

**واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته**

محمد جاد حسين أحمد\*

جامعة جنوب الوادي، مصر

قبل بتاريخ: ٢٠١٤/١٣/٢٧

عدل بتاريخ: ٢٠١٤/١١/٢٨

استلم بتاريخ: ٢٠١٤/٩/٢٩

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات التي تواجهه من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتعرف أثر متغيرات الوظيفة، الخبرة، والنوع في تصوراتهم، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٧ فرداً منهم ٥٢ مديراً، و١٧٥ معلماً، للعام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤م، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على محورين و٤ أبعاد متضمنة ٦١ عبارة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت الدراسة أن استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات العينة طبقاً للوظيفة في جميع أبعاد الريادة الإدارية، كما كانت الفروق دالة إحصائية طبقاً للنوع في بعد الإبداع فقط، وطبقاً للخبرة في بعدي الإبداع، أخذ المخاطرة، فيما لم تكن الفروق دالة في باقي الأبعاد، وكانت من أبرز معوقات تطبيق الريادة الإدارية ضعف الحوافز المادية والمعنوية، ضغوط العمل الكبيرة على إدارة المدرسة، وأوصت الدراسة بتهيئة المناخ المناسب لتطبيق الريادة الإدارية، ونشر ثقافة الريادة الإدارية في المجتمع المدرسي.

**كلمات مفتاحية:** الريادة، الريادة الإدارية، المدارس الثانوية العامة، الإبداع، المخاطرة، التفرد، المبادرة.

**The reality of Applying Administrative Entrepreneurship in Public Secondary Schools in Egypt and Its Constraints**

Mohamed G.Ahmed\*

South Valley University, Egypt

This study aimed to identify the reality of applying administrative entrepreneurship in public secondary schools in Egypt and its constraints from the view point of the administrators and teachers. It aimed also to identify the impact of these variables: job, experience and gender. To identify the problem, the study utilized the descriptive design. Sample of the study were 227 participants, of which 52 administrators and 175 teachers in the school year of 2013/2014. Questionnaire was utilized for the sample including 2 variables and 4 dimensions including 61 items. Reliability and validity were verified. Results showed that responses of the sample were medium. There were statistically significant mean differences between the responses in all of the dimensions related to job. There were statistically significant mean differences due to gender in creativity dimension only; and due to experience in creativity and risk taking. The main challenges in entrepreneurship application were financial and nonfinancial shortage and pressure. The study recommended enhancing work environment for entrepreneurship and fostering its culture.

**Keywords:** Entrepreneurship, administrative entrepreneurship, Public Secondary Schools, creativity, risk, uniqueness, initiative.

\*[gadhurghada@yahoo.com](mailto:gadhurghada@yahoo.com)

الإدارية، تحقيقاً لاستجابات ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغيير، ما يستدعي توافر المهارات الريادية لدى إدارة هذه المدارس، باعتبار أن الريادة وسيلة خلق منظمة مبدعة من خلال أنشطة تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع، فالريادة هي السبق في المجال من خلال الشجاعة والتصميم والإصرار على النجاح، وتحمل المخاطر من أجل بلوغ التميز، وهي الرغبة في الإبداع لأجل إحياء المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختيار الخدمات الجديدة غير المؤكدة والترعة الاستباقية نحو الفرص الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين. وذكر أحمد وسيمور (Ahmed & Seymour, 2008) أن الريادة فعل الإبداع الذي يتضمن إعطاء الموارد المتاحة حالياً قيمة عالية، كما عرفها إسماعيل (٢٠١١) بأنها اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها.

أي أن الريادة تمكن الإدارة من مواكبة المستجدات من حولها وتحسن إدارتها وتعامل معها بإيجابية نتيجة امتلاك الإبداع والقدرة على الابتكار واقتناص الفرص وتحمل المخاطر لرفع مستوى العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، لذا تعد الريادة بمثابة الأمل للإدارة المدرسية لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها، فمستقبل المدارس لا يعتمد على مجرد وجود الإدارة بها، وإنما على توفير إدارة متميزة رائدة.

وتعني الريادة الإدارية : منهج عمل مبني على مهارات الإبداع، التجدد، الابتكار، مستنداً إلى آليات العمل التنظيمي الموجه بالمخاطرة، الشفافية العالية، الجهد الاستثنائي، والتضحيات الفردية (سالم، ٢٠٠٧) وهي عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمة القائمة، تهدف إلى تحسين المخرجات، وتعزيز الوضع التنافسي، أو إعادة التجديد للأعمال القائمة (آل فيحان، ٢٠١٢) كما تعني سلوكيات إدارية تهدف إلى استثمار الفرص بهدف تحقيق نتائج تفوق قدرات وإمكانات الإنسان الفرد (زيدان، ٢٠٠٣)، أي أنها أسلوب لقيادة العمل، مبني على تمييز الإمكانات العالية، واستكشاف الفرص واقتناصها بغض النظر عن نقص المصادر المتاحة، واستعمال مهارات اتخاذ القرارات الفورية، والتنبؤ بالتغيير، والتعامل معه بكفاءة وفاعلية، والفهم المتميز لحاجات المستفيدين، ومواجهة المخاطر، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، لتحقيق أفضل النتائج.

وهناك إجماع على أهمية الريادة وتأثيراتها الإيجابية على المؤسسات، فقد أكد زيدان (٢٠٠٣) على أنه إذا كان القرن العشرون هو قرن " الاحتراف " في الإدارة فإن السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين ستشهد احترافاً ماثلاً في مجال الريادة الإدارية، وأكدت دراسة الخفاجي (٢٠٠٥)

يشهد العصر الحالي موجة غير مسبوقة من التطور والتغيير تمتد بظلالها لتشمل جميع نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية، ولم يعد هناك ما يمكن وصفه بأنه ثابت، فالكل أصبح يدور في فلك التطور والتغيير، فالعالم يشهد تغيرات سريعة أصبحت تشكل ضغوطاً على مؤسسات المجتمع لإعادة التفكير في أدائها لأعمالها.

وتعد الإدارة أداة النمو والتقدم في الدول، حيث يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل مجتمع من المجتمعات، فكل تطور وازدهار أو عمل وإنتاج يعني جهوداً إدارية تبذل، ولذلك فالإدارة قلب أي عمل، وهي المسئولة عن تقدم الأمم وخلق مؤسساتها، وقد ألفت التغيرات العالمية بظلالها على الإدارة، فأصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على المنافسة، وتحقيق التطور والتقدم المنشود.

وتدخل الإدارة التربوية الألفية الثالثة محاطة بالعديد من التغيرات الإقليمية والعالمية، وتحديات العصر، والذي يتسم بالانفجار المعرفي والتكنولوجي، فضلاً عن تداعيات العولمة، فأصبح الاهتمام بالتحسين والتطوير الخيار الأوحده في عالم التغيرات المتسارع، حيث إن الإدارة التربوية أحد المسؤولين عن تسيير دفة النظام التعليمي، لإعداد الإنسان المؤهل القادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته، القادر على الإنتاج والإبداع وحل المشكلات وتحسين الأداء بكفاءة واقتدار.

وتعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة في المجتمعات، لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، فالتعليم استثمار ناجح تأتي آثاره في جميع مراحل عمر الإنسان، ولذلك من الضروري أن تتميز هذه الإدارة بالريادة والفكر الخلاق والإبداع والتجديد، للعمل على إيجاد مناخ تعليمي وتربوي يحفز الإبداع والمبدعين من أجل اللحاق بركب المجتمعات المتقدمة.

وبعد السعي نحو الريادة من المجالات الحديثة في الإدارة، حيث أصبحت الريادة في مقدمة الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، لتحقيق التميز والتنافسية في أدائها، وهذا يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق الريادة بالاعتماد على الإبداع والابتكار والمبادرة والمجازفة والمرونة، خاصة في ظل التغيرات العالمية والمحلية المحيطة.

وتواجه الإدارة المدرسية مستجدات وتحديات كبيرة في ظل المنافسة وسرعة التغيير والتعقيد الذي طرأ عليها، ما فرض عليها ضرورة البحث عن أساليب إدارية حديثة لمواكبة المتغيرات، وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة للمستجدات وتطوير وتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الأهداف، الأمر الذي يدفع إدارة المدارس نحو الريادة

مرتفع. وتوصل تينو (Tino, 2004) في دراسته إلى أن هناك علاقة بين المنظمة الريادية وتطوير الأعمال من خلال الاستفادة من عمليات البحث والتطوير والاستفادة من التكنولوجيا في تحسين مستوى الخدمة للمستفيدين. أما دراسة شين زون وأنكان (Chen Zhun & Anqnan, 2005) فقد توصلت إلى وجود أربعة عوامل تسهم في زيادة المنظمة هي: نظام عمل الإدارة، قابلية الريادي، الشخصية الريادية، وإدارة الريادة الاستراتيجية للمنظمة، وسعت دراسة كولن (Colin, 2006) إلى إلقاء الضوء على مفهوم الريادة وخصائص الريادي، وأكدت أن الريادي يتميز بالعديد من الخصائص منها الابتكار والبعد عن التقليد، القدرة على إقناع المخالفين في الرأي، روح المبادرة، التفاعل مع الآخرين، البعد عن العزلة، الملاحظة الدقيقة. وهدفت دراسة إسماعيل (٢٠١١) إلى تقديم إطار نظري تطبيقي حول مفهوم الريادة وخصائص الريادي ومدى تأثيرها على تقديم خدمات جديدة مبدعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين خصائص الريادي والإبداع التقني، وأوضحت أن الصفات والخصائص التي يتمتع بها الريادي هي ما تعكس نوع المقدر التي لديه لتحديد مهنته والمخاطرة لتطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ. أما دراسة ناصر والعمري (٢٠١١) فهذهت إلى قياس خصائص الريادي وأثرها في الأعمال الريادية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادة لدى العينة وبين الأعمال الريادية، وفي دراستها أكدت عواطف (٢٠١٢) على أن المنظمات التي تسعى أن تكون ريادية عليها أن تشجع الإبداع والريادة في التفكير بواسطة نشر روح المبادرة والإبداع والتميز والجدية في العمل، وعليها بناء قدرات ومهارات الأفراد التي تكفل إطلاق ملكاتهم وإبداعاتهم وتحسين فرصهم في العمل المتبع. أما دراسة كريستوس ودينيس (Christos & Denise, 2012) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الريادة والتغيير المؤسسي، وأكدت على أن الريادة تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على التغيير المؤسسي، كما تزيد من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات بل والتنبؤ بالمستقبل، كما قد تحقق الريادة فترات في تغيير المؤسسات نحو الأفضل، وهدفت دراسة هازيلدن ومورجان (Hazeldine & Morgan, 2012) إلى تحديد جوانب الريادة في المدارس التجارية، وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية الريادية تتطلب: نشر ثقافة الريادة داخل المدرسة، تأييد المبادرات الجديدة، ربط استراتيجية المدرسة باستراتيجيات الريادة، حماية المبادرات من الأصوات الهدامة، مكافأة ودعم خلق الفرص، التوجه نحو تطبيق الأفكار الجديدة بسرعة، أما دراسة الفاسم (٢٠١٣) فقد هدفت إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان،

على ضرورة استفادة المؤسسات المختلفة من الريادة لتحقيق المستقبل المأمول، وأكدت دراسة سماح ومراد (٢٠١٠) على أن هناك علاقة وطيدة بين الكفاءات الريادية والنجاحات الكبيرة التي حققت للمؤسسات الموجهة بها، كما أكدت دراسة العربي (٢٠١٢) على أن الإدارة العربية عليها تطبيق الريادة إذا ما أرادت مواكبة التطورات العالمية، وأشارت دراسة ديفيد وفريدريك (David & Friederike, 2012) إلى أن الريادة تمكن الأفراد من استغلال الفرص بكفاءة، وهي السبيل لتجويد الأعمال، لتحقيق رضا المستفيدين، كما أنها تمكن أصحاب القرار من خطي القيود المفروضة عليهم، ولا يقتصر تأثير الريادة على المنظمات بل يتعداها إلى المجتمع المحيط.

