

تحقيق الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية
بجمهورية مصر العربية
"رؤية مقترحة"
إعداد

د / خالد منصور غريب حسين
دكتورة في أصول التربية
مدير مركز مصادر التعلم
(تابع للتربية والتعليم)

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه مديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية، ووضع رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية، واستخدمت المنهج الوصفي، وأداة المقابلات المقننة، وأسفرت عن عدة نتائج من أهمها: محدودية الإلمام بمفهوم الريادة الإدارية لدى المديرين، وتركيز وانشغال مديري المديرية بمشكلات الحاضر دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل، وأيضاً تبين أنه يوجد ضعف في استقطاب المبدعين للعمل بالمديرية، وضعف تنمية المناخ الريادي، وافتقار المديرية للانشطة الداعمة للريادة الإدارية، وأن الأقدمية والخبرة لها الأولوية علي الكفاءة والسمات والخصائص الريادية عند اختيار المديرين، كما تبين أنه لا يوجد نظام متكامل لنظم المعلومات الإدارية بالمديرية، وضعف في تحمل المديرين لمسؤولية التنميه المستدامه، وتزايد حاجة المديرية التعليمية للريادة الإدارية حالياً، مما استلزم وضع رؤية مقترحة لتحقيق الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية.

Abstract

This study aimed to figure out the challenges which face the directors of the educational departments in The Arab Republic of Egypt and to put a suggestive vision to achieve the administrative leadership for the directors of the educational department, I used the descriptive method and the structured interview tool, The most important results are ; the limited knowledge for the concept of administrative leadership for directors; paying great attention to the present problems without enough concern to the future requirements. The study also showed that the weakness of the polarization of the creatives in order to work in the educational departments in addition to the weakness to develop an entrepreneurial climate and the lackness of the activities which support the administrative leadership. The seniority and experience have the priority in choosing the directors more than efficiency and leadership features. It showed that there is no integrated system to manage the administrative information in the directorates. Weaknesses of some directors to take the responsibility of the sustainable development, the growing need for the administrative leadership make it necessary to put a suggestive vision to achieve this administrative leadership for the educational departments in The Arab Republic of Egypt.

مقدمة

تسعي المنظمات المعاصرة علي اختلاف أنواعها إلي تحسين أدائها، وتحقيق تميزها وتفوقها في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير تفرض عليها العديد من التحديات، وتتبنى في سبيل ذلك مداخل وأساليب عدة، لعل من بينها الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية. لذا أدركت العديد من المنظمات اليوم الحاجة إلي التوجه نحو الريادة الإدارية، ويأتي هذا التحول في المنظمات استجابة لمطالب اساسية من أهمها سيادة شعور من عدم الثقة في الطرق التقليدية داخل المنظمة، وخروج أفضل القوي العاملة من المنظمات، وتوجهها للعمل الريادي المستقل، بالاضافة إلي التزايد السريع للمنافسين الجدد.^(١)

وأصبحت الإدارة - اليوم - أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف إلي الوصول للنتائج المتوقعة بالتنسيق بين الموارد المادية والمالية والبشرية والتقنية. كما تعد الريادة عاملاً مهماً في تحسين أداء المديرين ومن ثم المنظمات، ودعم نموها وتميزها. وبات تحقيق الريادة الإدارية داخل المنظمات، والسعي لبلوغ التميز والتفرد الشغل الشاغل لإدارة المنظمات المعاصرة وذلك عبر امتلاكها إمكانات تفوق المتاح في المنظمات المماثلة، وإدارة قادرة علي تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية.^(٢)

ومن ثم جاءت الدراسة الحالية لتحقيق الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية (رؤية مقترحة).

مشكلة الدراسة:

إن تعقد الأعمال وتشابكها وتعدد مصادر الإنتاج وتطورها جلب تحديات ضخمة للمنظمة تتمثل في ظهور مشكلات تؤثر في سير العمل، وإيجاد مناخ غير مناسب للعمل والانجاز. كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلي بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم علي الإبداع.^(٣) لذا أكدت العديد من الدراسات علي ضرورة توجيه الأهتمام إلي مجال الريادة الإدارية، للتغلب علي المشكلات التي

تعاني منها المنظمات والمؤسسات، والتي منها الإدارة بالمدرسيات التعليمية بجمهورية مصر العربية، ويستدل علي ذلك من المشكلات العديدة التي تواجهها ومن أهمها ما يلي:

➤ علي الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم المصرية بالتوجه نحو الريادة داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي والسعي نحو تميزها، إلا أن الواقع يشير إلي العديد من جوانب القصور المرتبطة بعدد من العوامل التنظيمية التي تضعف التوجه الريادي بمؤسساتها، الأمر الذي ينعكس سلباً علي أدائها، ويرجع ذلك إلي إحجام معظم قادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي عن تبني مداخل إدارية معاصرة مثل كل من: الإبداع الإداري، والذكاء التنظيمي،.. إلخ، مما يؤد لقصور في الأداء الإداري.^(٤)

➤ افتقاد المدرسيات التعليمية بمصر للمدير الريادي الذي يمتلك القدرة علي التفكير المنظم والقدرة علي إدارة الذات وإدارة الآخرين بكفاءة وفعالية، وتوفير بيئة العمل الملائمة من خلال امتلاك مهارات القيادة الفعالة الناجحة، والتي تجمع بين سمات الإدارة في التخطيط والتنفيذ والتوجيه والتقويم، وبين سمات القيادة في التفكير والتجديد والإبداع والابتكار، والإمام الواعي بواجباته ومسئوليته، وتنفيذها بكل براعة واقتدار من اجل السير قدما نحو التحسين والتطوير التميز وتحقيق الأهداف المنشودة.^(٥)

➤ تأكيد احدي الدراسات علي أن ريادة الاعمال احد المفاهيم الحديثة التي تسعى منظمات الاعمال الوصول إليها وهذا يتطلب تحمل بعض المخاطر المدروسة وبعض الاجراءات الاستباقية والإبداع في الاعمال، وهو ما تفتقر إليه المدرسيات التعليمية بجمهورية مصر العربية.^(٦)

➤ زيادة عدد العاملين بالمدرسيات التعليمية، وتعدد المستويات الوظيفية، وضخامة الهيكل التنظيمي، وضعف روح الفريق، وغياب العمل الجماعي، وسوء العلاقة بين الوحدات

- الإدارية، بل ووجود صراع بينها في بعض الأحيان، بالإضافة إلى تفضيل بعض المصالح الشخصية وجعلها في المقدمة على المصالح العامة (مصلحة المديرية).^(٧)
- كثرة المهام والاعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مديري المديرية.^(٨)
- يوجد قصور في ترسيخ صورة المديرية كبستان لأصحاب الأداء المتفوق، وترتب على ذلك غياب الحس المؤسسي نحو المديرين اصحاب المواهب.^(٩) والنتيجة إدارة تقليدية لا تواكب المتغيرات والتحديات الجديدة.
- يوجد خلل في عمليات الاتصال على المستويات الإدارية العليا (مديريات - إدارات) من ناحية، وعلى مستوي المدرسة من ناحية أخرى، حيث هناك ضعف ثقة من قبل المستويات الإدارية العليا في منح الإدارة المدرسية مزيد من السلطة لتسيير أمورها.^(١٠)
- تزايد حاجة المديرية التعليمية للريادة الإدارية بشكل واضح وذلك مع تطورات العصر الذي نعيش فيه على المستوي المحلي والعالمي، فضلاً عن أن الفكر الإداري التربوي يتطور ويتغير بصورة مستمرة وسريعة، فالدور الذي يقوم به المدير اليوم يختلف تماماً عن الدور الذي كان يقوم به بالأمس ويتوقف على ذلك نجاح المؤسسات.^(١١)

وبناءً عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تحقيق الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ١- ما هية الريادة الإدارية وأهدافها وأهميتها ومميزاتها وخصائصها؟
- ٢- ما الواقع الراهن للريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية؟
- ٣- ما الرؤية المقترحة لتحقيق الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف علي ماهية الريادة وأهميتها وأهدافها ومميزاتها وخصائصها.
- 2- الكشف عن التحديات التي تواجه مديري المدرسيات التعليمية بجمهورية مصر العربية.
- 3- وضع ارؤية مقترحة لتحقيق الريادة الإدارية لمديري المدرسيات التعليمية بجمهورية مصر العربية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- أهمية تحقيق الريادة الإدارية لمديري المدرسيات التعليمية بجمهورية مصر العربية. حيث هناك تأكيد من العديد من الدراسات العربية والاجنبية علي هذه الأهمية.
- 2- تزايد حاجة المدرسيات التعليمية للريادة الإدارية قي الفترة الحالية والمستقبلية.
- 3- إبراز أهمية الريادة الإدارية لمديري المدرسيات التعليمية بمصر؛ من أجل النهوض بالمدرسيات التعليمية والمؤسسات التابعة لها.
- 4- يمكن أن تفيد المسؤولين بالوزارة عند اختيار وإعداد مديري المدرسيات واخذ قرارات صحيحة ومفيدة؛ فيما يتعلق باختيارهم وتكليفهم وبرامج إعدادهم.
- 5- أهمية الدور الإداري لمديري المدرسيات التعليمية بمصر، وتأثيره علي نجاح المدرسيات والمؤسسات التعليمية التابعة لها، في ظل المستجدات المتلاحقة والمستمرة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة علي تحقيق الريادة الإدارية لمديري المدرسيات التعليمية بجمهورية مصر العربية وهي التابعة لوزارة التعليم مباشرة، وتضم هذه المدرسيات عدد من الإدارات، وايضاً يتبعها

عدد من الإدارات والمدارس ونجاحهم جميعاً مرتبط بنجاح مديري المديرية، واعتمدت الدراسة علي معايشة الباحث للواقع، والمقابلات مع عينة من بعض من مديري المديرية، ومديري الإدارات التي تضمها تلك المديرية، بمحافظة كل من: (القاهرة، والاسماعيلية، والسويس، وجنوب سيناء)؛ بهدف التعرف على واقع الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة للظاهرة، وهذا أفاد الدراسة في وصف واقع مديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة للدراسة.

