



## واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية

### إعداد

د/ أحمد بن محمد الزائدي

أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا التربوية

جامعة الملك عبدالعزيز

د/ أشرف السعيد أحمد

أستاذ بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

## واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية

أشرف السعيد أحمد محمد<sup>1</sup>، أحمد بن محمد الزاندي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

<sup>2</sup>كلية الدراسات العليا التربوية جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: [ashrafs1974@mans.edu.eg](mailto:ashrafs1974@mans.edu.eg) & [aboosama2001@yahoo.com](mailto:aboosama2001@yahoo.com)

### الملخص:

هدف البحث الوقوف على واقع الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتحقيقاً لذلك حاول الوقوف على مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لاختلاف ( النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وصمما استبانة مكونة من (51) عبارة موزعة على أبعاد الريادة الاستراتيجية الخمسة، طبقت على المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والمكاتب التابعة لها. وأشارت النتائج إلى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية اجمالاً وفي أبعادها الخمس بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب التالي (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجية، والابداع والابتكار)، ووجدت فروق دالة احصائية في الاستجابات لصالح الحاصلين على البكالوريوس مقارنة بالدراسات العليا، ولصالح الإناث مقارنة بالذكور، ولصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات مقارنة بأصحاب الخبرة الأكثر. وانتهى البحث بمجموعة من الآليات لتفعيل الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية، الأبعاد، الإدارة العامة للتعليم



---

## Reality of Strategic Entrepreneurship in the General Administration of Education in the Makkah Region – A Field Study

Ashraf Al-Saeed Ahmed Mohamed<sup>1</sup>, Ahmed bin Mohammed Al-Zaidi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Professor of Education Fundamentals - Faculty of Education, Mansoura University,

<sup>2</sup> Associate Professor, College of Graduate Studies, King Abdul-Aziz University

E-mail: [aboosama2001@yahoo.com](mailto:aboosama2001@yahoo.com) & [ashrafs1974@mans.edu.eg](mailto:ashrafs1974@mans.edu.eg)

### Abstract:

Study aimed to determine the reality of strategic entrepreneurship in the General Administration of Education in Makkah region. To achieve this, it's tried to determine the level of availability of the dimensions of strategic entrepreneurship in the General Administration of Education in the Makkah region, and to reveal the statistically significant differences between the responses of the sample members, which are due to differences in gender, academic qualification, and years of experience. The researchers relied on the descriptive survey method, and designed a questionnaire consisting of (51) items, applied to male and female educational supervisors. Overall, the results indicated the availability of indicators of strategic entrepreneurship in its five dimensions to a medium degree according to the following order: entrepreneurial mindset, entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, strategic resource management, and creativity and innovation. Statistically significant differences were found in the responses in favor of those with a bachelor's degree compared to graduate studies, in favor of females compared to males, and in favor of those with less than 5 years of experience compared to those with more experience. The study concluded with a set of requirements to activate the strategic entrepreneurship in the General Administration of Education in the Makkah region.

*Keywords:* Strategic Entrepreneurship, Indicators, General Directorate of Education

## واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية

### مقدمة:

تموج بينات القرن الحادي والعشرين بالكثير من التحديات والتحويلات، فيغلب عليها سرعة التغيير، ويسودها حالة من الشك واللايقين، وتتشابك وتتداخل فيها العلاقات والمتغيرات التنظيمية والمجتمعية. وتزداد فيها حدة المنافسة الدولية في مجال تقديم الخدمات التعليمية والتربوية، وهو ما يفرض على إدارات التعليم السعي نحو بناء واكتشاف الفرص الريادية، وتعزيز الخطة لتحقيق ميزات التنافسية، من خلال تعزيز جوانب قدرتها المؤسسية ومواجهة جوانب القصور في بنيتها التنظيمية.

ولذلك تتجه الإدارات التعليمية في العالم المعاصر بقياداتها وبمنظومة أعمالها وقراراتها إلى استشراف المستقبل بتحدياته وأفاقه، وتحاول تكييف أوضاعها بل استثمار مقومات نجاحها في اقتناص الفرص المتاحة والواعدة لها، وتجنب ما يتوقع حدوثه من عقبات وتحديات تقف أمام مسيرتها التعليمية والتربوية والإدارية، ولعل التحدي الحقيقي لها هو استثمار الفرص في مواجهة تلك التحديات، وتطويرها نحو مستقبل واعد (القحطاني، 2016، 477). ويمكن لإدارات التعليم الوصول إلى ما تصبو إليه في تلك البيئات متسارعة التغيير ومتشابكة العلاقات من خلال مدخل إداري يجمع بين التوجه الاستراتيجي والبعث الريادي، ولعل أبرز هذه المدخلات تتمثل في مدخل الريادة الاستراتيجية.

لقد أصبحت الريادة الاستراتيجية مدخلاً لمساعدة المنظمات المعاصرة (ومنها المؤسسات التعليمية) على تحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المحيطة، والتي تمتاز بالعديد من المتغيرات (العولمة، والمنافسة، والثورة الرقمية، والثورة المعرفية وغيرها) والتي تفرض على المؤسسات المزيد من الابتكار والإبداع، وتحقيق الكفاءة والفعالية، والتميز بالأداء من أجل تحقيق البقاء والاستمرار، والقدرة على المنافسة ومواجهة التحديات (الجازي، 2014، 1).

وتشكلت الريادة الاستراتيجية بفعل التقاطع والتكامل بين مجالي ريادة الأعمال، والإدارة الاستراتيجية، وهذان الحقلان في دمجها يقدمان إمكانات واعدة لاكتشاف الفرص واستثمارها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهذان الحقلان لا يمكن فصلهما في الواقع، وهما يشكلان وجهين لعملة واحدة، لأن نتائج البحث في حقل منهما لا يمكن فهمها بالكامل دون الحقل الآخر (Kraus Kauranen, 2009, 38). وبالإضافة لذلك فإن بؤرة الريادة الاستراتيجية واسعة وغنية، لأنها مبنية على أبحاث من تخصصات متعددة، مثل: الاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، إلى جانب فروع من الإدارة، مثل: السلوك التنظيمي، ونظرية التنظيم (Hitt, et al., 2011, 57). ونظراً لأهميتها العملية، فقد حظيت ريادة الأعمال الاستراتيجية باهتمام علمي متزايد في السنوات الأخيرة، وتوسعت الأبحاث حول هذا المفهوم بشكل كبير منذ ظهورها (Schroder, et al., 2021, 753).

ولقد ظهر مدخل الريادة الاستراتيجية رسمياً في عام (2001) مع العدد الخاص من مجلة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management المعنون "الريادة الاستراتيجية"، ثم ظهرت أول دورية متخصصة تحمل عنوان الريادة الاستراتيجية عام (2007)، ولقد تأسست الريادة الاستراتيجية على فكرتين: الأولى، وهي جوهر ريادة الأعمال وتتمثل في أنّ صياغة الاستراتيجية

وتنفيذها بنطوي بصورة جوهرية على الصفات الريادية، مثل: اليقظة، والإبداع، والبصيرة، ويحاول رواد الأعمال إبداع القيمة والاستحواذ عليها من خلال اكتساب الموارد ووضع التنافسي. والأخيرة، وهي الموضوع المركزي لمجال الإدارة الاستراتيجية وتتمثل في البحث عن الفرص والميزة التنافسية (1, 2012, Klein; Barney & Foss).

وتحقيق الريادة الاستراتيجية بإدارات التعليم يتطلب منظورا نظاميا شاملا في التطوير، يضع في اعتباره بيئة إدارات التعليم الداخلية، بما فيها من: هيكل، وموارد، واستراتيجيات عمل، وبيئتها الخارجية بما فيها من نظم واحتياجات مجتمعية، وفرص وموارد يمكن الاستفادة منها.

وتأسيسا على ما يكتنف بيئات القرن الحادي والعشرين، التي تعمل فيها إدارات التعليم من تغيرات هيكلية متسارعة، وإدراكا لما تعانیه تلك الإدارات من جوانب ضعف وقصور في جوانب الأداء المختلفة، وإيماناً بضرورة تحويل إدارات التعليم والمكاتب التابعة لها إلى منظمات ريادية ذات منظور استراتيجي، سعى الباحثان للوقوف على مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بإدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة، التي تضمن لها قدرة على استشعار التحديات والتحويلات الخارجية، ويقظة في مواجهة الأزمات المحتملة، ومرونة استراتيجية في توجيه الممارسات والفعاليات نحو الأهداف المستقبلية الموضوعية، وبما يحقق لها وللمنظومات الفرعية التابعة لها قدرة تنافسية مستدامة.

#### مشكلة البحث:

تقوم إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بدور مهم في المنظومة التعليمية، لأنها تحتل مستوى متوسط بين المستوى التشريعي (وزارة التعليم)، والمستوى التنفيذي، مكاتب التعليم والمدارس، وبرغم أهمية هذا المستوى الإداري الذي تحتله إدارات التعليم والمسئوليات التي تقوم بها، إلا أنّ واقعها به جوانب قصور متعددة تؤثر بشكل كبير على مستوى خدماتها، وغير قادرة على مواجهة تحدياتها (العوين، 6، 2019).

وفي هذا السياق أشارت دراسة العتيبي (2019، 62-64) إلى أنّ أبرز التحديات التي تواجه الإدارات التعليمية، وبخاصة في منطقة عسير، تتمثل في: وجود هدر في الموارد البشرية، وقصور في ميزانية الإدارة، وغياب التنسيق بين أقسام الإدارة، ونقص البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات، وضعف مشاركة إدارة التعليم في صنع القرار واعتبارها جهة تنفيذية فقط، نقص وقصور المباني التعليمية، الموازنة بين الانفتاح والحفاظ على الهوية، ومواكبة التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها بفعالية.

وربما يتناغم ما توصلت إليه دراسة "العتيبي" من تحديات تواجه إدارات التعليم مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (2016، 512-514) والتي أشارت إلى أنّ القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية تواجه العديد من التحديات، منها: ضعف الأجهزة الرقابية والمحاسبية في المؤسسات التربوية، عزوف المتميزين عن تولي المناصب الإدارية، وقلة تناسب الصلاحيات مع متطلبات الإبداع الإداري، وضعف أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وضعف قدرة مخرجات التعليم على تلبية احتياجات سوق العمل في ظل التنافسية العالمية، وضعف التكامل بين المؤسسات الاجتماعية والتعليمية.

ولعل التحديات التي تواجه إدارات التعليم وأشارت إليها بعض الدراسات السابقة، وكذلك ما تطمح إليه رؤية المملكة 2030 من تعزيز تنافسية مؤسسات التعليم، وتعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، يفرض على إدارات التعليم تبني مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل إداري يسعى إلى استكشاف الفرص واقتناصها وفي الوقت ذاته تعظيم القدرة التنافسية.

وموضوع الريادة الاستراتيجية من الموضوعات التي لازالت تحتاج الى الكثير من الدراسة والتحليل والبحث كونها من الموضوعات الحديثة نسبياً (جلاب: وجنة، 2016). ويؤكد ما سبق ما أشارت إليه دراسة مازي (2018, 657) من أنّ موضوع الريادة الاستراتيجية وُلد الكثير من الاهتمام من قبل الممارسين والأكاديميين في العقود الأخيرة، ورغم ذلك لا يزال هناك مجال واسع للباحثين للمساهمة في تحديد الريادة الاستراتيجية بشكل صحيح، وفهم كيفية تحقيقها في المنظمات، وما البيئات الداخلية والخارجية المعيقة أو المناسبة لنجاحها في تحقيق أهدافها. وأوصت دراسة شرودر ورفاقه (Schroder, et al. (2021, 769) بالمزيد من التوسع في البحث في ريادة الأعمال الاستراتيجية.