لذا تتأكد حاجة الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للريادة الإدارية، حتى يمكنها أن تكون صانعة للتغيير والتطوير، فضلاً عن استيعابه والتكيف معه، فلقد أصبحت الريادة الإدارية مطلباً ملحا لحل المشكلات ومواجهة التغيرات، ومواكبة المستجدات، وتوفير بيئة تنظيمية وتعليمية مبدعة، فالريادي هو الذي يبدأ الأعمال، ويتخذ المخاطرة، وهو المدير والمنظم والمنسق ومستثمر الفرص والإدارة المدرسية لا ينبغي أن تظل مجرد تسيير وتيسير، وإنما ينبغي أن يضاف إلى هاتين المهمتين مهمة أخطر هي التطوير، وعليه فإن إدارة المدرسة ينبغي أن تشجع في المدرسة مناخ التطوير والتحسين؛ وصولاً بوضع المدرسة إلى أفضل وضع (حجي، ٢٠٠١).

وتستمد المرحلة الثانوية أهميتها وأهدافها من أنها مرحلة تعليم (المراهق) وهي بالتالي مرحلة لها أهميتها؛ لما لمرحلة المراهقة من أهمية باعتبارها مرحلة أساسية في نمو الفرد الذي يمر خلالها بسلسلة من التغيرات متصلة ومتراصة (حجي، ٢٠٠٠)، لهذا كانت الحاجة ملحة للسعي نحو تطبيق الريادة الإدارية بالمدارس الثانوية العامة، من خلال التعرف على واقع الريادة الإدارية بالمدارس، وتلمس المشكلات التي حول دون تحقيقها.

ونظراً لأهمية موضوع الدراسة، فقد حظي باهتمام من قبل العديد من الباحثين، فقد توصل الباحث إلى جملة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت جوانب لها علاقة بالريادة الإدارية، مثل مفهوم الريادة، خصائص الريادي، استراتيجيات الريادة، زيادة المنظمات، والمتطلبات الريادية، وفيما يلي يتم تناول هذه الدراسات، والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية وهي: جاءت دراسة جيننجز (Jennings, 2004) لإلقاء الضوء على العلاقة بين المنظمات الريادية والجودة وارتباطها بالاستراتيجية والهيكل والأداء، وتوصلت إلى أن المؤسسات التي تكون لديها استراتيجية وهيكل مثالي تكون ريادية وذات أداء

التحسين والتطوير والتميز وتحقيق أهداف المدرسة وأهداف المجتمع.

وعليه، فقد أصبحت الريادة الإدارية ضرورة من ضرورات العصر ومطلباً أساسياً، والمدارس التي سوف لا تسعى إلى تطبيق الريادة تعرض نفسها لفقدان السبق في مجال عملها، وهو ما يفقدها القدرة على مواكبة المتغيرات والتحديات المحيطة، لذا يصبح من الضروري تطبيق الريادة الإدارية بالمدرسة الثانوية؛ لتحقيق فاعلية المدرسة وتوفير الظروف والإمكانات المناسبة للإحجاح العمل، وخاصة بعدما أكد جحي (٢٠٠٠) أن مشكلة التعليم الأولى في مصر هي مشكلة إدارته كمنظومة إدارة علمية، كما كشفت نتائج بعض الدراسات عن وجود بعض المشكلات والتحديات ونواحي القصور في مجال الإدارة المدرسية، ومن هذه النتائج ما أشار إليه الزهيري (٢٠٠٢) من أن الإدارة المدرسية قاصرة عن تسيير العمل المدرسي، وأكدت دراسة عبد السلام (٢٠٠٩) إلى مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير والإبداع والتجديد، كما أكدت وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩) أن المدرسة الثانوية تعاني من العديد من المشكلات، منها: الخوف من حمل المسؤولية بين مديري المدارس المختلفة، كثرة أعداد مقاومي التجديد والتغيير في الإدارة المدرسية بين المسئولين نتيجة ضعف الوعي والثقافة الإدارية، وأشار أبو العز (٢٠١٠) إلى افتقار الواقع الفعلي في المدارس إلى وجود العنصر البشري ذي الكفاءة العالية، وافتقار المرونة التي تحول دون مسابرة التطورات التكنولوجية المعاصرة، كما أكدت دراسة المسوري (٢٠١٢) على أن مستوى أداء مديري المدارس لمهامهم الوظيفية يتنوع بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي، وأكد رضوان (٢٠١٣) على أن الإدارة المدرسية تواجه العديد من التحديات، وأشار إلى ضرورة الاعتماد على مداخل إدارية جديدة لمواجهة تلك التحديات.

وتأسيساً على ما سبق تبرز المشكلة الرئيسية في إدارة المدرسة الثانوية في الممارسات التقليدية والروتين والبيروقراطية التي تشكل العقول، لذا كان الاهتمام بالريادة الإدارية التي تبني نهجاً يركز على الإبداع والابتكار ودعم العاملين وتلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم على نحو يستجيب لأوسع طموحاتهم، كما أنها تعتمد على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بغرض تحقيق تميز المدرسة حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى استغلال الفرص والمخاطرة المحسوبة والسريعة في الإجاز لضمان تفوق المدرسة.

#### أسئلة الدراسة

بعد التعرف على مشكلة الدراسة تم تحديد السؤال الرئيسي التالي: ما واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس

وتوصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين في تبني التوجهات الاستراتيجية، وذلك عند مستوى (٠,٠٥) وعدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر، مع وجود فروق للخصائص الريادية تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً بقضية الريادة الإدارية مع ملاحظة اختلاف أهداف هذه الدراسات وعيبتها، كما يلاحظ أنها تناولت بعض الجوانب المتعددة للريادة الإدارية ومعوقاتها، ومتطلباتها، وسمات الريادي، والريادة الاستراتيجية، كما يتضح أنه لا توجد دراسة في الريادة الإدارية على البيئة المصرية، حيث كانت معظم الدراسات عربية وأجنبية، ومن ثم يلاحظ عدم وجود دراسة مباشرة تناولت موضوع الدراسة الحالية، هذا وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تكوين تصور شامل عن هذه الدراسة من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات، وفي بناء أداة الدراسة وصياغة التوصيات والمقترحات

#### مشكلة الدراسة

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته، كما تتحمل إدارة المدرسة مسؤوليات ضخمة من أجل توفير نوعية تعليم جيدة ومخرجات قادرة على التكيف مع متغيرات العصر وتحدياته، وتحقيق جودة العملية التعليمية، ويكاد يتفق معظم الباحثين في مجال الإدارة على أن الإدارة المدرسية تواجه تحديات عديدة لبلوغ الأداء المتميز، يصعب مواجهتها أو التعامل معها من خلال أساليب تقليدية، والمتبع لواقع الإدارة المدرسية في مصر يدرك أنها تعاني من مشكلات كثيرة تقف في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، بل قد تكون فيها بعض القيم غير المرغوب فيها مثل: البطء الشديد في الحركة، والتسلط، الانفرادية، التهرب من المسؤولية، ضعف الالتزام، وكلها قيم لا تعوق نمو العمل الإداري فحسب، بل تتعارض مع كون الإدارة المدرسية بيئة تربوية ونموذجاً للقيم والأعمال الإيجابية.

لذا كانت هناك حاجة للمدير الريادي الذي يمتلك القدرة على التفكير المنظم، والقدرة على إدارة الذات وإدارة الآخرين، بكفاءة وفعالية، فمدير المدرسة المسئول الأول عن تسيير العمل بالمدرسة، وتوفير البيئة التربوية الملائمة من خلال امتلاك مهارات القيادة الفعالة الناجحة، والتي تجمع بين سمات الإدارة في التخطيط والتنفيذ والتوجيه والنمو، وبين سمات القيادة في التفكير والتجديد والإبداع والابتكار، والإلزام الواعي بواجباته ومسئوليته، وتنفيذها بكل براعة واقتدار، من أجل السير قدماً نحو

ريادية للتعامل مع الشباب في هذه السن الحرجة، وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وتم اختيار محافظة البحر الأحمر لأنها من المحافظات السياحية الهامة وتعد مجتمعاً واعداً، ويحتاج إلى الكوادر الريادية؛ لإعداد شباب أصحاب فكر ريادي، بالإضافة إلى عملية تيسير تطبيق الدراسة الميدانية حيث إقامة الباحث، وللتعرف عن قرب على واقع تطبيق الريادة الإدارية ومعوقاتهما، حيث يتعامل الباحث مع إدارة المدارس في مواقف مختلفة سواء أثناء بعض التدريبات التابعة للأكاديمية المهنية للمعلمين بالبحر الأحمر، أو الإشراف على مجموعات التربية العملية بالمدارس.

- الحدود الزمنية: تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠١٣/٢٠١٤ م.
- الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني بجميع المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة البحر الأحمر.

#### مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلح الأساسي الآتي: الريادة الإدارية Administrative Entrepreneurship والذي يعرف بأنه إنشاء شئ جديد ذي قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافأة الناجمة (النجار والعلوي، ٢٠٠٦)، وذهب مجومفك وسان فريدسون (Mjomvik & Sanfridsson, 2008) إلى أن الريادة عملية اكتشاف إمكانيات القيام بالأعمال الجديدة، وتنظيم الموارد الضرورية واستغلال تلك الإمكانيات في سوق العمل، كما أنها: عملية تنظيم وتنفيذ الفرص (سماح ومراد، ٢٠١٠)، وعلى ذلك فالريادة امتلاك الفرد لمجموعة من السمات المميزة تمكنه من التميز وإنتاج الأفكار المبدعة من خلال رؤيته المختلفة للأعمال، وقدرته على الاستغلال الأمثل للموارد وخذى الصعاب وبعض المخاطر لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس، يحقق التطوير والتحسين والتقدم للمؤسسة، وعرف خصيرات (٢٠١١) الريادة الإدارية بأنها: مجموعة المهارات الإدارية التي تستند على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتي ترتبط قراراتها بمستوى معين من المخاطرة وعدم التأكد، كما أنها: دراسة مصادر الفرص المتاحة للمؤسسة، والقدرة على اكتشاف وتقييم واستغلال هذه الفرص. وتعرف الريادة الإدارية إجرائياً بأنها العملية الإدارية الإبداعية الواعية التي تقوم بها إدارة المدرسة والتي تنسم بالمخاطرة وروح المبادرة والإبداع والتفرد واغتنام الفرص وتحدي الصعاب والاستغلال الأمثل للموارد لإيجاد بيئة مدرسية مبدعة تمكن المدرسة من الوصول إلى مستوى عالي في الفكر والأداء ما يؤهلها لتحقيق أهدافها بكفاءة مرتفعة والحصول على مكانة متميزة.

الثانوية العامة بمصر ومعوقاته؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأساس النظري والفكري للريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر؟
- ٢- ما واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر؟
- ٣- ما المعوقات التي حُد من تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر؟
- ٤- هل يختلف تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية؟

#### أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الريادة الإدارية وحدائته ودوره في تطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها، وريادتها في العمل وتميزها، كما أنها تواكب الجهود الداعية إلى تطوير الإدارة المدرسية، خاصة مع تراكم المشكلات التي تعاني منها، والتي لا تحدي معها الحلول التقليدية، كما تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات برنامج التعليم للريادة والذي أطلقته منظمة اليونسكو وهو مشروع مشترك بين منظمة اليونسكو ومؤسسة Star REAL البريطانية، والذي يهدف إلى إدماج التعليم للريادة في نظم التعليم، وبدأ من عام ٢٠٠٩م، حيث أكد على ضرورة أن تتواءم مع التعليم الريادي ريادة إدارية تعمل على تمكين المدرسة وحفزها على أخذ المبادرات وتحقيق الإبداعات في العملية التعليمية التعليمية، كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في جذب انتباه المسؤولين نحو الريادة الإدارية، وعلى ذلك يمكن أن يستفيد من نتائجها المخططون التربويون وصناع السياسة التعليمية، علاوة على قادة العمل المدرسي من مديريين ومعلمين، ويمكن أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الأكاديمية المهنية للمعلمين في تصميم البرامج والدورات التدريبية في الريادة الإدارية وتطبيقها للنهوض بالأداء الإداري في المدارس.