أداة الدراسة:

مقابلات مقننة مع بعض كل من: (مديري المديرية بجمهورية مصر العربية، ومديري الإدارات التي تضمها تلك المديرية)؛ بهدف التعرف على واقع الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بمصر.

مصطلحات الدراسة:

الريادة الإدارية:

تعرف الريادة الإدارية بأنها " قدرة قادة العمل علي جعل المرؤسين قادة، حيث يتحول من اعتماده علي الأهداف المحدده له إلي أهداف يحددها هو بنفسه، هذه الأهداف غالباً ما تكون ابتكارية تعزز السلوكيات الداخلية لدي القائد " (٣).

وتعرف بأنها " العملية الإدارية الإبداعية الواعية التي تقوم بها إدارة المؤسسة والتي تتسم بالمخاطرة وروح المبادرة والإبداع والتفرد واغتنام الفرص وتحدي الصعاب والاستغلال الأمثل للموارد لإيجاد بيئة مؤسسية مبدعة تمكن المؤسسة من الوصول إلى مستوي عالي في الفكر والأداء مما يؤهلها لتحقيق أهدافها بكفاءة مرتفعة والحصول على مكانة متميزة ".^(١٣)

ويذكر بأنها " إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات والإجراءات الإدارية لتجويد العمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال ابتكار آليات جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة، وتحمل المسؤولية الإدارية كاملة، وما يرتبط بها من مخاطر من أجل الوصول للأهداف المحددة بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن ".^(١٤)

وتعرف بأنها " إنشأ شيء جديد ذي قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمؤسسة، وتحمل المخاطر المصاحبة ".^(١٥)

ومن ثم يمكن تعريف الريادة الإدارية إجرائيا بهذه الدراسة على أنها " العملية الإدارية الواعية التي يقوم بها مديري المدرسيات لإدارتها، والتي تتسم بكل من: المبادرة، والإبداع والابتكار، والمعرفة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والنجاح من خلال المرؤسين بجعلهم قادة، والتفرد في اغتنام الفرص وتحدي الصعاب، والقدرة على التوظيف الأمثل للموارد، وتحمل المسؤولية للتنمية المستدامة؛ لإيجاد بيئة مؤسسية مبدعة تمكن المدرسيات التعليمية من الوصول إلى مستوي عالي من الفكر والأداء مما يؤهلها من تحقيق أهدافها المنشودة بجودة عالية بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، والحصول على مكانة متميزة حاضراً ومستقبلاً".

مدير المدرسيات التعليمية:

تعرف المدرسيات التعليمية بأنها " الإدارة الوسطي الإقليمية التي تقع بين الإدارات التعليمية على المستوي العام (الوزارة) والإدارات التعليمية على المستوي الإجرائي (المدارس)،

وهي تشرف فنياً وإدارياً على جميع المدارس الحكومية في المحافظة، وإشرافاً فنياً فقط على المؤسسات التعليمية غير الحكومية من مدارس التعليم الخاص، وهي المسؤولة عن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية ومتابعة عمل الجهاز التعليمي في الميدان.^(١٧)

ويمكن تعريف المديريات التعليمية إجرائياً بهذه الدراسة على أنها "قطاع حكومي مسؤولة عن إدارة وتنظيم العملية التعليمية في محافظات جمهورية مصر العربية التابعة لوزارة التربية والتعليم، وتشارك المديريات في تحقيق رؤية ورسالة الوزارة من خلال اتباع السياسات والتوجهات القومية للتعليم."

كما يمكن تعريف مديري المديريات التعليمية إجرائياً بهذه الدراسة على أنهم "القيادات الإدارية المعينون أو المكلفون من قبل وزارة التربية والتعليم لإدارة المديريات التعليمية، والمسؤولين عن إدارة وتنظيم العملية التعليمية في محافظات جمهورية مصر العربية التابعة لوزارة التربية والتعليم، وتقع عليهم مسؤولية قيادة المديريات لتحقيق رؤية ورسالة الوزارة من خلال اتباع السياسات والتوجهات القومية للتعليم، واللذين يستخدمو صلاحياتهم ليؤثروا على سلوكيات وتوجهات الأفراد من حولهم؛ لإنجاز أهداف محددة في خلال فترة معينة"

الدراسات السابقة:

انطلقت الدراسة الحالية من خلال الاعتماد على العديد من الدراسات المرتبطة بمجال الدراسة الحالية سواء في مجال الريادة أو في مجال إدارة المديريات، وسوف يتم عرض أهم هذه الدراسات كما يلي:

أولاً: دراسات سابقة تناولت الريادة:

وتتمثل فيما يلي:

١- دراسة ختام حمد عودة السواريس (٢٠١٩).^(١٧)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون المالية والإدارية، ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم شرق الوسط في

الأردن. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وأسفرت عن عدة نتائج من أهمها: أن توافر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مرتبط بالتحاقهم ببرامج الريادة، وضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي الخصائص الريادية لدى القادة التربويين وفق احتياجاتهم. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على أهمية الريادة لدى لمديري المدرسيات التعليمية، واستخدامها للمنهج الوصفي. بينما تختلف في كل من مجتمع الدراسة وبعض أهدافها. وأمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الإطار النظري وبعض النتائج، وبناء الرؤية المقترحة.

٢- دراسة إبراهيم بن سليمان العودة (٢٠١٨).^(١٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، والمعوقات التي تقف دون تحقيق الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي بشقيه الوثائقي والمسحي. وأسفرت عن عدة نتائج من أهمها: ضعف توافر خاصيتي المخاطرة والمبادرات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ووجود بعض المعوقات التي تقف دون تحقيق الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية مثل: افتقار الإدارات والوحدات الجامعية المؤهل لدعم أنشطة الريادة الإدارية، والاعتماد على التفكير النمطي في تسير الشؤون الإدارية بالجامعة، تخوف بعض القيادات من التغيير وتفضيل الوضع الراهن. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على الريادة الإدارية لدى القيادات، واستخدامها للمنهج الوصفي. بينما تختلف في كل من مجتمع وعينة وبعض أهداف الدراسة. وأمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الإطار النظري، وبعض النتائج، وبناء الرؤية المقترحة.

٣- دراسة إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧).^(١٩)

هدفت الدراسة إلى التوصل لآليات مقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يساهم في تطويرها. واستخدمت المنهج الوصفي. وأسفرت عن عدة نتائج

من أهمها: افتقاد الكثير من العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي للسمات الريادية، كالمرونة، والابتكار، والإبداع، والمخاطرة، وسرعة الاستجابة للتغيرات. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على الريادة بهدف تطوير المؤسسات التعليمية، واستخدامها للمنهج الوصفي. بينما تختلف في كل من عينة وأهداف الدراسة. وأمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الإطار النظري، وبعض النتائج، وبناء الرؤية المقترحة.

٤- دراسة الضامن (Al-Damen) (٢٠١٥).^(٣٠)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الخصائص الريادية، المتمثلة في الابعاد الآتية: الحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والمبادرة، والاستقلالية، وتحمل المسؤولية، وتحمل المخاطرة، والخبرة) لدي مديري الشركات الصغيرة في العاصمة الأردنية عمان على النجاح الاقتصادي. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وأسفرت عن عدة نتائج من أهمها: وجود أثر موجب للخصائص الريادية لأفراد مجتمع الدراسة على النجاح الاقتصادي للشركات الاقتصادية في عمان. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على الريادة الإدارية، واستخدامها للمنهج الوصفي. بينما تختلف في كل من مجتمع وعينة وبعض أهداف الدراسة. وأمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال بعض النتائج.

ثانياً: دراسات سابقة تناولت إدارة المديريات: وتمثل فيما يلي:

٥- دراسة أسعد عبد الرحمن أسعد ياسين (٢٠١٩).^(٣١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الرقابة الداخلية على الالتزام الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وأسفرت عن عدة نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لنظام الرقابة الداخلية على الالتزام الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق. وتتفق هذه الدراسة مع

الدراسة الحالية في تركيزها علي مديريات التربية والتعليم والإدارة، واستخدامها للمنهج الوصفي. بينما تختلف في كل من مجتمع وعينة وبعض أهداف الدراسة. وأمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الإطار النظري، وبعض النتائج.

٦- دراسة أحمد سمعان واللطيف (Ahmed Sammani and Ellatif) (٢٠١٤).^(٣٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية وتقويم التحديات التي تواجهها، وتتبع تنفيذ الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية، وإلقاء الضوء علي آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية. واستخدمت المنهج الوصفي. وأسفرت عن عدة نتائج من أهمها: أن نظام الإدارة الإلكترونية هو النظام الذي يمكن أن يتحقق من خلال عمليات فعالة في كل المؤسسات والمنظمات والمشاريع. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها علي تطوير المؤسسات من خلال الإدارة، واستخدامها للمنهج الوصفي. بينما تختلف في كل من مجتمع وعينة وبعض أهداف الدراسة. وأمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الإطار النظري وبعض النتائج.

الإطار النظري للدراسة:

ويتضمن ما يلي:

المحور الأول: ما هية الريادة الإدارية وأهدافها وأهميتها ومميزاتها وخصائصها ومعوقات تطبيقها:

أولاً: ما هية الريادة الإدارية .

ثانياً: أهدافه الريادة الإدارية وأهميتها ومميزاتها.

ثالثاً: خصائص الريادة الإدارية.

رابعاً: معوقات تطبيق الريادة الإدارية.

المحور الثاني: التحديات التي تواجه مديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية (المقابلات):

المحور الثالث: الرؤية المقترحة لتحقيق الريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية.

