والانحدار.

من هنا برزت الحاجة إلى تنمية الجدارات الإدارية لقيادات التعليم الثانوي التجاري لكي يصبحوا قادرين على التأثير بشكل بارز على دعم تعليم الطلاب ريادة الأعمال لتمكينهم من الانخراط في حياة عملية منتجة تواكب متطلبات سوق العمل المتغيرة.

وبناء على ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في تدني الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال. وللتصدي لهذه المشكلة حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الأطر النظرية للجدارات الإدارية وتعليم ريادة الأعمال بالتعليم الثانوي التجاري؟
2. ما واقع الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال في التعليم الثانوي التجاري؟
3. ما البرنامج المقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال؟

أهداف الدراسة: استهدفت الدراسة بشكل أساسي تحقيق ما يلي:

1. الوقوف على الأطر النظرية للجدارات الإدارية وتعليم ريادة الأعمال بالتعليم الثانوي التجاري.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

2. رصد واقع الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال فى التعليم الثانوي التجاري.

3. التوصل لبرنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال.

أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة من الإثراء الفكري الذي قد تسهم به في مجال الجدارات الإدارية، وريادة الأعمال، بالشكل الذي يكون إطاراً مفاهيمياً متكاملًا عن هذين المجالين، ومنهجية دراستهما. بينما يتوقع أن يُنتفع بنتائج هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في الآتي:

1. تنمية وعي قيادات التعليم الثانوي التجاري بأهمية الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال لتحقيق معدلات أداء متميزة في تكوين الخصائص الريادية لدى طلاب المدرسة الثانوية التجارية.

2. توجيه نظر المسؤولين عن رسم السياسات التعليمية، ووضع الخطط الإستراتيجية إلى أهمية دمج ريادة الأعمال في التعليم الثانوي التجاري، وغيره من فروع التعليم الفني.

3. مساعدة طلاب التعليم الثانوي التجاري في اكتساب خصائص رواد الأعمال، ومهارات التوظيف الذاتي.

4. تقديم قائمة بالجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال، والتي يمكن استخدامها كمرجع معياري للوظائف القيادية بالتعليم الثانوي التجاري.

5. تقديم برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري يمكن أن يسهم في تطوير التعليم الثانوي التجاري وربطه بالتوجهات والمستجدات المعاصرة.

6. فتح آفاق جديدة لدراسات أخرى مماثلة مرتبطة بريادة الأعمال في مجالات التعليم المختلفة.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الآتي:

1. تحديد واقع الجدارات الإدارية لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية، والمتمثلة في مدير المدرسة والناظر والوكلاء لدعم تعليم ريادة الأعمال.
2. تحديد الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال، في جدارات (الإدارة الفكرية، والإبداع والابتكار الإداري، والاستباق الإداري، والإدارة بالمخاطرة، وتطوير الآخرين)؛ وذلك لأنها من الجدارات الإدارية الأكثر عمقاً وتمركزاً في الشخصية، فضلاً عن أنها الأكثر أهمية في مجال الإدارة، ومن الأجدى تنميتها.
3. تطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في استبانة الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال على عينة من المعلمين والطلاب، للتعرف على وجهة نظرهم فيما تقوم به قيادة المدرسة من أدوات تدعم تعليم ريادة الأعمال.
4. التطبيق على المدارس الثانوية التجارية نظام ثلاث سنوات؛ وذلك لانتشار هذه المدارس وشيوعها في كل محافظات الجمهورية، فضلاً عن كثرة عدد خريجائها، ومن ثم زيادة عدد المستفيدين من نتائج الدراسة.
5. التطبيق على طلاب الصف الثالث الثانوي فقط لأنهم الأكثر احتكاكاً مع قيادة المدرسة لقضائهم فترة أطول مع القيادة عن الصفوف الأخرى، كما أنهم على وشك التخرج ومن ثم تطبيق ما تعلموه عن ريادة الأعمال فيما سيقومون به من عمل.
6. التطبيق الميداني بمحافظتي القاهرة والمنوفية؛ حيث تمثل القاهرة نموذجاً للبيئة الحضرية المشجعة على ريادة الأعمال بما يتوافر فيها من بنية تحتية مناسبة، وهي مصدر جذب للعمال والأعمال من جميع المحافظات، وتتركز فيها مصادر الثروة، والمشروعات والمصانع الكبرى، بينما تمثل المنوفية نموذجاً للبيئة الزراعية التي تفتقر إلى بنية تحتية مناسبة، وهي محافظة طاردة للعمالة لضيق

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

رقعتها الزراعية وارتفاع كثافتها السكانية، ومن ثم زيادة عدد الشباب العاطلين بها، هذا فضلاً عن أن هاتين المحافظتين تتسمان بنفس الخصائص الديموجرافية لمعظم محافظات الجمهورية.

منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة لوصف موقفاً أو مشكلة أو ظاهرة بشكل منهجي من أجل الوصول إلى تفسيرات منطقية لها (Sileyew, 2019). حيث تم رصد واقع توافر الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من المعلمين والطلاب ببعض مدارس التعليم الثانوي التجاري بمحافظة القاهرة والمنوفية للتعرف على وجهة نظرهم في مدى توافر هذه الجدارات لدى قياداتهم.

تحديد المصطلحات:

1. ريادة الأعمال Entrepreneurship:

عرفها قاموس الأعمال بأنها القدرة والرغبة في تطوير وتنظيم وإدارة مشروع تجاري مع تحمل المخاطرة من أجل تحقيق الربح (Business Dictionary, 2020a).

وعرفها جوردون (Gordon, 2007, 25) بأنها عملية مبتكرة تعتمد على السوق في تطوير خدمة أو ابتكار منتج جديد، يلقي قبولا واستحساناً، ويحقق أرباحاً ويتضمن قدراً كبيراً من المجازفة والمخاطرة. وعرفها سعد الجبالي (2017، 3) بأنها عملية المبادرة باستحداث مشروع أعمال يتسم بالجدة والمخاطرة المحسوبة، والحصول على الموارد اللازمة له، وتحمل المخاطر والحصول على العوائد المرتبطة به.

وتعرف ريادة الأعمال في هذه الدراسة بأنها عملية مبتكرة لإنشاء مشروع جديد متفرد بإمكانات محدودة، قادر على المنافسة، مع أخذ المخاطرة في اقتناص الفرص وتلافي التهديدات.

2. تعليم ريادة الأعمال Entrepreneurship Education:

عرفت منظمة العمل الدولية، واليونسكو تعليم ريادة الأعمال بأنه تعزيز احترام الذات، والثقة بالنفس، بالاعتماد على مواهب الطلاب وإبداعاتهم، وبناء المهارات والقيم المناسبة التي تساعد على توسيع أفق نظرهم إلى التعليم وما بعده من فرص، اعتماداً على نشاطات شخصية وسلوكية، وتحفيزية، ونشاطات تخطيط وظيفي (منظمة العمل الدولية؛ واليونسكو، 2010، 22).

كما عرفه سعد الجبالي (2017، 3) بأنه إكساب الطالب المعارف والمهارات والاتجاهات إلى جانب المهارات الشخصية التي تمكنه من اقتناص فرص تكوين مشروعات أعمال مبتكرة وإدارتها لتلبية احتياجات حالية أو متوقعة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية؛ لتحقيق الربح.

ويعرف تعليم ريادة الأعمال في هذه الدراسة بأنه عملية إكساب طلاب التعليم الثانوي التجاري المعارف والمهارات الخاصة بالتوظيف الذاتي وإنجاز الأعمال، واستغلال الفرص لإقامة مشروعاتهم الريادية وإدارتها بشكل يكفل للعمل النجاح والاستمرار.

3. الجدارات الإدارية Managerial Competencies:

عرّف قاموس الأعمال الجدارات الإدارية بأنها المعرفة بالممارسات المطلوبة والمهارة في أدائها لإنجاز الأعمال أو الوظائف أو المهام بنجاح (Business Dictionary, 2020b).

ويعرفها كارول وفكتور (Carol & Victor, 2018, 22) بأنها درجة كفاءة الإداريين، وقدرتهم على تحمل المسؤولية، وإدارة المخاطر والموارد البشرية والمالية، وتطوير علاقات مع زملاء العمل؛ لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. بينما تعرفها

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

نورة الخراشي (2014، 33) بأنها خاصية ضمنية، لها علاقة سببية بأداءٍ متفوقٍ فعالٍ يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة.

وهي في هذه الدراسة كفاءة قيادات التعليم الثانوي التجاري في أداء مهامهم الإدارية بمعدلات أداء متميزة تفوق المعدلات العادية.

4. الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال:

Managerial Competencies Supporting Entrepreneurship Education

يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي تمكن قيادات التعليم الثانوي التجاري من تحقيق معدلات أداء متميزة في تكوين الخصائص الريادية لدى الطلاب.

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بمجال الدراسة طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، والتي تم تصنيفها إلى قسمين. الأول: دراسات اهتمت بتعليم ريادة الأعمال في التعليم الثانوي، والثاني: دراسات اهتمت بالجدارات الإدارية. وذلك على النحو التالي:

أولاً. دراسات اهتمت بتعليم ريادة الأعمال في التعليم الثانوي:

استناداً إلى أهمية التعليم الثانوي، وأهمية رأس المال البشري في ريادة الأعمال، فقد قامت دراسات عديدة استهدفت تعليم ريادة الأعمال بمدارس التعليم الثانوي، فبالنسبة لدراسة فيجيز؛ وآخرين (Fejes; et al., 2019) فقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على كيفية تنفيذ تعليم ريادة الأعمال في المناهج الدراسية كشيء يجب تضمينه في جميع برامج المدارس الثانوية. وركزت على أحد هذه البرامج، وهو برنامج الحرف اليدوية. كما هدفت إلى التحقيق في كيفية صياغة تعليم ريادة الأعمال في أحدث المناهج الدراسية وكيف يفهم المعلمون هذا المحتوى ويعملون على تضمينه في تعليمهم. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تعليم ريادة الأعمال في

المنهج السويدي له "تعريف مزدوج"، يمثل تأطيراً وتصنيفاً مختلفاً تماماً، ولكنه لا يزال وثيق الصلة بمصطلح السوق. ويتم التعبير عن ذلك من خلال الطريقة التي يتم بها تضمين المفهوم من قبل المعلمين في التدريس. كما توصلت أيضاً إلى أن تعليم ريادة الأعمال له شرعية منخفضة بين المعلمين، والتي يمكن أن تؤدي إلى تضمينات مختلفة تماماً لتعليم ريادة الأعمال في سياقات تعليمية مختلفة، وأنه على المدى الطويل، يمكن أن يكون لهذا تأثير سلبي على عملية التدريس في المدرسة الثانوية.

أما بالنسبة لدراسة موتشيرا (Muchira, 2019) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير تعليم ريادة الأعمال وبعض العوامل الأخرى على الكفاءة الذاتية في ريادة الأعمال لدى الطلاب في المدارس الثانوية الكينية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من طلاب المدارس الثانوية في كينيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية تعليم ريادة الأعمال في التنبؤ بالكفاءة الذاتية في ريادة الأعمال، كما توصلت الدراسة إلى عدد من العوامل الأخرى ذات التأثير الكبير على الكفاءة الذاتية في ريادة الأعمال مثل ثقافة القبيلة (الإثنية)، وتاريخ ريادة الأعمال العائلية، وتجربة ريادة الأعمال السابقة، والوضع الاجتماعي والاقتصادي العائلي، ونوع المدرسة التي يحضرها الطلاب، بالإضافة إلى نوع الطلاب.

كما استهدفت دراسة ني؛ وبي (Ni & Ye, 2018) استكشاف الوضع الراهن لتعليم ريادة الأعمال، وتأثير تعليم ريادة الأعمال، على ميل طلاب المدارس الثانوية المهنية في الصين لريادة الأعمال. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، حيث طبقت على (730) طالباً بالمدارس الثانوية المهنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها أن معدل المشاركة في تعليم ريادة الأعمال في المدارس الثانوية المهنية أعلى بكثير مما هو عليه في نظيرتها (المدارس الأكاديمية)، حيث أفاد أكثر من نصف طلاب التعليم الثانوي المهني أنهم تلقوا أنواعاً مختلفة من التعليم الريادي، كما كان تقييم الطلاب لأنفسهم بكفاءة عالية، وميل كبير إلى ريادة الأعمال، على الرغم من أن إجاباتهم كانت "غير واضحة"

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

على المعرفة الريادية وتعليم ريادة الأعمال، كذلك أكدت نتائج الدراسة أن الدافعية والقيادة، بالإضافة إلى المعرفة المؤسسية، تؤدي أدواراً وسيطة يؤثر من خلالها تعليم ريادة الأعمال على نية ريادة الأعمال لدى الطلاب.

أما دراسة ستراشان (Strachan, 2018) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير التعليم من أجل التنمية المستدامة على تعليم ريادة الأعمال، وتحقيقاً لهذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والذي بمقتضاه تمت المقارنة بين كفاءات التعليم من أجل التنمية المستدامة في المناهج التربوية، مع تلك الموجودة في تعليم ريادة الأعمال لتحديد كيفية تأثير التعليم من أجل التنمية المستدامة على تعليم ريادة الأعمال من أجل تطوير رواد الأعمال الذين يساهمون في مستقبل مستدام. وقد أظهرت نتائج الدراسة تأثير التنمية المستدامة في تحقيق ريادة الأعمال المستدامة، كما أشارت إلى الحاجة إلى التحويل إلى الأنظمة الاقتصادية الليبرالية الجديدة كشرط مسبق لتحقيق مستقبل أكثر استدامة.

في حين استهدفت دراسة دعاء جوهر (2017) تحديد المتطلبات الإدارية لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية بجمهورية مصر العربية، وتحقيقاً لهذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والذي بمقتضاه تم تناول تعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية، من حيث طبيعته، والإستراتيجيات الداعمة له، ومعوقات تضمينه بالمدارس، وأفضل الممارسات المرتبطة بتعليمه والتي تمثلت في ممارسات مرتبطة بإدارة المدرسة، وممارسات مرتبطة بدعم ثقافة الريادة، وممارسات مرتبطة بتكوين المعلم الريادي، وكانت أبرز الممارسات المرتبطة بقيادة المدرسة الريادية هي بناء الثقة مع الآخرين، وصياغة رؤية للمستقبل، والتحسين والتطوير الذاتي، وصنع القرار وفق مدخل الإدارة التشاركية، والإبداع وتحمل المخاطر. كما قدمت الدراسة وصفاً تحليلياً لواقع تعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية، وتوصلت إلى مجموعة من المتطلبات الإدارية الفكرية والتشريعية والتنظيمية والبشرية

والتكنولوجية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية، وكان من أبرز المتطلبات البشرية فيما يتعلق بمدير المدرسة ضرورة اكتساب المدير للمهارات الريادية والقيادية التي تمكنه من دعم ريادة الأعمال وتعليمها بالمدرسة بشكل فعال.

وعلى جانب آخر فقد هدفت دراسة محمود خلف الله (2017) إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء Exceptional Management، وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مدى الاختلاف بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لأسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية باختلاف متغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) للمدير، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات هؤلاء المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم لأسلوب الإدارة بالاستثناء، ومتوسطات تقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية في مدارسهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعيناً باستبانيتين طبقاً على (245) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة. وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج، أهمها: أن كلا من تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء وتقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين جاءت بدرجة قليلة. في حين أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بلغت (98%) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكل من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية.

وبالنسبة لدراسة روزك بلاسكو؛ وآخرين (Rosique-Blasco; et al., 2016) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير مهارات ريادة الأعمال مثل (الإبداع والاستباقية وأخذ المخاطرة) والعوامل الاجتماعية والثقافية مثل (نموذج الأدوار وصورة رجل الأعمال) في ميل طلاب التعليم الثانوي نحو خيارات ريادة الأعمال في حياتهم المهنية في المستقبل، ولتحقيق هذا الهدف طبقت استبانة على عينة من طلاب التعليم الثانوي في منطقة مرسية Murcia بإسبانيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كلا

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

من المهارات والعوامل الاجتماعية والثقافية تؤثر بشكل إيجابي على ميل طلاب التعليم الثانوي لتنظيم المشاريع. كما أن الإبداع والاستباقية والمخاطرة تعزز مهنة ريادة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، فإن الطلاب الذين يكون لديهم نموذج لرائد الأعمال ولديهم فهم أفضل له، يظهرون ميلاً أكبر نحو مهنة ريادة الأعمال. وهناك أدلة على أهمية العوامل الاجتماعية والثقافية، ونماذج القدوة، وصورة ريادة الأعمال على التوجه الوظيفي لطلاب التعليم الثانوي والتحقق منها تجريبياً.

ومن ناحية أخرى هدفت دراسة شو؛ وآخريين (Xu; et al., 2016) إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على ميل طلاب المدارس الثانوية الصينية لريادة الأعمال، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والعينات العنقودية الطبقية Stratified Cluster Sampling، واستخدمت أداة الاستبيان لدراسة تأثير تعليم ريادة الأعمال، والسمات الشخصية، والديموجرافيا demographics على الاتجاهات، والمعايير الذاتية، والميل لتنظيم المشاريع، وذلك على (1018) طالباً بالمدارس الثانوية في الصين. وقد أشارت النتائج إلى أن معظم طلاب المدارس الثانوية لم يتلقوا تعليماً لريادة الأعمال، مما أدى على الأرجح إلى انخفاض ميولهم نحو ريادة الأعمال، وتصور الأداء السلوكي لريادة الأعمال على أنه أمر غير واقعي. كما رصدت بعض السلوكيات الريادية لدى الطلاب والناجمة عن أنشطة خارجية موجهة نحو ريادة الأعمال. كذلك كان هناك أثر للجنس والخبرة وتنظيم المشاريع لدى أفراد الأسرة على ميل الطلاب لريادة الأعمال. وقدمت الدراسة بعض الآثار المترتبة على تعليم ريادة الأعمال في المدارس الثانوية الصينية، لعل من أهمها تطوير السمات الشخصية لريادة الأعمال لدى الطلاب، وتعزيز ثقة الطلاب في ريادة الأعمال حيث يُنظر إلى السلوكيات الريادية على أنها أسهل وأكثر قابلية للتحقيق، وبناء دورات منهجية لتنظيم المشاريع لضمان الانتقال من التعليم الثانوي إلى التعليم العالي.

بينما هدفت دراسة عزة الحسيني (2015) إلى التعرف على واقع تعليم ريادة الأعمال في المدرسة الثانوية بكل من فنلندا والنرويج، والإفادة منها في التوصل إلى مقترحات إجرائية لتفعيل تعليم ريادة الأعمال بالمدرسة الثانوية المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على مدخل جورج بريداي G. Bereday في الدراسات التربوية المقارنة، وقد تمثلت المعالجة المنهجية للدراسة في تحليل واقع بيئة المدرسة الثانوية في مصر، وخبرات كل من فنلندا والنرويج لعناصر تعليم ريادة الأعمال المتمثلة في الإستراتيجيات القومية لتعليم ريادة الأعمال، والبرامج والمناهج الدراسية لتعليم ريادة الأعمال، ومخرجات التعلم من تعليم ريادة الأعمال. وبعد المقابلة والتحليل المقارن لتعليم ريادة الأعمال في كل من فنلندا والنرويج والتوصل لأوجه التشابه والاختلاف، والموازنة بينهما قدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات والآليات المقترحة المرتبطة بمحاور المقارنة لعناصر تعليم ريادة الأعمال بالمدرسة الثانوية، ومتطلبات تنفيذ الإجراءات والآليات، للاستفادة منها في تعليم ريادة الأعمال في المدرسة الثانوية في مصر، وفي إكساب الطلاب المهارات اللازمة لسوق العمل والتنمية المستدامة.

وقد هدفت دراسة أكملية؛ وآخرين (Akmaliah; et al., 2014) إلى التعرف على تأثير ممارسات القيادة الريادية لقادة المدارس الثانوية على الابتكار في المدرسة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية للمديرين والابتكار المدرسي من وجهة نظر المعلمين. وقد شملت الدراسة (294) معلماً في المدارس الثانوية الماليزية في سيلانغور Selangor. وشملت الاستبانة (64) بندا (50) بندا عن ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس، و14 بندا عن الابتكار المدرسي). وقد أشارت النتائج إلى أن المعلمين ينظرون إلى القيادة الريادية لمديري المدارس على أنها مهمة للغاية. ومع ذلك، فإن المديرين يمارسونها بدرجة متوسطة. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة ارتباطاً كبيراً بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية والابتكار المدرسي.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

كما هدفت دراسة جوهانسن؛ وشانك (Johansen & Schanke, 2014) إلى التعرف على تأثير مشاريع ريادة الأعمال في تحسين الأداء الأكاديمي لدى طلاب المدارس الثانوية النرويجية، وكان المؤشر المستخدم في تقييم الأداء الأكاديمي هو متوسط درجات الطلاب في المقررات الأكاديمية، والمؤشر المستخدم في تعليم ريادة الأعمال هو برنامج الشركة Company Program، وهو برنامج يتم تدريسه في 37 دولة أوروبية. وأجريت الدراسة في المدارس الثانوية النرويجية، وشارك فيها (1160) طالباً. وأظهرت النتائج أن متوسط درجات المشاركين في برنامج الشركة أعلى مقارنة بغير المشاركين، وأكدت الدراسة أن مشاريع ريادة الأعمال يمكن أن تكون طريقة تعليمية جيدة لتحسين الأداء الأكاديمي.

تعقيب على الدراسات السابقة التي اهتمت بتعليم ريادة الأعمال:

باستقراء الدراسات السابقة التي تم عرضها تبين أن جميعها اهتم بتعليم ريادة الأعمال في التعليم الثانوي نظراً لأهميتها الكبيرة. حيث بينت بعض هذه الدراسات أن تعليم ريادة الأعمال له دور كبير في زيادة ميل طلاب المدارس لريادة الأعمال كما أشارت دراسة ني؛ وي Ni & Ye، ودراسة روزك بلاسكو؛ وآخرين Rosique-Blasco; et al. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة الأخيرة أن هناك تأثيراً إيجابياً لمهارات ريادة الأعمال مثل: (الإبداع والاستباقية وأخذ المخاطرة)، والعوامل الاجتماعية والثقافية مثل: (صورة رجل الأعمال) في ميل طلاب التعليم الثانوي نحو مهنة ريادة الأعمال وخيارات ريادة الأعمال في حياتهم مثل: (تنظيم المشاريع). كما أكدت هذه النتيجة دراسة شو؛ وآخرين Xu; et al. والتي أوضحت أن تعليم ريادة الأعمال في المدارس الثانوية يعزز ميل الطلاب لريادة الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير السمات الشخصية لريادة الأعمال لدى الطلاب، وتعزيز ثقة الطلاب في ريادة الأعمال. وأضافت دراسة موتشيرا Muchira أن تعليم ريادة الأعمال، وتاريخ ريادة الأعمال

العائلية، وتجربة قيادة الأعمال السابقة، له تأثير كبير على الكفاءة الذاتية في قيادة الأعمال لدى الطلاب.

وفي إطار أهمية تعليم قيادة الأعمال أكدت دراسة جوهانسن؛ وشانك Johansen & Schanke أن مشاريع قيادة الأعمال يمكن أن تكون طريقة تعليمية جيدة لتحسين الأداء الأكاديمي لطلاب المدارس الثانوية. ومن هنا اهتمت دراسة فيجيز؛ وآخرين Fejes; et al. بتضمين قيادة الأعمال في المناهج الدراسية. كما اهتمت دراسة دعاء جوهر بتحديد المتطلبات الإدارية لتعليم قيادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية. وسعت دراسة عزة الحسيني إلى التعرف على واقع تعليم قيادة الأعمال في المدرسة الثانوية بكل من فنلندا والنرويج، والإفادة منها في التوصل إلى مقترحات لتفعيل تعليم قيادة الأعمال بالمدرسة الثانوية المصرية. وذلك من خلال عناصر تعليم قيادة الأعمال المتمثلة في الإستراتيجيات القومية لتعليم قيادة الأعمال، والبرامج والمناهج الدراسية لتعليم قيادة الأعمال، ومخرجات التعلم من تعليم قيادة الأعمال.