وتأسيساً على ما سبق يأتي مسعى هذا البحث للوقوف على واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كمنطلق لتحديد آليات تفعيلها، بما يجعلها أكثر قدرة على استشعار التحولات والتحديات المحلية والعالمية، ويمكنها من اقتناص الفرص المتاحة لها واستثمار مواردها المعنوية والمادية والاستجابة بمرونة واحترافية لمتطلبات البيئة التربوية المتغيرة.

في ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث في محاولة الاجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما الأسس الفكرية والفلسفية الحاكمة للريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية؟.
- 2- ما مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة؟.
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لاختلاف متغيرات ( الجنس، المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة)؟.
- 4- ما آليات تفعيل الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة؟.

#### أهداف البحث:

هدف البحث إلى محاولة الوقوف على واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، مما استدعى تعرف مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والوقوف على دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية والتي تعزى لاختلاف متغيرات ( الجنس، المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة).



## أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من الجانبين التاليين :

### - الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للبحث من أهمية مدخل الريادة الاستراتيجية، والذي أضى محل اهتمام متنامي من المخططين التربويين وذلك لفعاليتها في التعامل مع طبيعة بيئات القرن الحادي والعشرين والتي تتصف بالتعقيد والغموض وتزايد فيها التنافسية والبحث عن الفرص الريادية. ومن تناغم موضوع البحث مع توجهات رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم والتي تسعى لتحسين تنافسية المؤسسات التعليمية، ودعم ثقافة الابتكار والتوجهات الريادية. ومن أهمية الإدارات التعليمية باعتبارها حلقة الوصل بين المستوى التشريعي (وزارة التعليم) في التعليم والميداني التنفيذي (مكاتب التعليم والمدارس) وعلى قدر التطوير والريادة في هذا المستوى على قدر التناغم في حركة منظومة التعليم نحو أهدافها.

### - الأهمية التطبيقية

قد يقدم البحث من خلال بنيته الفكرية وما يصل إليه من نتائج، تشخيصاً لواقع توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية وآليات تفعيلها، ربما يستفيد منها العاملون ومتخذو القرار التربوي في الإدارات التعليمية ومكاتب التعليم وبخاصة في منطقة مكة المكرمة، في تأسيس مشاريعهم التطويرية لتعزيز الأداء وزيادة القدرات الإبداعية التنافسية لمنظومة العمل.

## حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي :

- 1- الحدود الموضوعية: عالج البحث موضوع الريادة الاستراتيجية وفقاً للأبعاد التالية: (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد استراتيجياً، والإبداع والابتكار).
- 2- الحدود المكانية: طبق البحث على الإدارة العامة للتعليم ومكاتب التعليم التابعة لها بمنطقة مكة المكرمة.
- 3- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق أداة البحث على المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتعليم ومكاتب التعليم التابعة لها.
- 4- الحدود الزمنية: تحددت نتائج البحث الميدانية بالاستبانة التي أعدها الباحثان وطبقت في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020/2021.

## منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لأهداف البحث، ومن خلاله تم مسح الأدبيات العلمية لمدخل الريادة الاستراتيجية، واستطلاع آراء عينة البحث على الاستبانة التي

صممت للوقوف على مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

## مصطلحات البحث

تتمثل مصطلحات البحث في الآتي:

### (1) الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

تعرف الريادة الاستراتيجية اجرائيا بأنها: مجموعة الاجراءات والأنشطة والممارسات الريادية ذات المنظور الاستراتيجي ، والتي يمكن من خلالها لإدارة التعليم وبشكل مترام اكتشاف الفرص الريادية، وتجنيد الموارد والبرامج الإبداعية؛ للحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها.

### (2) الإدارة العامة للتعليم General Administration of Education

تمثل الجهة المسئولة عن تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية، والمشاركة في مسيرة التطوير لعملية التعليم والتعلم (وزارة التربية والتعليم، 2010، 11).

## الدراسات السابقة :

تنوعت الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الريادة الاستراتيجية، ومن أبرز الدراسات التي يمكن الاستفادة منها: هدفت دراسة كيمولي (2011) Kimuli للوقوف على العلاقة بين الريادة الاستراتيجية، والتوجه الريادي، والتوجه الاستراتيجي والأداء في عينة من المدارس الثانوية الخاصة في مقاطعة واكيسو بأوغندا، ومن خلال اعتماد تصميم بحث مقطعي وتوضيحي وترابطي واستخدام عينة من 182 مدرسة ثانوية خاصة في ضاحية واكيسو بأوغندا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة بين التوجه الريادي والتوجه الاستراتيجي وريادة الأعمال الاستراتيجية والأداء. وأوصت باعتماد المدارس الثانوية الخاصة سلوكاً استراتيجياً لريادة الأعمال لأن ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية معنية بالنمو وخلق الثروة.

وسعت دراسة فتحي، والمختار (2014) إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متطلبات الريادة الاستراتيجية بمحاورها الأربعة (العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد استراتيجياً)، وتعزيز المزايا التنافسية في المدارس الأهلية، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كإدارة لجمع البيانات حيث وزعت الاستبانة على (58) معلماً محافظة نينوى بالعراق، والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي. ولقد تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية لجميع محاور متطلبات الريادة الاستراتيجية ومتغير تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية.

وسعت ألتونتاس (2014) Altuntas إلى تطوير نموذج مفاهيمي جديد لنموذج جديد لريادة الأعمال الاستراتيجية، وتم اختبار النموذج الجديد تجريبياً من خلال دراسة وصفية وكشفت ارتباطات بيرسون وسبيرمان أن تحديد الفرصة ، وعقلية ريادة الأعمال الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية لريادة الأعمال ، وثقافة ريادة الأعمال، وإدارة الموارد الاستراتيجية، والابتكار الاستراتيجي، والنمو، ومتوسط القيمة السوقية والتعلم التنظيمي، وكلها أبعاد فرعية لنموذج





ريادة الأعمال الاستراتيجي الجديد، كلها في علاقة إيجابية مع بعضها البعض تتراوح من العلاقات المنخفضة إلى القوية في الغالب.

وسعت دراسة رسمي، وصالح، وغالي (2019) للوقوف على الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة، ومن خلال المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى أبعاد الريادة الاستراتيجية ممثلة في (الرؤية الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية، المبادأة(الاستباقية)، الإبداع، النجاح الاستراتيجي) وأظهرت أن الريادة الاستراتيجية أصبحت سمة استراتيجيية للنمو وتحقيق الميزة التنافسية لأنها تستعمل أدوات تشجع وتعزز الإبداع والتطوير التنظيمي، كما أنها تؤثر وبشكل جيد في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية، وهذا يتطلب تبني الإدارة العليا لها، وأن تكون جزءاً من الخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وهدف دراسة الزبط (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين، ولغرض تحقيق هذا الهدف تم أخذ عينة طبقية عشوائية من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة وكان عددهم (173) مساعدي مدير. استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي، وطورت استبانة تضمنت أبعاد الريادة الاستراتيجية (العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية)، والمتغير الثاني للثقة التنظيمية مكون من خمس مجالات، وقد بينت النتائج أن ممارسة مديري المدارس للريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تثقيف المسؤولين بأهمية العمل بالريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية.

وحاولت دراسة المساعفة وأبو كريم (2020) التعرف إلى الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: أداة الريادة الاستراتيجية، وأداة الإبداع الإداري، وقد تم تحديد عينة طبقية عشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة وأن مستوى الإبداع الإداري لديهم كان مرتفع، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الريادة الاستراتيجية كأداة لتوجيه قادة المدارس لمواجهة التحديات وإدارة الأزمات واستثمار الفرص لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية.

وسعت دراسة بهزادي (2020) الوقوف على كيفية استخدام الريادة الاستراتيجية لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت، وباستخدام المنهج الوصفي، واعداد استبانة طبقت على عينة من المعلمين والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور الريادة الاستراتيجية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الإبداع، الاستراتيجية، المرونة، النمو) في تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين.

وسعت دراسة خاطر (2021) من خلال استخدام المنهج الوصفي إلى تحقيق عدة أهداف من بينها تقديم بعض الإجراءات المقترحة للإفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم

مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مدخل الريادة الاستراتيجية يدعم الاتفاق بين الجانب الإداري والقيادي، مع إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للريادة، وإدارة الموارد استراتيجياً، وذلك كله يمثل المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

وحاولت دراسة شرودر ورفاقه (Schroder, et al. (2021). تقديم نظرة عامة منهجية لمجال ريادة الأعمال الاستراتيجية من خلال استخدام اقتران بيليوغرافي لتقييم هيكل المعرفة داخل المجال، وتحديد الاتجاهات الرئيسية لمجال البحث، وانتهت الدراسة بتحديد جوانب ريادة الأعمال الاستراتيجية، واتجاهات البحث المستقبلية المحتملة، والتي تمثلت في خمسة تيارات بحث رئيسية مع 15 موضوعاً فرعياً في أبحاث ريادة الأعمال الاستراتيجية. وجاءت التيارات الخمس الرئيسية في: الخصائص والموارد الريادية للفرد والمنظمة، الأنشطة والفرص الريادية، النتائج والتأثيرات، بالإضافة إلى الظروف الخارجية والبيئة، وتم ترتيب هذه التيارات وفقاً لعلاقتها بمدخلات، أو عمليات أو مخرجات ريادة الأعمال الاستراتيجية.

ومن خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة، يتضح:

- أنّ الريادة الاستراتيجية أحد المدخلات الإدارية المعاصرة التي تستفيد من امكانيات الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال للعمل على اقتناص الفرص وتحقيق الميزة التنافسية في بيئات القرن الحادي والعشرين التي تتميز بالتعقيد وحالة اللايقين المتنامية.
- يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في القضية المحورية للبحث، والمتمثلة في الريادة الاستراتيجية، كما يتشابه مع بعض الدراسات كدراسة فتحي والمختار (2014) في أبعاد الريادة الاستراتيجية غير أنه يختلف عن جميع الدراسات السابقة في القطاع المستهدف.
- وجود علاقة ايجابية بين تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية والعديد من المتغيرات التنظيمية، مثل (الأداء، المزايا التنافسية، الثقة التنظيمية، الأبداع الإداري...).
- وجود اتفاق بين الدراسات السابقة على أهمية توطين الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية باعتبارها أداة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة التعليمية.
- رغم التباين بين الباحثين حول أبعاد الريادة الاستراتيجية، إلا أنها عموماً جاءت لتعبر عن التكامل بين التوجه الاستراتيجي والتوجه الريادي في بنية الريادة الاستراتيجية، وهو ما أكدت عليه أبعاد البحث الحالية.

### الإطار النظري للبحث:

تتضمن الجانب النظري من البحث وتحقيقاً لأهدافه الموضوعات التالية:

#### أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية:

عند محاولة تعريف الريادة الاستراتيجية تبدو أهمية تحديد مصطلحي الاستراتيجية وريادة الأعمال، لأنّ هذين العنصرين يعملان معاً في إطار متماسك، فالاتحاد بين الاستراتيجية وريادة الأعمال أحد الأفكار الجوهرية في ريادة الأعمال الاستراتيجية (Ketchen; Ireland & Snow, 2007, 373).



ومفهوم الاستراتيجية يدور حول التنمية طويلة الأجل للمنظمة، ويتضمن ذلك على سبيل المثال: القرارات المتعلقة بالمجال، وكيفية الحصول على الموارد وإدارتها والمصادر المحددة للميزة التنافسية. أما زيادة الأعمال الاستراتيجية، تهتم بالإجراءات المتخذة لصناعة التجديد، على سبيل المثال: إبداع وحدات تنظيمية أو تنظيمات جديدة، أو تجديد الوحدات القائمة؛ حيث ترتبط زيادة الأعمال ارتباطاً وثيقاً بالابتكار (Höglund ; Caicedo & Mårtensson, 2014, 5).

