

## تصور مقترح لدور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية

أ. / منى عبد الرحمن سعيد الشهراني  
باحثة ماجستير

د. / أمل محمد حسه البديوي  
أستاذ التخطيط التربوي  
المشارك جامعة الملك خالد

### مستخلص البحث باللغة العربية:

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لدور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة بلغت (٣٧٢) من القيادات الإدارية والعاملين بإدارات المختلفة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير؛ وأسفرت نتائج البحث عن أن دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم عسير في تطبيق أبعاد (بعد الثقافة، والعقلية، والقيادة الريادية) للريادة الاستراتيجية جاء بدرجة (كبيرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية) طبقاً لمتغيرات العمل الحالي، وسنوات الخبرة.

وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح لدور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية؛ وأوصى البحث بإنشاء نظام معلومات تقني بكل إدارة من الإدارات المختلفة يساعد على تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، وتوزيع الأعمال والمهام بين الأفراد داخل الإدارة أو الواحدة لإعطاء الفرصة في تحمل المسؤولية في تطبيق الأفكار الريادية لتطوير الإدارة.

واقترح البحث بإعداد قيادات الصف الثاني بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات الريادة الاستراتيجية، والعلاقة بين تطبيق مهارات الريادة الاستراتيجية وتطوير أداء العاملين بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية، الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية

### Abstract

The aim of the research is to develop a proposed vision for the role of administrative leaders in the General Administration of Education in Asir Region in applying the dimensions of strategic leadership. The results of the research revealed that the role of the administrative leaders in the General Administration of Aseer Education in applying the dimensions (the dimension of culture, mentality, and pioneering leadership) of strategic leadership came with a (significant) degree, and there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the responses of a sample. The research on the role of administrative leaders in the General Administration of Education in Asir Region in applying the dimensions of strategic leadership

(entrepreneurial culture, entrepreneurial mentality, and entrepreneurial leadership) according to the variables of current work and years of experience.

The research reached a proposed vision for the role of administrative leaders in the General Administration of Education in the Asir region in applying the dimensions of strategic leadership. The research recommended the establishment of a technical information system in each of the different departments that helps apply the dimensions of strategic entrepreneurship, and the distribution of work and tasks among individuals within the department or one to give the opportunity to take responsibility in applying entrepreneurial ideas to develop the department.

The research suggested preparing second-row leaders in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of strategic leadership skills, and the relationship between applying strategic leadership skills and developing the performance of employees in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia.

**Keywords:** strategic leadership, entrepreneurial culture, entrepreneurial mindset, and entrepreneurial leadership

التكيف مع هذه المتغيرات بإيجابية وفاعلية بما يحقق لها الريادة والسبق والتميز في الوقت الحالي، وبما يجعلها قادرة على الولوج إلى مصاف المؤسسات التعليمية الريادية مستقبلاً. (علي، ٢٠٢٠). (الهمامي، حجازي، ٢٠٢٠). (الصقري، غازي، ٢٠٢٠: ٥٨٠ - ٦٠٤).

ويتوقف نجاح العملية الإدارية والتعليمية في تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها على إدارتها الرشيدة، لذلك فهي بحاجة إلى تبني مداخل واتجاهات حديثة في الإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الممارسة القيادية والمهنية (الثبيني، ٢٠١٨)، وتشجيع للعاملين على روح المبادرة الذاتية وتقبل المخاطرة، وتنمية القدرات الاستراتيجية، وهذا يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق الريادة الاستراتيجية بالاعتماد على الإبداع والابتكار والمبادرة والمرونة والرؤية الاستراتيجية والثقافة الريادية وتحمل المخاطرة بالإضافة إلى استغلال واستثمار الفرص المتاحة. (Alayoubi, 2020, 17) (الغامدي، ٢٠٢١).

**أولاً: الإطار العام للبحث:**

**مقدمة البحث:**

يشهد العالم العديد من المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة في شتى مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي بدورها تؤثر على المهام الإدارية والتعليمية للمؤسسات التعليمية حيث فرضت هذه المتغيرات بيئة تنافسية تتطلب قدرات ومهارات ومعارف غير تقليدية لدى القيادات تركز على الابداع والتحسين المستمر، وتشجع المبادرة، والبحث والتطوير بما يسهم في تكوين ثقافة الفكر الريادي.

والمؤسسات التعليمية كمنظومة متكاملة بها الكثير من العناصر والمدخلات التي يمكنها استحداث قيمة مضافة لها، لعل من بينها جهازها الإداري وما يتبعه من آليات وأساليب عمل تؤثر في سائر مكونات المؤسسة التعليمية، وتكمن قيمة وأهمية هذا الجهاز الإداري في قدرته على مواجهة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، بحيث تتمكن المؤسسة من

### مشكلة الدراسة:

تعد إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية البوابة المباشرة لتنفيذ خطط وزارة التعليم، وحلقة الوصل بينها وبين المدارس، وبالرغم من ذلك هناك العديد من الدراسات أشارت إلى وجود بعض المعوقات التي تواجهها، ومنها: دراسة التوجيه والفوزان (٢٠٢٠) إلى أن درجة الأداء الإداري للمشرفين التربويين في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ضوء التحولات الكبيرة في المداخل الإدارية الحديثة جاءت بدرجة متوسطة نتيجة انخفاض الحوافز التشجيعية وقلة الميزانيات المعتمدة وضعف الصلاحيات المتاحة وقصور نظم التدريب الإداري وإغفال معايير الجودة الشاملة وضعف الوعي بضرورة التحول للمداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع معدلات الأداء والإنتاجية.

وأكدت دراسة المطلق (٢٠٢١) أن التخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والاختيار وإدارة الأداء الوظيفي لدى مشرفي إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم جاء بدرجة متوسطة، في حين جاء تطوير الموارد البشرية بدرجة منخفضة؛ وأكدت دراسة الحارثي (٢٠٢٠) على أن مشاركة المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة جدة في إعداد الخطط المستقبلية، وتبني ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع، وتنمية كفايات المعلمين، واستخدام أساليب متقدمة لتقويم الأداء جاءت بدرجة متوسطة.

وأشارت دراسة الحربي (٢٠١٨) إلى أن درجة أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في مجال إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي والاتصال والتواصل والتحسين المستمر جاءت بدرجة متوسطة.