وعلى جانب آخر تناولت بعض الدراسات مصطلح القيادة الريادية، حيث أكدت دراسة محمود خلف الله وجود علاقة قوية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية لديهم من وجهة نظر المعلمين. وأشارت دراسة أكملية؛ وآخرين Akmaliah; et al. أن هناك ارتباطاً كبيراً بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية والابتكار المدرسي.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في أهمية تعليم قيادة الأعمال لمرحلة التعليم الثانوي، وبصفة خاصة الفني التجاري لارتباط مجال عمله بقيادة الأعمال حيث تتمثل هذه الأهمية في زيادة ميل الطلاب نحو مهنة قيادة الأعمال، والتي تظهر في تنظيم المشاريع، كما يساعد تعليم قيادة الأعمال على تطوير السمات الشخصية لقيادة الأعمال لدى الطلاب، وتعزيز ثقة الطلاب في أنفسهم

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

لممارسة ريادة الأعمال. كما أن له تأثيراً كبيراً على كفاءة الطلاب الذاتية في ريادة الأعمال، بالإضافة إلى تحسين أدائهم الأكاديمي. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة محمود خلف الله، ودراسة أكملية؛ وآخرين. Akmaliah; et al. في أهمية القيادة الريادية حيث إن الممارسات الريادية لقيادة المدارس قد يكون لها كبير الأثر في تعليم ريادة الأعمال لطلاب المدارس الثانوية، ومن هنا تهتم الدراسة الحالية بضرورة توافر مجموعة من الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية التجارية لتعزيز تعليم الطلاب ريادة الأعمال، وفي هذا الإطار يتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت مصطلح الجدارات الإدارية، وذلك على النحو التالي:

ثانياً - دراسات اهتمت بالجدارات الإدارية:

تمثل الجدارات الإدارية مدخلاً حديثاً نسبياً لإدارة الموارد البشرية مغايراً لما كانت عليه فلسفة الإدارة في الماضي، ولأهمية الجدارات الإدارية قامت دراسات عديدة استهدفت تحديد الجدارات الإدارية اللازمة للقيادات، وتقييمها والتدريب عليها، وبحث علاقتها ببعض المتغيرات. ومن هذه الدراسات دراسة إيباي؛ وبا-أليزبو (Ibay & Pa-alisbo, 2020) والتي هدفت إلى تقييم الجدارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، وتحديد احتياجاتهم التدريبية للتطوير المهني، واعتمدت على المنهج الوصفي، حيث تم مسح الجدارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الكاثوليكية الخاصة في بانكوك Bangkok، بتايلاند. وذلك من حيث الجدارات المعرفية، والجدارات البشرية، والجدارات التقنية، وتم استخدام استبانة لهذا الغرض، حيث قام المستجيبون بتقييم جداراتهم الإدارية ذاتياً في شكل قائمة مراجعة، كما أجريت معهم مقابلات لتحديد احتياجات التطوير المهني لديهم وفقاً لأدنى العناصر التي تم تقييمها من قبل مسؤولي المدرسة. وقد أظهرت النتائج فيما يتعلق بتقييم ممارسة الجدارات الإدارية لمديري المدارس، فإن معظمهم قيّموا أنفسهم على أنهم جيّدون جداً من حيث الجدارات المعرفية

والجدارات البشرية والجدارات التقنية. أما فيما يتعلق باحتياجات التطوير المهني لمديري المدارس من حيث الجدارات المعرفية فكانت وضع الإستراتيجيات، والقدرة على التنبؤ. من ناحية أخرى، يحتاج مديرو المدارس إلى التدريب على السيطرة على الصراع، وإعداد التقارير، والمراسلات الرسمية من حيث الجدارات البشرية. وأخيراً، يحتاجون إلى تطوير مهني في الإدارة المالية، ومهارات الكمبيوتر، والتسويق من حيث الجدارات التقنية.

أما دراسة عبد الناصر رشاد؛ وهشام عباس (2020) فقد هدفت إلى التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وقد استخدمت المنهج الوصفي، حيث تم عرض الأسس النظرية للجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، من حيث نشأة الجدارات وأهميتها، وخصائص الجدارات الوظيفية، وأنواعها ومجالاتها، ورصد واقع اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وبرامج تنمية القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية مهنياً، واستطلاع رأي الخبراء حول الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح عرض عدداً من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية وتتمثل في جدارات خاصة بالتفكير الاستراتيجي، وجدارات الإنجاز، وجدارات متعلقة بالحزم التقنية، وجدارات خاصة بالحزم الشخصية السلوكية، وجدارات خاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية، وجدارات الفعالية الشخصية.

كما هدفت دراسة ألميديا؛ وبوزادي (Almeidea & Buzady, 2019) إلى بحث استخدام ألعاب تم تطويرها بهدف محاكاة عملية إدارة الأعمال وتطبيق نظرية التدفق Flow theory في سياق الأعمال. ومن ثم حاولت الدراسة التحقق مما إذا كان يمكن استخدام المهارات التي تم تطويرها وتقييمها في الألعاب مثل الإدارة الإستراتيجية أو القيادة أو الاتصال أو التفاوض أو اتخاذ القرار في تقييم المهارات الريادية في سياق مسار ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي. وقد أشارت النتائج إلى أهمية هذه

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

الألعاب في تطوير المهارات الإدارية، بالإضافة إلى أهمية الخبرة السابقة التعليمية والمهنية، فعلى سبيل المثال ذوو الخبرة الإدارية أظهروا تفكيراً أفضل نحو الأعمال التجارية في الألعاب، بينما كشف ذوو الخبرة بتكنولوجيا المعلومات عن مهارات أكبر في إدارة الوقت. وأخيراً، أثبتت الخبرة المهنية أهميتها في اتخاذ القرارات تحت الضغط، وإتمام المهام الإدارية بنجاح.

بينما هدفت دراسة سالتسمان؛ شيلتون (Saltsman & Shelton, 2019) إلى تحديد الجدارات القيادية الأساسية في التعليم، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أسلوب دلفي باللغات الإنجليزية والفرنسية والإسبانية، مع فريق خبراء من المندوبين الرسميين لليونسكو، والمندوبين الوطنيين لشبكة مشروع المدارس المنتسبة لليونسكو، وكبار المديرين التنفيذيين في قطاع التعليم في اليونسكو لتحديد الجدارات القيادية الأساسية لقادة التعليم العالمي. وبعد ثلاث جولات مسح متتالية، خلصت نتائج فريق الخبراء إلى الإجماع على (70) جدارة أساسية مطلوبة لقادة التعليم العالمي في المستقبل، كما كشف التحليل عن توافق الجدارات القيادية مع مهارات القرن الحادي والعشرين الواسعة، وأهمية التوازن بين الجدارات القيادية الشخصية والاجتماعية.

وفيما يتعلق بدراسة سبأ السميرات (2018) فقد هدفت إلى التعرف على أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بالأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، وقد بلغ عددها (211) فرداً من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى من المديرين ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها وجود أثر دال إحصائياً للجدارات الوظيفية (المعرفة، والمهارات، والاتجاهات) للعاملين في البنوك التجارية في تحقيق الميزة التنافسية (ميزة سرعة تقديم الخدمة)، ووجود أثر دال

إحصائيا في جدارة الاتجاه للعاملين في البنوك التجارية في تحقيق ميزة الجودة والإبداع، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجدارات الوظيفية في شتى المجالات. ولقد دفع تغيب طلاب المدارس الثانوية في ولاية إنوغو Enugu بنيجيريا، واستمرار تأخرهم عن المدرسة، والصراعات المتكررة بينهم إلى إجراء دراسة إيزوجبور؛ وفيكتور (Ezeugbor & Victor, 2018) والتي استهدفت تحديد الجدارات الإدارية المستدامة للموارد البشرية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية البالغ عددهم (291) في ولاية إنوغو، وتم اختيار عينة عشوائية من بينهم بلغت (146) مديرا، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات عن الجدارات الإدارية للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية المستدامة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يفتقرون إلى الجدارات الإدارية لإدارة الموارد البشرية للطلاب من خلال عدم تقديم خدمات استشارية للطلاب فيما يتعلق بعملية التعلم، بالإضافة إلى عدم توفير حوافز للطلاب للتعلم. وبناءً على هذه النتائج، تمت التوصية، بدمج إدارة الموارد البشرية للطلاب والتأكيد عليها في دليل التدريب للمديرين التربويين من أجل جعلهم يطورون سياسات أكثر ملاءمة تركز على الطلاب في مدارسهم المختلفة.

ومن ناحية أخرى فقد استهدفت دراسة أولورنسولا؛ وبيلو (Olorunsola & Belo, 2018) التعرف على العلاقة بين الجدارات الإدارية، والفعالية الإدارية للمديرين في المدارس الثانوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستبانة تم إعدادها تحت عنوان "التحديات الإدارية واستبيان الفعالية الإدارية" (ACPMEQ) لجمع المعلومات من المستجيبين. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة كبيرة بين التحديات الإدارية والفعالية الإدارية للمديرين بالإضافة إلى وجود علاقة بين المكتبات المدرسية المجهزة جيدا والفعالية الإدارية للمديرين. ومع ذلك، لم يكن هناك علاقة

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

كبيرة بين نقل المعلمين المتواصل والفعالية الإدارية للمديرين. وخلصت الدراسة إلى أن الجدارات الإدارية هي متغيرات حاسمة في الفعالية الإدارية للمديرين. وبالنسبة لدراسة خلدون الصعوب (2017) فقد استهدفت التعرف على دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغ عددها (331) موظفاً بمديريات الشباب ومرافقها بالأردن. وقد دلت نتائج الدراسة على أن تصورات الموظفين لأبعاد الجدارات الوظيفية قد جاءت مرتفعة، وأن إدراك الموظفين لأبعاد الجدارات الوظيفية يؤثر إيجابياً على مستوى أدائهم، كما دلت النتائج على أن الأبعاد الفرعية للجدارات الوظيفية المتمثلة في جدارة الوظائف الإدارية، وجدارة الأدوار الإدارية، وجدارة مهارات الاتصال، وجدارة التنمية الذاتية، وجدارة الرؤية الإستراتيجية، وجدارة المبادرة، وجدارة الابتكار لها تأثير كبير في الأداء التربوي في مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، وقد احتلت جدارة الأدوار الإدارية المرتبة الأولى، بينما كانت في المرتبة الأخيرة جدارة الاتصال. كما دلت النتائج على أن الجدارات الوظيفية بأبعادها لها تأثير على كمية العمل، وفي المعرفة بمتطلبات العمل، وجودة العمل، والمثابرة كأحد أبعاد الأداء التربوي.

في حين أن دراسة توفكانتس (Tovkanets, 2017) استهدفت بحث مشكلة تكوين الجدارات الإدارية المهنية لمديري التعليم في دول أوروبا الوسطى، حيث تم تحديد اتجاهات التدريب المهني لمديري التعليم في المجالات التحفيزية والمعرفية وما وراء المعرفية. وقد كشف التحليل الذي أجري للدورات التدريبية المتخصصة والمعتمدة في إدارة المدارس في مركز التعليم مدى الحياة في كلية التربية في جامعة Palacký University في الجمهورية التشيكية، أن هذه الدورات تركز على تطوير الجدارات المعرفية والتربوية فقط وتهمل ماعدها من جوانب شخصية للإدارة القيادية، وقد كشف التحليل أيضاً عن خصوصيات التدريب المهني لمديري التعليم، كما

تم تسليط الضوء على أن تعقيد محتوى التدريب وتحديث التخصصات سيسمحان بتشكيل تفكير وتصرفات مديري التعليم كأخصائيين متعلمين بشكل شامل قادرين على التعامل بنجاح مع المهام المهنية باستخدام إمكاناتهم التعليمية والفكرية.

بالإضافة إلى أن دراسة وينو (Wenno, 2017) هدفت إلى تحديد تأثير جدارات القيادة الإدارية للمديرين على أداء معلمي العلوم الفيزيائية في المدارس الثانوية العليا في منطقة باجوالا - أمبون Baguala Ambon city بباكستان، واستخدمت الاستبانة للكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وأوضحت النتائج أن هناك ارتباطاً كبيراً بين جدارات القيادة الإدارية وأداء المعلم. كما أظهرت النتائج أن جدارات القيادة الإدارية للمديرين تعد عاملاً مهماً يجب مراعاته في الجهود المبذولة لتحسين جودة التعليم، وأكدت أنه يساهم أو يؤثر على أداء مدرس العلوم الفيزيائية في المدرسة الثانوية العليا في منطقة باجوالا.

كما هدفت دراسة إسلام المومني (2016) إلى التعرف على أثر الجدارات الإدارية على توافر متطلبات إدارة الأزمات لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (232) من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر للجدارات الإدارية بأبعادها (المعرفة، والمهارات، والقدرات، والاتجاهات) على توافر متطلبات إدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة، وبناء خطة موقفية، وإعداد فريق مدرب، وبرنامج إدارة الأزمة)، وخلصت النتائج بشكل عام إلى أهمية الوعي بعناصر الجدارات الإدارية، والدور الذي تؤديه في توافر متطلبات إدارة الأزمات.

أما دراسة الحاوي (Al-Hawi, 2012) فقد هدفت إلى معرفة أثر الجدارات الإدارية على الأداء، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة مكونة من (62) فقرة على عينة الدارسة المكونة من (85)

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

موظفًا من المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام العاملين في منظمات الطيران. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أبرزها ارتفاع معدل الجدارات الإدارية في هذه المنظمات، بالإضافة إلى وجود أثر للجدارات الإدارية المتمثلة في جدارات (القيادة، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العميل) على الأداء، حيث احتلت جدارة القيادة المرتبة الأولى، بينما جاءت جدارة التخطيط الإستراتيجي، وجدارة التركيز على العميل في المرتبة الأخيرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد معايير الجدارات الإدارية للتعرف على الأسس السليمة للمديرين في الدوائر الإدارية بما يتلائم مع حاجة المنظمة، وضرورة التعرف على المهام والواجبات الرئيسية للمديرين وبحث تطوير الجدارات وأهم الطرق المؤدية إلى ذلك.

وبالنسبة لدراسة أخلاق؛ وصوليري (Akhlaq & Sulehri, 2010) فقد استهدفت وصف البرنامج التدريبي لجامعة العلامة إقبال المفتوحة AllamaIqbal Open University بباكستان، وتحديد الجدارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في المؤسسات التعليمية الحكومية الفيدرالية التي تعمل تحت إدارة الجيش الباكستاني، والمدرسين من خلال البرنامج، وكشف المشكلات الإدارية التي تواجههم، وتقديم مقترحات لتحسين جداراتهم الإدارية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم الجدارات الإدارية التي ركز عليها البرنامج كانت جدارات الاتصال بين الأشخاص، وجدارات التخطيط، وجدارات التعاون أو العمل الجماعي، والجدارات التنظيمية، وجدارات التغذية المرتدة، ومعرفة التكنولوجيا الأساسية، ومعرفة الوصول إلى التكنولوجيا. كما أشارت النتائج إلى الحاجة إلى تغيير مخطط دراسة البرنامج حسب حاجة المدير، وأن يركز على التنظيم والإدارة، وأن يغطي جميع المهارات الإدارية ذات الصلة بعمل المدير.

تعقيب على الدراسات السابقة التي اهتمت بالجدارات الإدارية:

باستقراء الدراسات السابقة التي تم عرضها تبين أن بعض هذه الدراسات هدف إلى تحديد الجدارات الإدارية للمديرين والقيادات التعليمية مثل دراسة سالتسمان؛ شيلتون Ezeugbor & Saltsman & Shelton، ودراسة إيزوجبور؛ وفكتور Ezeugbor & Victor، ودراسة عبد الناصر رشاد؛ وهشام عباس، ودراسة أخلاق؛ وصوليري Akhlaq & Sulehri. والبعض الآخر هدف إلى تقييم هذه الجدارات مثل دراسة إيباي؛ وبا-أليزبو Ibay & Pa-alisbo، ودراسة ألميديا؛ وبوزادي Almeida & Buzady. حيث اهتمت دراسة إيباي؛ وبا-أليزبو بتحديد احتياجات المديرين التدريبية للتطوير المهني لهذه الجدارات والتي صنفت الجدارات إلى (معرفية، وبشرية، وتقنية). بينما صنفتها دراسة سالتسمان؛ شيلتون Saltsman & Shelton إلى جدارات شخصية واجتماعية وأشارت إلى أهمية التوازن بين الجدارات القيادية الشخصية والاجتماعية. في حين حددت دراسة إسلام المومني أبعاد الجدارات الإدارية في (المعرفة، والمهارات، والقدرات، والاتجاهات). وحددتها دراسة الحاوي Al-Hawi في (القيادة، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العميل). وبينتها دراسة خلدون الصعوب في جدارة الأدوار الإدارية، وجدارة مهارات الاتصال، وجدارة التنمية الذاتية، وجدارة الرؤية الإستراتيجية، وجدارة المبادرة، وجدارة الابتكار. ومن ناحية أخرى ركزت دراسة أخلاق؛ وصوليري Akhlaq & Sulehri على الجدارات الإدارية المتمثلة في جدارات الاتصال بين الأشخاص، وجدارات التخطيط، وجدارات التعاون أو العمل الجماعي، والجدارات التنظيمية، وجدارات التغذية المرتدة، ومعرفة التكنولوجيا الأساسية، ومعرفة الوصول إلى التكنولوجيا. وعلى جانب آخر اهتمت بعض الدراسات السابقة بدراسة أثر الجدارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال مثل دراسة سبأ السميرات والتي أثبتت أن الجدارات الوظيفية لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية. وكذلك أثر هذه الجدارات على أداء المديرين أو المعلمين مثل: دراسات أولورنسون؛ وبيلو Olorunsola & Belo، ودراسة الحاوي Al-Hawi، ودراسة وينو Wenno،

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

ودراسة خلدون الصعوب. بالإضافة إلى دراسة أثر الجدارات الإدارية على توافر متطلبات إدارة الأزمات لدى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة مثل دراسة إسلام المومني التي أكدت وجود أثر للجدارات الإدارية على توافر متطلبات إدارة الأزمات. ومن هنا تتضح أهمية الجدارات الإدارية وعلى وجه التحديد في الأداء الإداري، حيث أثبتت دراسة أولورنسولا؛ وبيلو Olorunsola & Belo أن الجدارات الإدارية هي متغيرات حاسمة في الفعالية الإدارية للمديرين. وبينت دراسة وينو Wenno أن هناك ارتباطاً كبيراً بين جدارات القيادة الإدارية وأداء المعلم. وأشارت دراسة خلدون الصعوب إلى أن الجدارات الوظيفية بأبعادها لها تأثير كبير في الأداء التربوي، ولها تأثير على كمية العمل، والمعرفة بمتطلبات العمل، وجودة العمل، والمثابرة كأبعاد للأداء التربوي. وأكدت دراسة الحاوي Al-Hawi وجود أثر للجدارات الإدارية على أداء المديرين ورؤساء الأقسام.

واقفقت بعض الدراسات على وجود مشكلات خاصة بالجدارات الإدارية منها أن مديري المدارس الثانوية يفتقرون إلى الجدارات الإدارية لإدارة الموارد البشرية للطلاب من خلال نقص تقديم خدمات استشارية للطلاب فيما يتعلق بعملية التعلم، وقلة توفير حوافز للطلاب للتعلم. وهذا ما أوضحت دراسة إيزوجبور؛ وفيكوتور Ezeugbor & Victor. ووجود مشكلات إدارية تواجه مديري المدارس الثانوية وهذا ما ذكرته دراسة أخلاق؛ وصوليري Akhlaq & Sulehri. ومن جانب آخر فقد تناولت دراسة توفكانتس Tovkanets مشكلة تكوين الجدارات الإدارية المهنية لمديري التعليم، حيث بينت أن الدورات التي تقدم لمديري التعليم تركز على تطوير الجدارات المعرفية والتربوية فقط وتهمل ماعدهما من جوانب شخصية للإدارة القيادية.

ونظرا لهذه المشكلات فقد أوصت دراسة سبأ السميرات بضرورة تعزيز الجدارات الوظيفية في شتى المجالات. وقدمت دراسة أخلاق؛ وصوليري Akhlaq & Sulehri مقترحات لتحسين جدارات المديرين الإدارية. وأشارت دراسة ألميديا؛

وبوزادي Almeida & Buzady إلى أهمية الخبرة السابقة التعليمية والمهنية في تطوير المهارات الإدارية. وذكرت أنه على سبيل المثال ذوو الخبرة الإدارية أظهروا تفكيراً أفضل نحو الأعمال التجارية. ومن هذا المنطلق يتبين أن الجدارات الإدارية لها دور كبير في تسيير الأعمال ومن ثم زيادة هذه الأعمال. ومن هنا كان اهتمام الدراسة الحالية بهذه الجدارات الإدارية والعمل على تنميتها من أجل دعم تعليم الطلاب بزيادة الأعمال وبصفة خاصة طلاب التعليم الثانوي التجاري حيث يكون المجال مفتوحاً أمامهم لبناء مشروعاتهم الصغيرة.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

باستقراء وتحليل الدراسات السابقة؛ يتبين اختلاف دوافعها والقضايا والمشكلات التي تصدت لها. وتتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لأحد القضايا التي ركزت عليها الدراسة الحالية. حيث عرضت بعض الدراسات لريادة الأعمال، وأهمية تعليم ريادة الأعمال؛ وبصفة خاصة في مرحلة التعليم الثانوي. حيث توصل أغلب هذه الدراسات إلى أن تعليم ريادة الأعمال له دور كبير في زيادة ميل طلاب المدارس لريادة الأعمال وتنظيم المشاريع.

كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأخرى في أهمية القيادة الريادية حيث إن الممارسات الريادية لقيادة المدارس لها أثر كبير في تعليم ريادة الأعمال لطلاب المدارس الثانوية. ومن هنا تبين أن الجدارات الإدارية لقيادة ومديري المدارس لها تأثير إيجابي على أداء كل من المديرين ورؤساء الأقسام والمعلمين والطلاب وهذا ما أثبتته الكثير من الدراسات. وعلى وجه التحديد بينت إحدى الدراسات أن الأفراد ذوي الخبرة الإدارية أظهروا تفكيراً أفضل نحو الأعمال التجارية. ومن هنا تتضح العلاقة بين الخبرة الإدارية والقدرة على ريادة الأعمال. وبطريقة أخرى يمكن القول أن الجدارات الإدارية لمديري المدارس لها دور كبير في تعليم الطلاب ريادة الأعمال. وهنا تجدر الإشارة إلى أن بعض الدراسات توصلت إلى وجود مشكلات متعلقة بالجدارات الإدارية للمديرين بصفة عامة. ومن هذا المنطلق لجأت الدراسة الحالية إلى

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

وضع برنامج مقترح لتنمية هذه الجدارات من أجل دعم تعليم الطلاب ريادة الأعمال. وتأسيساً على ذلك يتبين اختلاف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الحدود الموضوعية. حيث ركزت هذه الدراسات على أحد متغيرات الدراسة سواء كان متغير الجدارات الإدارية أو متغير ريادة الأعمال.

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء وتدعيم الإطار النظري لها، حيث ساعدت هذه الدراسات في تعميق فهم متغيرات الدراسة، وتناول أوسع لمفهوم كل منها، وأهميته، مما ساعد الباحثة على التحديد الدقيق والواضح لمتغيرات الدراسة، وبالتالي دراسة العلاقة فيما بينهم. كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تدعيم بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

وتعتبر الدراسات السابقة منطلقاً للدراسة الحالية في التأكيد على ضرورة دعم تعليم ريادة الأعمال لدى طلاب التعليم الثانوي وبصفة خاصة التجاري، وذلك من خلال تنمية الجدارات الإدارية لمديري مدارس هذا النوع من التعليم وهذا من خلال وضع برنامج لتنمية هذه الجدارات. مما يؤكد الحاجة إلى الدراسة الحالية، وخاصةً أن تلك الدراسات أكدت وجود عدد من المشكلات في الجدارات الإدارية لهؤلاء المديرين، كما أكدت بعض الدراسات أهمية تعليم الطلاب ريادة الأعمال وأكد البعض الآخر أهمية الجدارات الإدارية التي اتضح منها دور هذه الجدارات على الأداء التربوي بوجه عام، حيث لم تتناول أي من الدراسات السابقة هذا الموضوع على حد علم الباحثة.

خطوات الدراسة:

يمكن إجمال خطوات الدراسة في الأقسام الآتية:

القسم الأول: الإطار النظري للدراسة، ويشمل الآتي:

المحور الأول: الأطر النظرية لتعليم ريادة الأعمال بالتعليم الثانوي التجاري.

المحور الثاني: الأطر النظرية للجداريات الإدارية الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

القسم الثاني: الإطار الميداني للدراسة، ويشمل الآتي:

المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المحور الثاني: نتائج الدراسة الميدانية (مناقشتها وتفسيرها).

القسم الثالث: البرنامج المقترح لتنمية الجداريات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال.

وفيما يأتي عرض تفصيلي لأقسام الدراسة:

القسم الأول- الإطار النظري للدراسة:

ويمكن تناول القسم الأول للدراسة من خلال المحورين الآتيين:

المحور الأول- الأطر النظرية لتعليم ريادة الأعمال بالتعليم الثانوي التجاري:

في الآونة الأخيرة، تنبه المسؤولون عن السياسات التعليمية إلى أهمية ريادة الأعمال، وجدوى دمجها بالتعليم الثانوي التجاري، لتحقيق أهدافه، وصقل شخصية طلابه، وإعدادهم لاختيار مساراتهم في الحياة العملية، وتحمل مسؤولياتهم المستقبلية، ويمكن فيما يأتي تناول تعليم ريادة الأعمال بالتعليم الثانوي التجاري بشيء من التوضيح:

أولاً. مفهوم ريادة الأعمال:

الريادة لغةً: مصدر مشتق من الفعل رود، واسم فاعله رائد، والرائد هو الذي يُرسل في إلتماس النُّجعة وطلب الكلاء، والجمع رواد مثل زائر وزوار، وأصل الرائد الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكلاء، ومساقط الغيث (لسان العرب، 2020 أ). والمقصود بالنُّجعة الموضع الذي يُقصد لما فيه من طعام وماء، والمقصود بالكلاء الحشيش والعشب رطبه ويابس، وكما يتضح من المعنى اللغوي فإن الرائد هو الذي يقود قومه إلى

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

مواضع الغيث والطعام، وينقذ أهله من الجذب والعطش. وفي المثل العربي، الرائد لا يكذب أهله، يقال لمن لا يكذب إذا حدث.

ويتضح من المفهوم اللغوي السابق أن الرائد تتأصل فيه روح المبادرة، فهو يسبق قومه، كما أنه يتحلى بروح المغامرة؛ حيث يتحمل المخاطرة ليستكشف لقومه الكلاء، ومساقط الغيث.