ومن أبرز الجهود العلمية لتعريف زيادة الأعمال الاستراتيجية يأتي تعريف هيت ورفاقه (Hitt, et al. (2011, 481 حيث يرون أنها: تكامل زيادة الأعمال (سلوكيات البحث عن الفرص) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن المزايا التنافسية)؛ لاتخاذ الإجراءات الرامية إلى خلق الثروة وتطويرها. ويرى هوكيسسون ورفاقه (Hoskisson, et al. (2013, 365 أنّ الريادة الاستراتيجية تمثل: اتخاذ الإجراءات الريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي، وبشكل أكثر خصوصية، تتضمن وبشكل متزامن البحث عن الفرص الريادية والميزة التنافسية لتصميم الاستراتيجيات وتنفيذها بغرض ابتكار القيمة للعملاء والثروة للمساهمين.

ويُعرف البعض الريادة الاستراتيجية على أنها: القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي؛ إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل إيجادها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة؛ من أجل إضافة القيمة وتعظيمها، في سبيل الوصول إلى أهدافها (الحكيم، وعلي، 2017، 51).

ويُشار للريادة الاستراتيجية أيضاً بأنها: عملية يمكن من خلالها للمديرين تحقيق توجه منظمتهم الهادف إلى حل المشكلات وإنشاء حلول إبداعية ومبتكرة، بالإضافة إلى القدرة على الاستفادة من الفرص التي تظهر على طول الطريق (Cristo-Andrade & Ferreira, 2020). أما خاطر (179، 2021) فينظر للريادة الاستراتيجية باعتبارها "مدخل إداري يتضمن مجموعة الأنشطة والممارسات المتمركزة حول تجديد أساليب التعامل مع الموارد البشرية والمادية والفنية بالمؤسسات التعليمية، وفق طرائق فريدة تسمح ببلوغ مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التعليمية والميزات التنافسية".

ويتضح من التعريفات السابقة أنّ زيادة الأعمال الاستراتيجية تدمج بين السلوكيات الريادية، والمنظور الاستراتيجي؛ لبناء استراتيجيات هادفة إلى إدارة الإبداع التنظيمي الذي يعزز من اكتشاف الفرص الريادية وخلقها، واستثمار الموارد والإمكانات التنظيمية؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### ثانياً: أهمية الريادة الاستراتيجية:

تكمن مبررات الأخذ بمفهوم الريادة الاستراتيجية في تطوير أداء الإدارات التعليمية، إلى أنّه كغيره من المصطلحات التي تستند على المنظور الاستراتيجي في المعالجة، يرتبط بينات القرن الحادي والعشرين والتي تتسم بالتغيرات المستدامة، وحالة التعقيد المتفاقمة، واللايقين، وزيادة حدة المنافسة، حيث لا تستطيع المنظمات التنبؤ بالمستقبل بسهولة، ونتيجة لذلك عليها تطوير

المرونة الاستراتيجية للحصول على مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها حسب الحاجة، وهذا يتطلب الحصول على الموارد، وبناء القدرات التي تسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع بيئة ديناميكية شديدة التغيير، وهذا يتطلب البحث عن الفرص الريادية وتحديدها، وتطوير الابتكار، بمعنى أن تكون المنظمات رائدة ومبتكرة؛ لتكون متميزة في خدماتها ومنتجاتها عن المنافسين بطرق تخلق قيمة إضافية أو جديدة للعملاء. وبالتالي، فإن كفايات الأعمال الريادية مهمة بالنسبة للمنظمات؛ لتحقيق الميزة التنافسية، والحفاظ عليها لفترة من الزمن ( Djordjevic, 2013, 155).

ومن ممارسات ريادة الأعمال الاستراتيجية القائمة على الابتكار، والتي تستهدف تعزيز كفاءة المنظمات وتنافسيتها: التجديد المستمر في منتجات المنظمة وخدماتها، والتجديد التنظيمي، والمتمثل في تغيير العمليات الداخلية أو الهياكل التنظيمية أو القدرات من أجل تحسين موقفها التنافسي، وإعادة تحديد نطاق حركة المنظمات في بيئتها الخارجية من خلال السعي بشكل استباقي إلى إنشاء أسواق وعملاء جدد، والتجديد الاستراتيجي من خلال التركيز على كيفية قيام المنظمة بخلق القيمة والمنافسة في السوق من خلال تغيير الاستراتيجيات التنظيمية الموجودة بشكل جوهري، والتحالف بنجاح مع السوق الخارجية والتنافس بشكل أفضل مع المنافسين، وإعادة تصميم نموذج الأعمال الأساسي بالمنظمة من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية أو تمييزها عن المنافسين (Höglund; Caicedo& Mårtensson, 2014, 3).

إنّ الريادة الاستراتيجية مدخل لمتابعة الأداء المتفوق، وشكل استراتيجي فريد تدرك من خلاله المنظمة ميزة تنافسية مستدامة لا تعتمد على مصدر واحد للكفاءة؛ بدلاً من ذلك، تعتمد على قدرة المنظمة على تطوير تيار من الابتكار المستمر للبقاء في صدارة المنافسين وتتطلب مثل هذه الجهود نشرًا مميزًا للموارد من أجل التعاون في استكشاف فرص جديدة واستغلال الأسواق والمزايا الحالية، من خلال الأنشطة والسلوكيات الموجهة نحو الابتكار. وبناءً على ذلك، فإن المنظمات التي تسعى لتحقيق الريادة الاستراتيجية تتميز بالمرونة الاستراتيجية، وعلى استعداد للتغيير - في السعي لتحقيق المزيد من النجاح - من خلال الاستفادة من المعرفة الحالية واستيراد المعرفة الجديدة لتغيير مزيج منتجاتها (Mazzei, 2018, 658).

وعليه يمكن القول إن السعي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية بإدارات التعليم سيحقق لها الرشاقة الاستراتيجية، التي تجعلها أكثر قدرة على الاستجابة للبيئات الدينامية المتغيرة، من خلال تبني استراتيجيات عمل مرنة وإبداعية، قائمة على تحليل استراتيجي شامل للبيئة الداخلية والخارجية، بما يمكنها من اكتشاف الفرص الريادية وإبداعها، والسعي الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال إعداد جيل من العاملين الرياديين، ونشر الثقافة الريادية، وتعزيز الصلات والروابط مع قطاعات المجتمع المستفيدة وذات الصلة.

### ثالثًا: أبعاد الريادة الاستراتيجية:

برغم تنوع تقسيمات أبعاد الريادة الاستراتيجية بين الباحثين، إلا أنّ عدداً ليس بالقليل منها أعطى المساحة الأكبر من التركيز على التوجه الريادي، من هذه التقسيمات، تحديد الجازي (2014، 7) لأبعاد الريادة الاستراتيجية في: الاستباقية، والهجومية، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتقبل المخاطرة، والمرونة. ويرى الحكيم، وعلى (2017، 51) أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تتمثل في: تحمل المخاطرة، واغتنام الفرص، والإبداع، والثقافة الريادية. وأشار



Kyrgidou & Hughes (2010, 49) إلى ستة عناصر للريادة الاستراتيجية، هي: تحديد الفرص، والإبداع، وقبول المخاطرة، والمرونة، والرؤية، والنمو.

ويرى هوكيسسون ورفاقه (Hoskisson, et al. (2013, 365) أنّ المنظمات تعتمد على الريادة الاستراتيجية عندما تحاول تطوير الابتكارات كأساس لكسب عوائد أعلى من المتوسط، ومن المرجح أن تكون الريادة الاستراتيجية ناجحة عندما يكون لدى العاملين توجه ريادي، وهذا التوجه الريادي يتأسس على خمسة أبعاد، هي: الاستقلالية، والابتكارية، وتحمل المخاطرة، والاستباقية، والتنافسية الشديدة.

وأشارت التميمي والعيدي (2017، 96) إلى أبعاد الريادة الاستراتيجية في ثلاثة أبعاد، هي: الإبداع والابتكار، والتطوير والتوسع في الميزة التنافسية، وتحمل المخاطرة. وحدد هيت ورفاقه (Hitt, et al. (2011, 479) أبعاد الريادة الاستراتيجية في: الشبكات والتحالفات الخارجية، والموارد والتعلم التنظيمي، والابتكار والإبداع، والتدويل.

ومن التقسيمات التي حاولت الجمع بين أبعاد التوجه الريادي والمنظور الاستراتيجي، ما أشار إليه نموذج إيرلند ورفاقه (Ireland, et al.(2001, 51) والذي حدد أبعاد الريادة الاستراتيجية، في ستة أبعاد، هي: الإبداع، والشبكات، والتدويل، والتعلم التنظيمي، والإدارة العليا، والفرق والحوكمة، والنمو. وكذلك نموذج إيرلند، وهيت، وسيرمون (Ireland; Hitt & Sirmon (2003, 963) لأبعاد الريادة الاستراتيجية والذي يتكون من خمسة أبعاد، هي: العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد التنظيمية استراتيجيا، وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار. وفيما يأتي تفصيل لأبعاد النموذج الأخير:

#### (1) العقلية الريادية Entrepreneurial Mindset

تمثل العقلية الريادية، العقلية التي تمارس التفكير الريادي كعادة، وتملك الرغبة في اكتشاف الفرص وتقييمها واستغلالها، وتوجد عدة خصائص لتحديد العقلية الريادية التي يملكها رواد الأعمال، منها: إنهم يبحثون بجدية عن فرص جديدة، ويتابعون الفرص بدرجة عالية من الانضباط، ويسعون إلى استثمار أفضل الفرص دون إهمال أنفسهم أو منظماتهم في مطاردة كل خيار، ويركزون على التنفيذ الكيفي لاقتناص الفرص، ويوظفون طاقات الجميع في المجال (Bosman& Fernhaber, 2018, 7-13).

ويرى البعض أنّ العقلية الريادية تمثل منظورا موجها نحو النمو، يقوم الأفراد من خلاله بتعزيز المرونة، والإبداع، والابتكار المستمر، والتجديد. بعبارة أخرى، حتى تحت عباءة عدم اليقين، فإنّ العقلية الريادية قادرة على تحديد الفرص الجديدة واستثمارها، لأنّ أصحاب تلك العقلية يملكون قدرات معرفية وإدراكية تسمح لهم بإدراك الحالات الغامضة والمجزأة وفهمها (Ireland; Hitt & Sirmon, 2003, 968).

وتتمثل مكونات العقلية الريادية في: التعرف على الفرص الريادية لبناء الميزة التنافسية وخلق الثروة، واليقظة الريادية باعتبارها ومضات من البصيرة الفائقة، التي تعبر عن قدرة رائد الأعمال على تحديد متى تصبح الخدمات الجديدة مجدية وهذا يتطلب متابعة الفرص الريادية باحترافية، ومنطق الخيارات الحقيقية، والذي يعزز المرونة الاستراتيجية، وبخاصة في التعامل مع

حالة عدم اليقين فيما يتعلق بجدوى متابعة الاستثمار في فرص ريادية محددة، وإطار ريادة الأعمال، حيث تزداد فعالية العقلية الريادية في خلق الثروة عندما يتم تطبيقها في سياق ريادة الأعمال. ويشمل إطار ريادة الأعمال عدة إجراءات، مثل: تحديد الأهداف، وإنشاء سجل للفرص، وتحديد التوقيت المرتبط بإطلاق الاستراتيجية المطلوبة لاستغلال فرصة ريادية ما (Hitt; Ireland, 2003, 968-969).

يتضح مما سبق أنّ العقلية الريادية هي العقلية المرنة، التي تستشعر بحساسية مرهفة التحديات المحيطة بإدارات التعليم، والفرص المحتملة في بيئات الغموض وحالة عدم التأكد؛ مما يجعلها قادرة على التعرف على الفرص، واستغلالها بالطريقة الصحيحة، وفي الوقت الصحيح؛ لتعزيز الميزة التنافسية.