#### حدود الدراسة

تمثل حدود الدراسة في:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين (مدير/وكيل - معلمين) بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة البحر الأحمر، وتم اختيار المرحلة الثانوية لأنها "مرحلة حاسمة، يبدأ فيها الشباب باخذ قرارات تتعلق بكيفية توجيه مواهبهم ومهاراتهم وطاقاتهم، وتعلم حُمل مسئوليات سن الرشد، والاستعداد للدخول عالم العمل والمجتمع" (منظمة الأمم المتحدة، ٢٠٠٦)، وهو ما يتطلب من الإدارة أن تكون

## الإطار النظري للدراسة

يتناول الإطار النظري للدراسة فلسفة الريادة الإدارية (المفهوم، الأهمية)، خصائص الريادي وأدواره، الريادة الإدارية، استراتيجيات الريادة الإدارية، ومعوقات الريادة الإدارية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: فلسفة الريادة الإدارية: تنبع فلسفة الريادة الإدارية في المؤسسات التعليمية من:

- أن هناك العديد من المتغيرات العالمية التي تواجه التعليم وإدارته، وتتطلب تطوير أساليبه وأنشطته وممارساته؛ حتى يمكنه استيعاب التغيرات؛ بحيث تصبح المدرسة مؤسسة تربوية تهتم بتنمية ذاتها وتنمية المجتمع المحيط

- أن تعقد العمليات الإدارية بالمدرسة وتأثرها بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية يحتم عليها مواصلة التطوير والتحسين وإيجاد مناخ وبيئة تعليمية واعية و متميزة، ومنفتحة على المجتمع، وهذا لا يتحقق إلا في ضوء قيادات لديها الخصائص والمهارات الريادية؛ حتى تستطيع ممارسة أدوارها بكفاءة مرتفعة، وتستطيع تحقيق الأهداف المرجوة، وبناء مؤسسة متميزة.

- أن الريادة الإدارية تمكن المدرسة من أن تكون لديها الرؤية الاستراتيجية المستقبلية والتفكير المبدع؛ لتتمكن من فهم واستيعاب التغيرات السريعة والمعقدة، والانتقال من حالة رد الفعل إلى حالة المبادرة والإجاز والعمل بروح الفريق والمخاطرة والثقة في الجميع، والسعي لإحداث تغيرات مدروسة وتهيئة بيئة تربوية مبدعة من خلال استثمار جميع الطاقات في المدرسة وخارجها، مما ينعكس على الطلاب بما يؤهلهم لقيادة المجتمع في المستقبل. ويمكن تحديد فلسفة الريادة الإدارية في الآتي:

١. مفهوم الريادة: الريادة مفهوم مشتق من الكلمة الفرنسية *Entreprendre* والتي تعني ما الذي يباشر به الشخص، وتعني في إدارة الأعمال خلق المغامرة الجديدة، وعرفت من قبل مركز مراقبة الريادة *The Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* على أنها محاولة جديّة في العمل، أو خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس، أو توسيع مجالات العمل الحالية من قبل الأفراد، وأضاف العاني وآخرون (٢٠١٠) أن كلمة الريادة مشتقة في أصلها من كلمتين لاتينيتين يقصد بهما في اللغة الإنجليزية *Takes Under*، وفي اللغة العربية، أراد الشيء شاءه وأحبه، والرائد من يتقدم القوم يبصر لهم الكلاً ومساقط الغيث (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٥).

٢. ويعد مفهوم الريادة من المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية، وقد نشأ هذا المفهوم

مرتبطاً بالنظريات الاقتصادية، والثقافة، والمعتقدات الشخصية (Pak Tee, 2012). ويعود الفضل في اكتشاف مفهوم الريادة لأحد الصناعيين وهو " ساي J. B. SAY " الذي رأى في الريادي مقدرة فائقة على الإدارة، فالريادي عند " ساي " هو ذلك الشخص الذي يدير العمل وينظم عناصر الإنتاج فيه ويشرف عليه بالكامل، وعليه أن يكون قادراً على الربط والتوجيه والإشراف باعتباره حجر الزاوية في العمل، وتنبع قدرة الريادي من روح الولاء للعمل التي تتضمن معرفة دقيقة ببيئة النشاط، والسرعة في اتخاذ القرار، وإبقاء العيون مفتوحة على كل المتغيرات (عواطف، ٢٠١٢). ويبدو ما سبق أن الريادة أداة ووسيلة لتحقيق التفوق وامتلاك القدرة على الإبداع والابتكار؛ لرفع مستوى العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

٣. وربط البعض الريادة بالمغامرة، وهذان المصطلحان يختلفان عن بعضهما البعض جوهرياً، إذ أن الريادة تقوم على فكرة رائدة تدعمها إرادة صلبة ورؤية ثاقبة، تكشف لصاحبها مستقبل تلك الفكرة إذا ما حققت، في حين أن المغامرة تمثل إقدام دون وعي نحو الجهول، وهكذا فإن الريادة هي إقدام بوعي نحو مستقبل مشرق بطريق محفوف بالصعوبات والمخاطر، فضلاً عن الاستعداد العقلائي المسبق لمواجهة تلك الصعوبات والمخاطر وعلى قدر الحدث ونظرة الرجل الريادي (صالح، ٢٠١١).

٤. ولكي تتحقق الريادة في المؤسسات المختلفة، فإن هذا يستدعي توافر مهارات ريادية لدى قادة هذه المؤسسات، باعتبار أن الريادة وسيلة خلق منظمة مبدعة، والريادي *Entrepreneur* هو الشخص الذي يأخذ على عاتقه المبادرة وتحمل المسؤولية، والتفكير في الجديد، وتحمل المخاطرة المحسوبة، كما أنه الشخص الذي يمتلك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة، وهو من يأخذ روح المبادرة والتحرك ومخاطر ويملك طرقاً جديدة في ردم الهوة بين المعرفة وحاجات المجتمع المختلفة (شعيب وعواطف، ٢٠١٢).

٥. وتأسس على ما سبق يتضح أن الريادي هو شخص يمتلك قدرات ومواهب متعددة ويسعى دائماً إلى إيجاد أعمال أو أفكار جديدة تتسم بالإبداعية والمخاطرة والمبادرة للوصول إلى وضع متميز لمؤسسته، ويلاحظ أن التعريفات السابقة تناولت الريادي من ناحيتين: إما سماته وخصائصه وسلوكياته، أو أعماله المتميزة

التنظيم والتنسيق، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على الاتصال، القدرة على إدارة التغيير. أما شعيب وعواطف (٢٠١٢) فقد أكدوا على أن الريادي لابد أن يمتلك مجموعة من المهارات تتمثل في:

- المهارات التقنية : القدرة على الاتصال، مراقبة البيئة، إدارة الأعمال التقنية.
- مهارات إدارية : وضع الأهداف والتخطيط، صنع القرار، العلاقات الإنسانية، الرقابة، التفاوض، التنظيم.
- مهارات شخصية : الالتزام، أخذ المخاطرة، الإبداع، القدرة على التغيير، المثابرة، رؤية قيادية.
- ويلاحظ على الخصائص السابقة أنها تنبع من قوة الشخصية والالتزام للعمل والانفتاح على الأفكار وحب الغموض والمخاطرة والحاجة الماسة لإحداث تغيير، والتواصل مع فريق العمل ومع البيئة المحيطة، ولا يعني ذلك أن الرائد الإداري هو ريادي بالفطرة، وإنما يمكن إعداده وتوجيهه، وعلى الرغم من أن الخصائص الريادية تعد أساسا في تحقيق الريادة الإدارية، إلا أنها تحتاج إلى البيئة المناسبة، أي أن تحقيق الريادة الإدارية له جناحين : أولهما الخصائص الريادية، وثانيهما : البيئة الريادية والعوامل المحيطة.

ثالثا: أدوار الريادي: أشار زيدان (٢٠٠٧) إلى أن هناك أربعة أدوار يقوم بها الريادي : الريادي كمتحمل للمخاطر ومدير للمخاطر، الريادي كمبتكر، الريادي كباحث شغوف عن الفرص، الريادي كمدير للموارد المحدودة، وقدم بولتون وثومبسون (Bolton & Thompson, 2000) العديد من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها الرياديون من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها وهي : يؤدون أعمالا غير مألوفة تختلف عما يقوم به الآخرون ، يدركون ويستثمرون الفرص، يوفرون الموارد اللازمة لاستثمار الفرص، يارعون في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين، قادرون على مواجهة الأحداث غير المتوقعة، يستطيعون إدارة المخاطر، يتمتعون بالسيطرة على الأعمال والعاملين، يضعون العملاء (المستفيدين) في مقدمة أولوياتهم.

رابعا: الريادة الإدارية: تحتاج المؤسسات التعليمية في العصر الحاضر لأن تكون دائما في حالة تجديد وتحديث، حتى يمكنها التكيف مع الجديد ومستحدثات العلم، ومواكبة التطورات العالمية، وعدم الركون إلى السياسات الثابتة والأعمال النمطية، وهو ما لن يتأتى إلا باتباع الريادة الإدارية. ويعرف راشمان (Rachman, 2001) الريادة الإدارية بأنها : عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال للمؤسسة، وتحمل

المبدعة غير المألوفة، وكلا الأمرين يتميز بهما الريادي عن غيره من الأفراد.

٦. أهمية الريادة: إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات التعليمية، حتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ريادي، يضمن بقاءها واستمرارها، وزيادة قدرتها على تقديم مخرجات متميزة، والريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية؛ نظرا لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات؛ للخروج بأجيال يدركون الفرص، ويبادرون في تبنيها، ويمتلكون روح الإبداع والابتكار، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة، ولقد أكد العاني وآخرون (٢٠١٠)، والعبادي وأبو غنيم والحدراوي (٢٠١١) أن الريادة لها العديد من الآثار الإيجابية، والتي تتمثل في:

- ١- إحداث التغيير والتحول : فالمنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
- ٢- إيجاد العديد من الأفكار والممارسات التي تعد مهمة لتطوير المجتمع وتنميته.
- ٣- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس.
- ٤- احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثرا إيجابيا في جوانب المجتمع المختلفة.
- ٥- التنوع الكبير في الجودة والنوعية.

أما السكارنة (٢٠٠٦) فأشار إلى أن الريادي يندفع خلف أفكاره الريادية كي يتمتع بما يلي: إبراز القدرة على رؤية الأهداف متحققة والأعمال ناجحة، تحقيق الرغبة في المغامرة والمخاطرة لإثبات الذات المتميزة لديه، إظهار القدرة الإبداعية لديه على التخطيط والتنظيم والقيادة، توسيع طاقة الحماس والعمل الدؤوب والجاد لديه بالشكل الذي يراه مناسباً، توظيف إمكاناته المرتفعة على إقامة علاقات جيدة وقوية مع المجتمع، الاندفاع والإصرار ورباطة الجأش بدون تأثير للقيود عليه، وتلبية الرغبة والقدرة على التجديد والإبداع والتفرد.