وريادة الأعمال اصطلاحاً تكاد تقترب إلى حد كبير من التعريف اللغوي لها، حيث تم تعريفها بأنها العملية التي من خلالها يقوم فرد أو مجموعة أفراد ببذل جهد منظم لاقتناص فرصة، وتأمين مشروع ذي قيمة ومعنى بشكل يضمن له النمو، وذلك بتجاوبه مع رغبات المستهلكين وحاجاتهم، من خلال عمليات التفرد والإبداع (عماد الهبيدي، 2014، 33). كما ينظر آخرون إلى ريادة الأعمال باعتبارها عملية إنشاء مشروع جديد ذي قيمة، أو تقديم خدمة جديدة أو تطوير خدمة قائمة بغرض اقتناص فرصة متاحة في السوق، مع تحمل درجة من المخاطرة (Xu; et al., 2016, 626). وهي بشكل موجز عملية استحداث مشروع جديد يتسم بالإبداع والمخاطرة، وتلبية حاجة ملحة (Azizi & Mahmoudi, 2019, 149).

ويقترح الإطار المرجعي العام لمهارات ريادة الأعمال تعريفاً موسعاً لريادة الأعمال باعتبارها مهارة قائمة بحد ذاتها، حيث يعرفها بأنها مهارة أفقية، يمكن تطبيقها في مختلف مناحي الحياة، ابتداء من التنمية الشخصية، وصولاً إلى المشاركة الفعالة في المجتمع، وإلى إعادة دخول معترك العمل كموظف أو العمل للحساب الخاص، أو في المشاريع الصغيرة؛ الثقافية، والاجتماعية، والتجارية (مرجريتاً باسيجالبوبو؛ وآخرون، 2017، 6).

ويتضح من هذا التعريف أنه يقوم على المساهمة في تحقيق قيمة ثقافية، أو اجتماعية أو اقتصادية. وعليه، فإنه يحتوي على أنواع مختلفة من ريادة الأعمال بما في ذلك روح المبادرة الداخلية، والمشاريع الاجتماعية، والمشاريع الخضراء،

والمشاريع الرقمية. كما أنه ينطبق على جميع الأفراد والجماعات (فرق العمل والمؤسسات)، ويستند على تحقيق القيمة في القطاعات الخاصة، والعامّة وغيرها من القطاعات.

وعلى الرغم من تعدد المفاهيم السابقة لريادة الأعمال، فإن هناك قدرًا مشتركًا فيما بينها، حيث تكاد تتفق معظم هذه التعريفات على جدوى توافر عدد من العناصر، قد لا تتحقق ريادة الأعمال بدونها، وهي:

- الابتكار والتفرد، أو على الأقل التجديد والاختلاف عن الآخرين.
- اقتناص فرصة متاحة لتلبية حاجة أو تطوير خدمة في مجال معين.
- تحمل قدرٍ مناسبٍ من المخاطرة المحسوبة.

ثانياً. مفهوم تعليم ريادة الأعمال:

يُنظر إلى التعليم الريادي بشكل عام على أنه خلق عقلية الريادة وثقافتها لدى الطلاب، فضلاً عن الابتكار، وحل المشكلات، والمواطنة النشطة، وترسيخ الثقة بالنفس، والقدرة على النجاح في مساراتهم (UNESCO, 2009, 14). ويعبر عن هذا المنحى أيضاً تعريف التعليم الريادي بأنه تعزيز احترام الذات، والثقة بالنفس، بالاعتماد على مواهب الطلاب وإبداعاتهم، وبناء المهارات والقيم المناسبة التي تساعد على توسيع أفق نظرهم إلى التعليم وما بعده من فرص، اعتماداً على نشاطات شخصية وسلوكية، وتحفيزية، ونشاطات تخطيط وظيفي (منظمة العمل الدولية؛ واليونسكو، 2010، 22).

وفي ذات السياق أيضاً، تم تعريف التعليم الريادي بأنه عملية تنقيف الطلاب وبناء قدراتهم على إنجاز الأعمال، وإقامة المشروعات الريادية الخاصة بهم (Johansen & Schanke, 2014, 157). ومساعدة الطلاب على تحسين أدائهم فيما يتصل بالتخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وبناء الفريق، وغيرها من مهارات ريادة الأعمال (Morselli, 2018, 801). بالإضافة إلى إكساب الطلاب

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

الجوانب المعرفية والمهارية والخبرات اللازمة لريادة الأعمال، وتحمل المخاطر، وإدارتها بشكل يكفل للعمل النجاح والاستمرار (Strachan, 2018, 38). وفي تقرير مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم، تم تعريف التعليم الريادي بأنه منهج يُمكن الطلاب بمختلف أنماطهم من ممارسة مهارات الابتكار والبحث والاستنباط واستغلال الفرص لإنتاج قيمة مضافة (باتريشيا جرين؛ وآخرون، 2019، 12).

والمستقرى للمفاهيم السابقة لتعليم ريادة الأعمال يلاحظ أنها يمكن تصنيفها في قسمين: الأول ينظر إلى التعليم الريادي باعتباره مهارات معرفية تُستهدف لذاتها، ويمكن إكسابها للطلاب من خلال مناهج دراسية أعدت لهذا الغرض. أما القسم الآخر فيهتم بما يسمى بالمهارات الناعمة Soft Skills لريادة الأعمال، والتي تتمثل في الإبداع، والثقة بالنفس، وتحفيز الروح الريادية، وغيرها. وفي تقدير الباحثة أن كليهما يُكمل ما يعتري الآخر من قصور أو نقص؛ فالجانب المعرفي وحده غير كافٍ في إكساب الأنماط السلوكية والاتجاهات الإيجابية لريادة الأعمال، وفي المقابل، فإن تنمية المهارات الناعمة لريادة الأعمال لن يكون إلا من خلال تكوين الجانب المعرفي أولاً باعتباره أساساً يمكن البناء عليه.

ثالثاً. أهداف تعليم ريادة الأعمال:

يسعى التعليم الثانوي إلى إعداد القوى البشرية العاملة المدربة تدريباً جيداً لمواجهة احتياجات سوق العمل. ومن هذا المنطلق، أدخلت منظمة العمل الدولية البرنامج التدريبي "تعرف إلى عالم الأعمال" (كاب) لتعليم ريادة الأعمال في خمسين دولة، من بينها مصر، وحددت الهدف الرئيس من هذا البرنامج في المساهمة في خلق ثقافة الريادة وتشجيع روح المبادرة في التعليم الثانوي والعالي، وقد تمثلت أهم أهداف تعليم ريادة الأعمال في برنامج كاب في الآتي (رانيا بخعازي؛ وسميح جابر، 2009، 10):

- توعية طلاب التعليم الثانوي والمتدربين في معاهد التدريب المهني والتقني بشأن المؤسسات والعمل للحساب الخاص لاعتمادهما كخيار وظيفي.
 - تطوير المواقف الإيجابية حيال المؤسسة والعمل للحساب الخاص.
 - توفير المعرفة والتمرس في الصفات المطلوبة، والتحديات التي قد تتم مواجهتها عند إنشاء مؤسسة ناجحة وتشغيلها، وبشكل خاص المؤسسات الصغيرة.
 - إعداد الشباب والشباب للعمل بشكل منتج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وبشكل أكثر شمولية، وتهيئتهم لبيئة قد يكون فيها الاستخدام النظامي المأجور بدوام كامل نادراً أو معدوماً.
- وقد ترافق ذلك مع تحديد اليونسكو هدف التعليم للريادة بشكل عام في مساعدة الشباب ليكونوا مجددين ومشاركين فعالين في سوق العمل (UNESCO, 2009). وفي الإطار ذاته قامت منظمة العمل الدولية واليونسكو بإطلاق بحث حول الممارسات الجيدة وبرامج التعليم للريادة في المدارس الثانوية. وقد حددنا أهداف تعليم ريادة الأعمال في المرحلة الثانوية، ومن بينها التعليم التجاري في الآتي (منظمة العمل الدولية؛ واليونسكو، 2010، 27):

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

- تطوير مقاربات أكثر إبداعاً وخلقاً للتعلم، والعمل المدرسي، والمجتمع المدرسي.
- تعزيز احترام الذات والثقة بالنفس والمواقف الإيجابية اللازمة من أجل اعتبار الريادة والتوظيف الذاتي خياراً وظيفياً مقبولاً.
- تعزيز السلوكيات والمهارات والمواقف التي تقود الطلاب إلى النجاح في دخول ميدان العمل وفي التقدم المهني.
- تطوير السلوكيات والمهارات والمواقف الإيجابية لدى الطلاب والضرورة لتحقيق اندماجهم في المجتمع ومشاركتهم في تنميته.
- تعزيز قدرات الطلاب على المساهمة إيجابياً في الاستدامة الاجتماعية والبيئية في مجتمعاتهم.
- ومن جهة أخرى حددت الوكالة التنفيذية للتربية والثقافة الأهداف المشتركة لتعليم ريادة الأعمال في مناهج المرحلة الثانوية بدول الاتحاد الأوربي في الفئات الآتية (EACEA, 2012, 19):

الأهداف الوجدانية، وتشمل الآتي:

- تنمية الوعي الذاتي والثقة بالنفس، وذلك لأنهما يشكلان الأساس لجميع الجوانب الأخرى، فالطلاب يجب أن تنمو لديهم الثقة بالنفس، وأن يكتشفوا قدراتهم التي تسمح لهم بتحويل أفكارهم الإبداعية إلى عمل.
- تنمية روح المبادرة، وتحمل المخاطرة، والتفكير النقدي، والإبداع وحل المشكلات.

الأهداف المعرفية، وتشمل:

- معرفة الفرص الوظيفية وعالم العمل، والتي عادة ما تشكل جزءاً من الإعداد العام للطلاب لتحديد خياراتهم المهنية في المستقبل، فالمعرفة السليمة بطبيعة العمل وأنواعه تنطوي على فهم ما سيكون عليه رائد الأعمال.

- محو الأمية الاقتصادية والمالية، بما في ذلك معرفة المفاهيم والعمليات التي يمكن تطبيقها على ريادة الأعمال.
- معرفة التنظيم والعمليات التجارية، وهي غالباً معرفة محددة بالبيئة التي يتم فيها تطبيق ريادة الأعمال.
- الأهداف السلوكية، وتشمل:
 - تنمية المهارات الضرورية لرواد الأعمال، مثل مهارات التواصل والعرض والتخطيط، وكذلك العمل في فريق.
 - الممارسة العملية لاستكشاف فرص تنظيم المشاريع بما في ذلك تصميم وتنفيذ خطة عمل.
- وفي ضوء استقرار الأهداف السابقة لتعليم ريادة الأعمال يتضح أنها تتفاوت في محور تركيزها، ففي حين ركز بعضها على تعزيز وتطوير الخصائص الريادية، ركز البعض الآخر على تطوير مهارات لاستشعار حاجة السوق، والانطلاق في مشاريع خاصة، ومواقف أكثر ريادية تتماشى مع ظروف مختلفة، ولعل القاسم المشترك بينها هو التركيز على المهارات الشخصية، والفنية لريادة الأعمال.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهداف تعليم ريادة الأعمال في التعليم الثانوي التجاري في الآتي:
 - إكساب الطلاب المهارات اللازمة للعمل الحر، وربطها بالمهارات الحياتية والعملية الأساسية مثل: التواصل والقيادة والإبداع وحل المشكلات، وإدارة المخاطرة والعمل الجماعي.
 - تشجيع الروح الريادية من خلال تحرير مواهب الطلاب، ومخيلتهم، وإبداعاتهم كقادة للتغيير.
 - توجيه الطلاب للتفكير الإبداعي في مستقبلهم المهني وفي فرص توظيفهم.
 - إثراء شخصيات الطلاب، وزيادة قدراتهم الفردية للتوظيف والمواطنة.
 - تنمية قدرة الطلاب على التوقع والاستجابة للتغيرات من حولهم في المجتمع.

برنامج مقترح لتنمية الجداريات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

- إكساب الطلاب رؤية وقدرة للوصول إلى الفرص المختلفة واغتنامها.
- تشجيع الطلاب على اتخاذ المبادرة، وتحمل المسؤولية والمخاطرة.
- تنمية قدرة الطلاب على الابتكار والمشاركة بفاعلية في سوق العمل.

رابعاً. أهمية تعليم ريادة الأعمال:

من المتوقع بأن دمج ريادة الأعمال بالتعليم سينعكس بآثارٍ بعيدة المدى على المستويات الفردية والمؤسسية والوطنية (منذر المصري؛ وآخرون، 2010، 139):

- فعلى المستوى الفردي، يساعد التعليم للريادة على تعزيز المهارات الحياتية وتوسيع الخبرات والتهيئة لعالم العمل. ونتيجة لذلك يساعد التعليم للريادة على زيادة الدخل عن طريق النشاطات المدرة للدخل، وتحسين مستويات المعيشة، بالإضافة إلى الشعور بالرضا والإنجاز.

- وعلى المستوى المؤسسي، من المتوقع أن يدعم التعليم للريادة الإبداع والإنتاجية الأعلى والقدرات التنافسية وبيئة العمل الأفضل.

- أما على المستوى الوطني، فيساعد التعليم للريادة على النمو الاقتصادي، ويدعم التوجه نحو التشغيل الذاتي الذي يساهم في تخفيض البطالة وبخاصة بين الشباب.

خامساً. المبادئ التربوية لتعليم ريادة الأعمال في التعليم الثانوي التجاري:

تحدد المبادئ التربوية التي يمكن الاستناد إليها في تعليم ريادة الأعمال بالتعليم الثانوي بشكل عام والتعليم التجاري بشكل خاص في الآتي (منظمة العمل الدولية واليونسكو، 2010، 28-29):

- خلق حلقات نجاح تعليمي من خلال تحديد مواهب الشباب ومهاراتهم في سن مبكرة والاستفادة منها.

- المناهج الدينامية والمرنة والشاملة تعزز مسارات حياة الطلاب، بما في ذلك القابلية للتوظيف، والنمو الشخصي، والمشاركة الاجتماعية وتنمية القيم المشتركة.
- التعلّم التجريبي، على اعتباره واحداً من الركائز التربوية، يؤهل المشاركين للاعتماد على أنفسهم وعلى خلفياتهم الثقافية، ويضفي على الأرحح المزيد من المعنى والطابع التطبيقي على التعليم المدرسي.
- تعزيز التطبيقات التي تراعي واقع الحياة يسمح للطلاب بالوصول إلى مستويات عالية من الإنجازات، مع إيجاد حلول خاصة بهم لمعالجة المشكلات المشتركة ما بين تحسين بيئتهم والبنى التحتية لمجتمعاتهم.
- التعليم إلى جانب التوجيه والإرشاد، سوف يعزز ثقة الشباب وحسّ المسؤولية لديهم واستقلاليتهم وكمالهم.
- لعب دور القدوة والتوجيه يسهمان في تعزيز تطلعات الطلاب وزيادة حماسهم والحدّ من خطر الانقطاع عن الدراسة.
- التقييم المنتظم للمناهج يفترض أن يشكل ضماناً لقدرتها على توثيق عرى التواصل ما بين الطلاب ودراساتهم ومجتمعهم وإشراكهم كعناصر فاعلين ومتعلمين ذاتيين.

سادسا. مهارات ريادة الأعمال:

إن إصلاح المقاربات التعليمية ومضامينها من خلال الاعتماد على مهارات ريادة الأعمال لمواجهة التغيرات الاقتصادية، وأنماط العمل القائمة على المعرفة والتكنولوجيا المتطورة أو الموجهة نحو الخدمات أمر في غاية الأهمية. وفي هذا الإطار حددت منظمة العمل الدولية؛ واليونسكو مهارات تعليم ريادة الأعمال في مهارات العمل الأساسية، مثل: المهارات التواصلية، ومهارات حلّ المشكلات والإبداع، ومهارات استكشاف سوق العمل بما في ذلك مهارات البحث عن عمل، وتحديد خيارات وفرص العمل وفرص التعليم والتدريب، والتأقلم مع الإنترنت، ومهارات الفعالية

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

الشخصية، مثل: احترام الذات، وتحديد الأهداف والتحفيز، ومهارات التطوير الشخصي والمهني، ومهارات الفعالية الجماعية، مثل: مهارات العلاقات ما بين الأشخاص، والعمل الجماعي والتفاوض، ومهارات الفعالية التنظيمية، مثل: مهارات القيادة (منظمة العمل الدولية؛ واليونسكو، 2010، 17).

من جهة أخرى، وفي مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة استريت ريل البريطانية عن التعليم للريادة في الدول العربية، تم تحديد مهارات ريادة الأعمال في ثلاث مجموعات هي كالاتي (منذر المصري؛ وآخرون، 2010، 143-144):

1- كفايات ومهارات وظيفية:

تشكل هذه المجموعة بشكل رئيس المتطلبات المباشرة للعمل الذي يُعد الفرد لممارسته، بما في ذلك المعارف العامة والمتخصصة ذات العلاقة، والمهارات التطبيقية والعملية، والاتجاهات اللازمة. وتشتمل هذه المجموعة أيضاً على المهارات والاتجاهات العامة اللازمة للعمل مثل تقنيات المعلومات والاتصال، والسلامة والصحة المهنية، والعمل الجماعي، والانضباطية، والمهارات التنظيمية. وأخيراً تشتمل هذه المجموعة لأغراض تعزيز التعليم للريادة على التهيئة للتشغيل وعالم العمل، بما في ذلك التشغيل الذاتي وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- كفايات ومهارات الاتصال:

وتشتمل هذه المجموعة على العمل الجماعي، وأخلاقيات المهنة، والتكيف مع بيئة العمل، بالإضافة إلى المهارات اللازمة للعلاقات السليمة مع أصحاب العمل والموظفين والنظراء والزملاء والعملاء.

3- مهارات تطويرية وعقلية عليا:

وتشتمل هذه المجموعة على المهارات الناعمة مثل التفكير الناقد، وحل المشكلات، والإبداع، والريادة، وأخذ المجازفة المحسوبة وغير ذلك.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى ما سبق من تحديد لمهارات تعليم ريادة الأعمال، فإن الإطار المرجعي العام لمهارة ريادة الأعمال قد قسم مهارات ريادة الأعمال إلى ثلاثة مجالات أساسية، وهي: "الأفكار والفرص & Ideas opportunities"، و"الموارد Resources"، و"التطبيق العملي Into action". ويشتمل كل مجال منها على خمس مهارات، تساهم مع بعضها البعض في بناء وحدات ريادة الأعمال باعتبارها مهارة بحد ذاتها. حيث اشتمل مجال الأفكار والفرص على مهارات اكتشاف الفرص Spotting opportunities، والابداع Creativity، والرؤية Vision، وإعطاء قيمة للأفكار Valuing ideas، والتفكير الأخلاقي والمستدام Ethical & sustainable thinking. واشتمل مجال الموارد على مهارات الوعي الذاتي والفاعلية الذاتية Self-awareness & self-efficacy، والدافع والمثابرة Motivation & perseverance، وإدارة الموارد Mobilising resources، والمعرفة المالية والاقتصادية Financial & economic literacy، وحشد جهود الآخرين Mobilizing others. وأخيراً اشتمل مجال التطبيق العملي على مهارات أخذ زمام المبادرة Taking the initiative، والتخطيط والإدارة Planning & management، والتعامل مع الغموض وعدم اليقين والمخاطر Coping with ambiguity, uncertainty & risk، والعمل مع الآخرين Working with others، والتعلم من خلال التجربة Learning through experience (مرجريتاً باسيجالوبو؛ وآخرون، 2017، 7).

وانطلاقاً من فلسفة ريادة الأعمال، وما تتطلبه من مهارات لتحقيق الأهداف المرجوة منها، فقد تم تحديد مهارات ريادة الأعمال في ثلاث مجموعات: الأولى مهارات فنية، وتضم الاتصال، ومراقبة البيئة، وحل المشكلات، ومهارات استخدام التكنولوجيا، والمهارات التنظيمية. والثانية مهارات إدارة المشاريع، وتضم تخطيط الأهداف، وصياغتها إجرائياً، وصنع القرارات، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق والتمويل، وخصائص المستفيدين، وإدارة الجودة، ومهارات التفاوض، وإدارة

برنامج مقترح لتنمية الجداريات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

المستجدات، ومهارات العمل. أما الثالثة فهي المهارات الشخصية المرتبطة بزيادة الأعمال، وتشمل ضبط النفس والنظام، وإدارة المخاطر، والتجديد، والمثابرة، والقيادة، وإدارة التغيير، وتكوين شبكات اجتماعية، ومهارات التفكير الاستراتيجي المرتبطة بالوظائف المستقبلية (طاهر الهادي، 2019، 86)

وفي ضوء ما تقدم يمكن النظر إلى مهارات ريادة الأعمال على أنها الإبداع بدلاً من السلبية، والقدرة على المبادرة الذاتية في العمل بدلاً من التبعية، ومعرفة كيفية التعلم بدلاً من توقع تلقى التعليم، والريادة في النظرة بدلاً من التفكير والتصرف مثل موظف أو عميل، ولا حاجة إلى القول بأن التعليم للريادة يرتبط بغالبية بتعزيز التوجهات والحالات الذهنية التي تدعم مهارات الاتصال والمهارات العقلية العليا، بما ينعكس بنتائجه على جميع مدخلات وعمليات العملية التعليمية التعليمية.

سابعاً. معوقات تعليم ريادة الأعمال في التعليم الثانوي التجاري:

تحرص الدولة على الارتقاء بمنظومة التعليم الثانوي الفني ضمن رؤية مصر 2030، والتي تستهدف إكساب خريجه مهارات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي. ولكن المستقرى لواقع التعليم الفني في مصر، وبصفة خاصة التعليم التجاري يجد أنه يعاني من معوقات كثيرة تحول دون تعليم ريادة الأعمال به بشكل مقبول. ومن هذه المعوقات (محمد قاسم، 2019، 56):

- الفجوة العميقة بين ما يتم تدريسه في المدارس الثانوية التجارية، وما يتطلبه سوق العمل من مهارات متطورة تواكب تغيره المستمر.
- لفظية المناهج الدراسية، وتركيزها على المعارف النظرية، وإهمال الجانب العملي والتدريب الميداني.
- عدم مسايرة معظم تخصصات التعليم الثانوي التجاري للتطور التكنولوجي، والميكنة الحديثة، وضعف ارتباطها بسوق العمل.

- انعزال المدرسة الثانوية التجارية عن محيطها المجتمعي، وضعف التعاون بينها وبين رجال الأعمال في تقييم مناهجها ومشروعاتها بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل.
- افتقاد رؤية مستقبلية مخطط لها تحدد ما هو مطلوب من تخصصات ومهارات مناسبة لسوق العمل وتأهيل الطلاب لها.
- وفيما يخص معوقات تعليم ريادة الأعمال ذات العلاقة بالجوانب الإدارية بالتعليم الثانوي التجاري أمكن رصد الآتي (محمد شفيق، 2018، 62):
- ضعف الوعي لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري بأهمية ريادة الأعمال ونقص التحمس لها.
- افتقاد معظم قيادات التعليم الثانوي التجاري للمعارف المطلوبة للتعليم الريادي ومواجهة متطلبات اقتصاد المعرفة.
- ضعف منظومة التوجيه والإرشاد المهني في نشر ثقافة ريادة الأعمال، وبث روح المنافسة والابتكار بين الطلاب.
- تمسك القيادة المدرسية بالروتين الإداري، وافتقارها إلى التحلي بروح المبادرة، والعمل الجماعي في فريق، والابتكار والإبداع، وتطوير الآخرين.
- سيادة ثقافة المركزية الإدارية، وغياب التمكين الإداري، وغياب المشاركة المجتمعية، وتخلي الإدارة عن دورها القيادي، وتحمل مسئوليتها.
- ضعف برامج التدريب على ريادة الأعمال، وافتقارها إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية وليس المتوقعة، واقتصارها على المعلمين والطلاب دون الإداريين.

وبناء على ما سبق من معوقات خاصة بمنظومة التعليم الثانوي التجاري بشكل عام، ومعوقات خاصة بجانب الإدارة، فإن النجاح في تجاوز هذه المعوقات والعقبات يتطلب درجة من الوعي بأهمية ريادة الأعمال، وتبني القيادة المدرسية للتعليم الريادي، وتحملها لدورها في دعم تعليم ريادة الأعمال لدى الطلاب. بل والأهم من ذلك توافر

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

مجموعة من الجدارات وبصفة خاصة الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري بما يمكنها من التغلب على هذه المعوقات ويجعلها جديرة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال. ويمكن تناول هذه الجدارات في الآتي:

المحور الثاني- الأطر النظرية للجدارات الإدارية الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال:

أدى التطور المتسارع في مجال الإدارة، وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية، إلى تغيرات جذرية مغايرة لما كانت عليه فلسفة الإدارة في الماضي، تمثلت في التركيز على توافر جدارات مميزة للموارد البشرية باعتبارها مؤشرات أساسية لمستويات الأداء المتفوق. ويمكن تناول مفهوم الجدارات الإدارية، وعناصرها بشيء من التفصيل في الآتي:

أولاً. إرهابات مدخل الجدارة:

مدخل الجدارة هو مدخل حديث نسبياً لإدارة الموارد البشرية، ارتبطت نشأته بمشكلة تتعلق بإخفاق اختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة بوزارة الخارجية الأمريكية - على دقتها وتعقيدها - في عمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت أنه لا توجد علاقة بين نتائج الاختبارات وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم في ميدان العمل بعد التعيين. ومن ثم لجأت الخارجية الأمريكية إلي الخبير الإداري ماك ماكلياند للمساعدة في حل هذه المشكلة، حيث طلب ماك ماكلياند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف على أن تقتصر الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي، بينما تشمل الثانية أسماء ذوي الأداء المتدني، وذلك بغض النظر عن نتائج اختبارات القبول لكلتا المجموعتين. ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون. وبذلك استنبط ماكلياند قائمة بالخصائص

(الجدارات) التي تميز المتفوقين عن الباقيين والتي أطلق عليها لاحقاً «نموذج الجدارة» لتلك الوظيفة. وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في الأساليب التي تبين الجدارات ومدى تطبيق «نماذج الجدارة» في إدارة الموارد البشرية (طه رياض، 2009، 8)، (حمدي محمود، 2018، 56).