## (2) الثقافة الريادية: Entrepreneurial Culture

تمثل ثقافة ريادة الأعمال نظامًا من القيم المشتركة (ما هو مهم)، والمعتقدات (حول كيف تفعل الأشياء)، التي تُشكل الترتيبات الهيكلية للمنظمات، وتصرفات أعضائها؛ لإنتاج المعايير السلوكية، وتؤثر ثقافة المنظمة على أعضائها وتوقعات بعضهم البعض، وكذلك توقعاتهم للتفاعلات مع أصحاب المصلحة خارج حدود المنظمة، وتؤثر الثقافة على الإطار المعرفي الذي يؤثر على كيفية إدراك الأعضاء للقضايا، وكذلك كيف ينظرون إلى المشهد التنافسي لمنظمتهم (Ireland; Hitt& Sirmon, 2003, 970).

وتُعرف الثقافة الريادية بأنها: مزيج من القيم الشخصية، والمهارات الإدارية، والخبرات والسلوكيات التي تميز رائد الأعمال من حيث روح المبادرة، والمخاطرة، والقدرة الابتكارية، وإدارة علاقات المشروع مع البيئة الاقتصادية (Wong, 2014, 30).

وتتميز ثقافة ريادة الأعمال الفعالة بتوقعات متعددة، وتسهل جهود المنظمة لإدارة الموارد بشكل استراتيجي، وتلتزم بالأهمية المتزامنة لسلوكيات البحث عن الفرص، والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر ثقافة ريادة الأعمال فعّالة؛ حيث يتوقع ظهور أفكار وإبداعات جديدة، وتشجيع المخاطرة، والتسامح مع الفشل، والترويج للتعليم، وتتم مناصرة الابتكارات الإدارية، وينظر إلى التغيير المستمر باعتباره ناقلاً للفرص، وبالتالي، فإن ثقافة ريادة الأعمال تعزز وتدعم البحث المستمر عن فرص ريادة الأعمال، التي يمكن استغلالها بمزايا تنافسية مستدامة (Ireland; Hitt& Sirmon, 2003, 970).

وعليه، فإنّ تحقيق الريادة الاستراتيجية يقتضي تعزيز ثقافة ريادة الأعمال لدى كافة العاملين على كافة المستويات، وفي كافة الأنشطة والممارسات؛ مما يعزز من: روح المبادرة، والإبداع، والعمل الجماعي، والتعلم التنظيمي، والمرونة في التعامل مع الغموض، وتحفيز البحث عن الفرص وإدارتها بشكل استراتيجي.



### Entrepreneurial Leadership

### (3) القيادة الريادية

تتمثل القيادة الريادية في القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بطريقة استراتيجية من أجل التأكيد على سلوكيات البحث عن الفرص، واستثمارها لتحقيق المزايا التنافسية (Ireland; Hitt& Sirmon,2003, 971).

والقيادة الريادية لا تعتمد فقط على السلطة والتسلسل الهرمي كما في القيادة التقليدية، بل تستند على المهارات الفردية، مثل تحقيق الأهداف بطريقة مبتكرة وجمع الموارد المطلوبة، وإدراك الفرص وتقييمها من خلال تدفق المعلومات، وهذه القيادة تملك رؤية واضحة تقود إلى الأداء والنمو، ومن خلال اتخاذ المخاطرة والمبادرة تهدف القيادة الريادية إلى خلق الابتكارات. والقيادات الريادية قادرة على العمل في أي منظمة، وفي أي مهمة، من خلال قيادة الأفراد والفرق الريادية وإدارة الموارد بشكل منتج (Kansikas, et al.,2012, 143).

وتتميز القيادات الريادية بالقدرة على اتخاذ المخاطرة، والاستباقية، والابتكار عند قيادة المشروعات الجديدة وبخاصة في البيئات التي تتسم بعدم اليقين، فهم قادرون على خلق أسلوب القيادة الذي يمكنهم من التكيف والبقاء في وضع تكون فيه الموارد شحيحة. وتمتلك القيادات الريادية القدرة على تشجيع الآخرين وتحفيزهم في إطار رؤية ريادية ملهمة، وإعطاء نماذج لكيفية صنع الأشياء، والقدرة على بناء الفرق وتوجيهها ولديها مهارات التفاوض والمساومة، وتتيح المساحة الكافية للعاملين لاستغلال الفرص وخلق القيمة (Kansikas, et al.,2012, 143).

وتستند القيادة الريادية إلى ست مبادئ أساسية، هي (Ireland; Hitt& Sirmon, 2003, 971-972):

- الالتزام بتطوير رأس المال البشري، لدوره في تغذية القدرة الريادية، ولأنه مصدر سلوكيات الريادة الاستراتيجية، حيث ييسر تطوير رأس المال البشري جهود الأفراد لتطوير القدرات الريادية، مثل: الرشاقة، والإبداعية، والمهارة في إدارة الموارد استراتيجياً.
- تعزيز قناعة العاملين بنماذج العمل الجديدة، والتي ينظرون إليها على أنها ابتكارات مدمرة تمثل تهديداً لهم شخصياً ومنتجاتهم، وذلك من خلال تشارك المعلومات بصورة شفافة مع توضيح الفوائد المحتملة للنماذج الابتكارية الجديدة.
- بناء الوعي بالفرص، من خلال توضيح قيمة الفرص، وأهمية استثمارها للمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وأهداف الأفراد، على أن تكون هذه الفرص جزءاً من سجل الفرص بالمنظمة.
- التقييم الدوري لسلامة المنطق الذي يُشكل تصورات القادة لأعمالهم وقرارات تخصيص الموارد، في ظل تطورات البيئة الخارجية والوضع التنافسي، وهذا يتطلب من القادة الرياديين تقييم استعداد المنظمة لتحديد الفرص الريادية ذات القيمة المضافة.
- التساؤل (الدائم) حول جدوى الأسواق التي تتنافس فيها المنظمة، وغرض المنظمة، وكيف يتم تعريف النجاح، وعلاقات المنظمة مع مختلف أصحاب المصلحة. وتؤثر الإجابات على هذه الأسئلة على ما تحدده المنظمة من فرص وكيفية إدارة مواردها لاستغلال هذه الفرص.

- تنمية ثقافة تنظيمية يتم فيها إدارة الموارد بشكل استراتيجي (سلوك البحث عن المزايا)، وأيضاً بصورة ريادية (سلوك البحث عن الفرص). وهذا يحدث عندما يتم ربط ريادة الأعمال مع الإدارة الاستراتيجية، حتى تصبح المنظمة رائدة استراتيجياً.

#### (4) إدارة الموارد استراتيجياً Managing Resources Strategically

وفقاً للرؤية المرتكزة على الموارد (RBV) Resource - Based View، والتي تفترض التباين في نوعية الموارد التي تملكها المنظمات، تعتبر الموارد النادرة، والتي تملكها المنظمة وتتفرد بها عن المنظمات المناظرة، بالغة الأهمية للانخراط في الريادة الاستراتيجية. فعندما تتفرد المنظمة بموارد نادرة (أي ليست مملوكة على نطاق واسع) وذات قيمة (أي إنها قادرة على تعزيز كفاءة أو فعالية المنظمة) ولا تستطيع المنظمات المنافسة الحصول على تلك الموارد من أسواق الموارد، عندها يمكن للمنظمة المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة (Ireland; Hitt & Sirmon, 2003, 973).

وإذا كانت الرؤية المرتكزة على الموارد (RBV) تقترح، من منظور استراتيجي، أن الميزة التنافسية للمنظمات تكمن في الموارد النادرة والتي تتفرد بها المنظمة، ويصعب على المنافسين تقليدها، فإن منظور ريادة الأعمال يركز على أنواع مختارة من الموارد لفهم أداء المنظمة المميز، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على تحديد الفرص الاستثمارية، وتعتبر المعلومات ورأس المال الاجتماعي والخبرات الريادية أمثلة على تلك الموارد المختارة (Ireland; Hitt & Sirmon, 2003, 973).

وتتمثل الموارد في كافة الأصول الملموسة (رأس المال المادي) وغير الملموسة (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي) التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في اختيار وتنفيذ استراتيجياتها. وتعتبر الموارد المعرفية وبخاصة المعرفة الضمنية التي يملكها رأس المال البشري عاملاً بالغ الأهمية في الاستفادة من القدرات المالية للمنظمة، لأن الاستفادة الناجحة من الموارد التنظيمية تعتمد على الخبرات الضمنية المتراكمة لدى أفراد المنظمة (Ireland; Hitt & Sirmon, 2003, 973).

وتعد قدرة المنظمات على إدارة حافظة مواردها بشكل استراتيجي مؤشراً على أدائها. حيث يؤدي إدارة الموارد بشكل استراتيجي إلى الإبداع والابتكار، والذي يستخدم لاستغلال الفرص الريادية لتطوير المزايا التنافسية واستدامتها. فالمنظمات التي تقوم بتنظيم وهيكل حافظة الموارد استراتيجياً بهدف تشكيل القدرات والتي يمكن الاستفادة منها بفعالية في ظل الظروف التنافسية الحالية، من أجل تسخير الفرص واستخدامها، بشكل متزامن مع سلوكيات البحث عن الميزة التنافسية سوف تعظم من جهود المنظمة لخلق الثروة؛ لأن إدارة الموارد تؤثر بشكل استراتيجي على القيمة التي يمكن اشتقاقها من الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمات لتطوير وتنفيذ استراتيجياتها، مما يوحي بأن خلق وصيانة واستدامة تقنيات تراكم وتوزيع الموارد قد يصبح نقطة محورية للبحث (Ireland; Hitt & Sirmon, 2003, 973-980).

ولذلك فإن إدارات التعليم مطالبة في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية، بإدارة محترفة للموارد الملموسة وغير الملموسة - متاحة أو ممكنة - من خلال تعزيز كفايات قياداتها في جوانب: تخطيط الميزانيات المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدراك قيمة رأس المال الاجتماعي وسبل تعظيمه واستثماره، وسبل تعزيز الشراكة مع المجتمع والجهات المستفيدة.





## (5) تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار

### Applying Creativity and Developing Innovation

يؤكد شومبيتر Schumpeter على أهمية الإبداع والابتكار في سياق ديناميكيات السوق، ولذلك دشّن مفهوم التدمير الإبداعي creative destruction ليشير إلى العمليات التي تعمل من خلالها المنظمات وتتفاعل في السعي وراء الفرص في الأسواق الحرة، وجادل بأن التدمير الإبداعي هو عملية أحدثت ثورة في البنية التنظيمية، وهو عامل أساسي في التغيير التنظيمي، وفي تحفيز جهود التنمية، وهو المحرك لنمو المنظمات وخلق الثروة. ومَنْ يملك السبق في تقديم الابتكارات سوف يتمتع بالمزايا الاحتكارية وبأرباح غير طبيعية؛ بسبب الاستجابات المتأخرة من المنافسين، لأنّ الخدمات والمنتجات الجديدة سوف تلغي الخدمات القديمة الأقل تنافسية وتجعلها منتهية الصلاحية (Ireland; Hitt & Sirmon, 2003, 980).

ويصنف البعض الابتكار إلى نوعين: الأول، الابتكار المدمر disruptive innovation والذي يؤدي إلى إحداث تغيير ثوري وجوهري في العمليات والممارسات التنظيمية. والآخر، الابتكار المستدام sustaining innovation والذي يؤدي إلى تغيير تدريجي. ويكون الابتكار المتزايد أو المستدام نتاج تعلم كيفية استغلال القدرات الموجودة بشكل أفضل والتي تسهم في المزايا التنافسية، وعلى النقيض من ذلك، فإن الابتكار الراديكالي أو المدمر مشتق من تحديد الفرص الريادية واستغلالها من خلال مجموعات جديدة من الموارد؛ لخلق قدرات جديدة تؤدي إلى مزايا تنافسية (Ireland; Hitt & Sirmon, 2003, 981).