وتم تناولهم كما يلي:

المحور الأول: ما هية الريادة وأهميتها وخصائصها ومكوناتها:
ويتمثل فيما يلي:

أولاً: ما هية الريادة الإدارية:

تعرض الكتاب والدراسين إلى مفهوم الريادة علي نحو واسع ومتميز وكل منهم عرف المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع عمله، لذلك فإن الدارس والباحث في موضوع الريادة يواجه تحديات كبيرة في توضيح أو إعطاء تعريف محدد للريادة.

تعرف الريادة (Entrepreneurship) بأنها " مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الاعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها".^(٣٣)

وتعرف بأنها " محاولة جدية في العمل أو خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس وإنشاء منظمة جديدة أو توسيع المنظمة الحالية أو توسيع مجالات العمل الحالية من قبل الأفراد أو فريق العمل أو تأسيس أعمال تجارية".^(٣٤)

ويذكر بأنها " نوع مميز من العقول أو طريقة فريدة في النظر إلى العالم، كنوع إبداعي من المغامرة، وأداة رائعة نحو تبني الذات".^(٣٥)

ويذكر بأنها " ظاهرة قديمة حديثة متجددة تحمل في طياتها معاني ورموز خيرة، وهي تستخدم للدلالة علي المبدعين والمبتكرين في شتي المجالات وعلي انجازتهم المتعددة".^(٢٦)

وتعرف بأنها " عملية يبذل من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد جهداً منظماً، للسعي نحو الفرص باستثمار الوسائل المتاحة بهدف إضافة قيمة للمنظمة، والاستجابة لرغبات المستفيدين وحاجاتهم من خلال الإبداع والتفرد".^(٢٧)

كما تعرض الكتاب والدراسين إلي مفهوم الريادي كالتالي:

يعرف الريادي بانه " الشخص الذي يعتمد مبدأ التغيير والإبداع في الإدارة".^(٢٨)

ويذكر بأنه " هو من يكو قادراً علي جعل الموارد المتاحة ذات قيمة أكبر من ذي قبل وبأسلوب أفضل من الآخرين، وعادة ما يطلق عليهم مدرء الابتكار".^(٢٩)

بعد عرض مفهوم كل من: الريادة والريادي بهدف التوضيح أكثر، فيما يلي مفهوم الريادة الإدارية إجرائياً والتي تم تعريفها بمصطلحات تلك الدراسة سابقاً علي أنها "العملية الإدارية الواعية التي يقوم بها مديري المديرية لإدارتها، والتي تتسم بكل من: المبادرة، والإبداع، والابتكار، والمعرفة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والنجاح من خلال المرؤسين بجعلهم قادة، والتفرد في اغتنام الفرص وتحدي الصعاب، والقدرة علي التوظيف الأمثل للموارد، وتحمل المسؤولية للتنمية المستدامة؛ لإيجاد بيئة مؤسسية مبدعة تمكن المديرية التعليمية من الوصول إلي مستوي عالي من الفكر والأداء مما يؤهلها من تحقيق أهدافها المنشودة بجودة عالية بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، والحصول علي مكانة متميزة حاضراً ومستقبلاً".

ثانياً: أهداف الريادة وأهميتها ومميزاته:

وتتمثل فيما يلي:

١ - أهداف الريادة:

تسعي الريادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي: (٣٠)

➤ التميز (التفرد): ويتمثل في جعل المؤسسات قادرة على التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى

➤ المنافسة في نفس المجال، سواء كان ذلك في طبيعة المخرجات أم في الخدمات التي تقدمها أو في إدارة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من الاستمرار وتقديم المخرجات الأفضل التي يصعب تقليدها.

➤ أخذ المخاطرة: حتى تبقى ريادياً لا بد أن تحسب المخاطر التي يمكن أن تواجهك اثناء تحقيق الأهداف المنشودة وتكون قادر على إدارتها.

➤ المبادرة: يرتبط سلوك المبادرة بمفاهيم اغتنام الفرص المتاحة والتي تكون على علاقة مع العمليات الحالية، كذلك تقديم مخرجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار في حياة المنتج أو المخرجات.

➤ قيادة السوق: وذلك في إطار المخرجات والخدمات التي تقدمها، وجعل المؤسسات المنافسة الأخرى تابعة بل ومقلدة لها.

ويمكن تحديد أهداف الريادة الشخصية فيما يلي: (٣١)

➤ تطوير القدرات الذاتية والتخطيط للمستقبل.

➤ ابتكار وتطبيق وتقديم الجديد من الأفكار والمنتجات والخدمات.

➤ استثمار الموارد المتاحة من أجل استغلال الفرص السانحة في البيئة الخارجية.

- تمكين الفرد من الاستقلالية في العمل وتعظيم القدرة علي مواجهة التحديات والشعور بالإنجاز.
- تعظيم النمو وزيادة الإنتاجية والحصول علي قيمة مضافة لعمليات المؤسسة الداخلية المستخدمة لتطوير السلع والخدمات

٢- أهمية الريادة:

في ظل التحولات والمتغيرات المستمرة بدأ الاهتمام بالريادة يزداد في المؤسسات من أجل تفعيل حضورها ووجودها محلياً وعالمياً باعتبارها القوة الرائدة المسؤولة عن جميع شئون العمليات والأعمال التي تصدر عنها وذلك برعاية تلك المؤسسات وتنظيم أمورها، وهذا كله لا يكتمل إلا بالريادة الإدارية للمديرين القائمين عليها، ويؤدي تطبيق الريادة الإدارية في المؤسسات دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية ويمكن إيجاز هذا الدور فيما يلي: (٣٧)

- تحسين مستوى المخرجات: ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال حزمة من الاجراءات والسياسات في المؤسسة كاستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، والاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية واستقطاب العمالة المؤهلة والماهرة، وترشيد نفقات المخرجات الثابتة والمتغيرة، وتطبيق أساليب الرقابة والجودة، والقضاء علي توقيفات العمل.
- استيعاب التكنولوجيا: تمتاز المؤسسات الريادية والقائمين عليها بالقدرة علي استيعاب التكنولوجيا الحديثة والعالمية، والالتزام بالموصفات الدولية، وزيادة القيمة المضافة مما يُمكن مخرجات تلك المؤسسات من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- تغيير الواقع الحالي إلي الأفضل ومن الحاضر إلي المستقبل، حيث يتم التركيز علي اقتناص

- الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وإيجاد حلول للمشكلات الموجودة في البيئة الداخلية بأساليب وطرائق ابداعية، باقل مستوى من الجهد والكلفة والوقت.^(٣٣)
- لأهميتها العظمي في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، وللخروج بأجيال يدركون الفرص، ويمتلكون روح الابتكار، والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح والنمو كما تساعد علي تحسين الاداء العام للمؤسسات.^(٣٤)
- للريادة بعد نظر ورؤية ثاقبة يمكن تبنيتها من خلال كشف المنطلقات الهادفة وملاحظة وتوقع بوادر النجاح البعيدة التي لا يراها الآخرون.^(٣٥)
- يوجد ظروف متغيرة تعيشها المؤسسات التعليمية، تحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ريادي يضمن بقائها واستمرارها، وزيادة قدرتها علي تقديم مخرجات متميزة.^(٣٦)
- تزيد الريادة الإدارية من مرونة المؤسسات التعليمية في التكيف مع كل ما هو جديد ومستحدث، وايضاً تساعد علي اكتشاف طاقات العاملين الذاتية وتوظيفها في المنظومة التعليمية. كما تحفز الريادة الإدارية علي التميز لتحقيق التنافسية المستدامة.^(٣٧)
- يؤدي زيادة عدد الرياديين في بلد ما إلي زيادة النمو الاقتصادي في ذلك البلد، وهذه ترجمة حقيقية للمهارات التي يتمتعون بها من ناحية وإلي قدراتهم علي التجديد من ناحية أخرى، فالرياديون
- يُولدون التجديد من خلال طرح منتج (مخرجات) جديد في السوق واستخدام اسلوب مختلف للإنتاج، بل وفتح اسواق جديدة للمخرجات، والعثور علي مصادر جديدة للحصول علي الموارد المطلوبة.^(٣٨)

٣- مميزات الريادة الإدارية:

- تتميز الريادة بوجهاً عام بمجموعة من الخصائص ومن أهمها ما يلي: (٣٤)
- يولد النشاط الريادي قيمة مضاعفة.
 - تحمل المخاطر المصاحبة للجهد أو النشاط الريادي.
 - تقوم باغتنام الفرص المتاحة وتحقيق السبق في نشاط معين.
 - تساعد في توفير وسائل ومعينات مهمة.
 - تركز علي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الافكار الجديدة في المؤسسات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.
 - تعتبر الريادة اهم مدخلات عملية إتخاذ القرار المتعلقة بالاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة.

أم عن الريادة الإدارية فتميز بالعديد من المميزات وهي كالتالي: (٣٥)

- الريادة الإدارية تعني التخطيط الكفاء والفعال لتنفيذ أفكار ومبادرات جديدة داخل المؤسسة.
- ترتبط الريادة الإدارية بعملية صنع وإتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أسلوب جديد في العمل لتقديم مخرجات جديدة أو توفير خدمة جديدة.
- انها تعبر عن الجهود المبذولة نحو حدوث التنسيق المتكامل بين إجراءات الحصول علي المنتجات (المخرجات) وإجراءات التسويق لها.
- الريادة الإدارية تعني القدرة علي المبادرة والمخاطرة من أجل تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة.

ثالثاً: خصائص الريادة الإدارية:

اختلف الباحثون في مجال الإدارة في تحديد أهم خصائص الرائد الإداري وسلوكه، ويرى الفريق الأول أن الرائد الإداري هو الذي يقوم باستثمار الفرص، في حين يرى الفريق الثاني أن الرائد الإداري هو الذي يعطي قيمة أكبر للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة، وهناك العديد من الخصائص الأخرى ومن أهمها ما يلي: (١١)

١- الرؤية الواسعة:

يمتلك اصحاب الأفكار الريادية رؤية واسعة لكافة العوامل المرتبطة ببيئة عملهم، وأيضاً رؤية واسعة لمستقبل المؤسسة وتطلعاتها وآليات تحقيق خططها المختلفة، فضلاً عن امتلاك العديد من الحلول الجذرية لمشكلاتها.