ثانياً. مفهوم الجدارة الإدارية:

الجدارة لغةً: مصدر جَدُرَ، يَجْدُرُ، جَدَارَةٌ، فهو جدير، والمفعول مَجْدُورٌ به. وَجَدْرٌ بِوَضْعِهِ: كَانَ جَدِيرًا بِهَا، أَهْلًا لَهَا، خَلِيقًا بِهَا. وشهادة الجدارة: شهادة تؤيد تفوق صاحبها في مجال ما. (معجم اللغة العربية المعاصرة، 2020). ويقال: "هو جديرٌ بكذا ولكذا أي خَلِيقٌ له، والجمع جَدِيرُونَ وَجَدْرَاءُ، والأنثى جَدِيرَةٌ. وقد جَدَرَ جَدَارَةً، وإنه لَمَجْدَرَةٌ أَنْ يَفْعَلَ، وَجَدِيرٌ أَنْ يَفْعَلَ ذَلِكَ، وقال زهير: جَدِيرُونَ يَوْمًا أَنْ يَنَالُوا فَيَسْتَعْلُوا (لسان العرب، 2020 ب). وكما هو واضح فإن المعنى اللغوي للجدارة يشير إلى التفوق، والأهلية، والقدرة العالية على العمل والإنجاز.

وفي مجال الإدارة والأعمال أشار إيباي وبا-ألزيبو إلى الجدارات الإدارية على أنها مجموعة السمات الشخصية والخبرات العلمية والعملية المؤهلة لتحقيق معدلات أداء قياسية تفوق معدلات الأداء العادية (Ibay & Pa-alisbo, 2020, 150). كما عرِّفتُ الجدارات الإدارية بأنها الكفاءات والمهارات التي يتطلبها الأداء الإداري، وتعد معايير للحكم على أداء الإداريين، وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Peterson & Peterson, 2015, 136). كما وصفت بأنها مجموعة من الموارد المدمجة المتمثلة في المعلومات والمعارف والقدرات والمهارات والاتجاهات، والتي تميز الفرد عن غيره وتمنحه ميزة تنافسية (Tovkanets, 2017, 75).

وتعرِّفُ الجدارات الإدارية أيضاً بأنها خاصية ضمنية لدى الشخص، لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة (طه رياض، 2009، 8). وهي كذلك ما يميز الأشخاص المتفوقين عن الأشخاص العاديين في وظيفة ما (نورة الخراشي؛ وآخرون، 2009، 17). وتُعتبر الجدارات طرقاً للتصرف أو التفكير أو

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

التعميم عبر المواقف، وتتميز بثباتها لفترة زمنية طويلة (نورة الخراشي؛ وآخرون، 2009، 18). كما تم تعريفها بأنها امتلاك الفرد العامل لمجموعة من الخصائص الشخصية التي تساعده على أداء عمله بشكل مميز، سواء كانت هذه الخصائص مهارة أو سلوكيات، أو دافع (عبد الله الزهراني، 2012، 715). كذلك عرفت الجدارات الإدارية بأنها مجموعة من المعارف النظرية والمهارات العلمية والسلوك المعياري المنبثق عن قيم عمل احترافي والمرتبطة ببعضها البعض بنسب متفاوتة حسب طبيعة العمل وتطويرها باستمرار، والتي تؤدي جميعها إلى التفوق في الأداء وبالتالي تحقيق النتائج المطلوبة (سامح عامر، 2017، 456).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن مجرد التأهيل العلمي لا يكفي للحكم على المرء بتوفر الجدارة، بل لا بد من التكامل بين التأهيل العلمي والخبرة العملية، بالإضافة إلى الانضباط في العمل، وحسن التعامل مع الرؤساء والزملاء، وكذلك التحلي بالأخلاق الفاضلة، وغيرها من الأمور الأساسية والمكملة لمفهوم الجدارة.

ثالثاً. مكونات الجدارة الإدارية:

تتشكل الجدارة الإدارية من مجموعة من الموارد الشخصية والمكتسبة، والتي يمكن ذكرها في الآتي (طه رياض، 2009، 9)، (نورة الخراشي؛ وآخرون، 2009، 18-19):

1- الدوافع: وهي نزعة تحرك الفرد للوصول إلى هدف معين وتتسبب في إقدامه على تصرف ما، واختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، وهي عوامل مؤثرة جوهرية ذاتية التوليد تنتبأ بما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل. ويمكن التعبير عن الدوافع بهذين السؤالين: ما الذي يقودنا؟ وما الذي يمدنا بالطاقة؟

- 2- **الخصائص:** وهى الصفات التى يتسم بها المدير وتؤثر على سلوكه الوظيفي، مثل: زمن الاستجابة، ورباطة الجأش، وبعد النظر. ويمكن التعبير عن الخصائص بهذين السؤالين: ما هي عاداتي؟ لماذا أتصرف بطريقة معينة؟
- 3- **المفهوم الذاتى:** وهى توجهات الفرد عن ذاته أو صورته الذاتية (الذات الداخلية)، مثل ثقته بنفسه، وتطلعاته، وتفضيلاته، واعتقاده بأنه بإمكانه أن يكون فعالاً. ويمكن التعبير عن المفهوم الذاتى بهذا السؤال: كيف أرى نفسي؟
- 4- **القيم:** وهى مجموعة من المبادئ والمقاييس والمؤشرات، التى يتم من خلالها السيطرة على الأفكار والمعتقدات والاتجاهات، مثل: المحافظة على المال والجهد والوقت والعدل، والصدق، والرقابة الذاتية، والحرص على تحقيق المصلحة العليا وتغليبها على ما عداها. ويمكن التعبير عن القيم بهذا السؤال: ما الذى أعتقده؟
- 5- **المهارة:** وهى القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، وتشمل الجدارات الذهنية: التفكير التحليلي، والتفكير المفاهيمي. ويمكن التعبير عن المهارة بهذا السؤال: ماذا أستطيع أن أعمل؟
- 6- **المعرفة:** وهى المعلومات التى اكتسبها الشخص فى مجال معرفي معين. وعادة ما تفشل المعرفة فى التنبؤ بمستوى الأداء فى العمل لأنها تهتم بقياس القدرة على استرجاع المعلومات والمهارات لا استخدامها فى العمل. ويمكن التعبير عن المهارة بهذا السؤال: ماذا أعلم؟
- من العرض السابق يتضح أن موارد الجدارات يمكن تقسيمها فى فئتين؛ الأولى هي الجزء الظاهر والسطحي من السلوك، وتختص بجدارات المعرفة والمهارة، أما الفئة الأخرى فهي أكثر خفاءً وعمقاً وتمركزاً فى الشخصية، وتختص بجدارات القيم، والمفهوم الذاتى، والصفات، والدوافع، ومن السهل نسبياً تطوير موارد جدارات الفئة الأولى، أما الفئة الثانية فإنها تحتاج إلى جهد أكبر، وتتطلب وقتاً أطول.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

وفي ضوء هذه المعطيات يمكن استنتاج أن الجدارة هي محصلة تجميع عدد من الموارد الشخصية والمكتسبة - والتي تتمثل في الدوافع، والخصائص والصفات، والمفهوم الذاتي، والقيم، والمهارات، والمعارف، وغيرها - وتنظيمها ودمجها وبنائها وإعادة تشكيلها، للمواءمة مع البيئات المتغيرة، وسرعة الاستجابة للتغير.

وخلاصة القول إن الجدارة في أبسط معانيها هي القدرة على الإنجاز أو التصرف بفعالية في وضعية ما لتحقيق أهداف معينة. ومن التعريفات السابقة للجدارة، ومكوناتها يمكن استنباط خصائص الجدارة في أنها:

- نتاج الدمج بين أكثر من مورد؛ من مهارة وخبرة، وغيرهما.
- سمات ومكتسبات تبنى بالخبرة والمران.
- عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية.
- تظهر في شكل طريقة تفكير أو سلوك (تصرف) يمكن ملاحظته.
- يظهر هذا السلوك أو طريقة التفكير بشكل متكرر.
- منبئة بالتصرف أو السلوك في عديد من الحالات والمهام الوظيفية.
- تمثل مرجعاً معيارياً في تقييم عمل الإداريين ومدى تحقيق الأهداف.
- تدوم لفترة زمنية طويلة.

رابعاً. أهمية الجدارات الإدارية:

يشهد مدخل الجدارة ازدهاراً واسعاً في قطاع الأعمال؛ بسبب ما تنتجه الجدارة من أدوات تخدم قرارات الاختيار والاستقطاب، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتخطيط المسارات الوظيفية، وتحديد المكافآت والتعويضات والأجور في إطار أسلوب علمي متكامل.

وتكمن أهمية الجدارات الإدارية في كونها تعزز الأداء الإداري، وتزيد من فاعليته وتميزه، حيث تساعد في تمكين القيادات والإداريين من ممارسة نشاطاتهم

الإدارية داخل بيئة العمل بكفاءة واقتدار، وتطوير قدراتهم بما يتلائم مع طبيعة العمل الوظيفي الذي يقومون به.

وتبني مدخل الجدارة يساعد في تطوير نوعية القوى العاملة، وطبيعة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. كما يسهم في الإمداد ببيانات موثوق بها عن احتمالات نجاح أو إخفاق شخص ما في الوظيفة، حيث يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة (طه رياض، 2009، 14-15). ويمكن توضيح مجالات الاستفادة من مدخل الجدارة في الآتي:

خامساً. مجالات تطبيق مدخل الجدارة:

يمكن الاستفادة من مدخل الجدارة في عدة مجالات منها الآتي (على السفلان، 2009، 187)، (طه رياض، 2009، 14-15)، (نورة الخراشي؛ وآخرون، 2009، 19)، (نورة الخراشي، 2014، 62):

1- الاختيار والتعيين: فكل وظيفة جدارات وظيفية خاصة بها، وقد وجد أنه يمكن توفير كثيرٍ من الجهد والوقت والمال إذا تم اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة. ومن خلال تطبيق مفهوم الجدارة في عمليات التعيين والاختيار فإن قرارات التعيين الصادرة من القيادات الإدارية للمؤسسة تكون تبعاً للبيانات المتعلقة بالإمكانات المتوفرة لدى الفرد التي تؤدي إلى النجاح الفعلي.

2- التدريب والتطوير: فعندما يحدث ما يسمى بالفجوة الوظيفية، نتيجة الفارق بين ما يتمتع به الفرد فعلياً من مهارات وبين متطلبات الوظيفة، فإن معالجة هذه الفجوة يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد على ضوء الجدارات التي يراد غرسها أو تأصيلها أو تطويرها، وتدريبه حتى يصل إلى مستوى الأداء المناسب.

3- المسار الوظيفي والترقية: تتم الترقية من مسار وظيفي إلى مسار وظيفي جديد بحسب ما يمتلك الفرد من جدارات مناسبة للمسار الوظيفي الجديد.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم
الطلاب ريادة الأعمال

ويساعد مفهوم الجدارة المديرين على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالترقيات
وتطوير أو تغيير المسار الوظيفي للأفراد.

4- إدارة الأداء: حيث إن بيانات الجدارة تقلل إلى حد كبير الجدل حول تقييم
الأداء؛ وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على
تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

سادسا. مستويات الجدارة الإدارية:

تتضمن الجدارة عدداً من السلوكيات التي يسلكها عادة الشخص الجدير، تتدرج وفق تسلسل معين من سلوكيات الأداء العادي إلى سلوكيات الأداء المتفوق أو الخبير. وقد تم تقسيم الجدارات الإدارية في مستويين، كآلاتي (طه رياض، 2009، 12):

1- الأداء الفعال: والمعنى الحقيقي له عادة هو "أدنى مستوى مقبول" من العمل أو الحد الأدنى الذي إذا انخفض مستوى الموظف عنه يعتبر غير ذي جدارة لإنجاز هذا العمل.

2- الأداء المتفوق: ويعرف إحصائياً بانحراف قياسي واحد فوق الأداء المتوسط وهو مساوٍ تقريباً للمستوى الذي يحققه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل معين.

ومن جهة أخرى، هناك تقسيم آخر للجدارات الإدارية في ثلاث مستويات، كآلاتي (أحمد كردي، 2011، 13):

1- المبتدئ: ويعني القدرة على تطبيق النظريات والمعارف المتعلقة بمهمة معينة في الوظيفة

2- المتوسط: القدرة على تكامل مهام مختلفة واختيار المعارف والمهارات والأدوات اللازمة.

3- الخبير: القدرة على الابداع والتقدم في الوظيفة وكذلك تطوير العمل والمفاهيم الخاصة به.

بالإضافة إلى ما تقدم تم تقسيم الجدارات الإدارية في أربعة مستويات، كآلاتي (نورة الخراشي، 2014، 52):

1- الأساسي أو العادي: ويسمى عتبة الجدارة، وهو عبارة عن الحد الأدنى المقبول من الأداء الذي يحقق فيه الموظف متطلبات الوظيفة، وعادة ما يطلق عليه مستوى الكفاية. ويمكن التمثيل لهذا المستوى في "جدارة الإنصات" بالمؤشر السلوكي: "ينصت باهتمام لأفكار الآخرين وتصوراتهم".

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

2- المتوسط: ويحقق هذا المستوى معدل أداء أفضل من المستوى السابق، ودون المستوى المتفوق. ويمكن التمثيل لهذا المستوى في "جداراة الإنصات" بالمؤشر السلوكي: "يستخدم لغة الجسد لتحقيق تواصل فعال".

3- المتقدم: وهو يصف تصرفات الأشخاص ذوي الأداء المتفوق. ويمكن التمثيل لهذا المستوى في "جداراة الإنصات" بالمؤشر السلوكي: "يقدم نموذجاً فعالاً للإنصات للوصول للفهم المشترك".

4- الخبير: وهو المستوى الذي يصف تصرفات الأشخاص ذوي مستوى الأداء العالي للجداراة، ويمثل هذا المستوى الحد الأقصى للجداراة. ويمكن التمثيل لهذا المستوى في "جداراة الإنصات" بالمؤشر السلوكي: "يجيد الإنصات وتفهم الرسائل والمشاعر والتوقعات غير المنطوقة ويستجيب لها بفاعلية".

سابعاً. نماذج الجداراة:

وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الجدارات التي تحدد الأداء المتفوق في بيئة عمل خاصة. وقد وضع طه رياض (2009، 17) نموذجاً للجداراة الوظيفية في ست مجموعات، يمكن توضيحها في الآتي:

1- مجموعة الإنجاز والتصرف:

وجوهر مجموعة الإنجاز والتصرف هو الميل إلى القيام بالأفعال الموجهة إلى إنجاز المهام أكثر من التأثير على الآخرين، وتشتمل هذه المجموعة على عدد من المعايير، هي: التوجه نحو الإنجاز، والاهتمام بالنظام والجودة والدقة، والمبادرة، والبحث عن المعلومات.

2- مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية:

وجوهر مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية هو رعاية الآخرين، وتقديم يد العون لهم. وتشتمل هذه المجموعة على معيارين، هما: تفهم الآخرين، وخدمة العملاء.

3- مجموعة الأثر والتأثير:

تعكس مجموعة الأثر والتأثير الاهتمام بالتأثير على الآخرين، ويعرف هذا بالحاجة إلى السلطة أو النفوذ. وتشتمل هذه المجموعة معيارين، هما: الإدراك التنظيمي، وبناء العلاقات.

4- المجموعة الإدارية:

وتعكس مجموعة الجدارات الإدارية الاهتمام بإحداث أثرٍ من نوع خاص لقيادة الآخرين، وتحسين العمل الجماعي والتعاون، وهي ذات أهمية خاصة للمديرين. وتشتمل هذه المجموعة على عدد من المعايير، هي: تطوير الآخرين، والحزم واستخدام قوة المنصب (الإلزام)، والعمل الجماعي والتعاون، وقيادة الفريق.

5- المجموعة الذهنية:

تعبر مجموعة الجدارات الذهنية عن عمل الشخص للوصول إلى فهم للحالة أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة أو مجموعة المعلومات. وتتضمن هذه المجموعة معيارين هما: التفكير التحليلي، وهو تفهم وضع ما عن طريق تقسيمه إلى أجزاء صغيرة أو تتبع مقتضيات حالة ما بطريقة تقصى الأسباب مرحلة بمرحلة. والتفكير الإدراكي، وهو تفهم وضع ما أو مشكلة معينة عن طريق تجميع الأجزاء والنظر إلى الصورة الكلية.

6- مجموعة الفعالية الشخصية:

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

وتتحكم مجموعة جدارات الفعالية الشخصية في أداء الشخص عندما يتعامل مع صعوبات أو ضغوط مباشرة من المناخ. وتشتمل هذه المجموعة على عدد من المعايير، هي: التحكم في الذات، والثقة بالنفس، والمرونة، والولاء للمؤسسة. ويلاحظ على نموذج الجدارة السابق أنه سعى إلى تصنيف هذه الجدارات في مجموعات متناغمة، ومع ذلك فإنه ينبغي التسليم بأنه من الصعب جداً وضع حدود فاصلة بين المعايير في هذه المجموعات، فالمعايير التي تدرج تحت مجموعة قد تدرج تحت مجموعة أخرى، وعلى سبيل المثال فإن معيار تفهم الآخرين والمدرج في مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية، يمكن أن يدرج في مجموعة التأثير، والمجموعة الإدارية، كما أن السلوكيات والتصرفات الموجهة للتأثير على الآخرين أو قيادتهم يمكن أن تدرج تحت المجموعة الإدارية، وكذلك مجموعة الأثر والتأثير على حد سواء. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه كان من الأفضل أن تتضمن مجموعة الأثر والتأثير الدور القيادي الذي يقوم على حث الآخرين على إنجاز المهام بدافع ذاتي دون فرض الأوامر عليهم، وألا تقوم مجموعة الأثر والتأثير على السلطة والنفوذ الذي يكون متاحاً في المجموعة الإدارية التي تقوم على الحزم واستخدام قوة المنصب، وأيضاً كان من الأفضل أن تتضمن مجموعة الأثر والتأثير الاهتمام بإحداث أثرٍ من نوع خاص لقيادة الآخرين، وتطويرهم، والعمل الجماعي والتعاون، وقيادة الفريق.

وفي إطار البيئة المدرسية، وضعت نورة الخراشي (2014، 45-48) نموذجاً لجدارات قائد المدرسة في ثلاثة عناقيد، تتمثل في الآتي:

1- الفعالية الشخصية:

ويشمل عنقود الفعالية الشخصية عدداً من الجدارات، هي: جدارة الاستقامة والأمانة، ودارة التحكم بالذات، ودارة التوجه نحو الإنجاز، ودارة المرونة، ودارة تقدير الذات، ودارة التطوير الذاتي.

2- المهارات القيادية:

ويتضمن عنقود المهارات القيادية عدداً من الجدارات، هي: جدارة تفهم الآخرين، ودارة تحفيز الآخرين، ودارة إدارة الصراع، ودارة التأثير والإقناع، ودارة إدارة الرؤية، ودارة قيادة الفريق، ودارة التفكير المرن، ودارة الانتماء.

3- المهارات الإدارية:

ويشمل عنقود المهارات الإدارية عدداً من الجدارات، هي: جدارة المهارات الوظيفية، ودارة إدارة العمليات، ودارة الشجاعة الإدارية، ودارة إدارة الأفراد، ودارة إدارة الأولويات، ودارة جودة القرار وحل المشكلات. وفي هذا السياق، قسم سعد الجبالي (2017، 49) الجدارات الإدارية إلى قسمين: القسم الأول ويُعنى بالجدارات الناعمة Soft Competencies التي يجب توافرها لدى أي مهني ناجح لاسيما رائد الأعمال، وأهم هذه الجدارات جدارة التفكير الابتكاري، ودارة التواصل مع الغير، ودارة التعلم مدى الحياة، ودارة التفاوض، والجدارات الانفعالية مثل (النكاء الانفعالي، والسلوك التوكيدي، والعادات السلوكية)، ودارة التعامل الفريقي. أما القسم الثاني فيُعنى بالجدارات الصلبة Hard Competencies، والتي تتمثل في جدارة تقييم الفرص ودارة إدارة المشروعات الصغيرة، ودارة التسويق، ودارة المحاسبة، ودارة إدارة الموارد البشرية، ودارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

والمستقرئ لنماذج الجدارة السابقة يلاحظ أنها نزعت نحو التركيز على استقصاء الخصائص المميزة لسلوكيات الموظفين المتميزين، ولكن على الرغم من أن هذه السلوكيات والتصرفات تمثل بالفعل أغلب الجدارات المميزة لذوى الأداء المتفوق فى معظم الوظائف، فإنه تجدر الإشارة أيضاً إلى أنه هناك جدارات أخرى متفردة وغير معتادة تختص بها وظيفة معينة أو نوعية من الوظائف دون غيرها، أو توجه معين فى الإدارة، ولعل هذا ما يؤكد ضرورة تحديد الجدارات الإدارية اللازمة لقيادات

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

التعليم الثانوي التجاري والداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، والتي يمكن تناولها فيما يأتي:

ثامناً. الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال:

تتميز الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال عن الجدارات الإدارية عامة بأنها جدارات إدارية تخصصية يتطلبها تعليم ريادة الأعمال، وتسهم في دعمه، فالقيادة الريادية كما ذكر مصطفى أبو بكر (2014، 72) تصبغ التنظيم الإداري للمؤسسة بمجموعة من السمات تخرجه عن الطابع التقليدي الرسمي، وبصورة قد تلغي عديداً من القوالب المتعارف عليها في إعداد الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية وآليات الاتصال بكافة أنواعه داخل المؤسسة، وذلك من حيث إن ممارسات القيادة الريادية لا تكون ردود أفعال للأحداث والمواقف أو حتى مجرد استجابة لها والتفاعل معها، وإنما تكون سابقة لحدوث الحدث وقبل اكتمال الموقف، ويعني هذا أن منهج القيادة الريادية يتطلب سلوكاً استباقياً، وما يرتبط به من منهج إحداث التغيير كبديل للتفاعل مع التغيرات أو الاستجابة لها، ويعد ذلك من ضمن أهم الفروق الجوهرية بين القيادة الإدارية والقيادة الريادية.

وقد حدد مصطفى أبو بكر (2014، 71) جدارات القيادة الريادية في الإبداعية، والاستباقية وتولي المسؤولية. كما حددتها آمال الحيلة، وعبد القادر مسلم (2016، 7) في الإبداع والمبادأة وتحمل المخاطرة والرؤية الإستراتيجية. وهناك عديد من الجدارات الإدارية التي يجب أن تتمتع بها القيادة الريادية لدعم تعليم ريادة الأعمال، وهي جدارة الإدارة الفكرية، وجدارة الإبداع والابتكار الإداري، وجدارة الاستباق الإداري، وجدارة الإدارة بالمخاطرة، وجدارة تطوير الآخرين، ويمكن تناول هذه الجدارات في الآتي:

1- جدارة الإدارة الفكرية:

وجدارة الإدارة الفكرية تعني النشاط الإداري الذي يقوم في الأساس على امتلاك المعرفة بريادة الأعمال، وتخطيط العمل لتنمية المعارف والمهارات الريادية اللازمة، بما يحسن أداء الطلاب ويميزه في تحقيق متطلبات سوق العمل المتغيرة (EACEA, 2012, 15).

وتتطلب جدارة الإدارة الفكرية توافر القدرة على صياغة أهداف واضحة ومحددة وعقلانية، ومراجعتها وتقييمها، ومتابعة مدى تحقيقها، وتوافر قدرٍ ضروري من المعلومات والحقائق والمفاهيم والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، والوعي بعناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية في إطارها الشامل (Winarno, 2016, 125).

وتكمن أهمية هذه الجدارة في تعلم كيفية النفاذ إلى المعلومات وتحليلها واستخدامها وتحويلها إلى معارف جديدة، حيث إن المعلومات كلما كانت صحيحة ودقيقة كانت القرارات صائبة، ومن ثم ينعكس ذلك إيجاباً على النجاح والتميز، بالإضافة إلى أن تنمية جدارة الإدارة الفكرية تكسب القائد القدرة على التفكير المنطقي وحل المشكلات، واختيار البديل الأفضل من البدائل المطروحة، كما تكسبه منهجية في أداء العمل (Heinrichs & Jacklin, 2018, 150).

ويتجلى دور جدارة الإدارة الفكرية في دعم تعليم ريادة الأعمال في إكساب الطلاب المعارف والمهارات اللازمة لتلبية متطلبات سوق العمل، وتحديد الفرص والتحديات المرتبطة بريادة الأعمال في المدارس الثانوية التجارية، وعقد ندوات لطرح أفكارٍ مبتكرة لريادة الأعمال وكيفية تطويرها، وتوفير معلومات كافية عن الجهات الداعمة للمشاريع الريادية.

2- جدارة الإبداع والابتكار الإداري:

وجدارة الإبداع والابتكار الإداري تعني تطبيق أفكار جديدة ومبتكرة بالخروج عن المألوف في الإدارة (Camacho-Minano & Del, 2017, 674). وتعرف بأنها اتخاذ أسلوب جديد في الإدارة بما يشجع الطلاب على تنمية مواهبهم وإطلاق قدراتهم

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

لحل المشكلات الحالية وتلبية الاحتياجات المستقبلية فيما يتعلق بريادة الأعمال (Pettersen; et al., 2019, 1140). كما يعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على إعادة الهندسة الإدارية استجابة للتغيرات والمستجدات المتلاحقة بطريقة مبتكرة (Boysen; et al., 2020, 216)

ويقوم الإبداع الإداري على توفير المناخ التنظيمي الملائم بأسلوب يؤدي إلى تطوير أفكار جديدة تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص المتاحة، وتحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع عمليات العصف الذهني (Sardana, 2018, 43).