وتعد الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي يسهم تطبيق أبعادها (الثقافة الريادية، التفكير الريادي، القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجيا) في مساعدة المؤسسات التعليمية على البقاء والتميز والمنافسة وتحقيق القيمة المضافة، ودعم القوى العاملة التي تشكل موارد بشرية ذات كفاءة عالية وتحسين بيئة العمل وإزالة العقبات وتوظيف التحفيز في إثارة دافعية العاملين في المؤسسة التعليمية. (العنبي، ٢٠٢٢)، وتعتمد الريادة الاستراتيجية على البحث عن التجديد المستمر والبحث عن قوى بشرية جديدة ذات رؤى ابتكارية وابداعية مع الاحتفاظ بالعاملين الحاليين، كما تنظر تلك المؤسسات إلى التغيير باعتباره فرصاً يجب أن يتم اقتناصها. (Makinde & Agu, 2018, 56).

وإزداد الاهتمام بالريادة الاستراتيجية في جميع المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص، وذلك بعد أن نادى الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بضرورة تحسين جاهزية الشباب لدخول سوق العمل، وتعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال و صنع القرارات المستقبلية، وتحديد أفضل الإمكانيات البشرية والمادية. (السر، ٢٠١٧، العودة، ٢٠١٨) (Nezekolizibe & Gogo, 2019).

وفي السياق ذاته أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أهمية تأهيل القيادات التربوية وتدريبهم للحصول على تعليم يدفع عجلة الاقتصاد الوطني؛ وإطلاق برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، بمشاركة عدة قطاعات ومنها وزارة التعليم باعتبارها الاقطاع الأبرز، وتعزيز قدرات التعليم التنافسية لتلبية متطلبات التنمية، وتنوع مصادر تمويل مبتكرة (وثيقة التحول الوطني، ٢٠٢٠:

**أسئلة الدراسة:**

البحث العلمي في الجامعات بحيث تكون موجهة نحو الاهتمام بالريادة الاستراتيجية.

**يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة التالية:**

١. ماهية القيادات الإدارية، وأهميتها، وأهمية تطوير أدائها، و ماهية الريادة الاستراتيجية، وأهميتها، وأبعادها؟

- يؤمل من البحث مساعدة الإدارات التعليمية لتقديم خطة عمل للاستفادة من الريادة الاستراتيجية في تطوير مهاراتهم الإدارية بحيث يستطيعون مسك زمام الأمور عندما يصلوا إلى مناصب تربية مختلفة واثراءهم إدارياً وفكرياً.

٢. ما دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، القيادة الريادية) للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

- يؤمل من البحث التوصل إلى نتائج تساعد المسؤولين في إدارة التدريب بإدارة التعليم في تحديد الاحتياجات التطويرية، وإعداد البرامج التدريبية، وورش العمل للارتقاء بأداء القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير.

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، القيادة الريادية) تعزي لمتغيرات (العمل الحالي، وسنوات الخبرة)؟

**حدود البحث:**

**الحدود الموضوعية:** تتمثل في دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية.

٤. ما التصور المقترح لدور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية؟

**أهداف البحث:**

**الحدود المكانيّة:** طبق البحث على القيادات الإدارية والعاملين بإدارات المختلفة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لدور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية.

**أهمية البحث:**

**الحدود الزمانية:** طبق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٢هـ - ١٤٤٣هـ.

**الحدود البشرية:** طبق البحث على القيادات الإدارية بالإدارات الفرعية والعاملين في الإدارات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

- تعد الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة والتي تدعم التنافسية والبحث عن الفرص الريادية بين المؤسسات العامة والتعليمية.

**مصطلحات البحث:**

**١. الريادة الاستراتيجية:**

تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها "القدرة على الابتكار، والتكيف، وتوقع المخاطر، والاستباقية،

- تلبية توصيات المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال والذي أكد على تفعيل دور

ثانياً: الإطار النظري: المبحث الأول القيادات الإدارية:

#### ١- مفهوم القيادات الإدارية:

تعرف القيادات الإدارية بأنها "الأشخاص المنوط لهم الأعمال الإدارية في المؤسسة أي أنه في الأصل مثله مثل باقي المعلمين، ولكنه أيضاً أنيط إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بإدارة المؤسسة، القسم، الوحدة" (الديب، ٢٠١٢: ١٠). (ابن معنوق، ٢٠١٧) (العتيبي، ٢٠٢٢).

وتعرف إجرائياً في البحث جميع مديري الإدارات الفرعية بإدارة تعليم عسير من البنين والبنات المتمثلة في (إدارة التخطيط المدرسي، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة تقنية المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الاختبارات وإدارة الاشراف التربوي؛ وجميع مكاتب التعليم التابعة لإدارة تعليم عسير من إدارات فرعية).

#### ٢- أهمية القيادة الإدارية:

يعد امتلاك القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية لمهارات القيادة الفعالة والتي تجمع بين السمات الإدارية من خلال التخطيط السليم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف نقاط القوة والاستفادة منها لمعالجة الضعف، وتحديد الفرص التي تعمل على مواجهة التهديدات، واستخدام نظام تشاركي وتوزيع عادل للمهام، سيؤدي إلى تشكيل نموذج ريادي للمؤسسة التعليمية قادراً على تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية وفق توجهات معاصرة (الراجحي، والسعود، ٢٠٢٠).

وتسعى المؤسسات التعليمية إلى التطوير في الأداء من أجل تقديم خدمات مميزة لذلك تتبنى الأساليب الجديدة في الإدارة التي يمكن أن تحقق لها تلك الغاية، لذلك برزت الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات، وهو أسلوب حديث يركز على الابتكار كوحدة للتطوير وليس على الأفراد؛ حيث تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية وآليات تغيير تنقلها من

واكتشاف التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة والاستجابة لها، وتمكين العاملين في المؤسسة على توجيه أفكارهم الابتكارية نحو أهداف مشتركة لتحقيق نموها وتقدمها، وتعزيز قدرتها التنافسية (عتريس، ٢٠٢٠).

وتعرف بأنها "مدخل إداري يتضمن أبعاد وعمليات وممارسات ابتكارية وإبداعية لخلق الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها" (العتيبي، ٢٠٢٠: ٤١).

وتُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة الأنشطة والممارسات التي تعتمدها القيادات التعليمية في إدارة التعليم لممارسة مهارات الريادة الاستراتيجية (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً) أثناء ممارسة أعمالهم التعليمية والمهنية لتعزيز الجهود لمواكبة المستجدات والاتجاهات الحديثة وزيادة القدرات التنافسية ورفع الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية.

#### ٢. القيادات الإدارية بالإدارة العامة لتعليم عسير.

يقصد القيادات الإدارية إجرائياً جميع المديرين والمديرات للإدارات العامة والفرعية ومكاتب التعليم ومساعدتهم بالإدارة العامة لتعليم عسير لتطبيق أبعاد (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، القيادة الريادية) للريادة الاستراتيجية.