ثانيا: خصائص الريادي: يمثل توافر الخصائص الريادية أحد المنطلقات الفاعلة باتجاه تحقيق الريادة الإدارية، ذلك لأنها تمثل النواة لانطلاق عملية الريادة، وهناك العديد من الخصائص التي يتميز بها الرياديون، فقد اتفق كلوز وهيرت وموسنلخنر (Claus, Hubert & Mössenlechner, 2006) على أن الرياديين يتميزون بالقدرة على التحكم الذاتي وإدارة أنفسهم، الثقة المرتفعة بالنفس، تحمل المخاطرة، المرونة وتقبل حالات الفشل، الخبرة في مجال العمل، القابلية للتعلم من الفشل وجعله الطريق الأمثل للنجاح، الاستجابة للفرص ومواجهة التحديات، المخاطرة المرتبطة بعدم اليقين، الإبداع، القدرة على

الرغبة في العمل، والإصرار على التغيير وجعله منهج حياة، واستغلال الفرص، والرؤية المشتركة الواضحة للمستقبل، والرغبة في المنافسة، وحمل المسئولية، والثقافة المؤسسية في حمل تبعات التغيير، واتباع المنهجية العلمية في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم.

٤- خامساً: إستراتيجيات الريادة الإدارية: تتضمن الريادة الإدارية مجموعة من الاستراتيجيات، والتي تمكن المؤسسات المختلفة من التميز وإجراء التغييرات السريعة، واقتناص الفرص، والنمو والاستمرارية، وتمثل في:

- إستراتيجية الإبداع: انفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء، إنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته، والإبداعية استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها (رضا، ٢٠٠٢). وعرف الإبداع بأنه: العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها (أبو جامع، ٢٠٠٩). وأضاف كنج وكوجلر (King & Kugler، 2000) بأن الإبداع هو سلوك المؤسسة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في تقديم المخرجات أو إدخال تعديلات عليها. وعلى ذلك فالإبداع هو وسيلة الإدارة المدرسية الريادية في تبني أية فكرة أو وسيلة أو خدمة جديدة للمدرسة، وهو أداة رئيسة للريادة الإدارية تمكن الإدارة من تقديم المبادرات والأفكار الجديدة ذات القيمة للمدرسة، وبذلك يمكن القول بأن إستراتيجية الإبداع تسعى إلى تحقيق مخرجات متميزة وتقود إلى التحسين والتطوير. وأنها تشمل الخروج عن المألوف والانفتاح نحو التغيير والانطلاق نحو المستقبل، مما يعمل على تحقيق ريادة المدرسة ويزيد من تميزها وتنافسيتها.

- إستراتيجية أخذ المخاطرة: إن المخاطرة تعني استغلال الفرص المحسوبة عند إنشاء أو إدارة شيء ما (Hisrich & Peters, 2002) وترتبط الريادة بنسبة مخاطرة، سواء كانت مخاطرة مرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة، أو بالمجتمع المحيط. وعلى الرغم من أن تحمل المخاطرة يعد عنصراً مهماً للسلوك الإداري، إلا أن العديد من الرياديين قد تجنبوا في تجنب المخاطر حينما كان ذلك ممكناً، في حين يسعى آخرون لتحمل المخاطر كوسيلة أو

المخاطرة للمصاحبة، كما تعرفها عباس (٢٠٠٤) بأنها: قدرة قادة العمل على جعل الرؤوسيين قادة، حيث يتحول من اعتماده على الأهداف المحددة له إلى أهداف يحددها هو بنفسه، هذه الأهداف غالباً ما تكون ابتكارية تعزز السلوكيات الداخلية لدى القائد، وأشار النجار والعلي (٢٠٠٦) إلى أن الريادة الإدارية تعني التفرد المعتمد على الاختلاف والتنوع والتوافقات الجديدة والطرائق الجديدة، وليس على النماذج والعادات المتبعة؛ للوصول إلى تقديم خدمات متميزة، أي أن الريادة الإدارية هي القدرة على استغلال الطاقات المبدعة، وتوظيفها بما يحقق مصلحة العمل، لضمان التحسين المستمر، ولكن ذلك لا بد أن يواكبه التخفيف من حدة الرقابة الصارمة المعطلة لتنفيذ المبادرات المبدعة، وإفساح المجال للمخاطرة المحسوبة.

وعلى ذلك يختلف الريادي عن المدير، ففي الوقت الذي يكون فيه التوجه الاستراتيجي للمدير محكوم بمراقبة الموارد الحالية، يكون الريادي محددًا بإدراك الفرصة مع التزام سريع باستثمارها في ظل هيكل تنظيمي مسطح وشبكات غير رسمية متعددة، وتوجه نحو الفريق (سلمان وسعيد ومحمد، ٢٠١٢). وجدير بالذكر أن الريادة الإدارية لا تقتصر على مدير المدرسة فقط، بل تشمل جميع أنشطة الإدارة، ولكن بنظرة إستراتيجية تركز على التنظيم والإدارة من منطلق الريادة، وحدد السكارنة (٢٠٠٦) مجموعة من الأنشطة الأساسية للريادة الإدارية، تتمثل في: التزام إدارة القمة، مرونة الهيكل التنظيمي، استقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائدة، التحفيز للمخاطرة، مقدموا الأفكار الرائدة أناس أذكياء ومقتدرين، ونظام رقابي ملائم. وتحليل ما سبق يمكن القول أن الريادة الإدارية ينظر إليها من ثلاثة جوانب متكاملة:

١- الريادة الإدارية تتعلق بالقدرة على إنتاج شيء ما جديد ذي قيمة أو خلق الفرص واستثمارها الاستثمار الأمثل لصالح العمل.

٢- الريادة الإدارية كعملية تتحقق النتائج من خلالها، تتضمن التنظيم والتنسيق وإبداع الأنشطة التي تضمن استقرار العمل وتميزه، أي تشمل الكيفية التي يؤدي بها الريادي عمله.

٣- الريادة الإدارية كمجموعة سمات أو خصائص يتميز بها الأفراد المبدعون القادرون على قيادة التغيير، تتضمن الإبداع، المخاطرة، التفرد، المبادرة، وغيرها. أي أن الريادة الإدارية منهج عمل يهدف إلى تحسين وتطوير المدرسة، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل من خلال بيئة إدارية منظمة ومبدعة ومناخ تنظيمي متطور محبب للعمل، تحكمه



يمكن تحقيق المنافسة على المدى البعيد إلا من خلال الأفكار المتفردة، التي تضمن تميز المدرسة وتنافسيتها.

- إستراتيجية المبادرة: تشمل إستراتيجية المبادرة على نحو أساسي على اتخاذ المبادرة من خلال توقع واستغلال فرص جديدة، وتساعد إستراتيجية المبادرة في منح المؤسسة القدرة على تقديم أفكار وخدمات جديدة تتفوق من خلالها على المنافسين (محمد، ٢٠١٣)، فهي تعزز الأنشطة الريادية في المنظمة وتساهم في تدعيم مركزها التنافسي بين المنظمات، والمبادرة هي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم خدمات جديدة وتقنيات إدارية، وهي القدرة على أخذ مخاطرة مرتفعة أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، أي أن المبادرة في المدرسة تعني جميع سلوكيات وتصرفات إدارة المدرسة والعاملين بها والتي تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهداف المدرسة على المدى البعيد.

ويتضح مما سبق أن الريادة أصبحت متطلبا أساسيا في العملية الإدارية المدرسية، حيث لم يعد الأمر يتعلق بتسيير الأمور الإدارية والتعليمية داخل المدرسة، ولكن الأمر اختلف مع التغيرات المعاصرة التي فرضت على الإدارة ضرورة مواكبة التغيرات والتحديات، من خلال القيادات الريادية التي تستطيع أن تستثمر الموارد البشرية والمادية الاستثمار الأفضل، بل تغامر وتخاطر من أجل التحسين والتطوير وتحقيق التميز.

سادسا: معوقات الريادة الإدارية: توجد العديد من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق الريادة الإدارية داخل المنظمات المختلفة، فقد اتفق كل من كلاوس وهوبرت وموسنلاتشنر (Claus, Hubert & Mössenlechner, 2006)، وحامد وأرشيد (٢٠٠٧) وزياتزو (Xiaozhou, 2012) وألان (Alain, 2013) على أن أهم معوقات الريادة الإدارية هي: ضعف التبصر الإستراتيجي، ضعف القدرة على التحدي والمخاطرة، ضعف المهارات الاجتماعية والمعارف المهنية والسمات الشخصية، القصور في التعليم والتدريب والتمويل، التقلبات في بيئة العمل، محدودية المعارف المرتبطة بالريادة، ضعف الترابط داخل المؤسسة، وجود بعض القوى التي تقف في وجه التغيير، التقليدية في معالجة الأمور، ضعف القدرة على إدراك تشابك العمليات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ضعف القدرة على توظيف التكنولوجيا، الافتقار إلى البيانات الدقيقة، الافتقار إلى القدرة على القيادة، ومحاربة الأفكار الجديدة.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن معوقات الريادة الإدارية تشمل معوقات شخصية، مثل الخوف من

مقابل للنجاح، أما الواثقون فإنهم يرون المخاطرة مصدرا للحصول على العوائد (صالح، ٢٠١١)، وحدد العظوي (٢٠١٢) بعض العناصر التي تساعد في تشكيل مهارات تحمل المخاطر لدى الرياديين، وهي:

١. الرؤية الإيجابية: يتمتع الريادي والمنظمات الريادية بالتميز والتمكن، حيث يصبح لديها الرؤية المستقبلية التي تساعد في تحقيق أهدافها.
٢. يكون الريادي ذو نظرة ثاقبة، وأكثر تبصرا في تنفيذ الأعمال، إذ تنقله الرؤية الإيجابية إلى المسار الريادي
٣. يجب أن يكون الريادي لديه الوقت لتقوم الرؤية والأهداف يوميا ووضع كل مرحلة تحت المراقبة.
٤. العمل على تقويم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة، وعلى العكس في حالة عدم الإنجاز والمقارنة بين ذلك.

إن العلاقة بين الريادة والأخذ بالمخاطرة علاقة تبادلية، فهما يرتبطان ببعضهما، وبعملية إدارة الوقت، فالريادي يسعى إلى اتخاذ القرارات التي تعمل على تقليل الآثار السلبية للمخاطر، والتي تكون أقل تأثيرا في المدى البعيد. ويؤكد ما سبق على أن الإدارة المدرسية عليها أن تتحمل تبعات أية ممارسات تقوم بها في ميدان العمل، وبالتالي توقع قدر من الخسارة عند اتخاذ بعض القرارات، الأمر الذي يدفعها إلى الاعتماد على البيانات الدقيقة والتنبؤ الدقيق أو ما يسمى بالمخاطرة المحسوبة في إدارة المدرسة.

- إستراتيجية التفرد: إن التفرد يعني تميز المنظمة عن غيرها، وأن تكون هي الأفضل بين المنافسين، وهو مجموعة الأنشطة المتميزة التي تعزز قدرة المنظمة للوصول للريادة من خلال الإدراك المتميز لعناصر النجاح، ويرى (الدوري، ٢٠٠٥) أن المؤسسات المتفردة هي القادرة على إشباع حاجات المستفيدين وجذبهم من خلال تقديم مخرجات متميزة لهم، وهذا التميز يزيد من ولائهم للمؤسسة، وأكد فاوري وداسجوبتا (Faouri, 2012) أن الريادة هي التفرد، فالريادة تعتمد بشكل أساسي على الاختلاف والطرق الجديدة، إذ يمكن من خلال الريادة إنجاز خدمات وطرق فريدة لعمل الأشياء، وليس اتباع ما يفعله الآخرون. وعلى ذلك فالمدرسة الريادية لابد وأن تمتلك الأفراد الأذكياء والمبدعين من أجل تقديم الأفكار المتفردة، ووضعها موضع التطبيق، حتى يمكنهم المساهمة في توفير المناخ الإبداعي في المدرسة، وتحقيق النجاح المستدام، فلا

## أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانة بلغ عدد عباراتها ٦١ عبارة موزعة على محورين : المحور الأول (واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر) ويتضمن أربعة أبعاد : الإبداع، أخذ المخاطرة، التفرد، والمبادرة، والمحور الثاني (معوقات تطبيق الريادة الإدارية) \*، وتمت استجابة الباحثين وفق تدرج خماسي: موافق بدرجة مرتفعة جداً، موافق بدرجة مرتفعة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، غير موافق، وأعطيت الدرجات: ٥، ٤، ٣، ٢، ١ على الترتيب.