والإبداع الإداري من الجدارات المهمة بالنسبة لجموع قيادات التعليم، حيث يرى عبد الغفار أن تبني الإبداع الإداري وتطبيقه أصبح في مقدمة الأهداف التي يجب أن تسعى إليها المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، تجنباً لخطر الانكماش والزوال في ظل ما تشهده مؤسسات التعليم من بيئة تنافسية شديدة (Abdul Ghafar, 2020, 220).

ويتجلى دور جدارة الإبداع والابتكار الإداري في دعم تعليم ريادة الأعمال في ابتكار تقنيات وأساليب تدريب جديدة، واستخدام الموارد المتاحة لتبني أفكار جديدة وتنفيذها، وتوفير الأجواء اللازمة لنشر مفهوم الإبداع والابتكار بين الطلاب مستخدمة في ذلك كافة الأساليب المؤدية إلى تنمية مهارات التفكير الابتكاري لديهم، وتشجيعهم على توظيف هذه المهارات في ابتكار حلول فريدة لبعض المشكلات.

3- جدارة الاستباق الإداري:

والاستباق الإداري يعني المبادرة إلى التصرف، والقيام بأكثر مما هو مطلوب أو متوقع في الإدارة، وإنجاز أشياء قبل الحاجة إليها، والتي من شأنها أن تحسن أو تطور نتائج العمل، وتباعد المشكلات، أو تخلق فرصاً جديدة (طه رياض، 2009، 18).

وتتمتع القيادة الاستباقية بنظرة مستقبلية تساعد في تحقيق الأهداف المحددة، ومستوى عالٍ من الحماسة والانديفاع نحو العمل، كما تظهر مستوى عالٍ من الطاقة الإيجابية، وقدرًا كبيرًا من الدافعية للإنجاز في العمل (Sardana, 2018, 44). وتسعى القيادة الاستباقية إلى الاستجابة الإدارية المبكرة لما يطرأ على البيئة المحيطة من تغييرات، وليس التفاعل معها كرد فعل لها، ويكون ذلك بالانتباه إلى استغلال ما تحتويه هذه التغييرات من فرص حقيقية، أو تفادي ما يكمن فيها من تهديدات، وبشكل يحافظ على استمرارية المؤسسة (Firmansyah, 2018, 17).

وتحتل جدارة الإدارة الاستباقية مكانتها المهمة بين جميع الجدارات الإدارية؛ فهي تسهم في تطوير الفرد لذاته، وتعوده القدرة على تحمل المسؤولية، وتجعله فاعلاً مؤثراً، وليس عرضة لأفعال الآخرين، والاستباقية من أهم الجدارات وأشدها تمييزاً بين الإدارة العادية، والإدارة فاعلة الأداء، فالاستباقيون يبحثون بدافع من أنفسهم عن الفرص ويتحنونها لينقدموها مسافة أبعد لصالح عملهم، وغير الاستباقيين قد تفوتهم الفرص ويقصرون في التصرف حيالها، كما أنهم يعجزون عن التصرف بسرعة وحزم في الأزمات حيث تسيطر عليهم قوة المشكلات وتعيقهم عن التقدم والتطور (نورة الخراشي؛ وآخرون، 2009، 57).

ويتجلى دور جدارة الإدارة الاستباقية في دعم تعليم ريادة الأعمال في إكساب الطلاب مستوى عالٍ من الاستعدادية والحماسة للعمل، والدافعية نحو الإنجاز، ونشر روح المبادرة والمبادرة بين الطلاب، وتشجيعهم على استباق الآخرين في التعامل مع الأزمات وحلها.

4- جدارة الإدارة بالمخاطرة:

ويقصد بها نوع من النشاط الإداري يأخذ بالمخاطرة المحسوبة، ويقبل عليها، ويطور إستراتيجيات لإدارتها، ويتقبل تبعاتها ويتحمل نتائجها (Heinrichs, 2016, 260).

برنامج مقترح لتنمية الجداريات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

وتتصف القيادة التي تأخذ بالمخاطرة والداعمة لريادة الأعمال بصفات عدة منها أنها تستطيع مواجهة التحديات، وتمتلك حساسية عالية لأنواع المشكلات المختلفة، والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين، والجاهزية لكل الاحتمالات، وتحمل المسؤولية عن نتائج المخاطرة، ولديها قناعة شخصية بأنها مسئولة عن نجاحها أو فشلها، ومن ثم فهي دائماً ما تُقبل على المخاطرة المحسوبة، وتسعى إلى الدخول في أعمال جديدة غير مألوفة، وتتعامل مع المشكلات الجديدة والطارئة كفرصة يجب اقتناصها، وتتخذ قرارات جريئة تميزها عن غيرها (Burmaoglu, 2018, 76).

ومن السمات النفسية المميزة للقيادة التي تأخذ بالمخاطرة الألفة بالغموض والتعایش معه، حيث تتيح لها هذه السمة أن تتعامل مع المواقف التي تتسم بالوضوح غير التام، وعدم التنبؤ بالنتائج، ومن ثم تتخذ قرارات تتسم بالجرأة والمخاطرة (Burmaoglu, 2018, 78).

ويتجلى دور الإدارة بالمخاطرة في دعم تعليم ريادة الأعمال في إكساب الطلاب مستوى عال من الإقبال على الأعمال التي تتسم بالتحدي، والتعایش مع الغموض، وتشجع الطلاب على القبول بدرجة من المخاطرة المحسوبة للتفوق، وتبنى تطورات تكنولوجية تساعد في التعامل مع المخاطر.

5- جدارة تطوير الآخرين (الطلاب):

ويقصد بها النشاط الإداري الذي يستهدف تنمية قدرات الطلاب ويدفعهم نحو تحقيق أهداف تتعلق بريادة الأعمال من خلال توفير مناخ داعم للتعليم الريادي. ويعتبر تطوير الآخرين نموذجاً خاصاً من الأثر والتأثير تكون الرغبة فيه هي التعليم أو المساعدة على تطوير شخص أو مجموعة من الأشخاص، ويقتضى تطوير الآخرين نية صادقة في تشجيع تعليم الآخرين وتطويرهم (طه رياض، 2009، 21). ويتطلب تطوير الآخرين أن يكون القائد مصدراً لتشجيع الآخرين، وأن يكون هو الشخص الذي يلجأ إليه الآخرون حين يحتاجون إلى جرعة إلهام، وأن يكون المرأة

التي تعينهم على رؤية مواطن قوتهم حين لا يرون سوى مواطن ضعفهم، وأن يكون الوقود الذي يبث الحياة في أحلامهم، وينطلق بهم إلى محاولات جديدة لتحقيقها، وأن يكون الشخص الذي يعمل على تنمية قدراتهم وتطويرها، وهذا لا يتأتى إلا عندما تكون قيادته تحفيزية. ويعمد هذا القائد إلى تشجيع الآخرين على تخطي حدود إمكانياتهم من خلال خلق التحديات التي تحفزهم وتثير حماسهم، مما يساعدهم على إدراك قدراتهم الكامنة وتحقيق أرقى الإنجازات وأفضل النتائج (نورة الخراشي، 2016، 11).

وتكمن أهمية هذه الجدارة في أنها تساعد على نمو ثقة الطلاب بأنفسهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم، كما أنها تكسيهم القدرة على التصدي للتحديات التي تمثلها بعض مهام العمل أو المواد الدراسية، كما تبني لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير. وتساعد هذه الجدارة صاحبها على إطلاق طاقاته الكامنة واستغلالها إلى أقصى حد ممكن، وذلك ناتج عن مزيج متوازن بين التدريب والتعليم أثناء العمل والتوجيه (نورة الخراشي؛ وآخرون، 2009، 66).

ويتجلى دور الإدارة المطورة للآخرين في دعم تعليم ريادة الأعمال في عقد دورات تدريبية للطلاب والحرص على إشراكهم فيها بشكل مستمر لتحسين آدائهم، وتدريبهم على أساليب التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة. بالإضافة إلى توفير بيئة عمل إيجابية تدعم تقبل أخطاء الطلاب، وطلب المساعدة وطرح أسئلة، وتشجيعهم على التجريب والانفتاح على كل جديد.

ومما سبق يمكن القول إن قيادة المدرسة الداعمة لريادة الأعمال هي التي لديها شعور دائم بالحاجة الماسة لإحداث تغيير، واستحداث ما هو جديد وأصيل بعيدا عن التكرار والروتين، وهي القيادة التي لا ترضى بالركود واستقرار الوضعية، وتؤمن بالاتصال المباشر مع التطورات المحيطة، مع تمتعها بروح المخاطرة. ويمكن توضيح دور قيادات المدرسة الثانوية التجارية في دعم تعليم ريادة الأعمال في الآتي:

تاسعا. دور قيادات التعليم الثانوي التجاري في دعم تعليم ريادة الأعمال:

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

تؤكد الممارسات العملية والحالات الواقعية، أن مكونات البيئة التعليمية المواتية والمحفزة لريادة الأعمال غير مكتملة، وهناك عديد من القيود والعوائق أمام تكوين هذه البيئة التعليمية، وأن من هذه العوائق والقيود غياب القيادة الريادية المختصة بتوفير البنية التحتية في بيئة منظومة ريادة الأعمال (مصطفى أبو بكر، 2014، 62). حيث يمكن للحاكمية التي تشمل الهياكل والمقاربات والممارسات الإدارية والتنظيمية في النظام التعليمي أن يكون لها دور خاص ومهم في تعزيز التعليم للريادة على المستويات المختلفة، ويمكن للإدارة الريادية المدرسية على وجه الخصوص أن تؤدي دوراً بالغاً ومهماً في هذا المجال، مما يتطلب إيلاء عناية خاصة لتمكين إدارة المدرسة من القيام بالمبادرات والإبداعات التي تسهل دمج التعليم للريادة في العملية التعليمية التعلمية. (منذر المصري؛ وآخرون، 2010، 145).

وتمثل القيادة الريادية أحد أهم مقومات تحقيق الإبداع والابتكار المؤسسي والإداري والوظيفي، وتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة التعليمية واستمراريتها. ويمكن القول إن دور القيادة الريادية هو مزيج من مسؤوليات المدير، وممارسات الإستراتيجي، وإبداعات القائد، ومبادرات الريادي، ويتلخص دور القيادة الريادية في دعم تعليم ريادة الأعمال في إلهام الطلاب، وخلق روح التحدي لديهم، وحث رغبتهم في المبادرة، وتمكين المبادرين منهم من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية، وتوجيه إبداعاتهم وابتكاراتهم بما يتوافق مع اتجاهات سوق العمل واحتياجاته، وكذلك في تطبيق المنهج الاستباقي في تحديد المخاطر لاستثمار الفرص، بالإضافة إلى بناء بيئة تعلم داخل المدرسة محفزة لمنظومة ريادة الأعمال، وداعمة لتحقيق عملية تعلم سريعة من خلال تراكم رصيد معرفي يساهم في جودة التفكير وتميز الأداء، وتجنب تكرار الخطأ (مصطفى أبو بكر، 2014، 70).

في ضوء ما تناولته الكتابات وما تظهره الممارسات من مسؤوليات للقائد الإستراتيجي الريادي، يمكن تحديد مسؤوليات القيادة الريادية بالتعليم الثانوي التجاري ومهامها في الآتي:

1. تنمي الإلهام لدى منسوبي التعليم الثانوي التجاري.
 2. تبني رؤى خاصة بالأفراد بما يخدم أهداف التعليم الثانوي التجاري.
 3. تدير العلاقات التشابكية بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
 4. تتحمل مسؤولية تحقيق الجاهزية بتوفير متطلبات تحقيق المنافع من استثمار الفرص.
 5. توجه الإبداعات والابتكارات بما يتوافق مع اتجاهات السوق واحتياجات العميل.
 6. ترسخ سياسة تحفيز السلوك الريادي الجماعي كبديل للسلوك الريادي الفردي لمنسوبي التعليم الثانوي التجاري.
 7. تنمي الإحساس بالمسؤولية الجماعية التعاونية كبديل للمسؤولية الفردية.
 8. تدعم ممارسة أسلوب تحسين المخاطر لخلق الفرص واستثمارها كبديل لمنهج تجنب المخاطر أو مواجهتها.
 9. تدعم السلوك الاستباقي كبديل للسلوك التفاعلي.
- ومن هنا يمكن القول إن القيادة الريادية هي قيادة إبداعية مبتكرة، واستباقية مبادرة، ومخاطرة، ولديها رؤية إستراتيجية في ذات الوقت.

القسم الثاني - الإطار الميداني للدراسة:

ويمكن تناول القسم الثاني للدراسة من خلال المحورين الآتيين:

المحور الأول- إجراءات الدراسة الميدانية:

ويشتمل هذا المحور على العناصر الآتية:

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

أولاً. هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحديد مدى توافر الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية وذلك من وجهة نظر المعلمين والطلاب، في بعض المدارس بمحافظة مصر.

ثانياً. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والطلاب بالمدارس الثانوية التجارية الحكومية بمحافظة القاهرة، والمنوفية للعام الدراسي 2020/2021م، حيث تمثل القاهرة نموذجاً للبيئة الحضرية المشجعة على ريادة الأعمال بما يتوافر فيها من بنية تحتية مناسبة، وهي مصدر جذب للعمال والأعمال من جميع المحافظات، وتتركز فيها مصادر الثروة، والمشروعات والمصانع الكبرى، بينما تمثل المنوفية نموذجاً للبيئة الزراعية التي تفتقر إلى بنية تحتية مناسبة، وهي محافظة طاردة للعمالة لضيق مساحتها وارتفاع كثافتها السكانية، ووفقاً لإحصاءات وزارة التربية والتعليم بلغ العدد الإجمالي للمعلمين بالمدارس الثانوية التجارية بالمحافظتين (4185) معلماً، بواقع (1775) معلماً من محافظة القاهرة، (2410) معلماً من محافظة المنوفية. وبلغ العدد الإجمالي للطلاب بالمدارس الثانوية التجارية في نفس المحافظتين (51568) طالباً بواقع (23502) طالباً من محافظة القاهرة، (28066) طالباً من محافظة المنوفية. (وزارة التربية والتعليم، 2020).

ثالثاً. عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعذر جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل، فقد تم اختيار عينة احتمالية منتظمة قوامها (669) معلماً، و(1237) طالباً من طلاب الصف الثالث بالمدارس الثانوية التجارية نظام الثلاث سنوات، والجدير بالذكر أنه تم الاقتصار على طلاب الصف الثالث فقط لأنهم قد أوشكوا على التخرج، ويفترض أنهم

د. هند سيد أحمد الشوربجي

– لطول مدة احتكاكهم وتعاملهم مع القيادات الإدارية بالمدرسة – أجد من غيرهم من الطلاب في الصفين الأول والثاني على تكوين رأي في القيادات المدرسية، حيث تم اختيار (284) معلماً، و(587) طالباً من المدارس الثانوية التجارية بمحافظة القاهرة، كما تم اختيار (385) معلماً، و(650) طالباً من المدارس الثانوية التجارية بمحافظة المنوفية، كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (1) عينة الدراسة

م	المحافظة	المجتمع الأصلي			العينة		
		عدد المعلمين	عدد الطلاب	عدد طلاب الصف الثالث	%	عدد طلاب الصف الثالث	%
1	القاهرة	1775	23502	6533	16	587	9
2	المنوفية	2410	28066	7233	16	650	9
	المجموع	4185	51568	13766	16	1237	9

يتضح من الجدول السابق توزيع عينة الدراسة على محافظتي القاهرة والمنوفية وفقاً لطريقة التوزيع المتناسب، والتي ظهر من خلالها النسب المئوية المتقاربة، والتوازن في توزيعها على المحافظتين.

رابعاً. تصميم أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة في ضوء الأدبيات، تم توجيهها إلى عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية التجارية، وطلابها بمحافظتي القاهرة، والمنوفية؛ بهدف تعرف استجاباتهم في واقع توافر الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية، المتمثلة في مديري هذه المدارس ومساعدتهم من النظار والوكلاء، والتي تؤثر على تعليم الطلاب ريادة الأعمال، ويمكن توضيح كيفية بناء أداة الدراسة وتقنينها على النحو الآتي:

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم
الطلاب ريادة الأعمال

1- بناء أداة الدراسة (الاستبانة):

تم اشتقاق محتوى الاستبانة من الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد اشتملت في صورتها الأولية على (60) عبارة، موزعة على خمسة أبعاد، بواقع (12) عبارة في كل بُعد.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الحصول على استجابات عينة الدراسة وفق درجات الموافقة: (متوفرة تماماً = 5 درجات، ومتوفرة بدرجة كبيرة = 4 درجات، ومتوفرة بدرجة متوسطة = 3 درجات، ومتوفرة بدرجة ضعيفة = درجتان، وغير متوفرة تماماً = درجة واحدة). والجدير بالذكر أن هذا التدرج الخماسي، قد اتفقت عليه عديد من الدراسات، مثل: (سمير برهومة، 2014، 103)، و(خالد حنفي، 2016، 65)، و(محمود خلف الله، 2017، 347).

ولتحديد حدود الفئات ومستوى الدلالة لمقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى لدرجات الموافقة بطرح أقل قيمة من أكبر قيمة، والذي يساوي (4)، كما تم حساب طول الفئة بقسمة المدى (4) على عدد الفئات (5)، والذي يساوي (0,80)، وتم إضافة طول الفئة إلى الفئات الخمسة للمقياس لتحديد الحد الأدنى والحد الأعلى، ومستوى الدلالة لكل فئة (عز عبد الفتاح، 2008، 541)، وتوضح نتائج ذلك في الجدول الآتي:

جدول (2) حدود الفئات ومستوى الدلالة لمقياس ليكرت الخماسي

م	الفئات	مدى الفئة		مستوى الدلالة
		من	إلى	
1	غير متوفرة تماماً	1,00	1,80	ضعيف جداً
2	متوفرة بدرجة ضعيفة	1,81	2,60	ضعيف
3	متوفرة بدرجة متوسطة	2,61	3,40	مقبول
4	متوفرة بدرجة كبيرة	3,41	4,20	جيد
5	متوفرة تماماً	4,21	5,00	جيد جداً

د. هند سيد أحمد الشوربجي

يتضح من الجدول السابق الحد الأدنى والحد الأعلى، ومستوى الدلالة لفئات مقياس ليكرت الخماسي والتي يمكن أن تستخدم في تفسير قيمة المتوسط الحسابي، ومن ثم الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات عينة الدراسة.

2- صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة على (11) مُحكِّمًا، من الخبراء والمتخصصين في مجال التربية، وإدارة الأعمال، والإدارة التعليمية؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفايتها، والإضافة إليها، أو الحذف منها، أو تعديلها. وبعد أن أبدى المحكمون آراءهم في الاستبانة، تم حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة بعضها الآخر، وبذلك أصبحت الاستبانة تشتمل على (54) عبارة موزعة على (5) أبعاد.

3- ثبات الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، ومن غير عينة الدراسة الأساسية، قوامها (33) معلمًا، و(56) طالبًا، من المدارس الثانوية التجارية بمحافظة القاهرة، وللتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (α) Cronbach's Alpha، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (3) قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	جدارة الإدارة الفكرية	10	0,82
2	جدارة الإبداع والابتكار الإداري	11	0,77
3	جدارة الاستباق الإداري	11	0,79
4	جدارة الإدارة بالمخاطرة	10	0,69
5	جدارة تطوير الآخرين (الطلاب)	12	0,75
	الثبات الكلي للاستبانة	54	0,86

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (0,69)، و(0,82)، وأن قيمة الثبات الكلي للاستبانة بلغت (0,86)، وهي أعلى من (0,60) قيمة الحد الأدنى المقبول في العلوم الاجتماعية (Malhorta, 2004, 513)، مما يدل على ثبات الاستبانة، وموثوقية الاعتماد على نتائجها. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبحت صالحة للتطبيق.

خامسا. تطبيق الدراسة الميدانية:

تم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على عينة الدراسة بالمدارس الثانوية التجارية، بمحافظة القاهرة، والمنوفية، حيث تم توزيع (284) استبانة على المعلمين، و(587) استبانة على الطلاب في محافظة القاهرة، وتم استعادة (258) استبانة صالحة من المعلمين، و(548) استبانة صالحة من الطلاب، وفي محافظة المنوفية تم توزيع (385) استبانة على المعلمين، و(650) استبانة على الطلاب، وتم استعادة (373) استبانة صالحة من المعلمين، و(612) استبانة صالحة من الطلاب وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020 / 2021م، وتمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تمهيدا للتوصل إلى نتائج الدراسة.

المحور الثاني- نتائج الدراسة الميدانية (مناقشتها وتفسيرها):

للحكم على درجة توافر الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية المتمثلة في مديري تلك المدارس ومساعدتهم من النظارة والوكلاء، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين والطلاب، بمحافظة القاهرة والمنوفية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لتكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة، وقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

د. هند سيد أحمد الشوربجي

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتكرارات استجابات أفراد العينة على الاستبانة

م	الأبعاد	محافظتنا القاهرة والمنوفية						
		مستوى الدلالة	ع	م1، م2	الطلاب		المعلمون	
					ع	م2	ع	م1
1	جدارة الإدارة الفكرية	مقبول	0,56	2,63	0,58	2,3	0,64	2,96
2	جدارة الإبداع والابتكار الإداري	ضعيف	0,66	2,21	0,48	1,81	0,86	2,61
3	جدارة الاستباق الإداري	ضعيف جداً	0,49	1,74	0,81	1,45	0,97	2,03
4	جدارة الإدارة بالمخاطرة	ضعيف جداً	0,67	1,36	0,57	1,11	0,92	1,61
5	جدارة تطوير الآخرين (الطلاب)	ضعيف	0,59	2,24	0,95	1,88	0,69	2,61
المتوسط العام		ضعيف	0,49	2,03	0,57	1,71	0,88	2,35

يشير الرمز (م1) إلى قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين، ويشير الرمز (م2) إلى قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات الطلاب، ويشير (م1، م2) إلى قيمة متوسط المتوسطين. أما الرمز (ع) فيشير إلى قيمة الانحراف المعياري للاستجابات. يتضح من الجدول السابق أن الجدارت الإدارية الداعمة لريادة الأعمال قد توافرت لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية في محافظتي القاهرة والمنوفية من وجهة نظر عينة الدراسة (المعلمين والطلاب معاً)، بدرجة متدنية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,03)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,49). وتشير هذه القيمة المنخفضة للمتوسط الحسابي إلى مستوى دلالة ضعيف، كما تشير هذه القيمة المنخفضة للانحراف المعياري، والقريبة من الصفر إلى تجانس استجابات عينة الدراسة؛ أي تقاربها من بعضها البعض ومن المتوسط الحسابي، ويعني هذا أن هناك شبه توافق لآراء العينة على قيمة المتوسط الحسابي.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

ووفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين، بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمدى توافر الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية في المحافظتين (2,35)، وتشير هذه القيمة إلى مستوى دلالة ضعيف. كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي حسب وجهة نظر عينة الدراسة من الطلاب (1,71)، وهي تشير إلى مستوى دلالة ضعيف جداً. ولعل الجدير بالملاحظة تدني قيمة المتوسط الحسابي من وجهة نظر الطلاب عنه من نظر المعلمين، وفي هذا دلالة واضحة على أن الطلاب لم يلمسوا هذه الجدارات لدى قيادات المدرسة، وربما يكون في هذا ما يؤثر على عزلة قيادة المدرسة عن الطلاب، رغم أنهم هم غاية أهداف العملية التعليمية. ومن جانب آخر، فعلى الرغم من أن المعلمين هم الفئة الأكثر احتكاكاً بقيادات الإدارة المدرسية، مما يمكنهم من تعرف توجهاتهم، وتلمس جداراتهم بشكل واقعي وحقيقي إلا أن تقدير المعلمين لمستوى الجدارات لدى قياداتهم كان ضعيفاً، وربما يكون هذا مؤشراً على الضعف الفعلي لتوافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية، والذي تم تقديره على أساس من التفاعل الملموس مع هذه القيادات.

وفيما يتعلق بأبعاد الاستبانة، حصل بُعد "جدارة الإدارة الفكرية" على الترتيب الأول من وجهة نظر عينة الدراسة، من حيث توافر عباراته لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2,63)، وبمستوى دلالة مقبول، بينما حصل بُعد "جدارة الإدارة بالمخاطرة" على الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي بلغت قيمته (1,36)، وبمستوى دلالة ضعيف جداً.

وربما يرجع ذلك إلى أن "جدارة الإدارة الفكرية" تصنف على أنها من الجدارات السطحية والتي عادة ما تمثل الجزء الظاهر من خصائص البشر، والتي يسهل تقويمها وتمييزها وتطويرها، بينما تنتمي "جدارة الإدارة بالمخاطرة" إلى الجدارات الكامنة وهي أكثر خفاءً وعمقاً وتمركزاً في الشخصية، ولذلك فإنها أصعب تقديماً.

وتشير النتائج السابقة إلى سيادة ثقافة الذاكرة الإدارية لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية، وإعلاء شأن الجانب المعرفي والفكري على حساب الجوانب الأخرى، وانحسار ثقافة التجديد والإبداع الإداري، والإحجام عن البحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل، والإقبال على اتخاذ القرارات الروتينية، والتي عادة ما تكون ذات إجراءات ونتائج محددة، وبعيدة عن المخاطرة، وتحمل المسؤولية.