#### ٣. دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة لتعليم عسير.

يقصد بدور القيادات الإدارية إجرائياً في هذا البحث بأنه الدور المستقبلي والذي يفترض أن تقوم به القيادات الإدارية من أنشطة ومهام بأسلوب ابتكاري ومبدع ومرن يساهم في تطبيق أبعاد (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية) للريادة الاستراتيجية بإدارة تعليم عسير.

## المبحث الثاني الريادة الاستراتيجية:

### ١- مفهوم الريادة الاستراتيجية:

تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي بحيث تركز المؤسسة 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 توليدها وتنميتها وتعظيمها، وتنمية روح المخاطرة المحسوبة، والرؤية الواضحة، والقدرة على قراءة البيئة المحيطة، والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل تحقيق القيمة المضافة وتعظيمها في سبيل الوصول إلى أهدافها من ناحية ودعم الموقف التنافسي لها محلياً وإقليمياً وعالمياً من ناحية أخرى. (السر، ٢٠١٧)

مما سبق يمكن القول أن الريادة الاستراتيجية تقوم على توظيف الممارسات الاستراتيجية والأنشطة الريادية التي تهدف إلى تكامل الأفكار الريادية لدى جميع العاملين في المؤسسة من قادة وإداريين وتركز على أساليب التعامل مع متغيرات المستقبل بطرق إبداعية في التعامل وتعزيز الأفكار الابتكارية بطرق غير تقليدية، وتحويلها إلى واقع ملموس داخلها، وامتلاك الأساليب الحديثة في مواجهة التغيرات في بيئتها الخارجية الحالية والمستقبلية بما يحقق للمؤسسة الاستمرارية.

### ٢- أهمية تطبيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

- تعد أحد المداخل الحديثة في الفكر الإداري الاستراتيجي، والذي يهدف إلى تحسين الأداء التنافسي للجامعات، من خلال تكامل أنشطة البحث عن الفرص واستغلالها وأنشطة البحث عن مزايا التنافسية واستدامتها، بمعنى التكامل بين المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي من خلال إدارة

وضع الركود إلى مصاف المؤسسات الرائدة في أعمالها (القحطاني، ٢٠١٥).

### ٣- أهمية تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية:

- مواكبة الاتجاهات الحديثة للمؤسسات التي تتطلب التنمية المستدامة والخدمة المجتمعية، واحتضان ريادة الأعمال، لكونها تركز على الارتقاء بالأفكار وتعزيز الخبرات وتجويد المهارات في الجوانب المعرفية، والمهارية، والإدارية والتكنولوجية لمواجهة تحديات العصر الحالي الذي يتميز بتدفق المعلومات وأتمته الاتصالات (حسنين؛ وآخرون، ٢٠١٦: ١٩١)

- تدريب الأفراد في المؤسسات التعليمية لإيجاد بيئة تنظيمية فعالة لتطوير الأداء إدارياً، وبناء وتطوير القدرات الخاصة بالمديرين، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط الرقمية لأداء المهام؛ ونقل وإدارة المعلومات والتعاون؛ وبناء المعرفة بشكل فعال وملئم وإبداعي (Brolpito, 2018, p25).

- دعم مهارات التطوير التي تقدمها الإدارة المركزية للتعليم، وتشمل الأنواع المختلفة من تطوير الأداء القيادي، ومجال الإدارة والتطوير في الأنظمة الفنية والإدارية من خلال تطوير الأداء، وتوفير برامج خاصة بإعداد القيادات (Hayward, Simon, 2011: 31)

- زيادة كفاءات الإدارة بالمؤسسة وتحسين فعاليتها، وتعزيز كفاءة العاملين بها وصقل خبراتهم ومهاراتهم الإدارية بما ينعكس على تحقيق الإنجاز، ووضع معايير للأداء بما يتوافق مع التغيرات، بما يسهم في تطوير أداء المؤسسة ككل (Gistituati,&Suyuthie,2018)

والاستباقية، والابتكار في ظل ظروف غامضة فهي تركز على الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف لتحقيق التميز (صادق ٢٠١٥).

وترتبط الثقافة الريادية بدرجة كبيرة بالإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، وإيجاد الفرص الممكنة واستثمارها بالشكل الأفضل، وتشجيع الابتكار، وتحمل المخاطرة، وتجاوز الفشل، وتعزيز عملية التعلم، والإيمان بأن التغيير المستمر هو جسر الوصول إلى الفرص، فالثقافة الريادية تنشأ بتشجيع القيادة الريادية، والقيادة الريادية تبنى الثقافة الريادية على العقلية الريادية، وبهذه الطريقة تنمو وتتطور في المؤسسة، ووجود ثقافة ريادية داخل المؤسسة ضرورة للمحافظة على الميزة التنافسية ومواكبة التغييرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة والاستجابة للمتغيرات البيئية بكفاءة وفاعلية (صرصور، ٢٠١٩) (جديان منال، ٢٠١٤).

وتدعم الثقافة الريادة اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادية الأعمال؛ فهي تشجع السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وتساعد في الترويج لإمكانية حدوث ابتكارات جذرية في المجتمع، وتشجع الرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية وتحفز المجتمع لتعلم مبادئ ريادية الأعمال، ودعم العلوم النظرية والتطبيقية التي تسهم في نشرها (بخيت، ٢٠١٩).

## ٢ القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية بأنها عملية توفير رؤية ريادية الأعمال الملهمة لفريق العمل، وتتكون من ثلاثة عوامل هي: المبادرة وتشير إلى القدرة على التأثير في الآخرين لحفزهم على الإبداع بدلاً من انتظار الفرصة الجيدة القادمة، والإبداع ويعنى القدرة على التفكير وتطوير الأفكار المفيدة للمؤسسة وزيادة الاستفادة منها

ريادة الأعمال بشكل استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية مستدامة (عتريس، ٢٠٢٠).

- تطبيقها يقدم العديد من الفوائد للمؤسسات والتي تتمثل في العمل وفقاً خطة استراتيجية مدروسة ومبنية على أساس علمي، وهيكل تنظيمي مرن يدعم السلوك الريادي، ويزيل كل القيود وأشكال البيروقراطية، والنظر للأفراد باعتبارهم رأس المال الحقيقي ومصدر الابتكار والثروة، وتشجيع روح المبادرة الذاتية وتقبل المخاطرة، وتنمية القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، واستغلال مواهب القيادة الابتكارية. (Alayoubi, 2020) (الزبط، ٢٠١٩).

- يساعد تطبيقها في التنبؤ بالمستقبل وغرس مبادئ تحمل المخاطرة والمبادرة والإقدام لتوليد الأفكار الابتكارية وتوافر الموارد الذاتية والمهارات اللازمة للتكيف مع البيئة وزيادة الكفاءة في الأداء، واستثمارها بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة (Makinde, & Agu, 2018).