٢- المثابرة والمواظبة:

يُصر الرائد الإداري على تأصيل الفكر الريادي بين العاملين، ويُتأبر من أجل جعل الفكر الريادي حقيقة عملية داخل المؤسسة.

٣- المرونة في بناء فرق العمل:

يقوم الرائد الإداري بتكوين فريق عمل له هدف واحد هو النهوض بالمؤسسة، لذا يقوم بتحفيز العاملين على العمل، وإتاحة الفرص لهم للتعاون بطريقة تضمن تماسك الفريق.

٤- التضحية والإيثار:

يؤمن الرائد الإداري أن تحقيق النجاح أمر ليس يسيراً بل يحتاج إلى قدر من التضحية وبذل الجهود، وتفجير الطاقات، والتنازل عن بعض المتطلبات والرغبات، من أجل بلوغ هذا النجاح.

٥- الثقة بالنفس:

أن مبادرات الرائد الإداري المتجددة والمستمرة تجعله يزداد ثقة بنفسه، وتخلق لديه شعوراً قوياً بأنه لا يوجد ما يسمى بالشيء المستحيل، فدائماً ما يغلب التفاؤل علي كافة تصرفاته وأفعاله، إيماناً منه بأن التفاؤل هو بداية تحقيق النجاح.

٦- الحاجة للإنجاز:

يسعي الرائد الإداري إلي تحقيق إنجازات مستمرة، ولا يتوقف كثيراً عند كل إنجاز، بل يعتبره وسيلة لتحقيق إنجاز آخر، وفي ضوء هذه الإنجازات قد تحدث إخفاقات بسيطة، فيتحملها كاملة، دون إلقاء اللوم علي الآخرين معه.

٧- الرغبة في الاستقلالية:

يعتمد الرائد الإداري علي نفسه أولاً في التخطيط لتحقيق الأهداف، إيماناً منه بأن دور الآخر يأتي في مرحلة لاحقة، ولذلك يمكن استشعار الاستقلالية في كافة تصرفاته وأفعاله.

وبالنسبة لخصائص الريادة الإدارية فهي كالتالي: (٤٦)

- السرعة: اي تستجيب بسرعة للإبداع والتغيير.
- إدراك الجودة والالتزم الأمثل بها.
- أنها تهتم جداً بالعملاء (الزبائن).
- محدودة: تجعل كل الوحدات أكثر استغلالاً.
- تركز علي أداء العاملين: عن طريق اضافة قيمة من خلال الموارد البشرية.

رابعاً: معوقات تطبيق الريادة الإدارية:

يوجد العديد من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق الريادة الإدارية ومن أهمها ما يلي: (٤٧)

١- ضعف القدرة علي التحدي والمخاطرة، وضيق الأفق.

- ٢- ضعف المهارات الاجتماعية والمعارف المهنية والسمات الشخصية.
- ٣- ضعف القدرة علي إدراك تشابك العمليات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- ٤- ضعف الترابط داخل المؤسسة.
- ٥- ضعف القدرة علي توظيف التكنولوجيا.
- ٦- ضعف الانفتاح علي البيئة والمجتمع.
- ٧- ضعف في تنظيم وإدارة الوقت.
- ٨- ضعف التبصر الاستراتيجي.
- ٩- قلة الصلاحيات، وزيادة الروتين.
- ١٠- زيادة ضغط العمل، وضعف الحوافز.
- ١١- التقليدية في معالجة الأمور، والافتقار إلي البيانات الدقيقة.
- ١٢- الافتقار إلي القدرة علي القيادة ومحاربة الافكار الجديدة.
- ١٣- وجود قصور في التعليم والتدريب والتمويل.
- ١٤- التقلبات في بيئة العمل، ووجود بعض القوي التي تقف في وجه التغيير.
- ١٥- محدودية المعارف المرتبطة بالريادة لمديري المديرية التعليمية.

المحور الثاني: الواقع الراهن للريادة الإدارية لمديري المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية:

ويتمثل فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

توصلت الدراسة للعديد من النتائج من خلال الادبيات والدراسات ومن أهمها ما يلي:

- ١- إدراك العديد من المنظمات اليوم الحاجة إلي التوجه نحو الريادة الإدارية، استجابة لمطالب اساسية من أهمها سيادة شعور من عدم الثقة في الطرق التقليدية داخل المؤسسة، والتزايد السريع للمنافسين الجدد.

- ٢- كثرة المهام والاعباء الإدارية والفنية الملقاه علي عاتق مديري المدرسيات.
- ٣- وجو قصور في ترسيخ صورة المدرسية كبستان لأصحاب الأداء المتفوق، وترتب علي ذلك غياب الحس المؤسسي نحو المدرسين اصحاب المواهب. والنتيجة إدارة تقليدية لا تواكب المتغيرات والتحديات الجديدة والمستمرة.
- ٤- وجود خلل في عمليات الاتصال علي المستويات الإدارية العليا (مديريات - إدارات) من ناحية، وعلي مستوي المدرسة من ناحية أخرى، وربما يرجع ذلك إلي وجود إدارات بين المدرسيات المدارس، ونادراً ما يكون هناك اجتماع مباشر بين مديري المدرسيات ومديري المدارس.
- ٥- لوحظ أن الدور الذي يقوم به المدير اليوم بالمديريات يختلف تماماً عن الدور الذي كان يقوم به بالأمس. مما يؤكد علي تزايد حاجة المدرسيات التعليمية للريادة الإدارية بشكل واضح، وبخاصة مع تطورات العصر الذي نعيش فيه علي المستوي المحلي والعالمي، فضلاً عن أن الفكر الإداري التربوي يتطور ويتغير بصورة مستمرة وسريعة.
- ٦- إحتياج معظم مديري المدرسيات التعليمية عن تبني مداخل إدارية معاصرة مثل كل من: الإبداع الإداري، والذكاء التنظيمي،.. إلخ، مما يؤد لقصور في الأداء الإداري.
- ٧- أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم علي الإبداع.
- ٨- افتقاد المدرسيات التعليمية بمصر للمدير الريادي الذي يمتلك القدرة علي التفكير المنظم القدرة علي إدارة الذات وإدارة الآخرين بكفاءة وفعالية.
- ٩- تعقد الأعمال وتشابكها وتعدد مصادر الإنتاج وتطورها جلب تحديات ضخمة للمؤسسات تتمثل في ظهور مشكلات تؤثر في سير العمل، وإيجاد مناخ وبيئة غير مناسبة للعمل والإنجاز.

١٠- تواجه المؤسسات العاملة في الدول النامية ومنها مصر تحديات خطيرة نتيجة ما برز حالياً من تطورات إقليمية ودولية.

ثانياً: نتائج المقابلات والمعايشة:

تبين من خلال المقابلات التي أجريت ومعايشة الباحث للواقع ما يلي:

١- كثرة عدد العاملين بالمديريات التعليمية، وتعدد المستويات الوظيفية، وضخامة الهيكل التنظيمي.

٢- ضعف روح الفريق، وغياب العمل الجماعي، وسوء العلاقة بين الوحدات الإدارية، وتضارب المعلومات أحياناً، بل ووجود صراع بينها في بعض الأحيان، بالإضافة إلى تفضيل بعض المصالح الشخصية من قبل البعض وجعلها في المقدمة على المصالح العامة (مصلحة المديرية).

٣- لا يوجد نظام متكامل لنظم المعلومات الإدارية.

٤- ضعف تنمية المناخ الريادي، وربما يرجع إلى الخوف الذي يثبط السلوك الريادي.

٥- ضعف تقدير المديرين للجهود الإبداعية للعاملين بالمديريات.

٦- انخفاض قدرة المديرين على إنجاز المهام بشكل مستقل وذاتي، بسبب الالتزام بالقوانين والتعليقات بشكل روتيني.

٧- ضعف الاستعداد لتقديم تضحيات مقابل ما يتم الحصول عليه من عائد.

٨- ضعف الاهتمام بالجودة الشاملة، لقلة الامكانيات المتاحة وهي في الغالب غير كافية وتركز على الشكل أكثر من الجوهر والمضمون.

٩- ضعف الاهتمام بالعاملين لتوفير بيئة عمل ملائمة للإنجاز، ولا يتم معالجة الخلافات التي تنشأ بين العاملين بأسلوب بناء.

- ١٠- الأقدمية والخبرة لهما الأولوية علي الكفاءة والسمات والخصائص الريادية.
- ١١- البحث عن المعلومات وتحديثها يتم بدرجة متوسطة أو حسب الاحتياج، وليس كأسلوب حياة يجب أن يتم باستمرار.
- ١٢- يتم استخدام استراتيجية التوجيه الفعال للمرؤسين بدرجة متوسطة.
- ١٣- إتخاذ القرارات تحتاج إلي جودة ونوعية أكثر، وربما يرجع إلي أنه ليس كل المديرين مدربين علي إتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ١٤- الحزم والالتزام يتوافر بدرجة جيدة لدي مديري المدرسيات، وهي مطلوبة في أوقات معينة.
- ١٥- يوجد ضعف في القدرة علي تحمل المخاطر، وربما يرجع ذلك إلي ما يمر به العالم والمجتمع المصري الذي هو جزء من هذا العالم، من تحديات مستمر مما يؤكد حاجة هذه الخاصية إلي اهتمام اكبر.
- ١٦- يوجد حرص من المديرين علي استخدام وسائل التواصل الحديثة، مما يمكنهم من تحقيق أفضل اتصال بين المسويات من الناحية الأفقية والرأسية، إلا أنها تحتاج لتفعيل أكثر.
- ١٧- لوحظ وجود درجة مرتفعة من القدرة علي التحكم في الذات، وهذا يمكنهم من السيطرة علي أمورهم والتحكم بها وتوجيهها لصالح العمل.
- ١٨- يوجد درجة مرتفعة من الطاقة والمثابرة، وهناك رغبة من بعض المديرين في العمل لساعات طويلة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.
- ١٩- تأكيد المديرين علي قلة البرامج والدورات التدريبية ذات الطابع الريادي التي تساعد علي بناء شخصية القائد وتزيد من مهارته وقدراته، وتطلق العنان لإبداعه.
- ٢٠- يوجد صعوبة في تطبيق الأفكار الريادية بسبب ضعف الإمكانيات المادية ، ولقلة وعي المرؤسين بأهمية الريادة الإدارية.