وخلاصة القول، إن الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال قد توافرت بمستوى ضعيف لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية (المديرين، والنظار والوكلاء) في محافظتي القاهرة والمنوفية، من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام، وكذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين والطلاب كل على حدة.

وهذه النتيجة ربما تعزى إلى ضعف ثقافة ريادة الأعمال لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية، بالإضافة إلى ضعف منظومة التدريب والتطوير لهذه القيادات؛ فغالباً ما يتم تدريب مديري المدارس عند إلحاقهم بالوظيفة، وقلما يتم الاهتمام بتنمية جداراتهم بعد ذلك، وحتى وإن تم التدريب فإنه يقتصر على مهارات عامة، لاسيما مهارات التقنية، ويهمل ما عداها من جدارات إدارية، وفنية، وإنسانية، وتنظيمية، مهمة ولازمة. وفي هذا السياق يوجه سعيد عمران (2019، 73) نقداً إلى برامج التدريب الموجهة إلى مديري المدارس، حيث إنها لا تفرق بين نوعيات التعليم المختلفة، ولا تراعي التخصص، ولا تهتم بالتمييز بين المراحل الدراسية، ولا القطاعات التعليمية المختلفة، وغالباً ما تهمل الطبيعة الديموجرافية للمحافظات، وكثيراً ما يتم التدريب على مهارات عامة مشتركة بين كل الفئات عن طريق الفيديوكونفرانس Video conference على مستوى الجمهورية.

هذا فضلاً عن القصور في عملية اختيار قيادات هذه المدارس أنفسهم، ففي الغالب الأعم لا يتم اختيارهم على أساس نماذج الجدارات الوظيفية، ومدى توافرها. وفي هذا الصدد تذكر هالة حسنين (2019، 48) أن اختيار مديري المدارس لا يتم على أساس الجدارات الإدارية الكامنة مثل جدارات الدوافع، والخصائص والصفات،

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

والمفهوم الذاتي، وهي الجدارات الأهم، ولا يلتفت أصلاً إلى الجدارات السطحية مثل المؤهلات وخبرات العمل، وإنما يقتصر الأمر فقط على الأقدمية، والدور في الترقية. ولا حاجة إلى القول إن المدارس الثانوية التجارية ذات طبيعة نوعية خاصة، وتتطلب فيمن يتولى قيادتها توافر جدارات إدارية غير تلك اللازمة لقيادات المدارس الثانوية العامة. وحبذا اختيار قيادات هذه المدرسة من معلمي التعليم الثانوي التجاري الذين تتوافر فيهم الجدارات الإدارية السطحية والكامنة، ولكن الواقع هو إلحاق من يحين دوره في الترقية إلى قيادة أي من هذه المدارس دون مراعاة للتخصص أو توافر خبرات نوعية معينة تفي بمتطلبات قيادة هذه النوعية من المدارس، ومن ثم تكون النتيجة هي البيروقراطية، والإغراق في الروتين الإداري اليومي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمود خلف الله (2017) التي توصلت إلى ضعف درجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لدى مديري المدارس الثانوية. كما تتفق مع نتائج دراسة ليندнер (Lindner, 2019) فيما توصلت إليه من افتقار قيادات المدارس إلى روح القيادة الريادية المتمثلة في جدارات الإدارة الاستباقية، والإبداعية، والاستراتيجية.

د. هند سيد أحمد الشوربجي

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن المقارنة بين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة في محافظتي القاهرة والمنوفية، كما في الجدول الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة في كل من محافظتي القاهرة والمنوفية

م	الأبعاد	القاهرة						المنوفية							
		المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	مستوى الدلالة	ع	م1	م2	ع			
		ع	م1	ع	م2										
1	جدارة الإدارة الفكرية	3	0,89	2,46	0,92	2,73	0,65	مقبول	2,93	0,78	2,14	0,64	2,53	0,43	ضعيف
2	جدارة الإبداع والابتكار الإداري	2,71	0,55	1,79	0,69	2,25	0,39	ضعيف	2,51	0,88	1,83	0,86	2,17	0,87	ضعيف
3	جدارة الاستباق الإداري	2,28	0,37	1,53	0,76	1,90	0,79	ضعيف	1,79	0,67	1,37	0,97	1,58	0,68	ضعيف جداً
4	جدارة الإدارة بالمخاطرة	1,75	0,58	1,14	0,88	1,44	0,49	ضعيف جداً	1,47	0,59	1,09	0,54	1,28	0,44	ضعيف جداً
5	جدارة	2,72	0,48	2,04	0,54	2,38	0,58	ضعيف	2,51	0,45	1,72	0,35	2,11	0,37	ضعيف

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

م	الأبعاد	القاهرة						المنوفية									
		المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع				
		1م	ع	2م	ع			1م	ع	2م	ع						
	تطوير الآخرين (الطلاب)																
	المتوسط العام	2,49	0,99	1,79	0,36	2,14	0,47	ضعيف	2,24	0,89	1,63	0,67	1,93	0,25	ضعيف		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر الجدارات الإدارية لريادة الأعمال لدى قيادة المدارس الثانوية التجارية من وجهة نظر المعلمين والطلاب بمحافظة القاهرة بلغ (2,14)، بينما بلغ من وجهة نظر المعلمين والطلاب في محافظة المنوفية (1,93)، وكلاهما بمستوى دلالة ضعيف. وهذا يدل على ضعف تحقق هذه الجدارات لدى القيادات الإدارية بالمدارس في المحافظتين، وإن كانت قد تحققت لدى قيادات المدارس بمحافظة القاهرة بدرجة أعلى منها في محافظة المنوفية.

وبناءً على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بكل بُعد يتبين أن بُعد "جدارة الإدارة الفكرية" قد احتلَّ المرتبة الأولى في المحافظتين، بمتوسط حسابي (2,73)، ومستوى دلالة مقبول في محافظة القاهرة، ومتوسط حسابي (2,53)، ومستوى دلالة ضعيف في محافظة المنوفية. واحتلَّ بُعد "جدارة الإبداع والابتكار الإداري" المرتبة الثالثة في محافظة القاهرة، بمتوسط حسابي (2,25)، ومستوى دلالة ضعيف، بينما احتلَّ في محافظة المنوفية المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2,17)، ومستوى دلالة ضعيف أيضاً. وكان بُعد

"جدارة الإدارة بالمخاطرة"، في المرتبة الأخيرة في المحافظتين، بمتوسط حسابي (1,44)، في محافظة القاهرة، و (1,28) في محافظة المنوفية، وكلاهما بمستوى دلالة ضعيف جداً.

وبشكل عام تشير النتائج السابقة إلى أن الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال قد توافرت لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية في محافظة القاهرة بدرجة أكبر منها في محافظة المنوفية، وهذا ربما يعود إلى طبيعة محافظة القاهرة بصفتها عاصمة للجمهورية، وجاذبة لرأس المال، وتتركز فيها الاستثمارات، وتتكدس بها المصانع الكبرى، والمشروعات التجارية، والمناطق الصناعية، ويتوفر بها بنية تحتية مناسبة كالطرق والمرافق والخدمات وشبكات الاتصالات، والتي تحت الأفراد على التوظيف الذاتي، وممارسة الأعمال، وفتح مشاريع ريادية؛ مما ينعكس على وعي ساكنيها بأهمية ريادة الأعمال والعمل الحر في تأكيد الذات، بالإضافة إلى أن كثيراً من الطلاب في محافظة القاهرة لديهم بعض التجارب في العمل الحر وريادة الأعمال، وهذا بخلاف محافظة المنوفية ذات الطبيعة الريفية، والرقعة الزراعية المحدودة إلى حد ما، والقيم والمعتقدات والأعراف السائدة فيها والتي تحض على التوظيف الحكومي، والعمل إلى جوار العائلة، كما أن معظم آباء الطلاب بها من الموظفين أو المزارعين الذين ينظرون إلى العمل الحكومي بوصفه أمان واستقرار.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة هاني عبده (2016، 101) التي توصلت إلى أن العوامل البيئية والثقافية تشجع على تأسيس الأعمال والمشاريع الريادية، وأن المجتمع والثقافة لهما تأثير عميق في توجهات الأفراد وميولهم، كما أن لهما تأثير على مقدرة الأفراد على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم في مجال العمل.

وبعد عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل، وكذلك في محافظتي القاهرة والمنوفية كل على حدة، يمكن عرض النتائج الخاصة بكل بُعد من أبعاد الاستبانة في الآتي:

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

أولاً. النتائج الخاصة ببعْد "جدارة الإدارة الفكرية" في محافظتي القاهرة والمنوفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة في بعْد "جدارة الإدارة الفكرية" في محافظتي القاهرة والمنوفية، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في بعْد "جدارة الإدارة الفكرية" في محافظتي القاهرة والمنوفية

م	العبارات	القاهرة						المنوفية							
		المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع		
		ع	1م	ع	2م			ع	1م	ع	2م				
1	تسعى لتنمية المعارف اللازمة لريادة الأعمال.	3,5	0,39	3	0,86	3,25	0,68	مقبول	3,2	0,93	1,7	0,65	2,45	0,92	ضعيف
2	تعرف بفرص التعليم الثانوي التجاري المتاحة لريادة الأعمال.	4	0,77	3,6	0,39	3,8	0,47	جيد	3,7	0,81	2,4	0,44	3,05	0,69	مقبول
3	توفر معارف حول تحديات سوق العمل المتغيرة المرتبطة بريادة الأعمال.	1,9	0,92	1,2	0,52	1,55	0,37	ضعيف جداً	2,1	0,92	1,1	0,79	1,6	0,58	ضعيف جداً
4	تدعم تنمية المهارات العملية لريادة الأعمال اللازمة لسوق العمل المتغيرة.	1,7	0,69	1	0,49	1,35	0,58	ضعيف جداً	2	0,69	1	0,86	1,5	0,79	ضعيف جداً
5	تدرب على مهارات بدء مشاريع الأعمال الريادية مثل: دراسة جدوى المشروع ووضع خطة العمل.	4,2	0,47	3,9	0,58	4,05	0,75	جيد	3,5	0,58	2,7	0,44	3,1	0,47	مقبول

د. هند سيد أحمد الشوربجي

م	العبارات	القاهرة						المنوفية								
		المعلمون			الطلاب			المعلمون			الطلاب					
		ع	1م	2م	ع	1م	2م	ع	1م	2م	ع	1م	2م			
6	تسعى لتنمية مهارات تقييم الفرص وإدارة المشروعات الريادية الصغيرة، ومنها:	أ. التسويق.	4,6	0,64	3,6	0,43	4,1	0,86	جيد	4,5	0,39	4,6	0,87	4,55	4,5	جيد جداً
	ب. المحاسبة.	4,3	0,86	4,7	0,37	4,5	0,64	جيد جداً	4,2	0,69	4,8	0,58	4,5	0,58	0,58	جيد جداً
	ج. إدارة الموارد البشرية.	2	0,58	2,6	0,68	2,3	0,55	ضعيف	2,3	0,49	1,5	0,89	1,9	0,88	0,88	ضعيف
	د. تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	2	0,79	1	0,73	1,5	0,86	ضعيف جداً	2,7	0,79	1	0,55	1,85	0,47	0,47	ضعيف
7	تعقد ندوات للتعريف بزيادة الأعمال.	1,2	0,69	1	0,39	1,1	0,76	ضعيف جداً	1,6	0,37	1	0,39	1,3	0,86	0,86	ضعيف جداً
8	تعرض نماذج من التجارب الناجحة لبعض رواد الأعمال.	1,6	0,76	1	0,48	1,3	0,37	ضعيف جداً	2,4	0,58	1,8	0,58	2,1	0,79	0,79	ضعيف
9	تطرح أفكاراً لمشاريع ريادية متنوعة.	3,9	0,67	2,6	0,49	3,25	0,58	مقبول	3,2	0,48	1,7	0,39	2,45	0,78	0,78	ضعيف
10	توفر معلومات كافية عن الجهات الداعمة للمشاريع الريادية.	4,1	0,54	2,9	0,69	3,5	0,86	جيد	2,8	0,49	2,6	0,99	2,7	0,58	0,58	مقبول
	المتوسط العام	3	0,89	2,46	0,92	2,73	0,65	مقبول	2,93	0,78	2,14	0,64	2,53	0,43	0,43	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن عبارة "تسعى لتنمية مهارات تقييم الفرص وإدارة المشروعات الريادية الصغيرة" فيما يخص المحاسبة، قد احتلت المرتبة الأولى في محافظة القاهرة، والمرتبة الثانية في محافظة المنوفية، بمتوسط حسابي (4,5)، ومستوى دلالة جيد جداً في كلتا المحافظتين. بينما جاءت نفس العبارة فيما يخص التسويق، في المرتبة الثانية في محافظة القاهرة، بمتوسط حسابي (4,1)، ومستوى دلالة

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

جيد، بينما احتلت المرتبة الأولى في محافظة المنوفية بمتوسط حسابي (4,55)، ومستوى دلالة جيد جداً. وجاءت في المرتبة الأخيرة في كلتا المحافظتين عبارة "تعقد ندوات للتعريف بريادة الأعمال"، بمتوسط حسابي (1,1) في محافظة القاهرة، و(1,3) في محافظة المنوفية وكلاهما بمستوى دلالة ضعيف جداً. وتشير النتائج السابقة إلى أنه يوجد (5) عبارات حصلت على متوسطات حسابية متدنية في محافظة القاهرة، و(3) عبارات حصلت على متوسطات حسابية متدنية في محافظة المنوفية، تراوحت هذه المتوسطات بين (1,1)، و(1,6)، بمستوى دلالة ضعيف جداً، وهذه النتائج تشير إلى أن قيادات المدارس الثانوية التجارية في المحافظتين لا توفر للطلاب معارف حول تحديات سوق العمل المتغيرة المرتبطة بريادة الأعمال، ولا تدعم لديهم المهارات العملية لريادة الأعمال واللائمة لسوق العمل المتغيرة، ولا تسعى لتنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى الطلاب، واللائمة لتقييم الفرص وإدارة المشروعات الريادية الصغيرة، كما تتقاعس عن عقد ندوات للتعريف بريادة الأعمال، أو عرض نماذج من التجارب الناجحة لبعض رواد الأعمال العالميين والمحليين.

ومن الواضح أن العبارتين اللتين حصلتا على المرتبة الأولى والثانية في محافظتي المنوفية والقاهرة ترتبطان بمقررين دراسيين يدرسهما طلاب المدارس الثانوية التجارية، ويعتبران من مقررات التخصص وليس من المقررات الثقافية، ولعل هذا يفسر ارتفاع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على هاتين العبارتين.

ثانياً. النتائج الخاصة ببعْد "جدارة الإبداع والابتكار الإداري" في محافظتي القاهرة والمنوفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة في بعْد "جدارة الإبداع والابتكار الإداري" في محافظتي القاهرة والمنوفية، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

د. هند سيد أحمد الشوربجي

جدول (7) المتوسطات الحسابية والاحرفات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في بُعد "جدارة الإبداع والابتكار الإداري" في محافظتي القاهرة والمنوفية

م	العبارات	المنوفية						القاهرة						
		المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	
		ع	1م	ع	2م			ع	1م	ع	2م			
1	توفر بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار من خلال السماح بحرية الرأي وطرح أفكار جديدة.	0,49	3	0,86	2,4	0,47	3,6	ضعيف جداً	0,55	1,4	0,86	1	0,92	1,8
2	تطرح بدائل جديدة للتعريف بريادة الأعمال	0,86	1,7	0,39	1,6	0,58	1,8	ضعيف جداً	0,64	1,3	0,67	1	0,55	1,6
3	تتبنى أفكاراً خارجة عن المألوف في دعم تعليم ريادة الأعمال.	0,59	1,45	0,52	1	0,39	1,9	ضعيف جداً	0,47	1,1	0,86	1	0,97	1,2
4	تبتكر أساليب تدريب جديدة توجب متطلبات سوق العمل وريادة لأعمال	0,64	1,45	0,49	1,2	0,99	1,7	ضعيف جداً	0,86	1,55	0,49	1,2	0,37	1,9
5	تطرح حلولاً قابلة للتطبيق لمشكلات البدء بمشروع ريادي جديد.	0,79	1,9	0,55	1,8	0,69	2	ضعيف جداً	0,37	1,25	0,67	1	0,69	1,5
6	تحرص على تكوين الخصائص الريادية لدى الطلاب باستخدام أساليب مبتكرة.	0,69	2,65	0,86	1,9	0,92	3,4	جيد	0,69	3,5	0,54	2,7	0,76	4,3

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

م	العبارات	المنوفية						القاهرة							
		مستوى الدلالة	ع	الطلاب		المعلمون		مستوى الدلالة	ع	الطلاب		المعلمون			
				1م	2م	ع	1م			ع	2م	ع	1م		
7	توفر أنشطة مدرسية إبداعية تساعد في إدراك الفرص المتاحة للقيام بمشروع ريادي.	مقبول	0,49	2,8	0,67	2,6	0,56	3	ضعيف جداً	0,94	1,4	0,88	1	0,67	1,8
8	تشجع على الابتكار بفرض نشاط يسهم في صنع مشروع ريادي.	ضعيف	0,44	2,2	0,83	1,8	0,67	2,6	ضعيف	0,37	2,15	0,65	1,7	0,54	2,6
9	تدعم ترجمة الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ريادية مرتبطة بسوق العمل.	مقبول	0,79	2,7	0,58	1,7	0,54	3,7	ضعيف	0,79	2,2	0,83	1,8	0,72	2,6
10	تحرص على إنجاز الأعمال بشكل جماعي مبدع.	جيد	0,86	3,75	0,86	3	0,79	4,5	مقبول	0,47	3,05	0,79	3,2	0,37	2,9
11	تشجع على ممارسة العمل الريادي والاختراعات في سوق العمل.	مقبول	0,44	3,25	0,77	2,7	0,47	3,8	مقبول	0,76	3	0,86	2,6	0,88	3,4
	المتوسط العام	ضعيف	0,39	2,25	0,69	1,79	0,55	2,71	ضعيف	0,87	2,17	0,86	1,83	0,88	2,51

يتضح من الجدول السابق أن عبارة "تحرص على إنجاز الأعمال بشكل جماعي مبدع" قد احتلت المرتبة الأولى في كلتا المحافظتين، بمتوسط حسابي (3,75)، ومستوى دلالة جيد في محافظة القاهرة، ومتوسط حسابي (3,05)، ومستوى دلالة مقبول في محافظة

المنوفية. وجاءت عبارة "تحرص على تكوين الخصائص الريادية لدى الطلاب باستخدام أساليب مبتكرة" في المرتبة الثانية في محافظة القاهرة، بمتوسط حسابي (3,5)، ومستوى دلالة جيد، بينما احتلت المرتبة الرابعة في محافظة المنوفية بمتوسط حسابي (2,65)، ومستوى دلالة مقبول. وجاءت في المرتبة الثانية في محافظة المنوفية عبارة "توفر بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار من خلال السماح بحرية الرأي وطرح أفكار جديدة" بمتوسط حسابي (3)، ومستوى دلالة مقبول، والتي جاءت في المرتبة الثامنة في محافظة القاهرة، بمتوسط حسابي (1,4)، ومستوى دلالة ضعيف جداً. كما جاءت عبارة "تشجع على ممارسة العمل الريادي والانخراط في سوق العمل" في المرتبة الثانية أيضاً في محافظة المنوفية بمتوسط حسابي (3)، وفي المرتبة الثالثة في محافظة القاهرة بمتوسط حسابي (3,25) ومستوى دلالة مقبول في كليهما. وجاءت في المرتبة الأخيرة في محافظة القاهرة عبارة "تتبنى أفكاراً خارجة عن المؤلف في دعم تعليم قيادة الأعمال"، بمتوسط حسابي (1,1)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في محافظة المنوفية عبارة "توفر أنشطة مدرسية إبداعية تساعد في إدراك الفرص المتاحة للقيام بمشروع ريادي"، بمتوسط حسابي (1,4)، وكلاهما بمستوى دلالة ضعيف جداً.

وتشير النتائج السابقة إلى أنه يوجد (3) عبارات حصلت على متوسطات حسابية متدنية في محافظتي القاهرة والمنوفية، تراوحت بين (1,1)، و(1,7)، بمستوى دلالة ضعيف جداً، وهي تشير إلى أن قيادات المدارس الثانوية التجارية لا تطرح بدائل جديدة للتعريف بقيادة الأعمال، وكذلك لا تتبنى أفكاراً خارجة عن المؤلف في دعم تعليم قيادة الأعمال، ولا تبتكر أساليب تدريب جديدة تواكب متطلبات سوق العمل وريادة الأعمال.

وقد يرجع الضعف في عبارات هذا البعد إلى سيطرة نزعة التفكير الخطى لدى قيادات المدارس، بالإضافة إلى عدد من المعوقات التنظيمية، والتي يمثل افتقارها عائقاً في طريق الإبداع والابتكار، وذلك من قبيل مركزية الإدارة واتخاذ القرار،

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

وضعف السماح للمديرين بالاشتراك في المساهمة في رسم خطط المدرسة، وتحديد أدوار المديرين في لوائح وتعليمات مفصلة وثابتة، وإلزام المديرين بالرجوع إلى الإدارة التعليمية في كل ما يتعلق بالعمل المدرسي، والرقابة المحكمة على أداء المديرين، خوفاً من الخروج عن المألوف، والنتيجة هي تمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها؛ على اعتبار أنها الهدف الرئيس في العمل، ورفضهم الأفكار الجديدة التي تخرج عن المألوف، وتجنب اتخاذ قرارات تجديدية وإبداعية.

وفي هذا السياق أشارت بديعة القشيشي (2009) إلى اجتناب العديد من مديري المدارس تجريب أفكار تجديدية في العمل المدرسي أو استحداث تغييرات تنظيمية في المدرسة خوفاً من المساءلة القانونية والجزاءات. وأكدت نتائج دراسة دعار البدراني (2011) وجود عدد من المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، تمثلت في الالتزام بالقيود المهنية، وغياب جو الحرية، وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل وزارة التربية والتعليم؛ ولهذا اقترحت الدراسة منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات، وإتاحة الفرصة للمبدعين منهم للمشاركة في صنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي، وتصميم برامج تدريبية تهتم بالإبداع الإداري، ورعاية الإبداع الإداري من قبل وزارة التربية والتعليم، وإدخال عنصر الإبداع الإداري ضمن تقييم الأداء الوظيفي للمديرين. كما أوصت دراسة فتحي أبو ناصر (2018) بضرورة تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على صقل مقومات الإبداع الإداري لدى المديرين في البيئة التربوية.

ومما سبق يتضح أهمية السلوك الإداري الإبداعي لقيادات المدرسة الثانوية التجارية، والذي يتصف بالبعد عن الروتين والخروج عن المألوف، ليصبح الإبداع أحد الأركان الضرورية والأساسية للعمل الإداري، ويتطلب توافره فيمن يتحمل مسؤولية القيام بهذا العمل.

د. هند سيد أحمد الشوربجي

ثالثاً. النتائج الخاصة ببُعد "جدارة الاستباق الإداري" في محافظتي القاهرة والمنوفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة في بُعد "جدارة الاستباق الإداري" في محافظتي القاهرة والمنوفية، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في بُعد "جدارة الاستباق الإداري" في محافظتي القاهرة والمنوفية

م	العبارات	القاهرة						المنوفية						
		المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	
		1م	ع	2م	ع			1م	ع	2م	ع			
1	تنفذ تغييرات ضرورية بالمدرسة لتعليم ريادة الأعمال قبل الحاجة إليها	2,6	0,86	1,7	0,58	2,15	0,58	1,6	0,58	1	0,92	1,3	0,71	ضعيف جداً
2	تضع خططاً استباقية للتعامل مع التحديات المحتملة لتعليم ريادة الأعمال.	1,8	0,48	1	0,66	1,4	0,88	1,5	0,54	1	0,48	1,25	0,58	ضعيف جداً
3	تبادر بتقديم أفكار ومقترحات لتطوير تعليم ريادة الأعمال.	2,5	0,79	1,8	0,81	2,15	0,81	1,9	0,95	1,5	0,99	1,7	0,95	ضعيف جداً
4	تشجع الطلاب على التحلي بروح المبادرة واستباق الآخرين.	1,7	0,47	1,5	0,98	1,6	0,57	1	0,57	1,2	0,99	1,1	0,45	ضعيف جداً
5	تشجع روح المبادرة في البيئة المدرسية.	1,4	0,95	1	0,58	1,2	0,57	2	4,5	1,4	0,58	1,7	0,57	ضعيف جداً
6	توجه الطلاب إلى وضع الأفكار الريادية موضع التنفيذ مبكراً.	2,6	0,81	1,5	0,58	2,05	0,87	1,8	0,67	1	0,79	1,4	0,83	ضعيف جداً

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

م	العبارات	القاهرة						المنوفية					
		المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	م1، 2م	ع	م1، 2م	مستوى الدلالة	ع	
		ع	م1	ع	م2								
7	تستجيب ميكراً لآية تغيرات تحدث بالبيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة.	2,9	0,92	2	0,86	2,45	0,47	ضعيف	1	0,47	1	0,56	ضعيف جداً
8	تستيق الآخرين في التعامل مع الأزمات وحلها.	3,2	0,37	2,6	0,76	2,9	0,81	مقبول	2,3	0,57	2	0,48	ضعيف
9	تنجع الطلاب على الاستثمار المبكر للفرص الريادية المتاحة	2,4	0,58	1,8	0,57	2,1	0,81	ضعيف	2,25	0,66	1,8	0,49	ضعيف
10	تحرص على إكساب الطلاب مستوى من الاستعدادية والحماسة للعمل.	2,2	0,75	1	0,74	1,6	0,79	ضعيف جداً	1,45	0,67	1	0,95	ضعيف جداً
11	تضع برامج تدريبية مستنرفة للمستقبل تواكب متطلبات سوق العمل.	1,8	0,86	1	0,58	1,4	0,88	ضعيف جداً	1,95	0,56	2,2	0,67	ضعيف
	المتوسط العام	2,28	0,37	1,53	0,76	1,90	0,79	ضعيف	1,58	0,97	1,37	0,68	ضعيف جداً

يتضح من الجدول السابق أن عبارة "تستيق الآخرين في التعامل مع الأزمات وحلها" قد احتلت المرتبة الأولى في كلتا المحافظتين، بمتوسط حسابي (2,9)، ومستوى دلالة مقبول في محافظة القاهرة، ومتوسط حسابي (2,3)، ومستوى دلالة ضعيف في محافظة المنوفية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لباقي العبارات بين (2,45)، بمستوى دلالة ضعيف، و(1) بمستوى دلالة ضعيف جداً في المحافظتين كالتاليهما.