- يسهم تطبيقها في إحداث التطوير الاستراتيجي فيما يتعلق بالاستعمال الأمثل للموارد المختلفة، وعملية اتخاذ القرارات حول الموارد المادية والبشرية بما يؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات وتطوير أساليب وطرق جديدة في إدارة المهام، وتحقيق التكامل بين الممارسات التنفيذية والإدارية وشمولية العمل وتوجيه العاملين (رسمي وصالح، ٢٠١٩).

(Ariratana et al, 2015)

## ٢. أبعاد الريادة الاستراتيجية:

### ١) الثقافة الريادية:

الثقافة الريادية هي المعتقدات والتوقعات والقيم التي يمارسها أفراد المؤسسة وتحمل المخاطر،

والأفراد الذين يتميزون بالعقلية الريادية ويبحثون عن الفرص والابتكار والقيم الجديدة. (الرواجفة، ٢٠٢١).

وتتمحور العقلية الريادية حول القدرة على استشعار الفرص الريادية وتميزها لتحويلها إلى ميزات تنافسية فريدة وتفعيل سلوكيات البحث عن الفرص واستثمار بيئة الأعمال المعاصرة بتقديم خدمات تنافسية للمستفيدين الحاليين والمرتبطين ولذلك تحتاج إلى أفراد يمتلكون قدرات معرفية تسمح بإدراك هذه الفرص وقادرة على التعامل مع المخاطر في مواقف عدم اليقين لاقتناص الفرص قبل الآخرين في ضوء المزايا على وجود عقلية يقظة استراتيجياً داخل المؤسسة، (عبد العال، ٢٠٢٠).

وتركز العقلية الريادية على التخطيط الاستراتيجي لأنه ذا أهمية للقيام بالأعمال الريادية حيث يركز على المخاطرة في إيجاد الثروة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويقوم باستشعار الفرص الريادية المستقبلية واستثمارها بالشكل الأمثل وتحويلها إلى ميزة تنافسية تتفرد بها المؤسسة مقارنة مع المنافسين، وتفعيل سلوكيات البحث عن الميزة والفرص (أبو جوفيل، ٢٠١٨).

وتتكون العقلية الريادية من عدة مكونات، وهي تعرف الفرص ويتم إدراك فرص تنظيم أعمال معينة نتيجة عدم تناسق المعلومات في البيئة من ظهور قطاعات جديدة أو تغييرات في اللوائح الحكومية، وكذلك اليقظة الريادية وتشير إلى رؤية مستقبلية متفوقة تسعى وراء الفرص وتتضح من خلال القدرة على تحديد متى تصبح الخدمات الجديدة قابلة للتنفيذ أو ذات قيمة غير متوقعة للعملاء؛ وكذلك الاعتماد على منطق الخيارات الحقيقية؛ حيث يساعد استخدام المنطق في تقييم الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات ومتابعة الفرص الريادية؛ وكذلك تحديد إطار الريادة الذي يتضمن إجراءات تحديد

بشكل أفضل من الموارد، وتحمل المخاطر وهو الاستعداد لتحمل عدم التأكد والتعقيد البيئي وتحمل أعباء المسؤولية للتنبؤ بمتغيرات المستقبل (صادق ٢٠١٥).

وتعرف بأنها القيادة القادرة على تكوين رؤية مستقبلية ورسم سيناريوهات لخطط استراتيجية، واستنهاض الهمم نحو التنفيذ الاستراتيجي وتحفيز قوى الإبداع والابتكار الكامنة للوصول إلى قمة النجاح في ظل غموض البيئة (عبد الدليمي، ٢٠١٧: ١٠).

وتتطلب القيادة الريادية مهارات خوض التحديات، واستشراف الرؤى المستقبلية، وإعداد وتنفيذ استراتيجيات العمل، وبناء فرق عمل قوية وتحفيزها نحو تحقيق أهداف المؤسسة حيث يقوم القادة بأدوار إدارية وفنية متعددة تنعكس سلباً أو إيجابياً على العاملين (عيد، ٢٠٢٠: ٣٤٥) (الحراشنة، ٢٠١٢: ٥١).

وتتميز القيادة الريادية بوجود رؤية واضحة واستراتيجيات تتناسب مع بيئات العمل الديناميكية والمعقدة والقدرة على تقديم أفكار وحلول مبتكرة وتقديم سيناريوهات مستقبلية بهدف إحداث عملية التغيير الإيجابي لتطوير أداء منسوبي المؤسسة الذين يقومون بأدوار جديدة تواكب المتغيرات الجديدة، وتشجع على التميز والابداع بما يسهم في تطوير أداء الجميع، وتسعى للتوفيق بين احتياجات الأطراف المختلفة فهي تتميز بالقدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة داخل وخارج المؤسسة لإرضاء جميع الأطراف حتى لو كانت ذات رغبات متعارضة وتعمل على التنسيق بين كل الجهات لتحقيق التوازن الاستراتيجي. (Rusdiana et al, 2020) (مغاوى، ٢٠١٦) (يونس، ٢٠١٢) (سلطان، ٢٠١٣).

### ٣) العقلية الريادية:

تعرف العقلية الريادية بأنها حالة ذهنية محددة توجه السلوك البشري نحو الأنشطة الريادية والنتائج،



عينة البحث من أعضاء هيئة تدريس وإداريين لأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة جداً، وأن بعد القيادة الريادية جاء في المرتبة الأولى وجاء بعد البيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة.

في حين هدفت دراسة (الشطيبي، ٢٠٢١) تعرف دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم بمحافظة الجبيل، وتوصلت إلى أن وجود الرؤية الاستراتيجية لدى قائدات المدارس الثانوية، والاستباقية في المواقف التعليمية، والاستعداد للمخاطرة في اتخاذ القرارات جاء بدرجة متوسطة؛ وجاء اهتمام قائدات المدارس بالابتكار وحث معلمتهن عليه بدرجة عالية؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وحاولت دراسة الغامدي (٢٠٢١) الكشف عن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية: (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، ودرجة توفر المتطلبات في ضوء التجارب العالمية جاءت بشكل عام بدرجة "متوسطة". وفي السياق ذاته أكدت دراسة (القيسي، ٢٠٢٠) على أن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصت بالعمل على عقد برامج تدريبية لمعلمي المدارس تعزز لديهم مستويات الروح المعنوية، وعقد محاضرات وندوات لمديري ومديرات المدارس لزيادة الوعي حول أهمية تطبيق الريادة الاستراتيجية في عملية الإدارة المدرسية.

وهدف دراسة الشمري (٢٠٢٠) وضع تصور مقترح لإدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل

الأهداف وإنشاء سجل الفرص وتحديد التوقيت المناسب بإطلاق الاستراتيجية اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة، ومن ثم تتمحور العقلية الريادية في المؤسسة حول إدراك الفرص الريادية والبحث المستمر عنها وتشخيصها واستغلالها بالاعتماد على التفكير الإبداعي والمدونة والتجديد لتحقيق أقصى ربحية ممكنة في برامجها وأساليب إدارة الموارد الداخلية (عبد العال، ٢٠٢٠).