- ٢١- محدودية الإلمام بمفهوم الريادة الإدارية لدى المديرين.
- ٢٢- التركيز والانشغال بمشكلات الحاضر دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
- ٢١- لا يوجد استقطاب للمبدعين للعمل بالمديريات.
- ٢٢- افتقار المديرين للأنشطة الداعمة للريادة الإدارية.
- ٢٣- ضعف طموح بعض المديرين نحو تبني الريادة الإدارية كمنهج وسلوك، وربما يرجع ذلك لتجنب المخاطرة وتفضيل ما يعرفونه والخوف من التغيير .
- ٢٤- ضعف تحمل المديرين لمسئوليه للتنمية المستدامة، وقد يرجع ذلك إلى إنخفاض الوعي بأهمية التنمية المستدامة.

المحور الثالث: الرؤية المقترحة لتحقيق الريادة الإدارية لمديري المديريات التعليمية بجمهورية مصر العربية.

في ضوء نتائج الدراسة تم عرض الرؤية المقترحة لتحقيق الريادة الإدارية لمديري المديريات التعليمية بجمهورية مصر العربية وهي كالتالي:

١- أسس ومنطلقات الرؤية المقترحة:

تقوم الرؤية المقترحة علي العديد من الأسس والمرتكزات من أهمها ما يلي:

١- تم الاطلاع علي العديد من الدراسات والبحوث والأدبيات في مجال الريادة الإدارية للمديرين، والتي تم تناول البعض منها بالدراسة الحالية.

٢- الواقع الراهن للريادة الإدارية لمديري المديريات التعليمية بجمهورية مصر العربية، وقد تم تناولها بالدراسة من الجانبين النظري، ومن خلال المقابلات والمعايشة؛ وذلك بهدف التعرف علي كل من النتائج الإيجابية والسلبية التي تواجه الريادة الإدارية لمديري المديريات التعليمية بجمهورية مصر العربية.

أهداف الرؤية المقترحة:

- في ضوء الأسس التي تركز عليها الرؤية تم تحديد أهم الأهداف وهي كالتالي:
- نشر الثقافة الريادية داخل المدرسيات، وتوفير بيئة ومناخ يعمل علي تنمية الخصائص الريادية لدي العاملين بالمدرسيات.
 - توجيه السادة متخذي القرار والمسؤولين عن اختيار مديري المدرسيات التعليمية إلي الأخذ في الاعتبار السمات والخصائص الريادية عند اختيار وتكليف المديرين أبل وتوفير كل ما يعمل علي تنمية مهارات الريادة الإدارية .
 - التأكيد علي أهمية الخصائص الريادية لمديري المدرسيات، بتوعيتهم بأهمية الإبداع في خلق الشخصية الريادية التي تساهم في نجاح العمل.
 - تدريب المديرين حاضراً ومستقبلاً علي الريادة، بأقرار برامج تدريبية تنمي الخصائص الريادية وفق احتياجاتهم وتتماشي مع المتغيرات والتحديات الحالية.
 - تمكين المديرين من تحقيق الريادة الإدارية بالمدرسيات التعليمية بجمهورية مصر العربية.

إجراءات وآليات تنفيذ الرؤية المقترحة:

وتتمثل فيما يلي:

أولاً: توفير نظام المعلومات الإدارية.

يعمل نظام المعلومات الإدارية علي تحديد واضح ودقيق للعلاقة بين الإدارات الموجودة بالمدرسية بعضها البعض والإدارات التعليمية بما تتضمنه من إدارات أو اقسام مختلفة، ومنع كثير من الإزدواج والتعارض في الاختصاص بين هذه الإدارات، كما يعمل علي دعم التعاون بين الإدارات المختلفة، وأخيراً تنظيم العلاقة بين المؤسسة التعليمية والأطراف الخارجية. وآليات تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تدريب كل من يتعامل مع البيانات علي استخدام وتوظيف التكنولوجيا بكفاءة وفعالية.
- توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية لصناعة القرار بمصداقية من خلال قنوات الاتصال المكتوبة أو الشفهية عن كل من البيئة الداخلية والخارجية لمديرية التربية والتعليم بالكفاءة المناسبة من خلال إجراءات جمع وتجهيز البيانات الخام.
- تأسيس نظام معلومات لأهم الإدارات في المديرية (مثل نظام معلومات لإدارة الاحصاء، ونظام معلومات للإدارة المالية، ونظام معلومات لإدارة شؤون العاملين) علي أن يتم التوسع حتي يتم تطبيق هذا النظام بكل الإدارات.

ثانياً: زيادة الأهتمام بتطبيق الجودة الشاملة في الإدارة.

يعمل تطبيق نظام الجودة الشاملة في الإدارة علي ارتفاع معدل رضا العملاء/ المستفيدين، وتقليل التكاليف وتقليل الفاقد والتالف والهالك، وتقليل الوقت (السرعه في تصنيع المنتجات/ الخدمات)، تقليل الروتين (البيروقراطية)، زيادة جودة المنتج (متمثل في الطالب)، ارتفاع معدل انتاجية المعلمين، تحسين السمعة والصورة للمؤسسات التعليمية متمثلة في المديريات، والإدارات والمدارس التابعين لها، تقليل الاخطاء والحد من الكوارث، ودعم وتعزيز التحول الالكتروني الرقمي (منظمة بلا اوراق)، وأخيراً تحقيق التنمية المستدامة، وآليات تحقيق ذلك من خلال الأتي:

- تشجيع وتعليم وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بين كل العاملين بالتربية والتعليم.
- تشجيع التفكير خارج الصندوق.
- النظر للمؤسسة من زاوية مختلفة وبأستخدام أسلوب علمي مختلف.
- توفير مناخ تنظيمي يعمل علي انطلاق اعمال الابتكار والابداع والمشاركة الجادة من كل العاملين بالتعليم.

ثالثاً: القيام بوظائف الإدارة بفعالية.

المدير العصري هو الذى يبذل نشاطاً فكرياً وذهنياً ويساعد منظمته فى الاستجابة للتطوير والتحديث واستخدام تكنولوجيا المعلومات... إلخ، ويعمل على تحقيق الأهداف، وآليات تحقيق ذلك من خلال الآتى:

- توظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية .
- جعل المرؤسين يقومون بتنفيذ الأعمال التى تحقق أهداف المنظمة بكفاءة.
- التخطيط باستمرار، ووضع الخطط والبدائل وتقييم البدائل واختيار أفضلها.
- التنظيم بتحديد السلطات والمسؤوليات وترتيب الأولويات فهو يلازم التخطيط ولا يقل عنه فى الأهمية.
- التوجيه ببث النشاط والحيوية فى المنظمة .. بهدف التغلب على المشاكل والصعوبات التى تواجه التنفيذ.
- الرقابة باكتشاف الفرق بين ما تم وما كان مفروضاً أن يتم، ومعرفة أسباب حدوث هذه الفروق، وتصحيح الانحرافات، واستخدام أساليب الرقابة المختلفة وفقاً للموقف والهدف المنشود من: تقييم الاداء، أو المراجعة، أو التفيتش، أو المتابعة.. إلخ.
- معرفة المطلوب إنجاز، وما تم إنجاز، والمقارنة بين ما تم إنجاز وما كان يجب إنجازه باستمرار.

رابعاً: استخدام استراتيجية التوجيه الفعال للمرؤسين.

التوجيه الفعال للمرؤسين هو شراكة بين أحد القيادات العليا (الموجهة) وواحد القيادات الحديثة (الشخص الذى يتم توجيهه)، بل ويقع على جميع المديرين مسئولية تطوير مديرية التربية والتعليم، وآليات تحقيق ذلك من خلال الآتى:

- تقديم الدعم والتشجيع المستمرين لكل العاملين من الأعلى للاقل، بالثناء علي نقاط قوة الشخص الذي يتم توجيهه أمام الآخرين، ودفع ثقته بنفسه.
- الانصات إلي التحديات التي تواجه العاملين.
- المساهمة بالمعرفة والخبرة، لكل من يحتاج إليها، وتطبيق إدارة المعرفة بالمديرية والإدارات والمدارس (أي كل من يمتلك معرفة أو مهارة جديدة يقوم بنقلها للعاملين كل في مجاله).

- تقديم الدعم للعاملين في بحثهم عن الحلول المناسبة.
- بناء الثقة والتألف بين القيادات والعاملين.
- قيام القيادات بدور المدرب احياناً لتقديم تدريبات أو موضوعات للعرض ما بين القائد الموجه والاشخاص الذي يقوم بتوجيههم.
- قيام القيادات بدور المرشد للمستقبل المهني للعاملين بأعطاء مثلاً يحتذي به، ومساعدة الشخص الذي يتم توجيهه علي اكتساب ثقافة التنظيم، وتقييم مهارته ووضع خطة تنمية هذه المهارات.

خامساً: إتخاذ القرارات بفاعلية.

- يتسم القرار الجيد بالفاعلية وتعني (الجودة أو النوعية) وفي نفس الوقت بالقبول من جانب الأفراد الذين يقومون بتنفيذه. وآليات تحقيق ذلك من خلال الآتي:
- الشرعية: أن تكون كل القرارات منسجمة مع القوانين والأنظمة واللوائح وبعيدة تماماً عن الذاتية.
- الدقة: استناد القرارات إلي معلومات دقيقة تعمل علي جودة القرارات.
- المشاركة: اخذ آراء الأشخاص المعنيين والمختصين، ويمثل قبول القرار.
- الوضوح: الصياغة الواضحة للقرار بدون لبس او غموض أو احتمال سوء التفسير.