صدق الأداة وثباتها: تم عرض الاستبانة على سبعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التعليمية لمراجعتها والتأكد من ملاءمتها لقياس الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر، وقد أخذ الباحث بأراء السادة الحكمين، حيث تم اعتماد العبارات التي نالت موافقة ستة من السادة الحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من ٦١ عبارة موزعة كالآتي : المحور الأول (واقع الريادة الإدارية يتضمن أربعة أبعاد، البعد الأول : الإبداع يتضمن ١٣ عبارة، والبعد الثاني : أخذ المخاطرة يتضمن ١٠ عبارات، والبعد الثالث : التفرد يتضمن ٧ عبارات، والبعد الرابع : المبادرة، يتضمن ٩ عبارات، بينما يتضمن محور المعوقات ٢٢ عبارة

ولحساب ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج العينة، قوامها ٤٠ من المديرين والمعلمين وباستخدام طريقة إعادة التطبيق، تم حساب معامل الارتباط باستخدام معادلة بيرسون (البطش وأبو زينة، ٢٠٠٧) بين درجات الاستبانة في المرة الأولى ودرجات الاستبانة في المرة الثانية، ووجد أنه ٠,٨٩ %، ومن خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وجد أن معامل الصدق ٠,٩٤، وهذه القيمة تعد مرتفعة وتؤكد أن الاستبانة على درجة مرتفعة من الصدق، وبهذا أصبحت جاهزة للتطبيق.

## المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والإخفاقات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد العينة تجاه عبارات وأبعاد ومحاور الدراسة، ولأغراض تفسير النتائج اعتمد الباحث على المعادلة التالية:

\* تم الاستفادة في بناء الاستبانة من العديد من الدراسات السابقة مثل دراسات:

السكارنة (٢٠٠٦)، السكارنة (٢٠٠٨)، إسماعيل (٢٠١١)، العمري (٢٠١١)، صالح (٢٠١١)، العربي (٢٠١٢)، ومحمد (٢٠١٣).

الفشل، التردد، الخوف من الجهول، افتقاد الثقة بالنفس وضيق الأفق، ومعوقات تنظيمية مثل : قلة الصلاحيات، ضغط العمل، ضعف الحوافز، والروتين، ومعوقات بيئية مثل : مقاومة العاملين للتغير، ضعف الانفتاح على المجتمع، وضعف إدراك قيمة الوقت.

وعلى ضوء ما سبق عرضه، فقد تم التعرف على مفهوم الريادة الإدارية، خصائص الريادي، أهمية الريادة، أدوار الريادي، إستراتيجيات الريادة الإدارية، ومعوقاتها، وبذلك يكون قد تمت الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، والذي نصه " ما الأساس الفكري للريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر؟" ويتم فيما يلي عرض إجراءات الدراسة الميدانية، وتحليل لأهم نتائج الدراسة وتفسيرها.

## الطريقة والإجراءات

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي للملاءمة لطبيعة الموضوع، حيث أن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها، واستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات الدراسة من جمع البيانات والمعلومات حول الريادة الإدارية، والكشف عن واقع تطبيقها في المدارس الثانوية العامة بمصر، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية في محافظة البحر الأحمر ومعلميها من الجنسين للعام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤م، وبلغ عدد المديرين (مديرين / وكلاء) ٥٨ مديراً، وبلغ عدد المعلمين من الجنسين ٤٧٠ معلماً (محافظة البحر الأحمر، ٢٠١٤)، وتم التطبيق على جميع المديرين، استجاب منهم ٥٢ مديراً بنسبة ٨٩,٧ %، وتم التطبيق على ٢٠٠ معلماً، استجاب منهم ١٧٥ معلماً، بنسبة ٢٧ % تقريباً من مجتمع الدراسة، ويبين جدول ١ توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول ١

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة				
م	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
١	النوع	ذكر	١٢٨	٥٦,٤ %
		أنثى	٩٩	٤٣,٦ %
٢	الوظيفية	مدير	٥٢	٢٢,٩ %
		معلم	١٧٥	٧٧,١ %
٣	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣٧	١٦,٣ %
		من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٨١	٣٥,٧ %
		أكثر من ٢٠ سنة	١٠٩	٤٨,٠ %

## أعلى حد للاستجابة - أدنى حد للاستجابة

عدد المستويات

$$= \frac{5 - 1}{3} = 1,33 \text{ طول الفئة}$$

خوفهم من فقد بعض الامتيازات التي قد يتمتعون بها، أو أنهم بطبيعتهم يميلون إلى الحلول الوسط وعدم أخذ موقف جازم شيء، وقد يكون السبب أنهم لا يدركون ماهية الإبداع وتأثيره على المنظومة التعليمية. أما بالنسبة لعبارة هذا البعد فقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة المديرين بين ٢,٩٨، ٣,٧٧ وهذا يشير إلى أن المديرين يمارسون الإبداع بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، وقد حصلت العبارة ١٢ على متوسط حسابي ٣,٧٧ وجاءت بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الأولى، لتشير إلى رؤية المديرين أنهم دائماً يبحثون عن الطرق الحديثة لتطوير المدرسة، وأنهم راضون عن أدائهم في هذا الأمر. والملاحظ أن هذه العبارة حصلت على المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين.

كما يرى المديرين أنهم لديهم القدرة على الإبداع لتحقيق تميز المدرسة، حيث جاءت العبارة ٥ بمتوسط حسابي ٣,٧٣ وهي درجة مرتفعة، تؤكد امتلاك المديرين للمعارف والمهارات للقيام بمهامهم الإدارية بطرق جديدة وغير مألوفة لتطوير الأداء بالمدرسة، وذلك على الرغم من حصول ذات العبارة على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي ٢,٦٣ وهي بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن المعلمين راضون عن أداء المديرين ولكن بدرجة ليست مرتفعة.

ويتضح من وجهة نظر المعلمين بشكل عام أنهم يرون أن الإدارة تمارس الإبداع بدرجة متوسطة أيضاً، حيث تراوحت استجاباتهم بين ٣,٧٧ و ٢,٦٣ وهي تشير إلى رضى المعلمين عن أداء المديرين في هذا البعد. وبالنسبة لبعد أخذ المخاطرة، يوضح جدول ٣ استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد أخذ المخاطرة.

وبذلك تكون درجة الممارسة منخفضة إذا تراوح المتوسط الحسابي بين ١ إلى أقل من ٢,٣٣ (أي الحد الأدنى + ١,٣٣)، ومتوسطة إذا تراوح المتوسط الحسابي بين ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٦، ومرتفعة إذا كان المتوسط الحسابي ٣,٦٦ فأعلى.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي نصه "ما واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر؟"، تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للأيدياء المختلفة والعبارات، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي:

بالنسبة لبعد الإبداع: يوضح جدول ٢ استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الإبداع.

يشير جدول ٢ إلى أن تقدير المديرين لأدائهم في بعد الإبداع جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي ٣,٣٢ ويدل هذا المتوسط الحسابي على أن المديرين يرون أنفسهم يمارسون الإبداع بشكل معقول وعلى قدر جيد من المسئولية والكفاءة في العمل، كما أكدت عينة المعلمين على هذا الأمر. فقد حصل البعد ككل على متوسط حسابي ٢,٩٤ وهو يشير إلى أن المعلمين يرون قدرة المديرين على الإبداع بشكل متوسط؛ ويمكن تفسير ذلك بأن بعض المعلمين يتخذون موقفاً وسطاً في استجاباتهم، إما خوفاً من التصادم مع إدارة المدرسة والبعد عن أية مشكلات أو مناوشات قد يثيرها رأيه، أو

جدول ٢  
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الإبداع

م	العبارة	عينة المديرين				عينة المعلمين			
		المتوسط الحسابي	المرتبة	المتوسط الحسابي	المرتبة	المتوسط الحسابي	المرتبة	المتوسط الحسابي	المرتبة
١	توظف إدارة المدرسة طرقاً غير مألوفة لأداء المهام الوظيفية	٣,١٢	٠,٨٣	متوسطة	١١	٢,٦٣	١,٠١	متوسطة	١٢
٢	تمتلك الإدارة قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	٣,٢٥	١,٠٦	متوسطة	٨	٢,٨٩	٠,٩٧	متوسطة	٧
٣	تسعى إدارة المدرسة إلى ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع.	٣,٣٥	١,٠٤	متوسطة	٥	٢,٨٦	١,٠٧	متوسطة	٩
٤	تزود الإدارة العاملين بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم	٣,٢٧	٠,٨٣	متوسطة	٧	٢,٨٦	١,٠٨	متوسطة	١٠
٥	تمتلك الإدارة القدرة على الإبداع لتحقيق التميز والتنافسية.	٣,٧٣	٠,٧٩	مرتفعة	٢	٢,٦٣	١,٠٣	متوسطة	١٣
٦	تعمل الإدارة على توليد الأفكار والبدايل والحلول الفعالة لمواجهة المشكلات والأزمات	٣,١٩	٠,٩٩	متوسطة	٩	٣,٠٦	١,٠٦	متوسطة	٤
٧	تحرص الإدارة على إنجاز العمل بأسلوب متجدد ومتطور.	٢,٩٨	١,٠٩	متوسطة	١٣	٢,٩٥	١,١٠	متوسطة	٦
٨	تبتعد الإدارة عن تقليد الآخرين في إنجاز الأعمال	٣,١٥	١,٣٢	متوسطة	١٠	٢,٨٨	٠,٩٦	متوسطة	٨
٩	تسعى الإدارة إلى توفير الإمكانيات البشرية والمادية لتنفيذ الأفكار الإبداعية	٣,٠٤	١,١٠	متوسطة	١٢	٢,٨٣	١,١٧	متوسطة	١١
١٠	تقدم الإدارة كما من الأفكار الجديدة في وقت قصير.	٣,٥٠	١,٢٣	متوسطة	٣	٣,١٢	٠,٩١	متوسطة	٣
١١	تتمكن الإدارة من رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	٣,٤٤	١,٠٦	متوسطة	٤	٣,٢٦	٠,٨٥	متوسطة	٢
١٢	تبحث الإدارة عن طرق جديدة لتطوير العمل بالمدرسة	٣,٧٧	٠,٨١	مرتفعة	١	٣,٣١	١,٠٣	متوسطة	١
١٣	يتميز جو العمل بالمدرسة بالانفتاح على الأفكار الجديدة.	٣,٣٤	١,٢٠	متوسطة	٦	٢,٩٦	١,٠١	متوسطة	٥
	البعد ككل	٣,٣٢	٠,٩١	متوسطة		٢,٩٤	١,٠٠١	متوسطة	

جدول ٣  
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد أخذ المخاطرة

م	العبارات	عينة المديرين				عينة المعلمين			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الن
١	تقترح إدارة المدرسة أساليباً جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المترتبة على ذلك	٢,٨٨	١,٠٨	متوسطة	٩	٢,١٣	٠,٩٤	منخفضة	٨
٢	تعمل الإدارة على تقديم أفكار إبداعية في العمل حتى ولو لم تنفذ.	٣,٠٤	١,٢٢	متوسطة	٧	٢,٧١	١,٠١	متوسطة	٣
٣	تسعى الإدارة لإحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح المدرسة.	٣,٥٨	٠,٩٨	متوسطة	١	٣,٠٨	٠,٩٥	متوسطة	١
٤	تستعد الإدارة لتحمل التضحيات مقابل ما ستحصل عليه من عوائد على المدى الطويل.	٣,١٣	٠,٩٥	متوسطة	٥	٢,٤٨	٠,٩٤	متوسطة	٧
٥	ليس من السهل تثبيت عزيمة الإدارة فهي تصر على مواجهة العقبات	٣,١٩	١,١٢	متوسطة	٢	٢,٧٥	١,٠٥	متوسطة	٢
٦	تصر الإدارة على تطبيق أساليب جديدة في العمل ولا تخاف من الفشل	٣,١٧	١,١٨	متوسطة	٣	٢,٧٠	٠,٩٨	متوسطة	٤
٧	تتمسك الإدارة بموقفها بغض النظر عن رأي الرئيس المباشر	٢,٧٩	١,٠٤	متوسطة	١٠	٢,١٠	٠,٩٩	منخفضة	٩
٨	تتجاهل الإدارة اللوائح الموضوعية إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل.	٣,٠٦	٠,٧٥	متوسطة	٦	٢,٥٥	١,٠١	متوسطة	٦
٩	تؤمن الإدارة بضرورة المخاطرة أثناء إنجاز الأعمال في بعض الظروف	٣,١٧	٠,٩٢	متوسطة	٣	٢,٦٢	١,٠٨	متوسطة	٥
١٠	تبحث الإدارة باستمرار عن المبادرات الجديدة التي تنسجم بالمخاطرة.	٢,٩٤	٠,٨٥	متوسطة	٨	١,٩٣	٠,٩٧	منخفضة	١
	البيعد ككل	٣,٠٩	٠,٩٥	متوسطة		٢,٥١	٠,٨٦	متوسطة	