وتعرف العقلية الريادية إجرائياً بأنها امتلاك القيادات الإدارية المهارات العقلية أثناء ممارسة أعمالهم التعليمية والمهنية بطرق إبداعية لتنفيذ المهام واستغلال الفرص لمواجهة التحديات والمتغيرات وتحمل المسؤولية لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية عالية وتحقيق الأهداف المنشودة.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة أبو برهم (٢٠٢٢) تعرف أثر المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وتوصلت إلى أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية؛ وفي السياق ذاته حاولت دراسة جلال (٢٠٢٢) وتحديد متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية؛ وتوصلت إلى أن إجمالي درجة الموافقة على متطلبات تحسين مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية جاء بمستوى موافق بشدة؛ وتناولت دراسة محمد (٢٠٢١) الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط، وتوصلت إلى أن درجة إدراك

البحث، وعينته، وأدواته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ويمكن عرض إجراءات البحث على النحو التالي:

#### ١. منهج البحث:

تحقيقاً للهدف الرئيس للبحث والذي تمثل في تعرف دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية تم استخدام المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

#### مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من مديري ومديرات الإدارات ومساعديهم والإداريين والإداريات وجميع منسوبي الإدارات المختلفة (بنين، بنات) بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير والتي بلغت (١١١٤٦) فرداً؛ وتطبيق معادلة هيربرت اركن أتضح أن عينة البحث يفترض أن لا تقل عن (٣٧٢) عضواً من جميع الفئات البحث.

#### ٢. الإجابة عن أسئلة البحث:

إجابة السؤال الثاني: والذي نص على " ما دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، القيادة الريادية) للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن التساؤل الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية) للريادة الاستراتيجية؛ وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وأبرزت النتائج أن درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية جاءت متوسطة في جميع الأبعاد (تخطيط واستقطاب الموارد الموهوبة، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة الأداء)، وأوصت بتركيز قيادات الجامعات السعودية على تحقيق متطلبات إدارة المواهب، والتغلب على معوقاتها كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية؛ وهدفت دراسة الحميدين (٢٠١٩) تعرف درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان بالأردن، وأسفرت عن درجة تطبيق الريادة الإدارية جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع المجالات وكانت لصالح مسمى مدير.

#### ثالثاً: إجراءات البحث ونتائجه:

بعد عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث، وصياغة المشكلة وتساؤلاتها، وتحديد أهدافها، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين وحساب صدقها وثباتها، وتمت الاستجابة على عباراتها طبقاً للمقياس الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وضعيفة، وضعيفة جداً)؛ وتراوح قيم معامل ارتباط بيرسون على محاور الاستبانة (٠.٦٦ - ٠.٨٣، ٠.٨٩) على الترتيب وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتراوحت قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ على محاور الاستبانة بين (٠.٩٠ - ٠.٨٩، ٠.٩١) وبالتالي يمكن القول أن القيم المحسوبة لمحاور أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها بما تتضمنه من عبارات ومحاور في الحصول على نتائج دقيقة؛ وتم تحديد المنهج الذي يجب اتباعه، ومجتمع

أ- بعد الثقافة الريادية لأبعاد الريادة الاستراتيجية:

جدول (١)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق بعد الثقافة الريادية لأبعاد الريادة الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٠.١	توظيف أبعاد الريادة الاستراتيجية في العمليات الإدارية لإيجاد إحساس ريادي لدى منسوبيها	٣.٨٦	٠.٩٨	١
٠.٢	استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز ثقافة التعلم الذاتي حول الريادة الاستراتيجية لدى منسوبي الإدارة.	٣.٦٦	٠.٩٦	٦
٠.٣	إتاحة الفرصة لجميع منسوبي الإدارة لإيجاد واستثمار الفرص الممكنة واستثمارها بالشكل الأفضل في المواقف الإدارية.	٣.٧٠	٠.٩٨	٣
٠.٤	عقد دورات عن ثقافة الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة لمواجهة المتغيرات المتسارعة داخل الإدارة وخارجها.	٣.٦٩	٠.٨٨	٤
٠.٥	مشاركة جميع منسوبي الإدارة في بناء رؤية واضحة عن الريادة الاستراتيجية لتكون منهج حياة للإدارة.	٣.٣٤	٠.٨٣	١٢
٠.٦	نشر ثقافة الريادية داخل الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية ومواكبة التغييرات التكنولوجية بكفاءة وفاعلية.	٣.٦٧	٠.٨٩	٥
٠.٧	تنظيم دورات حول رفع اتجاهات منسوبي الإدارة نحو مبادرات الريادة الاستراتيجية وأبعادها.	٣.٥٢	٠.٨٧	٨
٠.٨	رصد جوائز للسلوكيات الريادية لمنسوبي الإدارة كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وتحميل المسؤولية.	٣.٥٥	٠.٩٠	٧
٠.٩	عقد شراكة مع إدارة التدريب والابتعاث لتدريب منسوبي الإدارة على الريادة الاستراتيجية	٣.٤٤	٠.٩١	٩
١.٠	تدريب منسوبي الإدارة على الاستعداد والرغبة في النجاح، والثقة بالنفس، والاندفاع للعمل التطوعي لساعات طويلة.	٣.٤٠	٠.٦٦	١١
١.١	تطبيق أساليب المرونة الاستراتيجية اللازمة لتشجيع الابتكار والابداع لتحقيق رضا وولاء منسوبي الإدارة.	٣.٤٢	٠.٨٥	١٠
١.٢	تدريب منسوبي الإدارة على مهارة تنظيم الأعمال والاستفادة من الموارد البشرية لتحويل رؤية الإدارة إلى تطبيق عملي.	٣.٣٣	٠.٩١	١٣
١.٣	مشاركة المنسوبيين في كتابة تقارير الأداء والاستفادة من التغذية الراجعة المباشرة في تطوير مستوى الأداء الريادي لديهم.	٣.٢٧	٠.٧٨	١٤
١.٤	توظيف فرق بحثية للمشاركة في تطوير مهارات منسوبي الإدارة حول الريادة الاستراتيجية ومنحهم الصلاحيات اللازمة لذلك.	٣.٧٥	٠.٦٩	٢
	المحور ككل	٣.٧٨	٠.٨٢	

إيجاد الثقة لديهم في الاعتماد على أنفسهم في تنفيذ المهام الموكلة لهم وكذلك يوجد نوع من التنافسية بين المنسوبيين مما يعمل على زيادة أعداد الرياديين بالإدارة مما يؤدي إلى تميزها عن غيرها في امتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.