الاتصال: اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لإبلاغ القرار للأشخاص المعنيين.

التوقيت: الوقت المناسب دون تسرع (قبل الأوان) ودون تسويق (بعد الأوان).

الكفاية: تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

الفاعلية: معالجة المشكلة وتحقيق الهدف.

الواقعية: إمكانية تنفيذ العمل، والانسجام مع قدرات العاملين والإمكانات المتاحة.

الموضوعية: البعد عن الأهواء والتحيز وعدم التأثر بالضغوطات والمصالح الخاصة.

سادساً: الاهتمام بالتدريب.

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوي البشرية في الجهاز الإداري بمعارف

معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، لذا يجب

الأهتمام به، وآليات تحقيق ذلك من خلال الآتي:

- تشجيع العاملين علي التدريب المستمر دون توقف خلال فترة الخدمة الوظيفية.
- تفعيل إدارات التدريب بالمديريات والإدارات ووحدات التدريب بالمدارس لتقوم كل منها بدورها في تنمية العاملين واكسابهم المهارات والخبرات اللازمة التي تعمل علي نجاح العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.
- العمل علي توفير متطلبات نجاح التدريب من أدوات ووسائل ومدربين وتهيئة مناخ مناسب يوفر بيئة تدريبية جيدة قدر المستطاع.
- أن تقوم التدريبات علي احتياجات المتدربين حتي لا تكون مضيعة للوقت والجهد وهدر للمال.

ولتحقيق الريادة والتميز الادارى بالمؤسسات التعليمية يمكن الأخذ بمجموع من

الاستراتيجيات المقترحة، والتي تتمثل في الآتي:

١- المبادرة:

- تعتبرها المؤسسة العاديه آخر الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها. بينما تعتبرها المؤسسة المتميزه أول الاستراتيجيات. وهي تتلخص في المبادرة بعمل معين بأسلوب أكثر كفاءة وأسرع تميزاً بنفس التكاليف أو بأقل منها.
- كما أن المبادرة تحتل المركز الأول من الاستراتيجيات فهي أول ما يراقبه المحيطون بك حين الالتحاق بهم، حيث تكون محط أنظار الجميع ليروا طموحاتك.

٢- القيادة برؤيه والهام ونزاهه:

- على الرغم من ان هناك ارتباط بين القيادة و الادارة الا أن المعنى مختلف فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه كلها جوانب إداريه غير قياديه في عمل المدير بينما عمليه التفاعل والتاثير بين المدير وافراده هي العمل القيادى ويتمثل في التحفيز، واجادة عمليه الاتصال والقدرة على حل المنازعات وإدارة الصراعات... والتفكير الابتكارى والقدرة على التأثير... هذا هو العمل القيادى.
- ويكون القائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤسيه + تحفيزهم سلبا أو ايجابا لتحسين ادائهم + رفع الروح المعنوية.... وتفعيل روح الفريق.

٣- رعاية الابداع والابتكار:

- هو العملية التى ينتج عنها حلول أو افكار تخرج عن الإطار التقليدى، والإبداع هو أن تأتى بشيء جديد غير مألوف. والنظر الى الاشياء المألوفة من زاوية غير مألوفة. كما أن الإبداع هو مزيج من الخيال والجهد العلمى لتطوير فكرة قائمة أو إيجاد فكرة جديدة مهما كان حجمها ... ينتج من خلالها انتاج متميز غير مألوف يُمكن من تطبيق القدرة على الابتكار والإبداع. لذا يجب مراعاة كل من: الخبرة × التحليل × الاتجاه × الموهبه × الذكاء.

٤- النجاح من خلال العاملين:

يتم التركيز هنا على تخطيط وتنمية وتحفيز وضمان مشاركة الموارد البشرية، وكيفية التواصل بما يضمن اطلاق قدرات وطاقات الافراد وبها يمكن من التميز في خدمة العملاء والانجاز الفعال للمهام.. ويتضمن هذا مايلي :

➤ تحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية ووضعها في أماكن العمل/ الوظائف الملائمة.

➤ منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

➤ إعداد الخطط التدريبية التي تضمن إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنها من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل بنجاح.

٥- ادارة الجوده الشامله:

➤ إن إدارة الجودة الشاملة تعنى تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها.

➤ كما تعمل على تحقيق دائم لرضاء العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. ويشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة، مما سيؤدي إلى مخرجات وخدمات عالية الجودة".

➤ توفير الأدوات اللازمة مثل نظم الإحصاء التي تعمل على تحسين العمل.

➤ التدريب يشمل مستوى إدراك كل فرد للجودة في المؤسسة.

➤ التقنيات تمثل طرق تحسين جودة المنتجات والخدمات.

٦- ادارة الذات:

التمكن من إدارة الذات جيداً، باتباع الآتي:

➤ التعرف علي النفس جيداً.

- التعرف على نوع العمل الذي اتقنه ويرغب في تنفيذه.
- التخطيط لافكاري وأهدافي.
- جدولة الوقت بوضع خطة زمنية للتنفيذ.
- متابعة مدى التقدم في التنفيذ.
- اختزان واسترجع المعلومات الهامة للإفادة منها.
- استطلاع المشكلات قبل حدوثها.
- وضع خطة بديلة لتنفيذها عند فشل الخطة المبدئية.
- اطلاع من يهتمهم الأمر (العملاء، الرؤساء، الزملاء) بمدى تقدمك في عملك وبما تحققه من نتائج.

٧- العمل الجماعي (روح الفريق):

بناء الفريق وروح العمل الجماعي من خلال الآتي:

- توفير مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة.
- يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة.
- العمل يتم بشكل جماعي وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم.
- بواسطة قائد فريق العمل.
- فريق العمل = مجموعة + قائد + هدف مشترك يجمعهم.

٨- المعرفه التنظيمية:

لكل مؤسسة هيكلان تنظيميان، أحدهما رسمي والآخر غير رسمي. والتنظيم غير الرسمي أكثر أهمية بالطبع لكونه يعبر عن شخصية المؤسسة وثقافتها بشكل أدق، حيث تتحدد مراكز القوى الحقيقية في مؤسسة بعيداً عن الألقاب الوظيفية الرسمية، وحتى يصبح المدير نجماً

لمؤسسته عليه التعرف على التنظيم غير الرسمي وعلى العلاقات المستترة خلفه.

وللمؤسسة أيضاً شخصيتها أو ثقافتها التنظيمية الخاصة بها. وعلى المدير أن يدرس شخصية المؤسسة، وأن يوفق بين سلوكه وشخصيتها، كما يجب عليه اكتساب ثقة الآخرين.

٩- تحمل المسؤليه للتنمية المستدامه:

تعرف التنمية المستدامة على أنها عبارة عن نشاط شامل لكافة القطاعات سواء في الدولة أم في المنظمات أم في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو حتى لدى الأفراد، حيث تشكل عملية تطوير وتحسين ظروف الواقع، من خلال دراسة الماضي والتعلم من تجاربه، وفهم الواقع وتغييره نحو الأفضل، والتخطيط الجيد للمستقبل، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية والمادية بما في ذلك المعلومات والبيانات والمعارف التي يمتلكها المقيمون على عملية التنمية، مع الحرص على الإيوان المطلق بأهمية التعلم المستمر واكتساب الخبرات والمعارف وتطبيقها.

ولا تقتصر التنمية على جانب واحد أو مجال واحد فقط من المجالات الحياتية بل تشمل التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية والإنسانية والنفسية والعقلية والطبية والتعليمية والتقنية وغيرها، بحيث تهدف بشكل رئيسي إلى رفع وتحسين مستوى المعيشة لدى الأفراد، وضمان معيشة أفضل للأجيال القادمة. لذا يجب أن يتحمل مدير المدرسية المسؤليه للتنمية المستدامه ويضعها في الاعتبار اثناء إدارته.

وبناءً عليه يمكن أحداث طفرة في الإدارة تنعكس على كل العاملين بالمدرسية التعليمية ومن ثم العاملين بالإدارات والمدارس، ويترجم هذا في النهاية لنجاح العملية التعليمية وتحقيق السياسات والأهداف المنشودة وبالتالي إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية لينتج في

النهاية منتج في صورة (طلاب) معدين إعدادهم يتماشى مع معايير الجودة العالمية والمحلية، وهو ما يتوافق مع سعي وتوجهات الدولة حالياً.

توصيات الدراسة:

اتساقاً مع ما عرض في الدراسة، وفي إطار الرؤية المقترحة، واستكمالاً لمتطلبات الدراسة يمكن الخروج بعدة توصيات وهي كالتالي:

- بناء الثقافة الريادية داخل المديرية، وبناء ثقافة الريادة لدى العاملين، وتوفير بيئة ومناخ يعمل على تنمية الخصائص الريادية لدى العاملين بالمديرية.
- على السادة المسؤولين تحديد العوامل التي اظهرت الدراسة بأن فيها قصورا والتركيز عليها؛ لتحسينها وتطويرها على مراحل.
- تطوير قدرات القيادات الإدارية بالمديرية على تحمل المخاطر دون خوف من النتائج، ومنحهم فرصة للمجازفة على أن تكون من أجل الصالح العام.
- التأكيد على الخصائص الريادية لمديري المديرية، بتوعيتهم بأهمية الإبداع في خلق الشخصية الريادية التي تساهم في نجاح العمل، وتدريب الآخرين حاضراً ومستقبلاً، بأقرار برامج تدريبية تنمي الخصائص الريادية وفق احتياجاتهم.
- اكتشاف الريادين بالمؤسسات ودعمهم وتنميتهم وتحفيزهم على الاستمرار.
- تشجيع ودعم الافكار الريادية، والعمل الجماعي المنظم، وتطوير التعاون التنظيمي وفرق العمل.
- العمل باستمرار على متابعة وامتلاك التطورات في مجال تقانة المعلومات والاتصالات؛ لخدمة أنشطة المؤسسات.