ويمثل الإبداع نهج العمل الذي يؤدي إلى توليد أفكار أو عمليات أو حلول جديدة ومناسبة، وهو عملية مستمرة وجماعية، وليس نتيجة لأفعال فردية. وتشمل مهارات الإبداع القدرة على إدارة المصفوفات المتنوعة من المعلومات وإصدار القرارات الحازمة في أوقات التعقيد، وتحديد أنماط الفرص. ومن المرجح أن تكون الجهات الفاعلة تنظيمياً ذات المعرفة الجوهريّة في مجال معين مبدعة في تطوير الابتكارات المستدامة. وربما يكون الفاعلون الذين يتمتعون بمجموعة واسعة من المعرفة عبر التخصصات خلاقين بطرق تؤدي إلى ابتكارات راديكالية (Ireland; Hitt & Sirmon, 2003, 980).

وربما يفرض ذلك على إدارات التعليم تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال إتاحة بيئات العمل والتعلم المرنة، وتعزيز قدرة العاملين على إدارة المعرفة التنظيمية، وتعزيز التشارك المعرفي والعمل الجماعي داخل التخصصات وغيرها، بما يسهم في توليد أفكار وإبداعات جديدة. ويقتضي ذلك أيضاً العمل على تطوير نظم العمل والبرامج القائمة، وفي الوقت نفسه إبداع نظم عمل وبرامج ومشاريع تعليمية تنافسية.

## رابعا: النظريات المفسرة للريادة الاستراتيجية:

من الملاحظ أنّ الريادة الاستراتيجية تتأسس فكريًا على مجموعة من النظريات المفسرة،

كالآتي:

### (1) نموذج الرؤية المرتكزة على الموارد (RBV) Resource Base View Model:

تمثل وجهة النظر القائمة على الموارد المنظور النظري السائد في الإدارة الاستراتيجية، وهي منظور رئيسي في مجال ريادة الأعمال أيضًا، وتؤكد هذه الرؤية على أن بعض الأصول والقدرات المتاحة للمنظمة توفر الأساس لميزة تنافسية، وبالتالي تمهد الطريق لخلق ثروة كبيرة. ولتوفير ميزة تنافسية؛ يجب أن تكون الموارد ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها (غير قابلة للتقليد) ويصعب استبدالها، وينظر للموارد التي تلي هذه المعايير على أنها موارد استراتيجية. تشمل الأمثلة على الموارد الاستراتيجية: براءات الاختراع، وسمعة المنظمة، والثقافات التنظيمية الفريدة (Ketchen; Ireland & Snow, 2007, 379). وهذه الموارد النادرة والقيمة لها تأثيرها في زيادة أداء وإنتاجية المنظمة للابتكار. وجوهر الموارد النادرة تتمثل في الكوادر البشرية المؤهلة والمبدعة.

### (2) نظرية الشبكة Network theory:

استحوذت نظرية الشبكة على اهتمام علماء ريادة الأعمال، والاستراتيجية، من خلال تأكيدها على الآليات والعمليات التي تسمح لبعض رواد الأعمال باستغلال رأس المال الاجتماعي بشكل منتج، لأنّ الهياكل الاجتماعية يمكن أن تلعب دورًا رئيسيًا في تحديد من يحاول أن يصبح رائد أعمال ومن ينجح، وذلك لأنّ تطوير الشبكات الاجتماعية واستثمارها يحدد الوصول التفاضلي إلى المعلومات، والتعرف على الفرص، والتمويل، والموارد، والقدرات التكنولوجية اللازمة للمنافسة في الأسواق الديناميكية المتنامية (Schulze, 2007, 229).

### (3) نظرية التعلم Learning theory:

تسمى هذه النظرية أحيانًا بالتعلم التنظيمي، أو الرؤية القائمة على المعرفة، وتبحث في كيفية قيام المنظمة ببناء قاعدتها المعرفية بمرور الوقت ونشر مخزونها من المعرفة لتحقيق النجاح، في سياق شبكة تعاونية (Tsai & Lei, 2016, 572). وهناك أربعة مفاهيم أساسية مرتبطة بنظرية عملية التعلم، هي: اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية. ويجب أن تدار كل مرحلة في عملية التعلم التنظيمي بشكل جيد حتى يكون الابتكار مستمرًا وفعالًا (Ketchen; Ireland & Snow, 2007, 379).

### (4) نظرية الخيارات الحقيقية Real options theory:

في مواجهة حالة عدم اليقين تفترض النظرية أنّ نتيجة نقص المعرفة فإن الاستثمارات التي لا رجعة فيها تصبح مصدر قلق للمديرين (عدم رجوع الاستثمار) خوفًا من تآكل موارد المنظمة، ولذلك فمن المرجح أن تقوم المنظمات باستثمارات صغيرة، بدلاً من المغامرة باستثمارات كبيرة، بقصد زيادة الاستثمارات في مرحلة ما في المستقبل عندما تتضح الرؤية. ويمكن للمنظمات معالجة هذا الموقف من خلال الاستفادة من قاعدة مواردها لإجراء سلسلة من الاستثمارات الصغيرة. داخليًا من خلال مجموعة متنوعة من مبادرات البحث والتطوير. وخارجيًا، من خلال الاستثمار في



عدد من الشبكات التعاونية المختلفة القادرة على تكوين الثروة. وتوفر ملكية خيارات النمو المتنوعة هذه فرصًا كبيرةً للتحوط ضد عدم اليقين (Ketchen; Ireland & Snow, 2007, 381).

### الإطار الميداني للبحث:

تمثل الإطار الميداني للبحث في الجوانب التالية:

#### أولاً - أهداف البحث الميدانية:

تمثلت أهداف البحث الميدانية فيما يلي:

- (1) الوقوف على مستوى توافر أبعاد الريادة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- (2) الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر أبعاد الريادة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، والنوع، وسنوات الخبرة).

#### ثانياً- مجتمع البحث وعينته:

تضمن مجتمع البحث الحالي جميع مشرفي الإدارات التعليمية المساندة ومكاتب التعليم بمكة المكرمة وعددهم 937 مشرفاً ومشرفة، وفقاً لإحصائية العام الدراسي 1441/ 1442هـ. ويوضح الجدول التالي توزيع المشرفين حسب الإدارات التعليمية المساندة ومكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة:

#### جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع البحث من المشرفين التربويين حسب الإدارات ومكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة

م	الإدارة/المكتب	المشرفين		المشرفات		النسبة %
		عدد	النسبة %	عدد	النسبة %	
1	مشرفو الإدارات المساندة	227	52.79	270	53.25	53.04
2	مكتب التعليم جنوب مكة المكرمة	25	5.81	29	5.71	5.76
3	مكتب التعليم شرق مكة المكرمة	32	7.44	36	6.1	7.25
4	مكتب التعليم شمال مكة المكرمة	30	6.97	43	8.48	7.79
5	مكتب التعليم غرب مكة المكرمة	45	10.46	51	10.05	10.24

6	مكتب التعليم وسط مكة المكرمة	38	8.83	43	8.48	81	8.64
7	مكتب التعليم بمحافظة المجموع	17	3.95	20	3.94	37	3.94
8	مكتب التعليم بمحافظة بحرة	11	2.55	12	2.36	23	2.45
9	مكتب التعليم بمحافظة الكامل	5	1.16	3	0.59	8	0.85
المجموع		430	%100	507	%100	937	%100

لسهولة الإحاطة بجميع أفراد مجتمع البحث، تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع البحث، عبر رابط إلكتروني وتم تحديد فترة زمنية قدرها ثلاثة أسابيع كحد أقصى للحصول على الاستجابات من أفراد مجتمع البحث، وفي نهاية هذه الفترة بلغ مجموع الاستبانات المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (809) استبانة، تمثل أفراد عينة البحث، بنسبة (86.33%) من مجتمع البحث الكلي.

وتم توصيف عينة البحث من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، والنوع، وسنوات الخبرة في الإشراف التربوي). ويوضح نتائجها الجدول (2) التالي:

#### جدول (2)

##### التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً للمتغيرات الشخصية

م	المتغير	المستوى	التكرار	النسبة %
1	المؤهل العلمي	بكالوريوس	504	62.3
		دراسات عليا	305	37.7
1	النوع	ذكر	361	44.6
		أنثى	448	55.4
2	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	129	15.9
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	220	27.2
		10 سنوات فأكثر	460	56.9
		المجموع الكلي	809	%100

#### ثالثاً- أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث صمم الباحثان أداة البحث، الاستبانة، بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية بالإضافة إلى البيانات الشخصية المتمثلة في (المؤهل العلمي، والنوع، وعدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي) على



محور واحد بإجمالي (51) عبارة لتحديد مستوى توافر الريادة الاستراتيجية في أبعادها الخمسة (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد استراتيجياً، والإبداع والابتكار)، وقد صيغت جميع العبارات في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد على درجة توافره، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكرت الثلاثي المتدرج تنازلياً (كبيرة، متوسطة، صغيرة).

### إجراءات تقنين أداة البحث:

للتأكد من صدق أداة البحث قام الباحثان بما يلي:

1. التأكد من صدق الاتساق الداخلي: حيث جاءت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات وكل بعد تنتمي إليه قيم عالية حيث تراوحت لعبارات الأبعاد الخمسة بين (0.70- 0.88)، وكانت جميعها دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
2. التأكد من صدق الاتساق البنائي: حيث جاءت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية والمجموع الكلي للريادة الاستراتيجية قيم عالية حيث تراوحت بين (0.885- 0.909)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.
3. التأكد من ثبات أداة البحث: تبين أن قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة كانت عالية حيث بلغت قيمة معامل الثبات لدرجة توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية (0.93) كما جاءت قيم معاملات الثبات للأبعاد الخمسة عالية حيث تراوحت بين (0.94 - 0.96) وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

### رابعاً: عرض نتائج البحث الميدانية ومناقشتها

كانت النتائج على النحو التالي:

- مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟.

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجمالي الأبعاد الخمس الممثلة للريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، وبين ذلك الجدول (3) التالي:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة مرتبة تنازلياً (ن = 809)

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
2	العقلية الريادية	2.30	0.631	1	متوسطة
3	القيادة الريادية	2.27	0.653	2	متوسطة
1	الثقافة الريادية	2.25	0.624	3	متوسطة
4	إدارة الموارد استراتيجياً	2.24	0.651	4	متوسطة
5	الإبداع والابتكار	2.23	0.676	5	متوسطة
المجموع الكلي		2.26	0.616	---	متوسطة

يتبين من جدول (3) السابق أن مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة جاء بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (2.26)، وبانحراف معياري قدره (0.616) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (0.631-0.676) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات عينة البحث حول مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية. ولعل توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بدرجة متوسطة يعود إلى التوجه الريادي الذي تنتهجه الإدارة بما يتناغم مع رؤية المملكة 2030، وكذلك إلى الاهتمام ببرامج التنمية المهنية لمنسوبي الإدارة العامة والمكاتب التابعة لها، فضلاً عن المساحة المتاحة للإبداع والمشاريع التطويرية.

كما يتبين من الجدول السابق أن بعد العقلية الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.30)، يليه في الترتيب الثاني بعد القيادة الريادية بمتوسط حسابي (2.27) ثم بعد الثقافة الريادية بمتوسط حسابي (2.25)، وفي الترتيب الرابع بعد إدارة الموارد استراتيجياً بمتوسط حسابي (2.24)، وجاء في الترتيب الأخير بعد الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (2.23) وجميع الأبعاد جاءت بدرجة توافر متوسطة. ولعل حصول العقلية الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على درجة توافر متوسطة وفي الترتيب الأول مقارنة بالأبعاد الأخرى يعود إلى الاهتمام المتزايد ببرامج التنمية المهنية لمنسوبي الإدارة العامة للتعليم والمكاتب التابعة لها، فضلاً عن وجود معايير لاختيار العاملين تراعي المرونة العقلية والسمات القيادية، وربما يأتي بعد الإبداع والابتكار في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر متوسطة نتيجة طبيعة الثقافة الإدارية العربية عموماً وفي المملكة العربية السعودية خصوصاً والتي تنحو للمركزية مما يقيد لحد ما من ممارسات الإبداع والابتكار. وتختلف نتائج هذه الدراسة إلى حد ما مع العديد من الدراسات لعل أبرزها دراسة فتحي، والمختار (2014)، ودراسة الزيت (2019)، ودراسة المساعفة وأبو كريم (2020) والتي أشارت إلى درجة توافر كبيرة لأبعاد الريادة الاستراتيجية، ولعل هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف المستوى الإداري وإلى طبيعة النظام التعليمي.