م: ٣ مكرر

يخاطرون بأداء الأعمال بأسلوب غير مألوف خوفاً من وجود عواقب سلبية، كما أنهم يلتزمون بالأداء التقليدي المعروف، وقد يفسر ذلك بكثرة الأعمال الموكلة إلى الإدارة والضغط التي تمارس عليها لإجاء الأعمال فيتم الالتزام بالنهج المعروف دون التفكير في البحث عن أساليب أو مبادرات جديدة، وبالنسبة لبعد التفرد، يوضح جدول ٤ استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

يتضح من جدول ٤ أن عينة الدراسة من المديرين يرون توفر بعد التفرد لديهم بدرجة متوسطة، وبلغ متوسط توفرها ٣,٠٩ وهذا يعني أن المديرين ينظرون إلى أنفسهم على أن لديهم بعض المهارات الخاصة بالتفرد ولكن قد لا ترقى إلى المستوى المأمول، ويتفق المعلمون مع مديريهم في أن لديهم بعض المهارات ولكن لا ترقى لتطلعات المعلمين، فقد حصل هذا البعد على متوسط حسابي ٢,٧٦ لدى المعلمين، ويستدل من المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد اتفاق المعلمين مع المديرين حول عبارات هذا البعد وأنها جاءت جميعها بدرجة متوسطة.

ويشير جدول ٣ إلى أن درجة تقدير المديرين جاءت لطبيعية أداؤهم بالنسبة لبعد أخذ المخاطرة بدرجة متوسطة بشكل عام، مما يدل على أنهم يخاطرون في بعض الأمور، في حين يتجنبون المخاطرة في أمور أخرى، وجاءت استجاباتهم على البعد بمتوسط حسابي ٣,٠٩، واتفقت تقديرات المعلمين مع المديرين حول هذا البعد، فجاءت استجاباتهم بمتوسط حسابي ٢,٥١ وهي درجة متوسطة أيضاً تشير إلى أن درجة اقتناع المعلمين بمستوى ممارسة المديرين للمخاطرة غير كاف، أو أنهم يحتاجون إلى العديد من المهارات اللازمة للمخاطرة.

وبالنسبة لعبارات هذا البعد فقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين بين ٣,٥٨ و ٢,٨٨ وهي درجة متوسطة تشير إلى شعور المديرين بأهمية أخذ المخاطرة المحسوبة، ولكن في ذات الوقت هناك اللوائح والقوانين المقيدة، وتراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد لدى عينة المعلمين بين ٣,٠٨ و ٢,١٠ وعلى الرغم من أن البعد ككل جاء بدرجة متوسطة، إلا أن العبارتين (١، ٧) جاءتا بدرجة منخفضة؛ لتشيراً إلى رؤية المعلمين أن المديرين لا

جدول ٤

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد التفرد

م	العبارات	عينة المديرين				عينة المعلمين			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الن
١	تمتلك المدرسة أفراداً ذوي أفكار رائدة	٣,٠٥	٠,٧٠	متوسطة	٤	٣,٢٥	١,٠٢	متوسطة	١
٢	تسعى الإدارة لإيجاد طرق جديدة لاستخدام موارد المدرسة بكفاءة	٣,٤٨	٠,٩٠	متوسطة	١	٢,٩٤	٠,٩٣	متوسطة	٢
٣	توجه إدارة المدرسة العاملين للعمل من أجل الحصول على جوائز الريادة	٣,٠٨	٠,٨٤	متوسطة	٣	٢,٩٤	١,١٤	متوسطة	٢م
٤	تفرد المدرسة بأنها كانت سباقة في السعي للحصول على شهادة الاعتماد	٢,٨١	١,٠١	متوسطة	٧	٢,٤٧	٠,٩٥	متوسطة	٥
٥	تخصص إدارة المدرسة جائزة سنوية للأفكار الريادية التي ترقى بالأداء	٢,٨٣	٠,٨٨	متوسطة	٦	٢,٤٧	٠,٨٥	متوسطة	٥م
٦	تبحث إدارة المدرسة عن أساليب جديدة غير مسبوق لتقديم خدمات للمجتمع.	٣,٤٢	٠,٨٩	متوسطة	٢	٢,٨٥	٠,٧٥	متوسطة	٤
٧	تفضل إدارة المدرسة الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة	٣,٠٠	٠,٨٢	متوسطة	٥	٢,٤٠	٠,٩٤	متوسطة	٧
	البيعد ككل	٣,٠٩	٠,٩٤	متوسطة		٢,٧٦	١,١٢	متوسطة	

الدراسة إزاء هذا المحور، وفيما يلي عرض وتحليل وتفسير لتلك الاستجابات، وترتيب أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر وذلك من خلال البيانات في جدول ٦.

اتفقت عينتا الدراسة على جميع المعوقات التي تحول دون تطبيق الريادة الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين بين ٤,٧٥ و ٣,٧٣، كما تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين بين ٤,٥١ و ٣,٦٦، وهذا يعكس اتفاق عينتي الدراسة في إدراكهم للمشكلات التي يمكن أن تحد أو تقف حائلاً دون تطبيق الريادة الإدارية في المدارس، وهذا يدل على اهتمام عينتي الدراسة بموضوع الريادة الإدارية، والرغبة في القضاء على المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المدارس، كما اتفقت عينتي الدراسة على حصول العبارة ١٠ على المرتبة الأولى بين المعوقات التي تحول دون تطبيق الريادة الإدارية، ما يؤكد رؤية العينتين أن ضعف الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الإدارة على الريادة والتميز هو أبرز المعوقات.

وجاءت العبارة ١٥ في المرتبة الثانية من وجهة نظر المديرين لتؤكد على أن ضغوط العمل الكبيرة على إدارة المدرسة تعوقهم عن تطبيق الريادة الإدارية نتيجة إهدار الوقت والجهد في مواجهة هذه الضغوط، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من وجهة نظر المعلمين، وهي درجة مرتفعة تؤكد اتفاقهم مع المديرين في هذا الشأن.

كما جاءت العبارة ١٨ في المرتبة الأولى مكرر من وجهة نظر المعلمين لتؤكد على رؤيتهم أن تمسك إدارة المدرسة بتنفيذ اللوائح والقوانين من أكثر المعوقات، في حين جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة من وجهة نظر المديرين، أما

وهذا يدل على أن مستوى الاقتناع لدى المديرين والمعلمين حول تدعيم الأفكار الجديدة والريادية، والسعي لتحقيق الجودة والاعتماد، وتقديم خدمات متفردة للمجتمع كان غير كاف.

وبالنسبة لبعده المبادرة، يوضح جدول ٥ استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

ويشير جدول ٥ إلى اتفاق تقديرات المديرين مع المعلمين حول توافر هذا البعد بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجابات المديرين والمعلمين ٣,٥٤، ٢,٩٩ على التوالي، وهي درجة متوسطة، تعبر عن سعي الإدارة لامتلاك زمام المبادرة وأن تكون فاعلة، ولكن قد تواجه بالبيروقراطية والروتين في كثير من الأحيان.

جاءت العبارتان ٣ و ٧ بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديرين، ما يدل على أنهم يسعون للاستجابة السريعة للمستجدات، وأنهم يعملون بجهد ووقت أكثر من المطلوب، في حين كانت استجابات المعلمين حول هاتين العبارتين متوسطة، وقد يعزى الاختلاف في تقديرات العينتين إلى حدود مسئولية كل فئة، أو اختلاف خبرات العينتين، كما جاءت العبارة ٦ بمتوسط حسابي ٢,٣١ في استجابات المعلمين وهي درجة منخفضة، تؤكد رؤية المعلمين لتدني مستوى المديرين في اغتنام الفرص لمصلحة المدرسة، وأنهم يفتقدون للعديد من المهارات في هذا الشأن، وقد تعزى هذه النتيجة لرؤية المعلمين أن هناك بعض الفرص التي يمكن اقتناصها لصالح المدرسة ويفترض أن يقوم بذلك المديرين، لكنهم لا يتحمسون لهذه الفرص.

وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي نصه "ما المعوقات التي تحد من تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر؟"، تم تحليل استجابات عينة

جدول ٥  
استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعده المبادرة

الترتيب	عينة المعلمين			عينة المديرين			العبارة	م
	الترتيب	درجة الصارسية	الأحرف المعياري	الترتيب	درجة الصارسية	الأحرف المعياري		
٥	متوسطة	١,٠١	٢,٨٧	٧	متوسطة	١,١٦	٣,٤٢	١
٤	متوسطة	١,٠٩	٢,٩٥	٤	متوسطة	١,٢٧	٣,٥٠	٢
٣	متوسطة	١,٠٤	٣,٠١	٣	مرتفعة	٠,٩٢	٣,٦٩	٣
٨	متوسطة	١,٠٩	٢,٨٣	٥	متوسطة	٠,٩٩	٣,٤٨	٤
٥م	متوسطة	١,١٢	٢,٨٧	٦	متوسطة	١,١٤	٣,٤٦	٥
٩	منخفضة	١,٠٨	٢,٣١	٩	متوسطة	١,٠١	٣,١٣	٦
٢	متوسطة	١,٠٩	٣,٤٠	٢	مرتفعة	٠,٨٣	٣,٧٧	٧
١	مرتفعة	٠,٨٢	٣,٨٣	١	مرتفعة	٠,٩٠	٤,٠٨	٨
٧	متوسطة	١,٠٩	٢,٨٤	٨	متوسطة	١,٣٠	٣,٣٨	٩
	متوسطة	١,٠٤	٢,٩٩		متوسطة	٠,٧٢	٣,٥٤	البعـد ككل

الإبداع والابتكار، أو لا يستطيعون مواجهة المواقف المختلفة والمتجددة، أو يعملون بطريقة تقليدية.

وللإجابة عن السؤال الرابع للدراسة والذي نصه "هل يختلف تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية؟" تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقا للمحاور والأبعاد المختلفة.

أولاً: للتعرف على الفروق بين تقييم المديرين وتقييم المعلمين لواقع ومعوقات تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر وفقاً للتوظيف، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة في المقارنة بين متوسط استجابات المديرين ومتوسط استجابات المعلمين حول واقع ومعوقات تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر، فكانت النتائج كما هي موضحة في جدول ٧.

العبارة ١٣ فقد جاءت في المرتبة الثالثة من وجهة نظر المديرين لتدل على رؤيتهم أن ضعف الإمكانيات البشرية والمادية معوقاً كبيراً لتطبيق الريادة الإدارية، في حين جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشرة مكرراً من وجهة نظر المعلمين، وقد يرجع هذا التفاوت بين استجابات العينتين إلى اختلاف خبرة العينتين، فقد يرى المديرين أنهم أكثر خبرة من المعلمين وأكثر إلماماً بالأعمال الإدارية بالمدرسة، وأقدر على تقييم إمكانيات المدرسة أكثر من المعلمين، وقد لا يدرك المعلمون ذلك.