- العمل علي تعزيز خصائص الريادي، وجعلها جزءاً من الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية، ومحاولة استبدالها بهياكل حديثة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية.
- تبني الروح الريادية علي اساس تطوعي ، فتأسيس وتأصيل روح الريادة داخل المؤسسات يتم دون اجبار العاملين عليها.
- ضرورة إشراك مديري المديرية، ومديري الإدارات بها بدورات تدريبية تطويرية وإطلاعهم علي تجارب خارجية في مجال مواجهة المشكلات والاستعداد لها وتحويلها إلى فرص حقيقية للتميز والنجاح، من أجل تطوير قدراتهم الريادية والمساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المنشودة.
- إنشاء قسم الريادة الإدارية بالدراسات العليا بكلية التربية، ليوفر مهارات الريادة الإدارية لمن يرغب في اكتسابها.
- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الريادة الإدارية للمديرين؛ للوصول إلى المزيد من التحسين والتطوير للمؤسسات.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الخصائص الريادية للمسميات الوظيفية الأخرى من مختلف المستويات.
- وضع نظم جديدة لأختيار مديري المديرية تتضمن ضرورة توافر خصائص الريادة الإدارية كأحد شروط اختيار مديري المديرية.

قائمة المراجع:

1. Gilaninia, Shahram et al, Factors Effective Willingness to Organizational Entrepreneurs, Interdisciplinary, Journal Of Contemporary Resarc In Business, Vo1.5, No5, 2013, P.277.

٢. إبراهيم بن عبد العزيز الدليع، الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية، الأردن، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٨، ص ١١.
٣. بدرية خلفان حمد الجهوري، درجة ممارسة القادة الإداريين في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية، الدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، المجلد (٨)، العدد (٣)، سلطنة عمان، ٢٠١٤، ص ٥٧٢.
٤. إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عذب، تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٤)، العدد (١٥)، ٢٠١٧، ص ٥٢٦.
٥. حمد جاد حسين أحمد، واقع تطبيق الريادة الإدارية بالمدارس الثانوى العام بمصر
٦. ومعوقاته، الدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، المجلد (٩)، العدد (٢)، ٢٠١٥، ص ٣٦٩.
٧. (٦) ضرغام حسن عبده، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة
٨. استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغزي للعلوم
٩. الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد (٣٩)، ٢٠١٦، ص ٣١٤.
١٠. (٧) منال رشاد عبد الفتاح، البيئة التنظيمية ودورها في حدوث التسلق الوظيفي: دراسة ميدانية
١١. علي بعض مديريات التربية والتعليم بمصر، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة -
١٢. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (١٣)، العدد (٣٠)، ٢٠١٠،
١٣. ص ص ٣٥٣٤.
١٤. (٨) ابتهاج عبد اللطيف عرسان، درجة ممارسة التفويض الإداري في مديريات التربية والتعليم
١٥. في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين والعاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية
١٦. التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٩، ص ٤٢.
١٧. (٩) منال رشاد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ١٨.
١٨. (١٠) عادل إبراهيم محمد أبو جمعة، التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد (٥)، العدد (١٨)، ٢٠١٧، ص ٤٢١.
١٩. (١١) إيمان حمدي رجب زهران، تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوى العام
٢٠. في مصر في ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد
٢١. (١)، العدد (١٧٣)، ٢٠١٧، ص ٢٩٧.
٢٢. (١٢) عباس سهيل، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، عمان (الأردن)، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ٨.
٢٣. (١٣) محمد جاد حسين أحمد، مرجع سابق، ص ٣٧٠.
٢٤. (١٤) إبراهيم بن سليمان العودة، واقع خصائص الريادة الإدارية لدي القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢٥)، العدد (١١٣)، ٢٠١٨، ص ١٧.

٢٦. (١٦) تيسير محمد عبد القادر مغازي، نمط القيادة السائد بمديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٩، ص٩.
٢٧. (١٧) ختام حمد عودة السواريس، مدي توافر خصائص الريادة لدي القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، العدد (١١)، ٢٠١٩.
٣٠. (١٨) إبراهيم بن سليمان العودة، مرجع سابق.
٣١. (١٩) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب، مرجع سابق.
٣٢. (20) Al-Damen, R. A, The Impact of Entrepreneurs' Characteristics on Small Business Success at Medica Instruments Supplies Organizations in Jordan, Internationa Journal of Business and Social Science, Vol.(6), No. (8), 2015.
٣٣. (٢١) أسعد عبد الرحمن أسعد ياسين، أثر نظام الرقابة الداخلية على الالتزام الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٩.
٣٤. (22) Ahmed Sammani and Ellatif, Huthaifa E - Management: Configurationfactions and Role in Improving Performance Of Arab Institutions and organization,International Journal Of Computr Applications, A (6), 2013.
٣٥. (23) Iussir, Robert N,Manangement Fundamentals: concepts,Applicats, Skill Development, Soth- Western, Mason, U.S.A, 2008, P.29.
٣٦. (24) Morrison , Leslie & Scott , Terri, A Strategy To Increase The Levels Of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland, In Northern Ireland, International Journal of multidisciplinary research, Vol.(2), No.(4), 2015 , P.44.
٣٧. (25) Ma, H & Tan , J, Ky Components and Implication of Entrepreneurship: A4- p framework , Journal of Business Venturing, Vol.(21), 2006, P.724- 725.
٣٨. (٢٦) مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال/ المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص١٧.
٣٩. (٢٧) ماجد محمد صالح، مدي توافر السمات الريادية لدي القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش: دراسة استطلاعية، تنمية الرافدين، العراق، المجلد (٣٥)، العدد (١١١)، ٢٠١٣، ص١٤٢.
- (28) Robert and et. al, **Entrepreneurship**, 6 th ed, Mc Graw- Hill, U.S.A, 2005, P.5.
- (29) Histrich, Robert D, and Peter Michael p, Entrepreneurship, 5th ed,: Irwin: Mc Graw-Hill Companies Inc. 2002, P.10.

٥٠. (٣٠) عبد الحي محمد أحمد قسم الله، مرجع سابق، ص ٦٨-٦٩.
- (31) Abass, Alya Essam, **Bench Marking Adaption to Achieve Innovation Case Study in State Company for Leather Industry**, Master of Technology in Operations Technologies, Baghdad, 2009, P.41.
٥١. (٣٢) عبد الحي محمد أحمد قسم الله، أثر الريادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات
٥٢. المصرفية: دراسة تطبيقية علي بنك (أم درمان الوطني، الخرطوم وفيصل الاسلامي)، رسالة
٥٣. دكتوراة غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان (السودان)، ٢٠١٨، ص ٤٧-٤٨.
٥٤. (٣٣) ضرغام حسن عبده، مرجع سابق، ص ٣٢٩.
- (34) Krishnan J & Mary .S, **Perceivedv organization support – An overview on its antecedents and consequences**, International Journal of multidisciplinary research, Vol.(2), No.(4), 2012,pp:l-2.
٥٥. (٣٥) ماجد محمد صالح، مرجع سابق، ص ١٤٣.
٥٦. (٣٦) محمد جاد حسين أحمد ، مرجع سابق، ص ٣٧٢.
٥٧. (٣٧) مزهر العاني وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة مشروع ريادة تكنولوجي، عمان
٥٨. (الأردن)، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠، ص ٨٩.
٥٩. (٣٨) مرصد الريادة العالمي (GEM) من: www.gemceonsortiom.org/ 15/4/2020.
٦٠. (٣٩) فايذة جمعة صالح والعلي عبد الستار محمد، والريادة والأعمال الصغيرة، ط٢، عمان (الأردن)، دار الحامد للنشر، ٢٠٠٦، ص ٧٠-٧١.
- (40) Lazera , Edward, **"Entrepreneurship" Hoover Institution And Graduate school Of Business**, Stanford University, 2002, P.48.
- (41) Sirec, Karin & Mocnik, Dijana, **How Entrepreneurs Personal Characteristics Afect SMES Growth**, Original Scientific Papers, 2010, PP.4-7.
٦١. (٤٢) عبد الحي محمد أحمد قسم الله، مرجع سابق، ص ٦٩-٧٠.
٦٢. (٤٣) محمد جاد حسين أحمد ، مرجع سابق، ص ٣٧٤-٣٧٥.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

٦٣. إبراهيم حمدان (٢٠٠٤). عوملة اللغة أم لغة العوملة، ندوة العوملة وأولويات التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، أبريل.
٦٤. أحمد العربي (٢٠٠٣). حقيقة العوملة، دمشق، دار فتيبة للنشر.
٦٥. إسماعيل محمد (٢٠٠٠). الغزو الفكري، التحدى والمواجهة، دار الكلمة للنشر والتوزيع، المنصورة.
٦٦. إسماعيل يازعى (٢٠٠١). الحضارة الإسلامية وأثرها على الغرب، الرياض، مكتبة العبيكان.
٦٧. تيسير حسين السعيدين (٢٠٠٥). دور المؤسسات التربوية في الوقاية من الفكر المتطرف - مجلة البحوث الأمنية - مركز البحوث والدراسات بكلية الملك فهد الأمنية - مجلد (١٤) - عدد (٣٠) - ربيع الآخر ١٤٢٦هـ/ مايو، ص ١٥-٦٣.
٦٨. جلال أمين (٢٠٠٤). العوملة هي التكنولوجيا، نحن والعوملة من يربى الآخر سلسلة كتاب المعرفة، العدد (٧)، الرياض، وزارة المعارف.
٦٩. جمال الدين ابن منظور (١٩٩٩). لسان العرب، ج٨، ط٣، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ١٤١٩هـ.
٧٠. حامد عمار (٢٠٠٤). الحادى عشر من سبتمبر وتداعياته التربوية والثقافية في الوطن العربي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
٧١. حسن شحاتة (٢٠٠٤). مدخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، القاهرة الدار المصرية للكتاب.
٧٢. حمدان الصوفي (٢٠٠٤). تصور تربوى مقترح لمواجهة أخطار استخدام شبكة الإنترنت لدى فئة الشباب، مؤتمر التربية في فلسطين ومتغيرات العصر، الجامعة الإسلامية.
٧٣. خالد محمد ترابان (٢٠١٨). دور المؤسسات المجتمعية في مكافحة التطرف الفكري، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، جامعة القدس المفتوحة، العدد ٤٤.
٧٤. سالم هيكل (٢٠٠٤). تربية وتنشئة الفرد، ندوة العوملة وأولويات التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، أبريل.
٧٥. سامى عمارة (٢٠١٠). دور أستاذ الجامعة في تنمية قيم المواطنة لمواجهة تحديات الهوية الثقافية (جامعة الإسكندرية نموذجاً)، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٦٤)، يونيو.