ولمزيد من التفصيل، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر عبارات كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة على حدة كما يلي:

(1) مستوى توافر العقلية الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول مستوى توافر العقلية الريادية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية (ن=809)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	امتلاك رؤية ريادية واضحة لتحقيق طموحات الدولة وأهدافها من التعليم.	2.46	0.683	1	كبيرة
6	الأخذ بزمام المبادرة في إجراء ما يلزم من تغيير وتطوير في منظومة العمل.	2.35	0.706	2	كبيرة
2	امتلاك قدرة على اتخاذ قرارات فعالة في حالات الغموض وبيئات العمل المضطربة	2.31	0.724	3	متوسطة
9	اليقظة للتغييرات المحتملة في المجتمع وانعكاساتها في بيئات التعليم والتعلم.	2.31	0.739	4	متوسطة
7	امتلاك القدرة على تحويل المشكلات والتحديات إلى فرص تستغلها في تطوير الأداء.	2.28	0.747	5	متوسطة
8	امتلاك قدرات معرفية وإدراكية تسمح لهم بإدراك الحالات الغامضة والمجزأة.	2.27	0.718	6	متوسطة
3	استشعار الفرص الواعدة في بيئة المجتمع من أجل توظيفها الفعال لتعزيز تنافسية الإدارة.	2.26	0.743	7	متوسطة
5	التعامل بمرونة مع بيئات العمل المضطربة والموضوعات المعقدة.	2.26	0.759	8	متوسطة
4	امتلاك مهارات الاستشراف الاستراتيجي لمستقبل التعليم وتحدياته.	2.25	0.746	9	متوسطة
مجموع		2.30	0.631		متوسطة

يتبين من الجدول (4)، أن تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى توافر الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة في بُعد (العقلية الريادية) جاء بعضها بدرجة (كبيرة)، والبعض الآخر بدرجة (متوسطة). ولقد جاءت درجة توافر عبارة: "امتلاك رؤية ريادية واضحة لتحقيق طموحات الدولة وأهدافها من التعليم." بالمرتبة الأولى، ودرجة (كبيرة)، وربما يعود ذلك إلى تبني الإدارة العامة لنهج التخطيط الاستراتيجي، حيث تمتلك خطة استراتيجية

مؤسسة على رؤية ورسالة واضحة مؤسسة على رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم تحقيقاً لطموحات المملكة من التعليم ومؤسساته. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة: "الأخذ بزمام المبادرة في اجراء ما يلزم من تغيير وتطوير في منظومة العمل"، وبدرجة توافر (كبيرة) وربما يعود ذلك إلى الطموح المتنامي من التعليم والارادة الوطنية للوصول به إلى التنافسية وما يشهده ويشهده التعليم من رؤى تطويرية في العقدين الأولين من القرن الحادي والعشرين. فيما حصلت باقي العبارات الممثلة للبعد وعددها (7) عبارات على درجة (متوسطة)، وتراوحت متوسطاتها الحسابية من (2.25) إلى (2.31).

(2) مستوى توافر القيادة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول مستوى توافر القيادة الريادية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية (ن=809)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التوافر
6	إعطاء نماذج إرشادية وتوضيحية لكيفية صنع الأشياء أو أداء العمل.	2.32	0.757	1	متوسطة
10	فتح مجالات جديدة للشراكة والتعاون مع القطاعات المجتمعية الداعمة والمستفيدة.	2.30	0.746	2	متوسطة
5	بناء فرق عمل فعالة موجهة نحو اكتشاف واستغلال الفرص الريادية لتحقيق أهداف الإدارة.	2.29	0.737	3	متوسطة
8	تقييم دوري لسلامة الإجراءات المتخذة لتحقيق مستهدفات العمل مع التحولات والتغيرات الحادثة في البيئة.	2.29	0.767	4	متوسطة
2	استخدام مهارات التفاوض لبناء الاتفاق حول الرؤية الموجهة للعمل بالإدارة.	2.28	0.736	5	متوسطة
4	تعزيز قناعة العاملين بنماذج العمل الجديدة التي تتبناها الإدارة.	2.28	0.756	6	متوسطة
3	توفير فرص التنمية المهنية التي تناسب احتياجات العاملين، مثل: المرونة، والابداع في العمل، وإدارة الموارد بكفاءة.	2.27	0.737	7	متوسطة
7	تشجيع العاملين وتحفيزهم في إطار رؤية ريادية ملهمة.	2.27	0.751	8	متوسطة
1	اتخاذ اجراءات فعالة لتذليل العقبات والعراقيل من أمام العاملين المبتكرين والمبدعين.	2.25	0.741	9	متوسطة
9	تعزيز وعي العاملين بالفرص الريادية المتاحة وسبل استثمار لتحقيق تنافسية العمل.	2.23	0.754	10	متوسطة
11	تحويل الصلاحيات للمستويات الادارية الأدنى لتمكينها من اتخاذ مبادرات التغيير في أعمالها.	2.21	0.779	11	متوسطة
مجموع		2.27	0.653		متوسطة

يتبين من الجدول (5)، أن تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى توافر الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة في بُعد (القيادة الريادية) جاءت جميعها بدرجة (متوسطة). وجاء في مقدمة عبارات القيادة الريادية والتي تتوافر بالإدارة العامة



للتعليم، "إعطاء نماذج ارشادية وتوضيحية لكيفية صنع الأشياء أو أداء العمل"، بمتوسط حسابي (2.32)، ولعل ذلك يأتي من قناعات القيادة بضرورة وجود نماذج توضيحية للعمل يمكن من خلالها تسهيل مهام العاملين وتلافي الأخطاء المحتملة، واعتبارها كأدوات للتنمية المهنية. وفي المرتبة الثانية كانت العبارة: "فتح مجالات جديدة للشراكة والتعاون مع القطاعات المجتمعية الداعمة والمستفيدة"، بمتوسط حسابي (2.30) وربما توجه قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لفتح مجالات جديدة للشراكة مع القطاعات المجتمعية يأتي من قناعات تلك القيادات بدور القطاعات المجتمعية في مساندة ودعم جهود التطوير التربوي ومشاريعه التي تستهدفها الإدارة العامة للتعليم، لأنَّ مشاريع الإصلاح التربوي لا يكتب لها النجاح دون وجود ظهير مجتمعي على وعي بأهداف تلك المشاريع وداعم لها. وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة: "بناء فرق عمل فعالة موجهة نحو اكتشاف واستغلال الفرص الريادية لتحقيق أهداف الإدارة"، وبمتوسط حسابي (2.29)، ولعل بناء فرق عمل فعالة موجهة نحو استغلال الفرص، يأتي من حقيقة أنَّ أحد مقومات المنظمات المعاصرة ومؤشر من أبعاد فعاليتها وجود فرق عمل ممكنة ذاتيا تستثمر تنوعها المعرفي والفكري لتعزيز تنافسية المنظمة وهو ما تدركه قيادات الإدارة العامة للتعليم.

(3) مستوى توافر الثقافة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول مستوى توافر الثقافة الريادية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية (ن=809)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التوافر
10	اعتماد فرق العمل كأسلوب لإنجاز المهام والأعمال الأساسية بالإدارة.	2.44	0.705	1	كبيرة
2	تشجيع العاملين على النظر للأشياء أو أداء أعمالهم بطرق جديدة.	2.33	0.707	2	كبيرة
3	اعتماد رؤية واضحة للأنشطة والمهام التي تحقق التميز والتنافسية.	2.30	0.756	3	متوسطة
5	تمكين العاملين الرياديين من تولي مسئولية تحسين وإنجاز المهام والخدمات التي تقدمها.	2.28	0.744	4	متوسطة
1	تبنى ثقافة ريادية يشعر فيها العاملون بحرية تجريب أفكار جديدة.	2.24	0.686	5	متوسطة
9	تحفيز العاملين على اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز المهام والأعمال المختلفة.	2.24	0.765	6	متوسطة
4	تحفيز الثقافة السائدة العاملين على التفكير المستقل.	2.19	0.733	7	متوسطة

7	إتاحة الفرص للعاملين في التفكير النقدي الإبداعي لممارسات العمل.	2.17	0.770	8	متوسطة
8	تشجيع الثقافة السائدة روح المخاطرة وتحمل المسئولية لدى العاملين.	2.17	0.769	9	متوسطة
6	التنبؤ بالحاجات المستقبلية للمجتمع التعليمي والعمل على اشباعها قبل غيرها.	2.09	0.779	10	متوسطة
<b>مجموع</b>		<b>2.25</b>	<b>0.624</b>		<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى توافر الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة في بُعد (الثقافة الريادية) جاء بعضها بدرجات (كبيرة)، والبعض الآخر بدرجات (متوسطة). حيث جاءت العبارة: "اعتماد فرق العمل كأسلوب لإنجاز المهام والأعمال الأساسية بالإدارة." بالمرتبة الأولى ودرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة: "تشجيع العاملين على النظر للأشياء أو أداء أعمالهم بطرق جديدة"، وبدرجة توافر (كبيرة). ولعل إتاحة المجال للعاملين لفعل الأشياء وأداء أعمالهم بطريقة جديدة يأتي من سعي قيادات الإدارة في وحداتها ومكاتبها المختلفة من تعزيز رؤى التجديد والتطوير، وترك مساحة لابتكار العاملين. فيما حصلت باقي العبارات الممثلة للبعد وعددها (8) عبارات على درجة (متوسطة)، وتراوحت متوسطاتها الحسابية من (2.09) إلى (2.30).

(4) مستوى توافر إدارة الموارد استراتيجياً كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول مستوى توافر إدارة الموارد  
استراتيجياً في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة كأحد أبعاد الريادة  
الاستراتيجية (ن=809)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التوافر
9	الايمان بأهمية الموارد البشرية كأساس لريادة الإدارة وتميزها عن غيرها من الإدارات.	2.35	0.728	1	كبيرة
1	الايمان بقيمة رأس المال الاجتماعي في تعزيز التوجه نحو التفوق التنافسي للإدارة.	2.32	0.734	2	متوسطة
3	تعزيز الضعاليات المهنية لبناء وتطوير الجدارات الريادية للعاملين.	2.27	0.723	3	متوسطة
10	توظيف كافة الطاقات المتاحة في الإدارة وخارجها لاستغلال الفرص المتاحة لتعزيز جودة الأداء.	2.27	0.733	4	متوسطة
6	توظيف الموارد المعرفية المتاحة لها في اكتشاف فرص ريادية جديدة.	2.24	0.740	5	متوسطة
8	تناغم الهياكل التنظيمية لإدارة التعليم ومكاتبها مع التوجهات الريادية.	2.23	0.752	6	متوسطة

متوسطة	7	0.746	2.21	تعزيز كفاءة استثمار الموارد المالية المتاحة لتحقيق أهداف العمل.	5
متوسطة	8	0.761	2.20	إدارة الموارد البشرية المتاحة لها بطريقة متفردة تحقق لها السبق والتميز	7
متوسطة	9	0.793	2.19	استقطاب الكفاءات البشرية ذات التوجه الريادي للعمل في إدارة التعليم.	2
متوسطة	10	0.760	2.15	توفير البنية التحتية (مادية وتكنولوجية) لتمكين العاملين من الأداء الفعال لوظائفهم.	4
متوسطة		0.651	2.24	مجموع	

يتبين من الجدول (7) أن تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى توافر الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة في بُعد (إدارة الموارد استراتيجيا) جاءت بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارة بين (2.15 – 2.35) وجميعها بدرجة توافر متوسطة عدا العبارة: "الايان بأهمية الموارد البشرية كأساس لريادة الادارة وتميزها عن غيرها من الادارات." والتي جاءت بدرجة توافر (كبيرة)، ولعل ذلك يأتي من إدراك قيادات الإدارة العامة للتعليم لأهمية الموارد البشرية ومركزيتها في تعزيز الموقف التنافسي وبخاصة في عصر مجتمع المعرفة والثورة الصناعية الرابعة والذي يتسم بتعظيم دور رأس المال المعنوي في مقابل رأس المال المادي.