وجاءت في المرتبة الأخيرة في محافظة القاهرة عبارة "تشجيع روح المبادرة في البيئة المدرسية"، بمتوسط حسابي (1,2)، بينما جاءت عبارة "تستجيب مبكراً لأية تغيرات تحدث بالبيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة" في المرتبة الأخيرة في محافظة المنوفية، بمتوسط حسابي (1)، وكتاهما بمستوى دلالة ضعيف جداً.

وتشير النتائج كما في الجدول السابق إلى أن قيادات المدارس الثانوية التجارية لا تضع خططاً استباقية للتعامل مع التحديات المحتملة لتعليم ريادة الأعمال، ولا تبادر بتقديم أفكار ومقترحات لتطوير تعليم ريادة الأعمال، ولا تشجع الطلاب على التحلي بروح المبادرة واستباق الآخرين، وكذلك لا تشجع روح المبادرة في البيئة المدرسية، ولا توجه الطلاب إلى وضع الأفكار الريادية موضع التنفيذ مبكراً، أو الاستثمار المبكر للفرص الريادية المتاحة، ولا تحرص على إكساب الطلاب مستوى من الاستعدادية والحماسة للعمل، وليس لديها برامج تدريبية مستشرفة للمستقبل تواكب متطلبات سوق العمل.

وهذه النتائج ربما ترجع إلى بيئة العمل غير المحفزة، وقلة تقدير الموظفين المبادرين، وغياب الرغبة لدى كثير من القيادات في التغيير، ومحدودية طموحاتهم، وانطفاء دافعيتهم، وفقر حماسهم للإنجاز، وانتشار ظاهرة اللامبالاة، كل ذلك قد يقتل روح المبادرة، ويثبط من عزيمة المبادرين، بالإضافة إلى ثقافة المجتمع، ونظرته المتدنية إلى التعليم الثانوي التجاري، وكذلك نظرة القيادات أنفسهم له - والذين هم جزء من المجتمع - على أنه مسار للحصول على شهادة فقط، وليس مساراً لاكتساب معارف وتنمية مهارات.

ولعل من المعوقات التي تمنع قيادات المدارس الثانوية التجارية من الاستباق الإداري، وأخذ زمام المبادرة كذلك الخوف من الخطأ، والخجل من الفشل، وخشية استثمار الوقت في فكرة قد لا تؤتي ثمارها، وضعف رغبة الكثير منهم تحمل المسؤولية. ومن الجدير بالذكر أن المدير غير المنفتح على الأفكار الجديدة عامل أساسي من عوامل إجهاض المبادرة في مراحلها الجنينية.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

رابعاً. النتائج الخاصة ببُعد "جدارة الإدارة بالمخاطرة" في محافظتي القاهرة والمنوفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة في بُعد "جدارة الإدارة بالمخاطرة" في

محافظتي القاهرة والمنوفية، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في بُعد "جدارة الإدارة بالمخاطرة" في محافظتي القاهرة والمنوفية

م	العبارات	القاهرة						المنوفية							
		مستوى الدلالة	ع	1م		المعلمون		مستوى الدلالة	ع	الطلاب					
				ع	2م	ع	1م			ع	2م				
1	تشجع الطلاب على القبول بدرجة من المخاطرة المحسوبة للتفوق.	ضعيف جداً	0,67	1,1	0,52	1	0,55	1,2	ضعيف جداً	0,86	1,15	0,58	1	0,99	1,3
2	توجه الطلاب إلى الدخول في أعمال جديدة غير شائعة.	ضعيف جداً	0,98	1,45	0,49	1,2	0,73	1,7	ضعيف جداً	0,97	1,1	0,48	1	0,61	1,2
3	تدعم تعامل الطلاب مع المشكلات الجديدة كفرصة يجب اقتناصها.	ضعيف جداً	0,49	1,9	0,44	1	0,37	2,8	ضعيف جداً	0,52	1,2	0,81	1	0,83	1,4
4	توفر فرصاً للطلاب للتعامل مع أصعب تنسم بالتحدي.	ضعيف جداً	0,71	1,6	0,56	1,3	0,37	1,9	ضعيف جداً	0,49	1,6	0,57	1,4	0,67	1,8
5	تدفع الطلاب إلى اتخاذ قرارات جريئة محسوبة تميزهم عن غيرهم.	ضعيف جداً	0,69	1,35	0,85	1	0,87	1,7	ضعيف جداً	0,55	1,1	0,95	1	0,88	1,2
6	تشجع الطلاب على تحمل مسؤولية قراراتهم	ضعيف	0,98	1,1	0,54	1,2	0,76	1	ضعيف	0,48	1,45	0,58	1	0,67	1,9

د. هند سيد أحمد الشوربجي

م	العبارات	القاهرة						المنوفية									
		المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة					
		ع	1م	ع	2م			ع	2م								
	والمخاطر الناتجة عنها.																
7	تساعد الطلاب على تقييم المخاطر بشكل جيد.	2	0,48	1,7	0,67	1,85	0,38	ضعيف	جدا	1,5	0,76	1	0,54	1,25	0,36	ضعيف	جدا
8	توجه الطلاب إلى وضع خطط بديلة عند التعرض لمخاطرة غير محسوبة.	1,7	0,98	1	0,89	1,35	0,75	ضعيف	جدا	2	0,57	1,5	0,81	1,75	0,58	ضعيف	جدا
9	تساعد الطلاب في وضع إستراتيجيات لإدارة المخاطرة والتعامل معها.	2,3	0,57	1	0,72	1,65	0,58	ضعيف	جدا	1	0,76	1	0,98	1	0,55	ضعيف	جدا
10	تتبنى تطورات تكنولوجية تساعد الطلاب في التعامل مع المخاطر.	1,2	0,92	1	0,77	1,1	0,95	ضعيف	جدا	1,4	0,99	1	0,81	1,2	0,74	ضعيف	جدا
	المتوسط العام	1,75	0,58	1,14	0,88	1,44	0,49	ضعيف	جدا	1,47	0,59	1,09	0,54	1,28	0,44	ضعيف	جدا

يتضح من الجدول السابق أن عبارة "تدعم تعامل الطلاب مع المشكلات الجديدة كفرصة يجب اغتنامها" قد حصلت على متوسط حسابي (1,9)، وعبارة "تساعد الطلاب على تقييم المخاطر بشكل جيد" حصلت على متوسط حسابي (1,85)، وكلاهما بمستوى دلالة ضعيف في محافظة القاهرة، وفيما عدا هاتين العبارتين تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (1)، و(1,75) بمستوى دلالة ضعيف جداً في المحافظتين.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

وتشير النتائج في الجدول السابق إلى أن قيادات المدارس الثانوية التجارية لا تشجع الطلاب على القبول بدرجة من المخاطرة المحسوبة، ولا توجه الطلاب إلى الدخول في أعمال جديدة غير شائعة، ولا تدعم تعامل الطلاب مع المشكلات الجديدة كفرصة يجب اقتناصها، بالإضافة إلى أنها لا توفر لهم فرصاً للتعامل مع أعمال تنسم بالتحدي، ولا تدفعهم إلى اتخاذ قرارات جريئة محسوبة تميزهم عن غيرهم، ولا تساعد الطلاب على تقييم المخاطر بشكل جيد، ووضع إستراتيجيات لإدارة المخاطرة والتعامل معها، ولا توجههم إلى وضع خطط بديلة عند التعرض لمخاطرة غير محسوبة، ولا تشجعهم على تحمل مسئولية قراراتهم والمخاطر الناتجة عنها، ولا تتبنى تطورات تكنولوجية تساعد الطلاب في التعامل مع المخاطر.

وهذه النتيجة يمكن أن تعزى إلى طبيعة النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية التجارية، والذي تتحمل القيادة المدرسية وفقاً له مسئولية أي خطأ يحدث، بل وتحاسب عليه، مما يجنب القيادة المدرسية الأخذ بالمخاطرة، ويدفعها إلى الإحجام عن كل ما هو جديد.

**خامساً. النتائج الخاصة ببعْدِ "جدارة تطوير الآخرين (الطلاب)" في محافظتي
القاهرة والمنوفية:**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة في بَعْدِ "جدارة تطوير الآخرين (الطلاب)" في محافظتي القاهرة والمنوفية، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

د. هند سيد أحمد الشوربجي

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في بعد "جدارة تطوير الآخرين (الطلاب)" في محافظتي القاهرة والمنوفية

م	العبارات	القاهرة						المنوفية						
		المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	المعلمون		الطلاب		مستوى الدلالة	ع	
		1م	ع	2م	ع			1م	ع	2م	ع			
1	تسعى لوضع خطة لتطوير قدرات الطلاب في زيادة الأعمال.	3,8	0,37	1	0,54	2,4	0,37	2	0,67	1,7	0,67	1,85	0,56	ضعيف
2	توفر بيئة عمل ايجابية لتقليل أخطاء الطلاب غير المقصودة في تعلم ريادة الأعمال.	4,1	0,66	2,6	0,79	3,35	0,44	3,9	0,83	2	0,66	2,95	0,54	مقبول
3	تدعم طلب الطلاب المساعدة وطرح أسئلة عن ريادة الأعمال	3,8	0,44	3	0,86	3,4	0,47	3,4	0,58	2,5	0,54	2,95	0,86	مقبول
4	تشجع الطلاب على تجريب إنجاز مشاريع ريادية مرتبطة بسوق العمل.	2	0,67	2,9	0,83	2,45	0,76	2	0,54	1,7	0,37	1,85	0,79	ضعيف
5	تدرب الطلاب على توظيف بعض أساليب التعلم الذاتي في ريادة الأعمال.	1,8	0,79	2	0,74	1,9	0,59	2,4	0,52	1	0,72	1,7	0,86	ضعيف جداً
6	تحرص على إشراك الطلاب في برامج تدريبية متنوعة بشكل مستمر لتحسين أدائهم، ومنها:													
	أ. وضع خطة مالية لمشروع.	2,3	0,86	1	0,58	1,65	0,86	1,9	0,52	1	0,81	1,45	0,57	ضعيف جداً
	ب. تحديد القيمة السوقية	1,2	0,78	1	0,49	1,1	0,37	1,7	0,49	1	0,48	1,35	0,75	ضعيف

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

م	العبارات	المنوفية						القاهرة							
		مستوى الدلالة	ع	الطلاب		المعلمون		مستوى الدلالة	ع	الطلاب		المعلمون			
				1م 2م	ع	2م	ع			1م 2م	ع	2م	ع	1م	
	لمشروع.	جدا						جدا							
	ج. مهارات الاتصال.	ضعيف	0,69	1,1	0,55	1	0,58	1,2	ضعيف	0,83	1	0,81	1	0,67	1
	د. الإدارة الإستراتيجية الحديثة.	جدا						جدا							
	د. الإدارة الإستراتيجية الحديثة.	ضعيف	0,99	1	0,47	1	0,59	1	ضعيف	0,64	1	0,47	1	0,44	1
	جدا							جدا							
7	تكتشف عن الفرص المهنية المتاحة للطلاب وتحركهم نحوها كأن تشجعهم للقيام بعمل تجاري وإدارته.	ضعيف	0,96	1,75	0,98	1,5	0,99	2	ضعيف	0,59	2,35	0,95	2	0,86	2,7
	جدا							جدا							
8	تقدم حوافز مادية ولو رمزية لدعم جهود الطلاب في ريادة الأعمال.	مقبول	0,39	3,2	0,48	3	0,37	3,4	جيد	0,86	3,95	0,58	4	0,98	3,9
	جدا							جدا							
9	تقدم حوافز معنوية (شهادة التقدير أو لوحة الشرف) لدعم جهود الطلاب في ريادة الأعمال.	ضعيف	0,97	2,45	0,39	2	0,92	2,9	جيد	0,79	3,85	0,37	4	0,64	3,7
	جدا							جدا							
10	تشجع الطلاب على استكمال دراساتهم الجامعية في ريادة الأعمال.	ضعيف	0,98	1,45	0,54	1	0,81	1,9	ضعيف	0,69	1,75	0,75	1	0,56	2,5
	جدا							جدا							
11	تهتم بأفكار الطلاب ومقترحاتهم المتعلقة	جيد	0,72	3,75	0,29	3,4	0,78	4,1	مقبول	0,44	3,15	0,57	2,1	0,88	4,2

د. هند سيد أحمد الشوربجي

م	العبارات	القاهرة						المنوفية															
		المعلمون			الطلاب			المعلمون			الطلاب												
		ع	م	1م	ع	م	1م	ع	م	1م	ع	م	1م										
	بالمشروعات الريادية وإن كانت ضعيفة.																						
12	توجه الطلاب إلى كشف الفرص وتحويلها إلى مشروع ناجح.	2,9	0,54	2	0,56	2,45	0,96	ضعيف	3,9	0,74	2	0,37	2,95	0,95	مقبول								
	المتوسط العام	2,72	0,48	2,04	0,54	2,38	0,58	ضعيف	2,51	0,45	1,72	0,35	2,11	0,37	ضعيف								

يتضح من الجدول السابق أن عبارة "تقدم حوافز مادية ولو رمزية لدعم جهود الطلاب في ريادة الأعمال" قد احتلت المرتبة الأولى في محافظة القاهرة، بمتوسط حسابي (3,95)، ومستوى دلالة جيد، بينما احتلت المرتبة الثانية في محافظة المنوفية، بمتوسط حسابي (3,2)، ومستوى دلالة مقبول. وجاءت عبارة "تهتم بأفكار الطلاب ومقترحاتهم المتعلقة بالمشروعات الريادية وإن كانت ضعيفة" في المرتبة الأولى في محافظة المنوفية بمتوسط حسابي (3,75)، ومستوى دلالة جيد، بينما جاءت نفس العبارة في المرتبة الخامسة في محافظة القاهرة، بمتوسط حسابي (3,15)، ومستوى دلالة مقبول. وجاءت في المرتبة الأخيرة في محافظتي القاهرة والمنوفية عبارة "تحرص على إشراك الطلاب في برامج تدريبية متنوعة"، بمتوسط حسابي تراوح بين (1)، و(1,65) بمستوى دلالة ضعيف جداً.

وتشير النتائج السابقة إلى أن قيادات المدارس الثانوية التجارية لا تسعى لوضع خطة لتطوير قدرات الطلاب في ريادة الأعمال، ولا تشجع الطلاب على تجريب إنجاز مشاريع ريادية مرتبطة بسوق العمل، ولا تدرب الطلاب على توظيف بعض أساليب التعلم الذاتي في ريادة

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

الأعمال، ولا تحرص على إشراك الطلاب في برامج تدريبية مثل وضع خطة مالية لمشروع، وتحديد القيمة السوقية لمشروع، ومهارات الاتصال، والإدارة الإستراتيجية الحديثة.

وهذه النتيجة يمكن أن تعزى إلى طبيعة النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية التجارية، والذي ينظر إلى دور القيادة الإدارية على أنه يقتصر على الهيمنة، وصنع القرارات، أو حل مشكلات مستعصية، وتجميع كل خيوط العمل في أيديهم، وليس رعاية الآخرين، وتطوير قدراتهم. هذا بالإضافة إلى أن هناك كثيراً من القيادات الإدارية ممن لا يدركون الجانب النفسي والسلوكي وأهميته وتأثيره في تطوير طلابهم، ويضعون حاجزاً بينهم وبين الطلاب، كما أن خبرتهم ضعيفة في التعامل مع الضغوط التي يتعرض لها الطلاب خلال فترة تعليمهم، ومن ثم ينهمكون في الإدارة، وينصرفون عن مد جسور التواصل مع الطلاب ودعمهم، وينسون أن الإدارة في حقيقتها فريق متعاون تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية.

أهم النتائج:

أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها الآتي:

- وجود تدنٍ واضحٍ في توافر الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية في محافظتي القاهرة والمنوفية.
- توافرت الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية في محافظة القاهرة بدرجة أعلى منها لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية في محافظة المنوفية.
- فيما يتعلق بأبعاد الاستبانة، حصل بُعد "جدارة الإدارة الفكرية" على الترتيب الأول من وجهة نظر عينة الدراسة، من حيث توافر عباراته لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية، فيما حصل بُعد "جدارة الإدارة بالمخاطرة" على

الترتيب الأخير من حيث توافر عباراته لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية.

القسم الثالث- البرنامج المقترح لتنمية الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال:

استنادا إلى تحليل الأدبيات التربوية، ونتائج الدراسة الميدانية، فإن هناك تدنٍ في توافر الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية، الأمر الذي يعكس الحاجة الماسة إلى إعداد برنامج مقترح لتنمية جدارات قيادات المدارس الثانوية التجارية الداعمة لريادة الأعمال، ويمكن عرض البرنامج المقترح من حيث فلسفته، وأهدافه، ومنطلقاته، ومحتوى البرنامج المقترح، والفئات المستهدفة، وأساليب وفتيات التدريب، والوسائط التدريبية، وأساليب التقويم، وذلك على النحو التالي:

أولا. فلسفة البرنامج:

تقوم فلسفة البرنامج على أن الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال تتضمن المعرفة النظرية، إلى جانب المهارات السلوكية، والقيم المستخدمة في تطوير الأداء، وتحويل الأفكار إلى ممارسات، كما أنها تشمل التفكير المنهجي وتنمية الإبداع الإنساني، وتعلم التخطيط والتنظيم، وتحقيق الأهداف، وحل المشكلات، اشتمالا على عمليات الإبداع والتجديد والمخاطرة والقدرة على تخطيط المشاريع وإدارتها، والإحساس بالمسئولية وتحملها، لتحقيق الأهداف المرجوة، فضلا عن أنها تدعم القدرة على اتخاذ القرارات التجديدية المناسبة، في الوقت المناسب، وبالكيفية المناسبة، بما يتناسب مع بيئة العمل والعاملين، والتعامل مع المستجدات، والتكيف مع العالم التجاري الدينامي الذي يسعى للمنافسة.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم
الطلاب ريادة الأعمال

ثانياً. أهداف البرنامج:

يمكن عرض الأهداف العامة والخاصة للبرنامج على النحو التالي:

1- الأهداف العامة للبرنامج:

استهدف البرنامج تنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، وذلك من خلال الأبعاد الآتية:

- تنمية جدارة الإدارة الفكرية.
- تنمية جدارة الإبداع والابتكار الإداري.
- تنمية جدارة الاستباق الإداري.
- تنمية جدارة الإدارة بالمخاطرة.
- تنمية جدارة تطوير الآخرين (الطلاب).

2- الأهداف الخاصة للبرنامج:

يهدف البرنامج المقترح إلى تحقيق الأهداف الخاصة الآتية:

- تحديد الأهداف الريادية وصياغتها بشكل جيد.
- استيعاب مفهوم القيادة الريادية، وسمات القائد الريادي.
- إدراك أدوار القيادة الريادية في تعليم ريادة الأعمال.
- معرفة مفهوم الإبداع الإداري، وأساليب تنميته.
- تحديد مهارات الإبداع الإداري، ومعوقاته.
- استيعاب مفهوم القيادة الإبداعية، وسمات القائد المبدع.
- إدراك أدوار القيادة الإبداعية في تعليم ريادة الأعمال.
- استيعاب مفهوم الاستباق الإداري، وأساليب تنميته.
- تحديد مهارات الاستباق الإداري، ومعوقاته.
- معرفة مفهوم القيادة الاستباقية، وسمات القائد الاستباقي.

د. هند سيد أحمد الشوربجي

- إدراك أدوار القيادة الاستباقية في تعليم ريادة الأعمال.
- استيعاب مفهوم الإدارة بالمخاطرة، وأساليب تحديد المخاطر.
- تحديد مهارات تقييم المخاطر وإدارتها.
- معرفة مفهوم القيادة بالمخاطرة، وسمات القائد المخاطر.
- إدراك أدوار القيادة بالمخاطرة في تعليم ريادة الأعمال.
- استيعاب مفهوم تطوير الآخرين، وأساليبه، ومهاراته.
- معرفة مفهوم القيادة المطورة للآخرين، وسمات القائد فيها.
- إدراك أدوار القيادة المطورة للآخرين في تعليم ريادة الأعمال.

ثالثاً. منطلقات البرنامج المقترح:

- ينطلق البرنامج المقترح من عدة ركائز مهمة تتمثل في الآتي:
- التعليم الثانوي التجاري في مصر أحد الأدوات الرئيسة والمهمة لتحقيق برامج ريادة الأعمال.
- تعليم ريادة الأعمال هدف تربوي مهم لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.
- تنمية الجدارات الإدارية لريادة الأعمال لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية يساعد في دعم تعليم طلابها ريادة الأعمال.
- نجاح تعليم ريادة الأعمال في المدرسة الثانوية التجارية يتطلب بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار.
- تكوين خصائص رواد الأعمال لدى الطلاب يتوقف على وجود قيادة مدرسية ذات كفاءة وقدرة في ريادة الأعمال.
- المبادرة، والمخاطرة، والمسئولية، والاستشرافية، والشجاعة، والمثابرة في إنجاز المشاريع تمثل كفاءات رئيسة لتعليم ريادة الأعمال.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

رابعاً. محتوى البرنامج المقترح:

يمكن تناول محتوى البرنامج المقترح من خلال توضيح معايير اختياره، وطريقة تنظيمه وذلك على النحو التالي:

1- اختيار محتوى البرنامج:

يتم اختيار محتوى البرنامج وفقاً لمجموعة من المعايير منها: أن يكون متسقاً مع أهداف التدريب، ومعبراً عن مشكلات تمثل الواقع العملي في الإدارة، ومشمئلاً على مقترحات وآراء قابلة للتطبيق، فضلاً عن مناسبة لخصائص المتدربين، وإثارته لاهتماماتهم ودافعيتهم، بالإضافة إلى صحته اللغوية، وكفايته لإعطاء فكرة واضحة عن المادة التدريبية.