٧٦. سحر أحمد (١٩٩٧). الحرية الأكاديمية لطلاب الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.
٧٧. سعود آل سعود (٢٠٠٤). نظرات عن العولمة من منظور إسلامي، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
٧٨. سعيد إسماعيل على (٢٠٠٥). الهوية والتعليم، القاهرة، عالم الكتب.
٧٩. سيف الدين عبد الفتاح (٢٠٠٤). علم كلام العولمة، نحن والعولمة من يرى الآخر سلسلة كتاب المعرفة، العدد (٧)، الرياض، وزارة المعارف.
٨٠. ضياء الدين زاهر (٢٠٠٠). جامعاتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة "تحديات وخيارات"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
٨١. عادل الجندي (٢٠٠٦). معوقات الحرية الأكاديمية لدى طلاب الجامعة ودور الإدارة الجامعية في تفعيلها، دراسة ميدانية على طلاب كلية التربية، مجلد كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التربية، المجلد السادس عشر، العدد (١).
٨٢. عبد السلام نوير (٢٠٠٥). التعليم كبوثة للمواطنة، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ج٢.
٨٣. عبد السميع أحمد (١٩٨٧). مقدمة لكتابة تاريخ التربية، رابطة التربية الحديثة، القاهرة.
٨٤. عبد الصبور شاهين (٢٠٠٤). العولمة، نحن والعولمة من يرى الآخر، سلسلة كتاب المعرفة، العدد (٧)، الرياض، وزارة المعارف.
٨٥. عبد العزيز الصاعدي (٢٠٠٩). دور حرية التعبير في حماية الفكر والتفكير وتعزيز التحصين الذاتي للأمن الفكري، الكتابة الصحفية والبحث العلمي نموذجاً، المؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري "المفاهيم والتحديات"، كرسى الأمير نايف بن عبد العزيز لدراسات الأمن الفكري، جامعة الملك سعود، مايو.
٨٦. عبد الفتاح تركي (٢٠٠٧). استقلال الجامعات إلى أين، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة "استقلال الجامعات في مصر"، كلية التربية، جامعة طنطا، الثلاثاء ٦/٥.
٨٧. على سليم الحربي (٢٠١١). اتجاهات الشباب السعودي نحو ظاهرة التطرف الفكري: دراسة اجتماعية على عينة من طلبة جامعة القصيم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
٨٨. فهد السلطان (٢٠٠٤). المدرسة و تحديات العولمة، التجديد المعرفي والتكنولوجي نموذجاً، ندوة العولمة وأولويات التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، أبريل.
٨٩. الفيروز آبادي (٢٠٠٥). القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط٨، بيروت، لبنان، ١٤٢٦هـ مادة طرف

٩٠. متعب الهماش (٢٠٠٩). إستراتيجية تعزيز الأمن الفكرى، المؤتمر الوطنى الأول للأمن الفكرى "المفاهيم والتحديات"، كرسى الأمير نايف بن عبد العزيز لدراسات الأمن الفكرى، جامعة الملك سعود، مايو.
٩١. مجدي وهبة، كامل المهندس (١٩٨٤). معجم المصطلحات العربية فى اللغة والأدب، ط ٢، بيروت، مكتبة لبنان.
٩٢. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤). المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ١٤٢٥هـ، مادة طرف.
٩٣. مجموعة من الباحثين، نبيل على؛ (٢٠١٠)، الثقافة العربية فى ظل وسائط الاتصال الحديثة، ج١، كتاب العربى، عدد (٨١)، الكويت، ١٥ يوليو.
٩٤. محمد البربرى (٢٠٠٩). دور الجامعات العربية فى تحقيق الأمن الفكرى وتعزيز الهوية الثقافية لدى طلابها دراسة مقارنة مع الجامعات الصينية، المؤتمر الوطنى الأول للأمن الفكرى "المفاهيم والتحديات"، كرسى الأمير نايف بن عبد العزيز لدراسات الأمن الفكرى، جامعة الملك سعود، مايو.
٩٥. محمد التميمى (٢٠٠١). العولمة وقضية الهوية الثقافية فى ظل الثقافة العربية المعاصرة، ١٤٢٢هـ.
٩٦. محمد الربعى (٢٠٠٩). دور المناهج الدراسية فى تعزيز مفاهيم الأمن الفكرى لدى طلاب الجامعات فى المملكة العربية السعودية، المؤتمر الوطنى الأول للأمن الفكرى "المفاهيم والتحديات"، كرسى الأمير نايف بن عبد العزيز لدراسات الأمن الفكرى، جامعة الملك سعود، مايو.
٩٧. محمد بن عبد الرازق الطبطاى (٢٠٠٤). التطرف فى الدين دراسة شرعية، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمى عن موقف الإسلام من الإرهاب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٢٥هـ.
٩٨. محمد سكران (٢٠٠١). وظائف الجامعة المصرية على ضوء الاتجاهات التقليدية والمعاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.
٩٩. محمد عاطف غيث (١٩٧٩). قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
١٠٠. محمد مبروك وآخرون (١٩٩٩). الإسلام والعولمة، القاهرة، الدار القومية العربية.
١٠١. محمد مرسى (١٩٩٣). الاتجاهات المعاصرة فى التربية المقارنة، القاهرة، عالم الكتب.
١٠٢. محمود قمبر (٢٠٠١). الحرية الأكاديمية فى الجامعات العربية "دراسة تحليلية نقدية مقارنة"، دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع، قطر.
١٠٣. موسى الشرقاوى (٢٠٠٥). وعى طلاب الجامعة ببعض قيم المواطنة، دراسة ميدانية، مجلة دراسات فى التعليم الجامعى، العدد (٩)، أكتوبر، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس.

١٠٤. هويدا الإترى (٢٠٠٨). مشكلات استخدام طلاب مدارس التعليم العام للإنترنت، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (٣٨)، ص ١-٣٩

١٠٥. _____ (٢٠١١). ظاهرة البلطجة في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير ودور المؤسسات الأمنية في معالجتها، دراسة تربوية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد ٤٤، ج-٢، النصف الثاني من عام ٢٠١١م، ص ٤٥-٩١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

106. Adicalisation/preventionradicalisation/ comment-lecole-se-mobilise-t-elle.
107. Ahmad El-Muhammady (2018), The Role of Universities and Schools in Countering and Preventing Violent Extremism: Malaysian Experience, paper submitted to Institute for Youth Research (IYRES), Ministry of Youth and Sports, Malaysia, June.
108. Base for Policy and Practice. Abu Dhabi: Hedayah and Curtin University.
109. Biglan, A., 2015. Where terrorism research goes wrong. New York Times, 6 March. Available from: http://www.nytimes.com/2015/03/08/opinion/sunday/where-terrorism-researchwent-wrong.html?_r=0.
110. Brooks, M. and Ezzani, M. (2017) “Being Wholly Muslim and Wholly American”: Exploring One Islamic School’s Efforts to Educate Against Extremism’ Teachers College Record, 119, 060305, 32 pages.
111. Call, Carolyne Mary, (2004). Intellectual Safety and Epistemological Position in The College Classroom, Ph. D. dissertation, United States, New York, Cornell University.
112. Guzzetti Barbara J. & William, Wayne O. (2004). Examining Intellectual Safety in the Science Classroom, Journal of Research in Science Teaching, vol. 33, no.1.
113. Hedayah and Edith Cowan University.
114. <http://www.stop-djihadisme.gouv.fr/lutte-contre-terrorism>

115. <https://www.livingsafetogether.gov.au/pages/home.aspx>
116. <https://www.reseau-canope.fr/prevenir-la-radicalisation/agir-en-milieu-scolaire.htm>
117. Krause, Keith & Williams, Michael C., (1996). Critical Theory and Security Studies: Concepts and Cases, Minnesota and Geneva.
118. Lynn Davies (2018); Review of Educational Initiatives in Counter-Extremism Internationally: What works? , University of Birmingham/Connect Futures.
119. Moore, D., 2006. Overcoming religious illiteracy: A cultural studies approach [online]. World history connected. Available from: <http://worldhistoryconnected.press.uiuc.edu/4.1/moore.html> .
120. OSCE. (2011). Guidelines for Educators on Countering Intolerance and Discrimination against Muslims: Addressing Islamophobia through Education. Office for Security and Cooperation in Europe/Office for Democratic Institutions and Human Rights, Vienna.
121. Tsagkaraki, V., 2015. Narratives of Greek modern history textbooks: A comparison between the current and the 1980 modern history Greek textbooks. Unpublished PhD Thesis. Department of Integrated Studies in Education, McGill University.
122. Waters, M. (1995). Globalization, London, Routledge.
123. Welch, A. (2001). "Globalization, Post-modernity and the State: comparative education facing the third millennium". Comparative Education, vol.37, no.4 475-492.
124. Zeiger, S. (2016). Expanding Research on Countering Violent Extremism. Abu Dhabi:
125. Zeiger, S. and Aly, A. (2015). Countering Violent Extremism: Developing an Evidence