واتفقت عينتنا الدراسة على حصول العبارة ١ على المرتبة الأخيرة في المعوقات لتؤكد أن هناك ضعفاً في الثقة في قدرات العاملين من قبل العديد من المديرين، ما يعني ضعف إمكانية العمل الجماعي، وقد تنجم قلة الثقة من الاعتقاد بأن بعض العاملين لا يمتلكون القدرة على

## جدول ٦

استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر

م	عبارات المحور	عينة المديرين				عينة المعلمين			
		المتوسط	الرتبة	الانحراف المعياري	الدرجة	المتوسط	الرتبة	الانحراف المعياري	الدرجة
١	ضعف الثقة في قدرات العاملين.	٣,٧٣	١,٠٥	مرتبعة	٢٢	٣,٦٦	٠,٨٣	مرتبعة	٢٢
٢	الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف	٤,١١	٠,٨١	مرتبعة	١٣	٣,٩٠	٠,٧٤	مرتبعة	٢١
٣	الخوف من التحدي ومواجهة المجهول	٤,٢٨	٠,٧٢	مرتبعة	١٠	٤,٤٠	٠,٧٦	مرتبعة	٦
٤	ضعف الثقة في النفس لدى بعض مديري المدارس	٣,٧٥	٠,٩٧	مرتبعة	٢١	٤,٠٤	٠,٧٣	مرتبعة	٢٠
٥	الخوف من تحمل المسؤولية لتجنب المساءلة.	٤,٠٢	٠,٧٨	مرتبعة	١٦	٤,١١	٠,٦٩	مرتبعة	١٧
٦	مقاومة التغيير من البعض وتفضيل استمرار الممارسات التقليدية.	٤,٣١	٠,٦٤	مرتبعة	٩	٤,٢٢	٠,٦٥	مرتبعة	١٥
٧	الانتقاد المبكر للأفكار الريادية دون تفحص نتائجها والغرض منها	٣,٩٢	٠,٧٦	مرتبعة	١٨	٤,٢٠	٠,٦٣	مرتبعة	١٦
٨	قلة الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الريادة	٤,٤٢	٠,٧٢	مرتبعة	٦	٤,٢٩	٠,٦١	مرتبعة	١٢
٩	اتباع أسلوب المركزية في أداء العمل	٤,٠٦	٠,٧٨	مرتبعة	١٤	٤,٠٦	٠,٧٢	مرتبعة	١٩
١٠	ضعف الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الإدارة على الريادة والتميز	٤,٧٥	٠,٤٤	مرتبعة	١	٤,٥١	٠,٥٠	مرتبعة	١
١١	اعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظام المألوف	٤,٢١	٠,٧٢	مرتبعة	١١	٤,٣٦	٠,٦١	مرتبعة	٨
١٢	ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في البيئة المحيطة، واستثمار ما بها من فرص.	٣,٧٧	٠,٩٨	مرتبعة	٢٠	٤,٠٨	٠,٧٠	مرتبعة	١٨
١٣	صعوبة تطبيق الأفكار الريادية في المدارس بسبب ضعف الإمكانيات البشرية والمادية.	٤,٥٢	٠,٦٧	مرتبعة	٣	٤,٢٩	٠,٦٣	مرتبعة	١٢م
١٤	غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج الريادة الإدارية	٤,٣٥	٠,٧١	مرتبعة	٧	٤,٣٤	٠,٦٢	مرتبعة	١٠
١٥	ضغط العمل الكبيرة على إدارة المدرسة	٤,٧٣	٠,٤٥	مرتبعة	٢	٤,٤٩	٠,٥٣	مرتبعة	٣
١٦	ضعف امتلاك المهارات الريادية لدى إدارة المدرسة	٣,٨٨	٠,٨٦	مرتبعة	١٩	٤,٢٩	٠,٦٣	مرتبعة	١٢م
١٧	التركيز على العمل الفردي وقلة اللجوء لأسلوب فرق العمل في مواجهة المشكلات	٤,٤٦	٠,٦٤	مرتبعة	٥	٤,٣٤	٠,٦٢	مرتبعة	١٠م
١٨	تمسك إدارة المدرسة بتنفيذ اللوائح والقوانين.	٤,٤٨	٠,٦٤	مرتبعة	٤	٤,٥١	٠,٥٩	مرتبعة	١م
١٩	ضعف الاهتمام بالأفكار الريادية.	٤,٠٢	٠,٧٨	مرتبعة	١٦م	٤,٤٣	٠,٦٠	مرتبعة	٥
٢٠	محدودية الإلمام بمفهوم الريادة الإدارية لدى إدارة المدرسة.	٤,٣٣	٠,٧٣	مرتبعة	٨	٤,٤٨	٠,٥٤	مرتبعة	٤
٢١	قلة إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الريادية بالمدرسة	٤,١٣	٠,٧٧	مرتبعة	١٢	٤,٣٦	٠,٥٩	مرتبعة	٨م
٢٢	انحصار إدارة المدرسة في مشكلات الحاضر دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.	٤,٠٦	٠,٦١	مرتبعة	١٤م	٤,٣٩	٠,٦٣	مرتبعة	٧
	المحور ككل	٤,١٩	٠,٤١	مرتبعة		٤,٢٦	٠,٤٣	مرتبعة	

جدول ٧

الوظيفة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت ودالاتها
الإبداع	٣٨,٢٤	٣,٥٩	٢٢٥	**٨,٣٨
أخذ المخاطرة	٣٠,٩٦	٣,٥٤	٢٢٥	**١١,٦١
التفرد	٢١,٦٧	٢,٠٥	٢٢٥	**٦,٢٢
المبادرة	٣١,٩٢	٣,٠٣	٢٢٥	**١٠,٠٥
المعوقات	٩٢,٣١	٣,٧٩	٢٢٥	*٢,٣٢
	٩٣,٤٢	٢,٧٧		

العامية بمصر. وقد تفسر الفروق في بعد الإبداع لصالح الذكور بأن الذكور قد يكونون أكثر جرأة في تحمل نتائج الأعمال، وقد يرجع السبب لطبيعة الذكور في حب التغيير والرغبة في الاختلاف، أما الإناث فقد تفضلن العمل بالمألوف نتيجة للأعباء الملغاة على عاتقهن من تربية الأبناء ونواحي أسرية وغيرها.

ثالثاً: للتعرف على الفروق بين تقييم عينة الدراسة لواقع ومعوقات تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر، والتي ترجع لاختلاف الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) في المقارنة بين استجابات أفراد عينة الدراسة في ضوء الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة، ٢٠ سنة فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في جدول ٨.

يتضح من جدول ٨ أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ في تقييم بعدي الإبداع وأخذ المخاطرة كأبعاد لتطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر راجعة لاختلاف الخبرة، ولكن لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقييم التفرد والمبادرة كأبعاد لتطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر راجعة لاختلاف الخبرة، كما لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقييم معوقات تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر راجعة لتأثير الخبرة.

وللكشف عن الفروق ذات الدلالة بين مجموعات الخبرة المختلفة في تقييم بعدي الإبداع وأخذ المخاطرة تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية. اتضح من نتائج هذا التحليل وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بين مجموعة خبرة أقل من ١٠ سنوات (متوسط حسابي = ٣٧,٠٣) ومجموعة خبرة ٢٠ سنة فأكثر (متوسط حسابي = ٤٠,٤٣) في تقييم واقع بعد الإبداع، والفروق لصالح مجموعة خبرة ٢٠ سنة فأكثر، كما وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين مجموعة خبرة أقل من ١٠ سنوات (متوسط حسابي = ٢٤,٢٤) ومجموعة خبرة ٢٠ سنة فأكثر (متوسط حسابي = ٢٧,٤٥) في تقييم واقع بعد أخذ المخاطرة، والفروق لصالح مجموعة خبرة ٢٠ سنة فأكثر. وقد يعزى السبب

يتضح من جدول ٧ أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) بين تقييم المديرين وتقييم المعلمين لجميع أبعاد تطبيق الريادة الإدارية وفقاً للوظيفة، وكانت الفروق في بعد الإبداع لصالح المعلمين، بينما كانت الفروق في أبعاد أخذ المخاطرة، والتفرد، والمبادرة، لصالح المديرين، وقد يرجع السبب - بالنسبة لبعدي الإبداع - إلى إدراك المعلمين أن المديرين لا ينتهجون أساليباً جديدة في حل مشكلات المدرسة، وأنهم يترددون في تطبيق أساليب غير مألوقة في أداء العمل حفاظاً على الإجازة في الأوقات المحددة وبدون أخطاء أو مخاطرة، في حين يرى المديرين أنهم يقدمون المبادرات، بل ويخاطرون في بعض الأحيان، على الرغم من رؤية المعلمين أن المديرين لا يفضلون الأعمال الصعبة، ويحبذون إجازة الأعمال بالطريقة البسيطة المعتادة، التي لا تجلب المشكلات، كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بين تقييم المعلمين وتقييم المديرين لمعوقات تطبيق الريادة الإدارية وفقاً للوظيفة، والفروق لصالح المعلمين، وقد يرجع السبب إلى إدراك المعلمين لهذه المشكلات بدرجة كبيرة، وأنهم يعانون منها كثيراً، كما أن الحلول التي قد تتخذها الإدارة لا تلامس الواقع، مما يقلل من فرص حل هذه المشكلات، وقد يرجع ذلك إلى خوف الإدارة من المساءلة في حال حدوث إخفاق في حل أي مشكلة داخل المدرسة.

ثانياً: للتعرف على الفروق بين تقييم الذكور والإناث من العينة لواقع ومعوقات تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة في المقارنة بين متوسطي استجابات الذكور والإناث من العينة حول واقع ومعوقات تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر. وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في بعد الإبداع فقط إذ بلغ متوسط الذكور ٤٠,١٤ ومتوسط الإناث ٣٨,٧٤ (ت = ٢,٥٣)، وهي دالة عند مستوى أقل من ٠,٠٥. ولم تظهر فروق دالة إحصائياً بين تقييم الذكور والإناث لأخذ المخاطرة والتفرد والمبادرة كأبعاد لتطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر، كما لا توجد فروق دالة إحصائياً بين تقييم الذكور والإناث لمعوقات تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية

جدول ٨  
المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ف" لواقع ومعوقات تطبيق الريادة الإدارية في ضوء الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"
الإبداع	أقل من ١٠ سنوات	٣٧	٣٧,٠٣	*١٠,٥٦
	من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة	٨١	٣٨,٩٦	
	٢٠ سنة فأكثر	١٠٩	٤٠,٤٣	
	الكلية	٢٢٧	٣٩,٣٥	
أخذ المخاطرة	أقل من ١٠ سنوات	٣٧	٢٤,٢٤	*٩,٩٨
	من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة	٨١	٢٥,٩٩	
	٢٠ سنة فأكثر	١٠٩	٢٧,٤٥	
	الكلية	٢٢٧	٢٦,٤١	
التفرد	أقل من ١٠ سنوات	٣٧	١٩,٢٧	٢,٠٤
	من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة	٨١	١٩,٧٢	
	٢٠ سنة فأكثر	١٠٩	٢٠,١٩	
	الكلية	٢٢٧	١٩,٨٧	
المبادرة	أقل من ١٠ سنوات	٣٧	٢٧,٦٥	٠,٣٢
	من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة	٨١	٢٨,٢٥	
	٢٠ سنة فأكثر	١٠٩	٢٨,٠٨	
	الكلية	٢٢٧	٢٨,٠٧	
المعوقات	أقل من ١٠ سنوات	٣٧	٩٢,١١	٢,٦٦
	من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة	٨١	٩٣,٣٧	
	٢٠ سنة فأكثر	١٠٩	٩٣,٣٧	
	الكلية	٢٢٧	٩٣,١٦	

\*مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥

التقليدية في الإدارة. تشجيع فرق العمل والإدارة بالمشاركة.