(5) مستوى توافر الابداع والابتكار كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات حول مستوى توافر الابداع والابتكار في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية (ن=809)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التوافر
2	توظيف التقنيات المتطورة لتعزيز فاعلية الأداء وجودته.	2.37	0.722	1	كبيرة
5	تشجيع الابداع التقني والتكنولوجي باعتباره محرك رئيسي للأنشطة الريادية.	2.33	0.741	2	كبيرة
3	تبنى الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية التي تسهم في تقديم مخرجات وخدمات نوعية.	2.30	0.747	3	متوسطة
1	البحث عن حلول خلاقة لمشكلات العمل	2.26	0.752	4	متوسطة
8	تشجيع الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع الجهات المجتمعية الداعمة للابتكار والابداع.	2.24	0.763	5	متوسطة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التوافر
4	اتاحة قنوات اتصال تسمح بتدفق الأفكار الابداعية والابتكارية في كافة مستويات العمل بالإدارة.	2.23	0.770	6	متوسطة
6	تعزيز المناخ المؤسسي الملائم لتشجيع الابداع والابتكار	2.22	0.767	7	متوسطة
10	الاستعانة بأفكار ورؤى متنوعة لوضع خريطة التطوير لممارسات العمل بالإدارة.	2.20	0.777	8	متوسطة
9	تحويل أفكار العاملين الابداعية إلى مشاريع ريادية.	2.10	0.810	9	متوسطة
7	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين وأصحاب الأفكار الريادية.	2.03	0.842	10	متوسطة
مجموع		2.23	0.676		متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى توافر الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة في بُعد (الإبداع والابتكار) جاء بعضها بدرجة (كبيرة)، والبعض الآخر بدرجة (متوسطة). فقد جاءت العبارة: "توظيف التقنيات المتطورة لتعزيز فاعلية الأداء وجودته" بمتوسط حسابي (2.37) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة: "تشجيع الابداع التقني والتكنولوجي باعتباره محرك رئيسي للأنشطة الريادية" بمتوسط حسابي (2.33) وبدرجة توافر (كبيرة)، ولعل ذلك يعود إلى تأكيد رؤية المملكة 2030 على توظيف التقنيات المتطورة في منظومة العمل التعليمي، ولإدراك القيادات التعليمية بأن التطور الرقمي وتوظيف التكنولوجيات المتطورة في منظومة الإدارة والتعليم، أصبح ضرورة تحتمها الثورة الصناعية الرابعة والتحول المجتمعي والتعليمية التي أحدثتها جائحة كورونا (Covid19). وجاءت باقي العبارات المثلة للبعد وعددها (8) عبارات بدرجة (متوسطة)، وتراوح متوسطاتها الحسابية من (2.03) إلى (2.30).

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، والنوع، وعدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي)؟.

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة لتحقيق هذا الهدف:

#### 1- الفروق بين متوسطات الاستجابات والتي تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات عينة البحث حول مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، ويوضح نتائجه الجدول (9) التالي:



جدول (9)

نتائج اختبار(ت) لدراسة الفروق بين متوسطات الاستجابات حول مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)

م	الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
1	العقلية الريادية	بكالوريوس	504	2.37	0.607	3.61	دالة
		دراسات عليا	305	2.20	0.657		
2	القيادة الريادية	بكالوريوس	504	2.34	0.629	3.92	دالة
		دراسات عليا	305	2.16	0.677		
3	الثقافة الريادية	بكالوريوس	504	2.31	0.604	3.51	دالة
		دراسات عليا	504	2.15	0.643		
4	إدارة الموارد استراتيجيا	بكالوريوس	305	2.30	0.632	3.06	دالة
		دراسات عليا	305	2.15	0.672		
5	الإبداع والابتكار	بكالوريوس	504	2.31	0.640	4.45	دالة
		دراسات عليا	305	2.09	0.712		
	مجموع	بكالوريوس	504	2.33	0.594	3.86	دالة
		دراسات عليا	305	2.15	0.639		

يتبين من الجدول(9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تقديرهم لمستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) لصالح درجة (البكالوريوس) في جميع الأبعاد. وربما يعزى ذلك إلى أنّ الحاصلين على دراسات عليا من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لديهم رؤى تطويرية ومستوى طموح مرتفع نتيجة ما حصلوا عليه من معارف جديدة تعليم اضافي مقارنة بحملة البكالوريوس. وتختلف نتيجة البحث الحالي مع ما

توصلت إليه دراسة الزبط (2019)، والمساعفة وأبو كريم (2020) من عدم وجود فروق تعزى للمؤهل الدراسي.

## 2. الفروق بين متوسطات الاستجابات والتي تعزى لاختلاف متغير (النوع)

### جدول (10)

نتائج اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات الاستجابات حول مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير (النوع)

م	الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	النتيجة
1	الثقافة الريادية	ذكر	361	2.13	0.638	3.68	دالة
		أنثى	448	2.31	0.696		
2	العقلية الريادية	ذكر	361	2.23	0.587	2.88	دالة
		أنثى	448	2.36	0.659		
3	القيادة الريادية	ذكر	361	2.19	0.614	3.29	دالة
		أنثى	448	2.34	0.676		
4	إدارة الموارد استراتيجيا	ذكر	361	2.18	0.568	3.47	دالة
		أنثى	448	2.33	0.646		
5	الإبداع والابتكار	ذكر	361	2.13	0.638	3.68	دالة
		أنثى	448	2.31	0.696		
	مجموع	ذكر	361	2.18	0.568	3.47	دالة
		أنثى	448	2.33	0.646		

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تقديرهم لدرجة توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة تعزى لمتغير (النوع) لصالح (الإناث) في جميع الأبعاد. ولعل ذلك يعزى إلى أن المشرفين التربويين نتيجة مساحة الحركة المتاحة لهم والرغبة في التطوير والتجديد أقل رضا بالواقع وأكثر رغبة في تطويره مقارنة بالمشرفات التربويات. وتختلف نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة الزبط (2019)، والمساعفة وأبو كريم (2020) من عدم وجود فروق تعزى للجنس.

## 3. الفروق بين متوسطات الاستجابات والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

تم استخدام اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) (One Way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات الاستجابات حول توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، ويوضح نتائجه الجدول (11) التالي:



جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات حول مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الثقافة الريادية	بين المجموعات	4.8	2	2.42	6.31	دالة
	داخل المجموعات	309.4	806	0.384		
	الكلي	314.2	808			
	بين المجموعات	9.5	2	4.520	11.70	دالة
داخل المجموعات	312.7	806	0.388			
	الكلي	321.7	808			
	بين المجموعات	11.6	2	5.774	13.98	دالة
داخل المجموعات	332.9	806	0.413			
	الكلي	344.5	808			
	بين المجموعات	9.9	2	4.968	12.10	دالة
داخل المجموعات	332.1	806	0.412			
	الكلي	331.9	808			
	بين المجموعات	8.9	2	4.431	9.91	دالة
داخل المجموعات	360.5	806	0.447			
	الكلي	369.4	808			
	بين المجموعات	8.6	2	4.315	11.64	دالة
داخل المجموعات	298.7	806	0.371			
	الكلي	307.4	808			

يتبين من الجدول (11)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول تقديرهم لمستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) في جميع الأبعاد.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين مستويات متغير (سنوات الخبرة) الذي أظهرته نتائج البحث، تم استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) للاختبارات البعدية، كما يلي:

جدول (12)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe للفروق البعدية بين متوسطات الاستجابات حول مستوى توافق أبعاد الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	129	2.48	*0.191		*0.289
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	220	2.29			
10 سنوات فأكثر	460	2.19			

يتبين من نتائج اختبار شيفيه Scheffe في الجدول (12)، أن الفروق جاءت دالة احصائية عند مستوى (0.05) لصالح المشرفين التربويين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) مقارنة بالفئتين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (10 سنوات فأكثر). ولعل ذلك يأتي من أن أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) أكثر ميلاً للرضا عن الواقع مقارنة بأصحاب سنوات الخبرة الأكثر من 5 سنوات والذين يملكون خبرات ورؤى تطويرية متعمقة تجعلهم يطمحون للمزيد من التطوير والتجديد للواقع القائم. وتختلف نتيجة البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة الزبط (2019)، والمساعفة وأبو كريم (2020) من عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

#### آليات تفعيل الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة:

- على ضوء تحليل الأدبيات العلمية، وما أظهرته نتائج البحث الميدانية، فإن آليات تفعيل الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة؟ تتمثل في الآتي:
- تحليل الوضع الاستراتيجي للإدارة العامة للتعليم، والوحدات التنظيمية التابعة لها، من خلال تحديد المنافسين، وتحديد مواطن القوة والضعف، مع الوقوف على التحديات المحلية والإقليمية والعالمية وانعكاساتها على مهام ووظائف الإدارة.
  - تعزيز اليقظة الاستراتيجية للإدارة العامة للتعليم، والتي تمكها من استشعار بيئتها الداخلية والخارجية بدقة، وهذا يتطلب استخدام منهجيات علمية متقنة للتحليل البيئي تتأسس على معلومات دقيقة وموثقة، مبنية على أدوات علمية مقننة، موجهة لكافة الجهات ذات الصلة.
  - بناء رؤية استراتيجية للإدارة العامة للتعليم، تشارك في صياغتها كافة الجهات المستفيدة من، والمشاركة في أنشطة الإدارة في مجالاتها المختلفة، على أن تبني هذه الرؤية على أساس معلومات دقيقة وموثوقة، مع وجود آلية علمية معتمدة لتحديث هذه الرؤية ومراجعتها.