- جاءت العبارة (١٢) والتي نصت على "تدريب منسوبي الإدارة على مهارة تنظيم الأعمال والاستفادة من الموارد البشرية لتحويل رؤية الإدارة إلى تطبيق عملي" في المرتبة الثالثة عشر، وبمتوسط حسابي (٣.٣٣) وبانحراف معياري (٠.٩١)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنها تعمل على انتقال الخبرات والمهارات بين المنسوبيين من خلال المشاركة في معالجة المشكلات المتعددة وكتابة تقارير الخاصة بحلها ومشاركة الجميع في كتابتها مما يساهم في انتقال المهارات الإدارية ويعمل على إعداد أجيال لديها ثقافة الريادة الاستراتيجية.

- جاءت العبارة (١٣) والتي نصت على "مشاركة المنسوبيين في كتابة تقارير الأداء والاستفادة من التغذية الراجعة المباشرة في تطوير مستوى الأداء الريادي لديهم" في المرتبة الرابعة عشر، وبمتوسط حسابي (٣.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٧٨)، ويمكن أن يعزى ذلك أنه يساهم بشكل مباشر في إيجاد الثقة والشفافية بين المدير والمنسوبيين ومن ثم يعمل الجميع على تطوير أدائهم بشكل دوري.

يتضح من الجدول (١) أن دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق بعد الثقافة الريادية لأبعاد الريادة الاستراتيجية جاء بدرجة (كبيرة) وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٨٢)، وفيما يلي الترتيب لعبارات هذا المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١) والتي نصت على "توظيف أبعاد الريادة الاستراتيجية في العمليات الإدارية لإيجاد إحساس ريادي لدى منسوبيها" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٩٨)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن توظيف مديري الإدارات المختلفة لأبعاد الريادة الاستراتيجية في العمليات الإدارية في الإدارة يساهم في إيجاد ثقافة عامة لدى المنسوبيين ومن ثم يساهم ذلك في إيجاد أجيال من الصف الثاني لديها ثقافة ريادية يمكن تطبيقها في تنفيذ إجراءات العمل مما يساهم في تحقيق مبادرات رؤية المملكة ووزارة التعليم والتي تركز معظمها على الريادة لجميع مؤسسات المجتمع العامة والتعليمية خاصة.

- جاءت العبارة (١٤) والتي نصت على "توظيف فرق بحثية للمشاركة في تطوير مهارات منسوبي الإدارة حول الريادة الاستراتيجية ومنحهم الصلاحيات اللازمة لذلك" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣.٧٥) وبانحراف معياري (٠.٦٩)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنه يساهم في

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق بعد العقلية الريادية لأبعاد الريادة الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٥	وضع الأسس لتطبيق الخطط الاستراتيجية لتطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بالإدارة	٣.٥٢	٠.٧٨	٥
١٦	ترويج الأفكار الريادة لمنسوبي الإدارة من خلال دعمها وعرضها على الزملاء أو الجهات الداعمة للفكرة.	٣.٤٣	٠.٨٨	١٠
١٧	بناء تحالفات من المؤيدين الداعمين أو مجموعة الحلفاء للأفكار الريادية لتعزيزها وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتطبيقها.	٣.٢٩	٠.٦٦	١١
١٨	تعزيز بيئة إدارية ذات إنجاز متفوق لتحفيز منسوبي الإدارة على أفضل المهارات والمحافظة عليها.	٣.٥٠	٠.٧٢	٧
١٩	تركيز مديري الإدارات على العمليات الإدارية مثل: صنع القرار والاتصال والتحفيز وتقويم الأداء من أجل استشرف مستقبل أفضل الإدارة.	٣.٤٩	٠.٦٥	٨
٢٠	منح منسوبي الإدارة الحرية الكافية لتجريب أفكارهم الريادية وتوظيف التقنيات الحديثة لتسهيل إجراءات تجريبها.	٣.٢٤	٠.٥٩	١٢
٢١	رصد جوائز مادية ومعنوية لمن يقدم مشروع أو فكرة جديدة تسهم في إدارة الموارد البشرية وإنجاز المهام بطرق مبتكرة.	٣.٨٨	٠.٧٢	١
٢٢	تطبيق سياسات داعمة للنهوض بمستوى الريادة الاستراتيجية، من أجل تمكين منسوبي الإدارة من أخذ دورهم ومشاركتهم في إدارتها.	٣.٦٦	٠.٦٢	٣
٢٣	بناء منظومة متكاملة للإبداع داخل الإدارة من خلال توفير التعليم الجيد، والقوانين، وبرامج التمكين، وبناء القدرات للمنسوبين.	٣.٦٥	٠.٦١	٤
٢٤	يدعم تفكير الأفراد بعيدا المخاطرة المحسوبة بين عمليات التغيير ودعمها بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة الإدارة	٣.٤٧	٠.٧٣	٩
٢٥	تنفيذ الأفكار الإبداعية المتبناة بشكل نهائي ضمن دور العمل للفرد بحيث تستطيع الإدارة الحصول على النتائج الحقيقية وتوظيفها في تعزيز مكاسبها التنافسية	٣.٥١	٠.٦٣	٦
٢٦	يظهر الترابط بين السلوكيات الجديدة والإنجازات المتحققة من تحديث الأساليب والارتقاء بالوسائل التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز لمنسوبي الإدارة.	٣.٧٨	٠.٧١	٢
	البعد ككل	٣.٨٩	٠.٦٢	

السلوكيات الجديدة والإنجازات المتحققة يعمل على دعم الأفكار الريادية الإبداعية للمنسوبيين بما يؤدي إلى البحث عن الأفكار الجديدة التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز لمنسوبي الإدارة.

- جاءت العبارة (١٧) والتي نصت على " بناء تحالفات من المؤيدين الداعمين أو مجموعة الحلفاء للأفكار الريادية لتعزيزها وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتطبيقها" في المرتبة الحادية عشر، وبمتوسط حسابي (٣.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٦٦)؛ ويمكن أن يعزى ذلك إلى عمل التحالفات يعزز الأفكار الريادية وخاصة عند تقديم الدعم المادي والمعنوي للرياديين مما يشجعهم على تبني الريادة كأسلوب عمل دائم.

- جاءت العبارة (٢٠) والتي نصت على " منح منسوبي الإدارة الحرية الكافية لتجريب أفكارهم الريادية وتوظيف التقنيات الحديثة لتسهيل إجراءات تجريبها" في المرتبة الثانية عشر، وبمتوسط حسابي (٣.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٥٩)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنه يساعد في تسهيل إجراءات تجريبها وإيجاد نوع من الاحترام المتبادل بين المدير والمنسوبيين وكذلك تعزيز الثقة في قدراتهم.