٣- نشر ثقافة الريادة الإدارية لدى المجتمع المدرسي، من خلال عقد ورش العمل والدورات التدريبية عن الريادة الإدارية، عمل نشرات ومطويات عن الريادة توزع على جميع أفراد المجتمع المدرسي وجميع المستفيدين، وإنشاء موقع على شبكة الانترنت خاص بالريادة والأفكار والمشروعات الريادية في المدارس، ويتضمن تجارب الرياديين في مجال الإدارة وغيرها.

٤- إنشاء برامج لتخريج الرياديين في المعاهد والجامعات، وتوفير فرص التحاق أعضاء الإدارة المدرسية بها، وإنشاء قسم بالدراسات العليا بكلية التربية أو دبلوم للريادة الإدارية يلتحق به أعضاء المنظومة الإدارية بالتعليم المصري، والراغبين في اكتساب مهارات الريادة.

### المراجع

أبو العز، عواطف عبد الفتاح محمود صالح (٢٠١٠). متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء المتغيرات العالمية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٧٤(١)، سبتمبر، ٥٩ - ٨٩.

في ذلك إلى أن مجموعة الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) بناء على وجهة نظرهم قدروا توافر عنصر الإبداع والمخاطرة لديهم بدرجة كبيرة، وذلك بحكم الخبرات والتجارب التي مروا بها، ونتيجة الجهود التي يبذلونها في المدارس وما يقومون به من أعمال وتحملهم للمسئوليات، وحل للمشكلات المختلفة التي واجهتهم طوال فترة عملهم. توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، يوصي الباحث بما يلي:

١- الإعداد وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق الريادة الإدارية من خلال تبني الإدارة العليا لموضوع الريادة الإدارية وتقديم الدعم اللازم، وأن تعمل على تقديم التسهيلات وتذليل العقبات، وتشجيع الأفكار الجديدة، وتشجيع المحاولة والخطأ، والسماح بالفشل، وتولي مسؤولية متابعة تنفيذ الريادة الإدارية، ومكافأة الجيدين، ومعاقبة المقصرين وتوعية جميع العاملين بالمدرسة بمفهوم الريادة الإدارية، وأهدافها، وأهميتها، ومتطلباتها، وعلاقتها بتحسين وتطوير العملية التعليمية والخدمات المجتمعية، ومواكبة متطلبات العصر.

٢- إيجاد ثقافة تنظيمية تعبر عن الفكر الريادي في الإدارة، وتمثل في التخلي عن استخدام الأساليب



زيدان، عمرو (٢٠٠٣). برامج تعليم ريادة الأعمال، البعد الغائب في مقررات إدارة الأعمال في كليات التجارة والإدارة العربية. الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، الجمهورية العربية السورية: حلب (١١-١٣) مارس، ١٨-١.

زيدان، عمرو علاء الدين (٢٠٠٧). ريادة الأعمال، القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جوث ودراسات، القاهرة، ج.م.ع.

سالي، جمال (٢٠٠٧). أثر الريادة المعلوماتية على إدارة المعرفة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر.

السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٦). المشاريع الصغيرة والريادة، تاريخ الاسترجاع ٥ يناير ٢٠١٤ م، من: [www.iasj.net/iasj?func=fulltext&Id=51061](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&Id=51061)

السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٨). إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في الأردن، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ١٧، مايو، ٧٧ - ١١٢.

سلمان، سعدون محسن؛ سعيد، سناء عبد الرحيم، محمد، إيثار عبد الهادي (٢٠١٠). دور ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية، تجارب عربية بالتركيز على التجربة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

سماح، صولح، مراد، محبوب (٢٠١٠). الريادية، الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر "الريادية في مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (٢٦ - ٢٩) أبريل، ١ - ٢٠.

شعيب، بونوة، عواطف، خلوط (٢٠١٢). أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ١ - ١٦.

صالح، ماجد محمد (٢٠١١). المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ٧ (٢١)، ٩ - ٢٨.

العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجح، عليان، حسين، حجازي، هيثم علي (٢٠١٠). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجياي عمان (الأردن)، دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد (٢٠٠٩). الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض (١ - ٤) يونيو، ٦٥ - ١.

إسماعيل، عمر علي (٢٠١١). خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي (نينوي)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣ (١)، ٦٦ - ٩١.

البطش، محمد وليد؛ أبو زينة، فريد كامل (٢٠٠٧). مناهج البحث العلمي، تصميم البحث والتحليل الإحصائي عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حامد، مهند؛ إرشيد، فوزي (٢٠٠٧). نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (مارس)، ١ - ٦٩.

حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.

خضيرات، عمر (٢٠١١). الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة ٩ (٣٠)، ٣٣ - ١.

الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٥). الريادة الإستراتيجية، المظلة، الأصول والقيمة، الأردن: جامعة الزيتون.

الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان (الأردن): دار اليازوري والتوزيع.

رضا، يوسف محمد (٢٠٠٢). المعجم الكامل الوجيه، بيروت: مكتبة لبنان للناسرين.

رضوان، وائل وفيق (٢٠١٣). تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء التحديات المجتمعية المعاصرة. المؤتمر العلمي الدولي الأول (رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المعاصرة)، المنعقد بكلية التربية، جامعة المنصورة بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة (٢٠ - ٢١) فبراير، ٧٥١ - ٧٧٩.

الزهري، إبراهيم عباس (٢٠٠٢). أبعاد الإشراف التربوي لدى مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، الندوة الوطنية حول تطوير التعليم الثانوي للصفين (١١، ١٢)، سلطنة عمان، ٤٠ - ١١٩.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم،  
منظمة العمل الدولية (٢٠٠٦). نحو ثقافة للريادة  
في القرن الواحد والعشرين. بيروت: مكتب  
اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.

ناصر، محمد جودت، العمري، غسان (٢٠١١). قياس  
خصائص الريادي لدى طلبة الدراسات العليا في  
إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية. مجلة  
دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٧(٤)، ١٣٩-  
١٦٨.

النجار، فايز، العلي، عبد الستار (٢٠٠٦). الريادة وإدارة  
الأعمال الصغيرة. عمان (الأردن): دار الخامد للنشر.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). الاتجاهات المعاصرة في إدارة  
المدرسة الثانوية، المادة التدريبية. القاهرة: شركة  
الأمل للطباعة والنشر.

Ahmed, N. & Seymour R. (2008). Defining  
Entrepreneurial Activity. Retrieved at : 9  
January 2014, form :  
[www.oecd.org/dataoecd/2/62/3965/330.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/2/62/3965/330.pdf).

Alain, F. (2013). Personal views on the future  
of entrepreneurship education.  
*Entrepreneurship & Regional Development*,  
25(7-8), 692-701.

Bolton, B. & Thompson, J. (2000).  
*Entrepreneurship, talent, temperament and  
technique*. Oxford: Butter Worth-  
Heinemann.

Chen Zhun, Z. & Anquan, W. (2005). A system  
model for corporate entrepreneurship.  
*International Journal of Man Power*, 25(6).

Christos, K. & Denise F. (2012). Introduction to  
entrepreneurship and institutional change:  
A research agenda. *Entrepreneurship &  
Regional Development*, 24(3-4), 199-214.

Claus, W. & Hubert. S. & Mössenlechner, C.  
(2006). Entrepreneurs and  
entrepreneurship in alpine tourism: past,  
present, and future. *Journal of Teaching in  
Travel & Tourism*, 6(2), 22-40.

Colin J. (2006). *Contemplating on evolutionary  
approach to entrepreneurship: World Futures*.  
Taylor & Francis Group, LLC, 1, 576-594.

David, S. & Friederike, W. (2012). Introduction  
to cross-border entrepreneurship.  
*Entrepreneurship & Regional Development*,  
24 (3-4), April, 95-104.

عباس، سهيلة (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز،  
حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. عمان (الأردن):  
دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد السلام، غادة (٢٠٠٩). الدعم التنظيمي للمعلمين  
والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج.  
م.ع. دراسة تحليلية (رسالة ماجستير غير منشورة).  
كلية التربية، جامعة عين شمس.

العربي، بن داود (٢٠١٢). معوقات تحقيق الريادة في إدارة  
المعرفة وسبل تجاوزها، الإدارة الجزائرية نموذجاً. مجلة  
العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٨، ١١٠-١٤٢.

العطوي، مهند حميد ياسر (٢٠١٢). أثر المرونة  
الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال. دراسة  
استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لاسيما  
الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية  
في محافظة النجف. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة  
كربلاء، ١ (٣)، ١٣٤ - ١٤٩.

عواطف، خلوط (٢٠١٢). المنظمات الريادية وطريقها نحو  
تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، المنتدى الدولي  
الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية  
للمؤسسات الصناعية، جامعة تكسمان، ١ - ١٦.

آل فيحان، إيثار عبد الهادي (٢٠١٢). دور حاضنات الأعمال  
في تعزيز ريادة المنظمات. مجلة كلية بغداد للعلوم  
الاقتصادية، ٣٠، ٦٩ - ٩٧.

القاسم، مي منذر موسى (٢٠١٣). أثر الخصائص الريادية  
في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في  
المدارس الخاصة في عمان (رسالة ماجستير غير  
منشورة). كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق  
الأوسط.

مجمع اللغة العربية (٢٠٠٥). المعجم الوسيط، ط٤،  
القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

محافظة البحر الأحمر، البوابة الإلكترونية لمحافظة البحر  
الأحمر (٢٠١٤). تاريخ الاسترجاع ٢١ مارس ٢٠١٤م،  
من : <http://www.redsea.gov.eg/data.aspx>

محمد، سعيد عبد الله (٢٠١٣). إمكانية تعزيز  
استراتيجية الريادة من منظور العلاقة مع التوجه  
الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من  
المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية  
والمستلزمات الطبية في نينوى. مجلة تنمية  
الرافدين، ١١٢ (٣٥)، ٢٥٨ - ٢٨٥.

المسوري، أحمد عبد القادر (٢٠١٢). واقع الأداء الوظيفي  
لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر  
المديرين والمعلمين. مجلة الأستاذ، ٢٠١، ٦٦٥ - ٦٨٨.

- Faouri, A. & Dasgupta, S. & Al-Kasasben, M. (2012). Investigating the relationship between knowledge sharing strategies and organizational excellence pillars. *Communication of The IBIMI Journal*.
- Hazeldine, M., & Morgan, M. (2012). Measuring entrepreneurship in business schools. *Journal of Education for Business*, March/ April, 233-239.
- Hisrich, R. & Peters, M. (2002). *Entrepreneurship*. (5<sup>th</sup> ed.). USA: McGraw Hill.
- Jennings, D. (2004). *Corporate entrepreneurship and equifinality, an empirical analysis of strategy, structure, and performance*. Retrieved on 5 December 2013, from: <http://search.epnet.com/direct.asp.cited>.
- King, W. & Kugler, J. (2000). The impact of rhetorical strategies on innovation decision an experimental study. *Journal of Omega*, 28. Retrieved on 17 November 2013, from: <http://ideas.repec.org/a/eee/jomega/v28y2-499.html>.
- Mjomvik, J. & Sanfridsson, M. (2008). *Management central system and entrepreneurship in lusaka - a minor field study in Zambia*. Master Thesis in Business Administration, Handel / shogskolan, VID, Goteborg's University.
- Pak Tee, N. (2012). The quest for innovation and entrepreneurship in Singapore: strategies and challenges. *Globalisation, Societies & Education*, 10(3), 337-349.
- Rachman, D. (2001). *Business today*. New York : McGraw-Hill Co.
- Tino, M. (2004). *Entrepreneurship organization through innovation from a competence-based strategic management perspective*. Retrieved on 3 October 2013. From: [www.EBESCO.host.com.cited](http://www.EBESCO.host.com.cited).
- Xiaozhou X. (2012). Analysis of national policies for entrepreneurship education in China. *Globalisation, Societies and Education*, 10(3), 403-420.