- بناء سياسات مرنة وإبداعية لكافة أنشطة وممارسات الإدارة العامة للتعليم، على أن تستثمر هذه السياسات الصيغ الحديثة القائمة على التحول الرقمي، مع وجود آليات المراجعة الدورية لتلك السياسات.
- بناء نظام معلومات شامل عن كافة الجهات المستفيدة من خدمات الإدارة العامة للتعليم، مع تحليل دوري لهذه المعلومات للتعرف على اتجاهات المستفيدين والاحتياجات المستحدثة، والفرص الممكنة.
- تعزيز قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين أقسام ووحدات الإدارة العامة للتعليم، وبينها وبين الأقسام والوحدات المناظرة بالإدارات الأخرى، لتعزيز الروابط وتبادل الموارد والخبرات والتجارب .
- تعزيز الهياكل التنظيمية الأفقية، التي تعزز من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية، والتي تساعد على انسيابية المعرفة وانتقالها بين كافة المستويات الإدارية.
- تشجيع عمل الفريق، من خلال بناء فرق عمل فعالة متنوعة الخبرات والمعارف ومتعدية الحدود والمستويات التنظيمية، وإعطائها كافة سبل التمكين، بما يجعلها قادرة على إبداع طرق جديدة في إنجاز العمل، وحل مشكلاته، وتسمح بتوفير فرص التشارك المعرفي بين أعضائها.
- تعزيز صلاحيات الإدارة العامة للتعليم في عقد الشراكات مع القطاعات المستفيدة والداعمة، وبما يقلل من بيروقراطية إدارة المنظومة التعليمية، ويسر الإجراءات، ويجعلها أكثر مرونة واستجابة لمقتضيات الشراكة.
- تمكين القيادات الإدارية من التفكير الاستراتيجي الاستباقي، الذي يكشف عن الإشارات الخفية والتغيرات المحتملة والتحولات العميقة في البيئات المحيطة بالعمل، مما يعزز الوضع التنافسي لها باتخاذ القرارات التي تلتزم الفرص، والمبادرات التي تعزز من قدرة الوحدات التنظيمية على اقتناص تلك الفرص.
- تنمية الكفايات الاجتماعية والإنسانية لدى القيادات الإدارية، بما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع مظاهر الصراع التنظيمي، وكسب ثقة الآخرين، وبناء الاتفاق والرؤى المشتركة حول قضايا العمل ومشكلاته.
- تشجيع العاملين على الانخراط في الشبكات المهنية المتاحة إلكترونياً، بما يمكنهم من التعرف على الجديد في المجال المهني، ويساعدهم في توسيع محيط العلاقات المهنية، والتي تنعكس على مستوى التمكين المعرفي لديهم.
- بناء خطط مدروسة لتعزيز الموارد الذاتية، من خلال تقديم الخدمات للقطاعات المستفيدة، وابتكار مشاريع ريادية استثمارية، تلي حاجات الجهات المستفيدة.
- تحسين البنية التكنولوجية لقواعد ونظم معلومات الذاكرة التنظيمية داخل الإدارة العامة للتعليم والمكاتب التابعة لها؛ بما يجعلها أكثر كفاءة في إدارة الذاكرة التنظيمية.

- بناء نظام شامل للتقويم المؤسسي، يتضمن مهام ووظائف الإدارة العامة للتعليم، على أن يستند هذا النظام على مجموعة من أبعاد الأداء (الكمية، والكيفية) المقننة.
  - استخدام أسلوب القياس المقارن Benchmarking لتطوير أداء الإدارة العامة للتعليم، وذلك بالاستفادة من خبرات الإدارات التعليمية المناظرة داخل المملكة وخارجها، ويمكن مشاركة هذه الإدارات في عمليات المراجعة والتقويم المؤسسي.
  - بناء برنامج للحوافز المادية والمعنوية للعاملين المبدعين وأصحاب الأفكار الريادية، لتشجيعهم على التخلص من طرق العمل التقليدية وتبنى رؤى ابداعية تمكنهم من التعامل مع البيئات التنافسية المتغيرة.
  - استقطاب الكفاءات البشرية ذات الرؤية الاستراتيجية والتوجه الريادي للعمل في إدارة التعليم، وتضمن معايير وشروط التعيين وتولى الوظائف القيادية، معيار المهارات والسمات الريادية، بحيث يتوفر لدى الإدارة مجموعة من القيادات الريادية.
  - توطین الثقافة الريادية لدى كافة العاملين وعلى كافة المستويات الادارية، بحيث يشعر العاملون بحرية النقد والتجريب للأفكار والمشاريع الجديدة، وتعزيز وعي العاملين بالفرص الريادية المتاحة وسبل استثمارها لتحقيق تنافسية العمل.
  - تضمين التوجهات الريادية ضمن الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم، وإيجاد البرامج والمشروعات لتعزيز ذلك التوجه بالإدارات العامة للتعليم ومكاتب التعليم التابعة لها.
  - توفير برامج للتنمية المهنية المستدامة لمنسوبي الإدارات التعليمية والمكاتب التابعة لها، على أن تستند تلك البرامج على مسح علمي للاحتياجات المهنية وبخاصة في المجالات الريادية.
- مقترحات بدراسات مستقبلية:**
- اجراء دراسات علمية حول جوانب الثقافة الريادية ومتطلبات تعزيزها في المنظومة التعليمية بكافة مستوياتها.
  - اجراء دراسات حول القيادة الريادية وسبل بناء وتطوير الجدارات القيادية المتعلقة بالإبداع وريادة الأعمال.
  - اجراء دراسات حول مداخل التخطيط التعليمي ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- بهزادي، كلثوم حسين عوض.(2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت. *مجلة مستقبل التربية العربية*. المركز العربي للتعليم والتنمية (125)27، 389-478.
- الجازي، فيصل محمد.(2014). *أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة موتة. الأردن.
- جلاّب، إحسان دهش؛ وجنة، طيبة فارس(2016). المقدرات الريادية و دورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء الادارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(3)، 23-53.
- خاطر، محمد إبراهيم عبدالعزيز ابراهيم.(ابريل، 2021). الريادة الاستراتيجية : مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. *مجلة كلية التربية ببنى سويف*، 1، 159-251.
- رسي، محمد حسن؛ وصالح، هالة محمد السيد؛ وغالي، عزة عادل.(2019). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*، 30(119)، 104-116.
- الزيط، أفنان بكر محمد.(2019). *درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- العتيبي، دلال بنت تركي؛ والمشعل، نوير بنت بشير.(2019). التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية، *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*، 35(10)، 50-67.
- العوين، عبداللطيف بن عبدالرحمن.(2019). واقع ممارسة القيادة الابداعية لدى قيادات الادارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، 20(5)، 1-30.
- فتحي، سلطان عبدالرحمن؛ والمختار، جمال عبدالله.(2014). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية – دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى. *مجلة الإدارة والاقتصاد-العراق*، 37(99)، 102-119.
- القحطاني، مبارك فهد سرحان.(2016). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، 170(1)، 474-530.

- المساعفة، رغدة يوسف؛ وأبو كريم، أحمد فتحي. (2020). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*. الأردن، 14، 327-343.
- وزارة التربية والتعليم (2010). *الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق*، وكالة التخطيط والتطوير، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. متاح على : <https://www.vision2030.gov.sa>، تم استرجاعها في 20 / 5 / 2021.

#### ثانياً : المراجع العربية مترجمة للغة الانجليزية:

- Al-Awain, Abdullatif bin Abdulrahman. (2019). The reality of the practice of creative leadership among the leaders of the General Administration of Education in the Qassim region from the point of view of educational supervisors, *Journal of Scientific Research in Education*, Ain Shams University, 20 (5), 1-30.
- Al-Jazi, Faisal Muhammad. (2014). The impact of Strategic Entrepreneurship on achieving competitive advantage in Jordan Telecom Company, Unpublished master's thesis. Mutah University, Jordan.
- Al-Masafa, Raghda Yousef & Abu Karim, Ahmed Fathy (2020). Strategic Entrepreneurship and its relationship to administrative creativity among government secondary school principals in the capital Amman, *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, Jordan, 14, 327-343.
- Al-Otaibi, Dalal Bint Turki & Al-Mishaal, Nawir bint Bashir (2019). Challenges facing the administration of education in the Asir region from the point of view of educational leaders, *Journal of the Faculty of Education at Assiut University*, 35 (10). 50-67.
- Al-Qahtani, Mubarak Fahid Sarhan. (2016). The most prominent future challenges facing educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia and ways to confront them. *Journal of the Faculty of Education at Al-Azhar University*, 170(1), 474-530.
- Behzadi, Kulthum Hussein Awad (2020). Strategic Entrepreneurship as an Approach to developing the professional development of teachers in the State of Kuwait, *Future of Arab education Journal*. Arab Center for Education and Development, 27(125), 389-478.
- Fathi, Sultan Abdul Rahman & Al-Mukhtar, Jamal Abdullah (2014). The role of Strategic Entrepreneurship requirements in enhancing the competitive advantages of private schools - an exploratory study of the opinions of a selected sample of faculty members in private schools in Ninevah Governorate. *Journal of Administration and Economy - Iraq*, 37 (99), 102-119.



- Gallab, Ehsan Dahesh; And Jannah, Taiba Fares (2016). Entrepreneurial capabilities and their role in promoting Strategic Entrepreneurship: An analytical study of the opinions of university administrations in private universities in the Middle Firat region, *Al-Qadisiya Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18 (3), 23-53.
- Khater, Muhammad Ibrahim. (April, 2021). Strategic Entrepreneurship: an approach to support self-renewal initiatives in pre-university education institutions in Egypt, *Journal of the Faculty of Education in Beni Suef*, 1, 159-251.
- Ministry of Economy and Planning. (2016). *Saudi Arabia's Vision 2030*. Available at: <https://www.vision2030.gov.sa>, retrieved on 5/20/ 2021.
- Ministry of Education (2010). Regulatory Guide for Education Administration in the Regions, Agency for Planning and Development, Kingdom of Saudi Arabia.
- Rasmi, Mohamed Hassan; Saleh, Hala Mohammed; Ghaly, Azza Adel (2019). Dimensions and determinants of Strategic Entrepreneurship in public secondary schools in Egypt. *Journal of the Faculty of Education*, Benha University, 30 (119), 104-116.
- Zubt, Afnan Bakr Muhammad (2019). The degree of Strategic Entrepreneurship practice among private secondary school principals in the capital Amman governorate and its relationship to teachers' organizational confidence from the viewpoint of assistant principals. Unpublished master's thesis. Middle East University. Jordan.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Altuntas, Gultekin.(2014). The Relationship Between Entrepreneurship And Strategic Management: A New Model And Test Of Strategic Entrepreneurship. *Research Journal of Business and Management*,1(2),103-129.
- Bosman, Lisa & Fernhaber, Stephanie.(2018). Teaching the Entrepreneurial Mindset to Engineers. Springer. USA.
- Cristo-Andrade, Silveli & Ferreira, João J. (2020). Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship: what researches and approaches?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16,263–286.
- Djordjevic, Branislav. (Aug., 2013). Strategic Entrepreneurship: Issues and Challenges. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(7),155-163. .

- Hitt, Michael A. ; Ireland, , R. Duane ; Sirmon, David G. & Trahms, Cheryl A. ( May, 2011 ). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives* ,25(2), 57 – 75.
- Höglund, Linda; Caicedo, Mikael Holmgren & Mårtensson, Maria.(2014). Strategic Entrepreneurship Practices at Robot Dalen – A balancing act or Not?. *presented at the conference: Rencontres de St-Gall*, 1-3 September . St. Gallen, Switzerland.
- Hoskisson. Robert E.: Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane& Harrison, Jeffrey S.(2013) *Competing for Advantage*, .3rd ed. South-Western & Cengage Learning. USA.
- Ireland, R. Duane., Hitt, Michael. A., Camp, S. Michael. & Sexton, Donald. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49–63.
- Ireland, R. Duane; Hitt, Michael A. & David G.(2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Kansikas, Juha; Laakkonen, Anne; Sarpo; Ville & Kontinen, Tanja(2012) "Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*,18 (2),141-158.
- Ketchen, David J.; Ireland, R. Duane & Snow, Charles C.(2007). Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 371–385.
- Kimuli, Saadat N. Lubowa.(2011).*Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Wakiso District*. Masters of Degree. Makerere University, Uganda.
- Klein, Peter G.; Barney, Jay B . & Foss, Nicolai J. (2012) . Strategic Entrepreneurship. *Encyclopedia of Management Theory*. New York: Sage -Forthcoming.
- Kraus, Sascha & Kauranen, Ilkka. (2009). Strategic management and entrepreneurship: friends or foes?. *Journal of Business Science and Applied Management*, 4(1), 37-50.
- Mazzei, Matthew J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 657–670 .
- Schroder, Katharina ; Tiberius, Victor; Bouncken, Ricarda B. & Kraus, Sascha. (2021). Strategic entrepreneurship: mapping a research field. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(3), 753-776.



- 
- Tsai, Chang & Lei, Han-Sheng.(2016).The Importance and Satisfaction of Collaborative Innovation for Strategic Entrepreneurship. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 12(3), 569-582.
- Wong, Matthew A. (2014). *Entrepreneurial Culture: Developing a Theoretical Construct and its Measurement*. PhD Dissertation.. Western University.