2- تنظيم محتوى البرنامج:

تم تنظيم محتوى البرنامج في عشر جلسات تدريبية، حول الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال، وهي جدارة الإدارة الفكرية، وجدارة الإبداع والابتكار الإداري، وجدارة الاستباق الإداري، وجدارة الإدارة بالمخاطرة، وجدارة تطوير الآخرين. ويمكن عرض محتوى البرنامج المقترح في الجدول الآتي:

جدول (11) محتوى البرنامج المقترح

لتنمية الجدارات الإدارية لقيادات المدارس الثانوية التجارية الداعمة لتعليم ريادة الأعمال

التقويم	الوسائط التدريبية	فنيات التدريب	المحتوى	الأهداف	الموضوع	جلسات البرنامج
— أوراق عمل. — ملف الإنجاز.	— داتا شو — السيبورة التفاعلية.	— حلقات النقاش. — تمثيل الدور. السيبورة التفاعلية.	الوحدة الأولى: 1. الأهداف الريادية: مفهومها، صياغتها. 2. أهداف تعليم ريادة الأعمال في المدرسة الثانوية التجارية.	تحديد الأهداف الريادية وصياغتها بشكل جيد.	جدارة الإدارة الفكرية	الأولى
— أوراق عمل. — ملف الإنجاز.	— داتا شو — السيبورة التفاعلية.	— العصف الذهني — النمذجة. — المباريات الإدارية.	الوحدة الثانية: 1. القيادة الريادية: مفهومها، سماتها. 2. أدوار القيادة الريادية في تعليم ريادة الأعمال.	1. معرفة مفهوم القيادة الريادية، وسمات القائد الريادي. 2. تحديد أدوار القيادة الريادية في تعليم ريادة الأعمال		الثانية
— أوراق عمل. — ملف الإنجاز.	— داتا شو — السيبورة التفاعلية.	— حلقات النقاش. — تمثيل الدور. السيبورة التفاعلية.	الوحدة الثالثة: 1. الإبداع الإداري: مفهومه، أساليب تنميته، معوقاته. 2. مهارات الإبداع الإداري.	— معرفة مفهوم الإبداع الإداري، وأساليب تنميته، ومعوقاته، ومهاراته.	جدارة الإبداع والابتكار الإداري	الثالثة

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم
الطلاب ريادة الأعمال

التقويم	الوسائط التدريبية	فنيات التدريب	المحتوى	الأهداف	الموضوع	جلسات البرنامج
— أوراق عمل. — ملف الإنجاز.	— داتا شو — السبورة التفاعلية.	— العصف الذهني — النمذجة. — الممارسة.	الوحدة الرابعة: 1. القيادة الإبداعية الريادية: مفهومها، سماتها. 2. أدوار القيادة الريادية في تعليم ريادة الأعمال.	1. معرفة مفهوم القيادة الإبداعية، وسمات القائد المبدع. 2. تحديد أدوار القيادة الإبداعية في تعليم ريادة الأعمال.		الرابعة
— أوراق عمل. — ملف الإنجاز.	— داتا شو — السبورة التفاعلية.	— حلقات النقاش. — تمثيل الدور.	الوحدة الخامسة: 1. الاستباق الإداري: مفهومه، أساليب تنميته، معوقاته. 2. مهارات الاستباق الإداري.	— معرفة مفهوم الاستباق الإداري، وأساليب تنميته، ومعوقاته، ومهاراته.	جدارة الاستباق الإداري	الخامسة
— أوراق عمل. — ملف الإنجاز.	— داتا شو — السبورة التفاعلية.	— العصف الذهني — النمذجة. — الممارسة.	الوحدة السادسة: 1. القيادة الاستباقية: مفهومها، سماتها. 2. أدوار القيادة الاستباقية في تعليم ريادة الأعمال.	1. معرفة مفهوم القيادة الاستباقية، وسمات القائد الاستباقي. 2. تحديد أدوار القيادة الاستباقية في تعليم ريادة الأعمال.		السادسة

د. هند سيد أحمد الشوربجي

التقويم	الوسائط التدريبية	فنيات التدريب	المحتوى	الأهداف	الموضوع	جلسات البرنامج
— أوراق عمل. — ملف الإنجاز.	— داتا شو — السبورة التفاعلية.	— حلقات الناقاش.	الوحدة السابعة: 1. الإدارة بالمخاطرة: مفهومها، طرق تحديد المخاطر، سيناريوهات لإدارة المخاطر. 2. مهارات تقييم المخاطر وإدارتها.	— معرفة مفهوم الإدارة بالمخاطرة، وأساليب تحديد المخاطر، ومهارات تقييمها وإدارتها.	جدارة الإدارة بالمخاطرة	السابعة
— أوراق عمل. — ملف الإنجاز.	— داتا شو — السبورة التفاعلية.	— العصف الذهني — النمذجة. — الممارسة.	الوحدة الثامنة: 1. القيادة بالمخاطرة: مفهومها، سماتها. 2. أدوار القيادة بالمخاطرة في تعليم ريادة الأعمال.	1. معرفة مفهوم القيادة بالمخاطرة، وسمات القائد المخاطر. 2. تحديد أدوار القيادة بالمخاطرة في تعليم ريادة الأعمال.		الثامنة
— أوراق عمل. — ملف الإنجاز.	— داتا شو — السبورة التفاعلية.	— حلقات الناقاش.	الوحدة التاسعة: 1. تطوير الآخرين: مفهومه، أساليبه. 2. مهارات تطوير الآخرين.	— معرفة مفهوم تطوير الآخرين، وأساليبه، ومهاراته.	جدارة تطوير الآخرين	التاسعة
— أوراق عمل. — ملف الإنجاز.	— داتا شو — السبورة التفاعلية.	— العصف الذهني — النمذجة. —	الوحدة العاشرة: 1. القيادة المطورة للآخرين: مفهومها، سماتها. 2. أدوار القيادة المطورة للآخرين	1. معرفة مفهوم القيادة المطورة للآخرين، وسمات القائد فيها. 2. تحديد أدوار القيادة المطورة		العاشرة

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم
الطلاب ريادة الأعمال

التقويم	الوسائط التدريبية	فنيات التدريب	المحتوى	الأهداف	الموضوع	جلسات البرنامج
		الممارسة. — تمثيل الدور.	في تعليم ريادة الأعمال.	للآخرين في تعليم ريادة الأعمال.		

خامسا. الفئات المستهدفة:

يستهدف البرنامج تنمية الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال لدى القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية التجارية، المتمثلة في المديرين، والنظار والوكلاء.

سادسا. أساليب وفنيات التدريب:

يتم استخدام العديد من أساليب التدريب في البرنامج، ومن ضمن هذه الأساليب: تمثيل الدور Role Playing، والمباريات الإدارية Business Games، والمناقشة الجماعية Group Discussion، ونمذجة السلوك Behavior Modeling، والعصف الذهني Brainstorming، والممارسة Practice. ومعظم هذه الأساليب تضمن اشتراك المتدرب اشتراكاً إيجابياً في التدريب، حيث تزيد من اهتمام المتدربين، ودافعيتهم، وتثير انتباههم، كما أنها تقلل من شعورهم بالملل والتشتت والانصراف عن التدريب، وتساعد المتدرب على أن يشارك بفاعلية في التدريب.

سابعا. الوسائط التدريبية

تلعب الوسائط التدريبية أو معينات التدريب دوراً أساسياً في جعل هذا التدريب مثيراً، وشيقاً، ومرناً، ومتحركاً، وممتعاً. ومن ضمن هذه الوسائط السبورات التفاعلية، واللوحات الورقية، والكمبيوتر، والداتا شو.

ثامنا. أساليب التقويم في البرنامج:

تضمن البرنامج المقترح نوعين من التقويم هما التقويم التشخيصي، والتقويم الشامل، ويمكن توضيحهما على النحو الآتي:

1- التقييم التشخيصي: ويشمل نوعين من التقييم هما:

أ. التقييم القبلي:

ويهدف إلى تحديد المستوى المبدئي للمتدربين في الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال التي تضمنها البرنامج، ويتم ذلك عن طريق تطبيق اختبار قبلي للجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال قبل البدء في تطبيق البرنامج التدريبي.

ب. التقييم التكويني:

ويهدف إلى تزويد المدرب والمتدرب بتغذية راجعة عن أخطاء المتدرب، ومعدل تقدمه، ومدى تحقيقه للأهداف، إنه يوضح للمدرب والمتدرب ما الذي تعلمه بالضبط؟ وما الذي ينبغي تعلمه؟

ويتم التقييم التكويني في هذا البرنامج من خلال التقييم المرحلي الذي يقدمه المدرب عقب الانتهاء من كل وحدة تدريبية، وأوراق العمل، وملف الإنجاز، وكذلك من خلال الملاحظات التي يدونها المدرب عن المتدرب أثناء تطبيق البرنامج، والمناقشات، والمداولات التي تحدث بين المدرب والمتدرب.

2- التقييم الشامل:

ويحدث هذا النوع من التقييم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، ويستهدف تحديد المستوى النهائي للمتدربين بعد تطبيق البرنامج، ويتم ذلك من خلال تطبيق اختبار بعدي للجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- وضع خطة عمل متكاملة لقيادات التعليم الثانوي التجاري، وباشتراك المعنيين، لدعم تعليم الطلاب ريادة الأعمال، وتنمية ثقافة التوظيف الذاتي.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

- إعادة صياغة أهداف التعليم الثانوي التجاري في ضوء فلسفة ريادة الأعمال ومهارات التوظيف الذاتي.
- توعية قيادات التعليم الثانوي التجاري بأهداف التعليم الريادي لتركيز جهودهم عليها، ووضع جدول زمني لتنفيذها، وتقييم مدى تحققها.
- تضمين الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال في برامج تدريب قيادات التعليم الثانوي التجاري، باعتبارها جزءاً أساسياً من برامج إعدادهم.
- تنمية وعي قيادات التعليم الثانوي التجاري بدور ريادة الأعمال كآلية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية.
- تبني آلية لنشر فلسفة تعليم ريادة الأعمال، ونظامه بين قيادات التعليم الثانوي التجاري، ومعلميه، وطلابه.
- توفير دورات تدريبية لقيادات التعليم الثانوي التجاري في التخطيط الإستراتيجي، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات، والاستباق الإداري، ومهارات التفاوض، والرؤيوية، والتوجه نحو الإنجاز، والتحفيز الخلاق، بوصفها متطلبات أساسية للقيادة الريادية.
- تنظيم سيمينارات للخبرات الناجحة بشكل منتظم من قيادات التعليم الثانوي التجاري، وبعض رواد الأعمال الناجحين للاستفادة من خبراتهم العملية في دعم تعليم ريادة الأعمال.
- تدريب قيادات التعليم الثانوي التجاري على مهارات الإبداع الإداري، باستخدام أساليب العصف الذهني وحل المشكلات، والتركيز على دعم مهارات توليد الأفكار والمشاريع الابتكارية الريادية لدى الطلاب.
- عقد منافسات للأفكار الإبداعية لقيادات التعليم الثانوي التجاري، تركز على تقديم أفكار مبتكرة للتعامل مع مشكلات قائمة، وأخرى محتملة، في تعليم الطلاب ريادة الأعمال.

- تنظيم ورش عمل لقيادات التعليم الثانوي التجاري تتناول كيفية تقديم برامج المحاكاة للطلاب وتنفيذها، بحيث يمكنهم محاكاة بعض المشاريع، والألفة بإدارتها تخطيطاً وتنفيذاً وتمويلاً وإدارة وتقويماً.
- تنمية قدرات قيادات التعليم الثانوي التجاري على تحليل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وتحديد الفرص المتاحة، لتوجيه الطلاب إليها.
- توعية قيادات التعليم الثانوي التجاري بأهمية تطوير تعليم ريادة الأعمال باعتبارها كفاءة رئيسة؛ وذلك بغرس الروح الريادية لدى الطلاب، وزيادة الدافعية، وصقل المهارات الشخصية، وليس فقط الاقتصاد على تطوير مهارات العمل.
- عقد ندوات لقيادات التعليم الثانوي التجاري، تركز على أساليب دعم تعليم الطلاب الإبداع لريادة الأعمال كآلية لبناء جيل المعرفة.
- صقل قدرات قيادات التعليم الثانوي التجاري في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساعد في دعم التعليم الريادي.

المقترحات البحثية:

- بناء على نتائج هذه الدراسة وامتداداً لها يمكن اقتراح إجراء الدراسات الآتية:
 - الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال ودورها في بناء القدرات التنافسية في المدارس الثانوية التجارية.
 - تصور مقترح لأدوار الإدارة المدرسية في دعم تعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية التجارية في ضوء خبرات بعض التجارب العالمية.
 - إستراتيجية مقترحة للتربية لريادة الأعمال بالتعليم الثانوي التجاري في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة.
 - الإبداع الإداري ودوره في تحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية بالمدارس الثانوية التجارية.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

المراجع

- أحمد كردي. (2011). أهمية تطبيق معايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.
- إسلام المومني. (2016). أثر الجدارات الإدارية على توافر متطلبات إدارة الأزمات في المستشفيات الجامعية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- إلهام حلاوه. (2018). استخدام كائنات التعلم الرقمية التفاعلية في تنمية بعض الجدارات التسويقية والدافعية للإنجاز لدى طلاب المدارس الثانوية التجارية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا.
- آمال الحيلة؛ وعبد القادر مسلم. (2016). مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، مؤتمر "المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني"، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، السبت 12 مارس.
- أيمن أحمد. (2018). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- باتريشيا جرين؛ وكانديدا براش؛ وإلين ايزنمان؛ وهيدي نك؛ وسام بيركينز. (2019). *تعليم ريادة الأعمال: نظرة عالمية من الممارسة إلى السياسة حول العالم*، مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم، مؤسسة قطر.
- بدیعة القشيشي. (2009). الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، دراسة تقييمية، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- حمدي محمود. (2018). برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية والاتجاه نحو التدريب أثناء الخدمة لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء

- احتياجاتهم التدريبية المهنية، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع11، يوليو، رابطة التربويين العرب، ص ص. 41-73.
- خالد حنفي. (2016). الحاضنات التكنولوجية كآليات للربط بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع: دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج36، ع1، القاهرة: اتحاد الجامعات العربية، ص ص57-78.
- خلدون الصعوب. (2017). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- دعاء جوهر. (2017). المتطلبات الإدارية لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في ج.م.ع.، مجلة الإدارة التربوية، ع15، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، ص ص559-653.
- ذعار البدراني. (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- رانيا بخعازي؛ وسميح جابر. (2009). برنامج كاب: تعرف إلى عالم الأعمال، التربية الريادية في المدارس الثانوية والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي، منظمة العمل الدولية، المكتب الإقليمي للدول العربية، بيروت، مركز التدريب الدولي، تورين.
- سامح عامر. (2017). دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية: رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي بعنوان: نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"، في الفترة من 6 إلى 8 مايو، القاهرة، ص ص447-485.
- سبأ السميريات. (2018). أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

سعد الجبالي. (2017). تعليم ريادة الأعمال في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مصر: نحو نموذج معياري. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع40، جامعة قناة السويس، ص 1-58.

سعد الجبالي. (2018). تطوير التعليم التجاري في مصر. القاهرة، أئش للطباعة والنشر. سعيد عمران. (2019). تطوير برامج تدريب قيادات التعليم الثانوي أثناء الخدمة في مصر، مجلة دراسات وبحوث ديد/كثيكية، مج 24، ع2، جامعة ابن زهر، ص 71-93. سمير برهومة. (2014). خصائص الريادة وأثرها في المشروعات الريادية: دراسة تطبيقية على طلبة حاضنات الأعمال في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان: الأردن.

صفاء الطيري. (2017). التعلم الريادي، سلسلة جسر التنمية، ع149، الكويت: المعهد العربي للتخطيط.

طاهر الهادي. (2019). تربية ريادة الأعمال: مسار جديد نحو تمكين الشباب وتكوين رأس المال الاجتماعي، المجلة العربية لبحوث التجريب والتطوير، مج2، ع4، جامعة بنها، ص 77-90.

طه رياض. (2009). نموذج الجدارة الوظيفية: وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

عائشة القباني. (2016). بناء برنامج في التسويق قائم على متطلبات سوق العمل لطلاب المدارس الثانوية الفنية التجارية وقياس فعاليته، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة حلوان.

عبد الله الزهراني. (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج8، ع4، الأردن.

عبد الناصر رشاد؛ وهشام عباس. (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، ع25، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، ص 105-207

د. هند سيد أحمد الشوربجي

عز عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج SPSS، السعودية، جدة: دار الخوارزمي للنشر.

عزة الحسيني. (2015). تعليم ريادة الأعمال بالمدرسة الثانوية في كل من فنلندا والنرويج وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج21، ع3، كلية التربية، جامعة حلوان، ص ص. 1301-1253.

علي السفلان. (2009). نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مج2.

عماد الهبيدي. (2014). أثر استخدام النظم الخبيرة على ريادة الأعمال في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
فتحي أبو ناصر. (2018). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج45، ع4، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.

لسان العرب. (2020 أ) رود، استرجعت بتاريخ 5 مايو 2020 م من:

<http://wiki.dorar-aliraq.net/lisan-alarab/رود>

لسان العرب. (2020 ب) جدر، استرجعت بتاريخ 5 مايو 2020 م من:

<http://wiki.dorar-aliraq.net/lisan-alarab/جدر>

محمد شفيق. (2018). تحقيق حلم ريادة الأعمال: التعليم الثانوي التجاري إنموذجا، مجلة التجارة والأعمال، مج12، ع3، رابطة التجار بين العرب، ص ص 57-89.

محمد قاسم. (2019). التعليم الفني في مصر، بين الأزمة والإصلاح. القاهرة، دار الكتاب العربي للنشر.

محمود خلف الله. (2017). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية. مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية. مج21، ع2. ص ص. 328 - 373.

مرجريت باسيجاليو، وباناجيوتيس كامبيليس، وإيفس بوني، وجوديليف فان، ودين براندي. (2017). الإطار العام لمهارات ريادة الأعمال: تقرير علمي من أجل دعم سياسات الاتحاد الأوروبي، مركز البحوث المشتركة، المفوضية الأوروبية.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال

مصطفى أبو بكر. (2014). منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة، لها، بحث منشور في المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، بعنوان: نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، خلال الفترة من 9 إلى 11 سبتمبر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص. 59-81.

معجم اللغة العربية المعاصرة. (2020). جدارة، استرجعت بتاريخ 5 مايو 2020م من:

[جدارة/https://www.maajim.com/dictionary/](https://www.maajim.com/dictionary/جدارة)

المفوضية الأوروبية. (2018). منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المتوسطة، التقييم المرحلي للإصلاحات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

منذر المصري؛ ومحمد الجمي؛ وأحمد غساني، وأبو بكر بدوي. (2010). التعليم للريادة في الوطن العربي، مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة ستريت ريل البريطانية، بيروت، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.

منظمة العمل الدولية؛ واليونسكو. (2010). نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين، تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية. بيروت.

نهلة خليل. (2019). تطوير المدرسة الثانوية الفنية التجارية في مصر كمدرسة منتجة في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة قناة السويس.

نورة الخراشي. (2014). جدارات قائدة المدرسة المتفوقة، برنامج تطوير المدارس، وحدة تطوير المدارس بمنطقة الرياض، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

نورة الخراشي. (2016). مدى توافر جدارة تحفيز الآخرين لدى قائدات مدارس وحدة البرنامج الوطني لتطوير المدارس بمنطقة الرياض، برنامج تطوير المدارس، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

نورة الخراشي، وإلهام أبو حسان، ووضحاء الشريف، ومنيرة الخضير، ومها الشهراني، وإيمان المجاهد. (2009). قاموس جدارات التفوق للمعلمات: تربية الأعماق لتأصيل عادات التفوق، مكتبة الملك فهد الوطنية، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

- هالة حسنين. (2019). نحو تعليم فني للريادة. القاهرة، دار الثقافة للنشر.
- هاني عبده. (2016). العوامل المؤثرة في تكوين الخصائص الريادية: دراسة لطلاب كلية إدارة الأعمال في جامعة تبوك، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، جامعة لونيبي علي البلدية2، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، ع15، ص ص82-104.
- هويدا سمرة. (2019). تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- وزارة التربية والتعليم. (2014). الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 / 2030، التعليم المشروع القومي لمصر، جمهورية مصر العربية.
- وزارة التربية والتعليم. (2018). الخطة الإستراتيجية متوسطة المدى للتعليم قبل الجامعي 2018 / 2022، استرجعت بتاريخ 2 مايو 2020م من:
- http://moe.gov.eg/cimd/pdf/strategic_plan.pdf
- وزارة التربية والتعليم. (2020). *الإحصاءات والمؤشرات: مديريات ومراحل، الإدارة العامة للمعلومات، وزارة التربية والتعليم.*
- Abdul Ghafar, (2020). Convergence between 21st Century Skills and Entrepreneurship Education in Higher Education Institutes, *International Journal of Higher Education*, 9(1), Pp.218-229.
- Akhlaq, M. & Sulehri, S. (2010). A Critical Analysis of Managerial Skills Competencies of Secondary School Heads Trained through Distance Mode of AllamaIqbal Open University, *Turkish Online Journal of Distance Education*, 11(3), Pp. 16-31.
- Akmaliah, Z.; Pihie, L.; Asimiran, S. & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness, *South African Journal of Education*, 34(1), Pp. 704-721.
- Al Hawi, R. (2012). The Impact of Managerial Competencies on the performance in the Jordanian Airlines Organizations, Dissertation, Master Degree, Amman Arab University.
- Almeidea, F. & Buzady, Z. (2019). Assessment of Entrepreneurship Competencies through the Use of FLIGBY, *Digital Education Review*, 35, Pp. 151-169.
- Azizi, M. & Mahmoudi, R. (2019). Learning Outcomes of Entrepreneurship Education: Entrepreneurship Education for

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم
الطلاب ريادة الأعمال

- Knowing, Doing, Being, and Living Together, *Journal of Education for Business*, 94(3) Pp. 148-156.
- Boysen, M.; Jansen, L.& Knage, M. (2020). To Share or Not to Share: A Study of Educational Dilemmas Regarding the Promotion of Creativity and Innovation in Entrepreneurship Education, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64(2), Pp.211-226.
- Burmaoglu, G. (2018). The Investigation of the Relationship between the Risk Management with Creation and the Entrepreneurship of Erzurum Sport Staffs, *Journal of Education and Training Studies*, 6(4a), Pp.76-82.
- Business Dictionary (2020a). *Entrepreneurship*, Retrieved 5th April, 2020 from:
www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html
- Business Dictionary (2020b). *Technical-Competence*, Retrieved 5th April, 2020 from: www.businessdictionary.com/definition/technical-competence.html
- Camacho-Minano, M. & Del, C. (2017). The Role of Creativity in Entrepreneurship: An Empirical Study on Business Undergraduates, *Education & Training*, 59(7-8), Pp. 672-688.
- Carol, C. & Victor, A. (2018). Administrators' Managerial Competencies for Sustainable Human Resource Management in Secondary Education in Enugu State, Nigeria, *European Journal of Education Studies*, 4(3), Pp. 21-31.
- EACEA. (2012). *Entrepreneurship Education at School in Europe National Strategies, Curricula and Learning Outcomes Education*, Audiovisual and Culture Executive Agency.
- Ezeugbor, C. & Victor, A. (2018). Administrators' Managerial Competencies for Sustainable Human Resource Management in Secondary Education in Enugu State, Nigeria, *European Journal of Education Studies*, 4(3), Pp. 21-31.
- Fejes, A.; Nylund, M. & Wallin, J. (2019) How do teachers interpret and transform entrepreneurship education?, *Journal of Curriculum Studies*, 51(4), Pp. 554-566.
- Firmansyah, R. (2018). Preparation of a Learning Module for Entrepreneurship Course at Economic Education Study Program of

- Faculty of Teacher Training and Education Sriwijaya University, *International Education Studies*, 11(5), Pp.14-24.
- Gordon, M. (2007). *Trump University Entrepreneurship: How to Turn Your Idea into a Money Machine*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Heinrichs, K. (2016). Dealing with Critical Incidents in the Post Formation Phase: Design and Evaluation of an Entrepreneurship Education Course, *Vocations and Learning*, 9(3), Pp. 257-273.
- Heinrichs, K. & Jacklin, B. (2018). Assessing Critical Incidents in the Post-Formation Phase: A Matter of Entrepreneurial Expertise? *Journal of International Education in Business*, 11(2), Pp. 144-160.
- Ibay, S. & Pa-alisbo, M. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand, *World Journal of Education*, 10(1), Pp.149-163.
- Johansen, V. & Schanke, T. (2014). Entrepreneurship Projects and Pupils' Academic Performance: A Study of Norwegian Secondary Schools, *European Educational Research Journal*, 13(2), Pp. 155-166.
- Lindner, J. (2019). Entrepreneurial Spirit for the Whole School: Ways to become an Entrepreneurship School, *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 10(2), Pp. 5-12.
- Malhorta, N. (2004). *Marketing research*, New Jersey: Prentice Hall.
- Morselli, D. (2018). How Do Italian Vocational Teachers Educate for a Sense of Initiative and Entrepreneurship? Development and Initial Application of the SIE Questionnaire, *Education & Training*, 60(7-8), Pp. 800-818.
- Muchira, J. (2019). Predictors of Students' Entrepreneurial Self-Efficacy in Kenyan Secondary Schools: Do Business Studies Matter? Ph.D. Dissertation, Florida State University.
- Ni, H. & Ye, Y. (2018). Entrepreneurship Education Matters: Exploring Secondary Vocational School Students' Entrepreneurial Intention in China, *Asia-Pacific Education Researcher*, 27(5), Pp. 409-418.
- Olorunsola, E. & Belo, F. (2018). Administrative Challenges and Principals' Managerial Effectiveness in Ogun State Public Secondary Schools, *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(5), Pp. 48-55.

برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم
الطلاب ريادة الأعمال

- Peterson, T. & Peterson, C. (2015). Educating Student Managerial Leaders: What Critical Behaviors Should Be Developed? *Journal of Educational Issues*,1(1), Pp. 135-150.
- Pettersen, I.; Amo, W.; Lingen, E.; Havag V. & Johnstad B. (2019). Developing Engineering Students' Willingness and Ability to Perform Creative Tasks, *Education & Training*, 61(9), Pp.1138-1150.
- Rosique-Blasco, M.; Madrid-Guijarro, A. & García-Perez-de-Lema, D. (2016). Entrepreneurial Skills and Socio-Cultural Factors: An Empirical Analysis in Secondary Education Students, *Education & Training*, 58(7-8), Pp. 815-831.
- Saltsman, G. & Shelton, K. (2019). Leadership Competencies for Global Education Leaders: A Delphi Study of UNESCO Delegates and Administrators, *Education Leadership Review*, 20(1), Pp. 150-166.
- Sardana, D. (2018). What Facilitates Cultural Entrepreneurship?- A Study of Indian Cultural Entrepreneurs, *Journal of Creative Behavior*, 52(1), Pp.35-51.
- Strachan, G. (2018). Can Education for Sustainable Development Change Entrepreneurship Education to Deliver a Sustainable Future? *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 9(1), Pp. 36-49.
- Sileyew, K., (2019). *Research Design and Methodology*, Retrieved 2nd May, 2020 from: <https://www.intechopen.com/books/cyberspace/research-design-and-methodology>
- Tovkanets, O. (2017). Forming Professional Competency of Education Managers in Central European Countries, *Comparative Professional Pedagogy*,7(1), Pp. 75-80.
- UNESCO. (2009). *Entrepreneurship Education in the Arab States*. Bonn, Germany: UNESCO-UNEVOC.
- Wenno, I. (2017). Effect of Principal Managerial Leadership and Compensation towards Physics Teacher Performance in Senior High School in Baguala District-Ambon, *International Education Studies*, 10(1), Pp. 233-244.
- Winarno, A. (2016). Entrepreneurship Education in Vocational Schools: Characteristics of Teachers, Schools and Risk Implementation of the

Curriculum 2013 in Indonesia, *Journal of Education and Practice*, 7(9), Pp.122-127.

Xu, X.; Ni, H. & Ye, Y. (2016). Factors Influencing Entrepreneurial Intentions of Chinese Secondary School Students: An Empirical Study, *Asia Pacific Education Review*, 17(4), Pp. 625-635.