يتضح من الجدول (٢) أن دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق بعد العقليّة الريادية لأبعاد الريادة الاستراتيجية جاء بدرجة (كبيرة) فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٩) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٢)، وفيما يلي الترتيب لعبارات هذا المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٢١) والتي نصت على " رصد جوائز مادية ومعنوية لمن يقدم مشروع أو فكرة جديدة تسهم في إدارة الموارد البشرية وإنجاز المهام بطرق مبتكرة " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٧٢)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنه يسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية وإنجاز المهام بطرق مبتكرة يشجع الجميع على المنافسة.

- جاءت العبارة (٢٦) والتي نصت على " يظهر الترابط بين السلوكيات الجديدة والإنجازات المتحققة من تحديث الأساليب والارتقاء بالوسائل التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز لمنسوبي الإدارة" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٧١)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن قيام المدير بتوضيح الفوائد من تطبيق مثل

ج- بعد العقلية الريادية لأبعاد الريادة الاستراتيجية:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق بعد القيادة الريادية لأبعاد الريادة الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٧	تزويد منسوبي الإدارة بمهارات العصر ليستطيعوا التكيف مع متغيراته والتعامل مع معلوماته وتوظيفها لتطوير إدارتهم.	٣.٥٩	٠.٦٥	٥
٢٨	رفع ميزانية للجهات العليا واعتمادها لتحويل الأفكار الإبداعية لمنسوبي الإدارة إلى مشاريع ريادية.	٣.٥٨	٠.٦٧	٦
٢٩	تنظيم برامج تدريبية بمنسوبي الإدارة لتنمية القدرات الإبداعية بصفة دورية في ضوء احتياجاتهم.	٣.٤٩	٠.٦٧	١٠
٣٠	ربط استراتيجية الريادة لتطوير الإدارة بكافة الإدارات الأخرى من أجل ضمان تحقيق الهيكلية المؤسسية لإدارة تعليم عسير.	٣.٤٦	٠.٧٩	١١
٣١	إبرام اتفاقيات مع المؤسسات المجتمعية لدعم أصحاب الأفكار الريادية بالإدارة.	٣.٥٣	٠.٧١	٩
٣٢	استخدام الوسائل العلمية لاكتشاف القدرات الكامنة لدى منسوبي الإدارة وتوظيفها لتحقيق النجاح المتوقع لها.	٣.٦٧	٠.٨٢	٢
٣٣	عقد شراكة مع المؤسسات الرائدة في مجال الريادة الاستراتيجية لتدريب منسوبي الإدارات.	٣.٧٨	٠.٧٦	١
٣٤	توجيه منسوبي الإدارة لتطوير وتنفيذ أفكار جديدة تؤدي إلى تغييرات وتحسينات حاسمة في تطويرها.	٣.٦٣	٠.٥٧	٣
٣٥	اتخاذ الإجراءات واستغلال الفرص والتغييرات لمواجهة تعقيدات وقيود البيئة الإدارية	٣.٦١	٠.٦٧	٤
٣٦	تسهيل التغيير الإيجابي في عملية التعليم والتعلم والتي يمكن أن تكون على المدى الطويل معياراً لتحقيق كل من أهداف الإدارة والتغيير المجتمعي.	٣.٥٧	٠.٦٩	٧
٣٧	معرفة وتوقع التحديات والمشاكل في المستقبل وتحديد الفرص وتصنيفها وتحديد الاحتياجات من أجل التغيير وتعزيز ووضع تأثير نهج استباقي يؤثر في شكل النجاح	٣.٥٤	٠.٦١	٨
	المحور ككل	٣.٤١	٠.٧٩	

معيارى (٠.٧٩)، وفيما يلي الترتيب لعبارات هذا المحور على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٣٣) والتي نصت على " عقد شراكة مع المؤسسات الرائدة في مجال الريادة

يتضح من بيانات الجدول (٣) أن دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق بعد القيادة الريادية لأبعاد الريادة الاستراتيجية جاء بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (٣.٤١) وبانحراف

- جاءت العبارة (٣٠) والتي نصت على " ربط استراتيجية الريادة لتطوير الإدارة بكافة الإدارات الأخرى من أجل ضمان تحقيق الهيكلية المؤسسية لإدارة تعليم عسير" في المرتبة الحادية عشر، وبمتوسط حسابي (٣.٤٦) وبانحراف معياري (٠.٧٩)، ويمكن أن يعزى أنه يحقق التكامل والتفاعل والتميز للإدارة.

#### إجابة السؤال الثالث: والذي نص على " هل

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القيادات الإدارية في إدارة تعليم عسير حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية) تعزى لمتغيرات (العمل الحالي، وسنوات الخبرة)؟ وجاءت النتائج بالجدول التالي:

#### ١) الفروق طبقاً لمتغير العمل الحالي:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية) تعزى لمتغيرات (العمل الحالي، وسنوات الخبرة)، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الاستراتيجية لتدريب منسوبي الإدارات" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٧٦)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أهمية عقد شراكة مع المؤسسات الرائدة في مجال الريادة الاستراتيجية لتدريب منسوبي الإدارات على مجالات ومهارات الريادية الاستراتيجية وأبعادها المختلفة وطرق تطبيقها في الإدارات مما يسهم في نجاح تطبيقها.

- جاءت العبارة (٣٢) والتي نصت على " استخدام الوسائل العلمية لاكتشاف القدرات الكامنة لدى منسوبي الإدارة وتوظيفها لتحقيق النجاح المتوقع لها" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣.٦٧) وبانحراف معياري (٠.٨٢)، ويعزى ذلك إلى الاسهام في تحقيق أهداف الإدارة المتوقعة والمستقبلية والقدرة على منافسة الإدارات الأخرى.

- جاءت العبارة (٢٩) والتي نصت على " تنظيم برامج تدريبية لمنسوبي الإدارة لتنمية القدرات الإبداعية بصفة دورية في ضوء احتياجاتهم" في المرتبة العاشرة، وبمتوسط حسابي (٣.٤٩) وبانحراف معياري (٠.٦٧)، وهذا يعمل على توافر خطط طويلة المدى لرصد احتياجات منسوبي الإدارة في مجال الريادة الاستراتيجية مما يؤدي زيادة مهاراتهم الريادية.



جدول (٤)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية) تعزى لمتغير العمل الحالي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٢٣٨٦.١٤٤	٢	١١٩٣.٠٧٢	٣.٤٣	٠.٢٥
	داخل المجموعات	٣٤٩٣.٥٣٠	٣٦٩	٩٤.٦٦٣		
	المجموع	٣٧٣١٦.٦٧٥	٣٧١			
الثاني	بين المجموعات	٢١٥٥.٤٢١	٢	١٠٧٧.٧١٠	٢.٦٦	٠,٤١
	داخل المجموعات	٢٥٠٣٣.٦٤١	٣٦٩	٦٧.٨٤٢		
	المجموع	٢٧١٨٩.٠٦٢	٣٧١			
الثالث	بين المجموعات	١١٠٦.٠٤٧	٢	٥٥٣.٠٢٣	٣,٥٤	٠,٦٧
	داخل المجموعات	١٩١٠٦.٢٦٥	٣٦٩	٥١.٧٧٨		
	المجموع	٢٠٢١٢.٣١٢	٣٧١			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

الأفكار الريادية التي تسهم في تطوير الإدارة بشكل عام وتنفيذ البرامج الرائدة لتطوير العمل وإنجاز المهام بطرق ريادية مما يسهم في التنافس بين الإدارات المختلفة بإدارة تعليم عسير.

(٢) الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية) تعزى لمتغيرات تعزى لمتغير الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية) طبقاً لمتغير (العمل الحالي) مدير/ة إدارة، مساعدة/ إدارة، إداري)

وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود شبه اتفاق بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية)؛ وهذا يدل على قناعتهم بأهمية تطبيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والعمل على دعم

جدول (٤)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٦٧.٥٧٢	٢	٣٣.٧٨٦	٤.٦٦	٠.٧١
	داخل المجموعات	٣٧٢٤٩.١٠٣	٣٦٩	١٠٠.٩٤٦		
	المجموع	٣٧٣١٦.٦٧٥	٣٧١			
المحور الثاني	بين المجموعات	٦١.٤٨٣	٢	٣٠.٧٤٢	٣.١٢	٠.٦٥
	داخل المجموعات	٢٧١٢٧.٥٧٩	٣٦٩	٧٣.٥١٦		
	المجموع	٢٧١٨٩.٠٦٢	٣٧١			
المحور الثالث	بين المجموعات	٢٧.٦٩٦	٢	١٣.٨٤٨	٢.٧١	٠.٧٧
	داخل المجموعات	٢٠١٨٤.٦١٦	٣٦٩	٥٤.٧٠١		
	المجموع	٢٠٢١٢.٣١٢	٣٧١			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين حول دور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، القيادة الريادية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من ذوي الخبرة القليلة و الكبيرة لديهم الرغبة في قيام القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والعقلية الريادية، والقيادة الريادية) لأنها سوف تسهم في تطوير العمليات الإدارية وإنجاز المهام لجميع منسوبي الإدارات مما يؤدي إلى تطوير بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ويجعل لديها القدرة على المنافسة الريادية بين إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

رابعاً: إجابة السؤال الرابع " ما التصور المقترح لدور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية؟

١- أهداف التصور:

- تطوير المهارات الريادية للقيادات الإدارية في إدارات التعليم والتي لها دور كبير في تحقيق إدارات التعليم أهدافها وواجباتها المناطة بها وتكون قادرة على مواكبة تحديات وتحولات بيئات القرن الحادي والعشرين.
- دعم تطبيق بعد الثقافة الريادية، والعقلية الريادية لأبعاد الريادة الاستراتيجية وممارستها من قبل القيادات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة التي تدعم التميز وتحقيق المنافسة.

## ٢ - منطلقات التصور.

- المنافسة الحقيقية بين المؤسسات في بيئة الاقتصاد المعرفي و التي تتمثل في محاولة بناء وتنمية رأس المال البشري بكل الوسائل الممكنة ، حيث أصبحت غالبية المؤسسات على وعي كامل بأن القيمة الحقيقية لها لا تستند فقط إلى عوامل مادية، وإنما تعتمد أيضًا إلى عوامل معنوية ومعرفية يعبر عنها برأس المال البشري والذي يعد هو الأساس في ابتكار التقنيات وتحقيق الخطط الساعية إلى بناء وتنمية القدرات التنافسية في جميع مجالات العمل في المؤسسة الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم.

- الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم العام حتى عام ١٤٤٤هـ، والتي جاء من ضمنها إدارات التعليم واستقلالها، وماليًا، وإداريًا، وأن تكون مسؤولة عن دعم التعليم في منطقتها التعليمية من خلال منحها الصلاحيات اللازمة لوضع خطط تطويرية على مستوى المنطقة.

- توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تهدف إلى تحقيق اقتصاد مزهر، وتحقيق التوازن المالي وتنويع الاقتصاد الوطني وتوسيع الاستثمارات وتحقيق الاستفادة من خلال الاستفادة من الموارد المختلفة والمتنوعة وتعظيم القدرات الاستثمارية، وتحقيق التنافسية، وتفعيل الاستثمار في التعليم، ودعم الابتكار، وموائمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل.

- نتائج الدراسة الميدانية والتي أكدت على أهمية قيام القيادات الإدارية بالأدوار المستقبلية في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بإدارة تعليم عسير.

## ٣ - عناصر التصور.

### ١ - الثقافة الريادية.

يمكن تعزيز الثقافة الريادية لدى منسوبي الإدارات بإدارة تعليم من خلال استخدام المنهجية البحثية لتحسين الممارسات الإدارية، وتعزيز ثقافة التعلم المهني الذاتي حولها، والتحديث والتطوير لكافة أبعاد العمليات الإدارية داخل الإدارة، وتعزيز استخدام البيانات والمعلومات للتحسين وتطوير الاستراتيجيات والاتصال والتعاون المنهجي مع الإدارات، والتأكيد على التعاون بينها وبين إدارات التعليم بين المناطق، والتأكيد على تدريب المدراء والمديرين ومنسوبي الإدارة أثناء الخدمة، والتأكيد على تفعيل عمليات التقنية في تحديث العملية الإدارية، ودعوة القطاع الخاص إلى المشاركة في الفعاليات داخل الإدارة واستخدام التقنية في تحديث التوظيف الوظيفي للمناصب الإدارية والإشرافية وفي التواصل بين الإدارات .

### ٢ - العقلية الريادية.

تتميز العقلية الريادة بترتيب الأولويات بداية من التعاميم، ثم الإنجاز، ثم الاختبار، واستثمار القدرات البشرية ودعم العاملين والتطوير المبني على فريق العمل المؤسسي، وتسهم في إعداد كوادر بشرية متطورة في تنمية قدرتها للمستقبل، وبناء أنظمة تقنية وبشرية لإدارة المعلومات والبيانات داخل الإدارة، وبناء عملية مشتركة للإداريين في المنطقة التعليمية، وإعداد مؤشرات متعددة للمساءلة، وتطبيقها مجتمعة في ضوء معايير واضحة، ومراجعة السياسات الإدارية والاستفادة من الخبرات قبل الشروع في مبادرات التغيير الجديدة.

### ٣ - القيادة الريادية.

تتميز القيادة الريادية أنها عملية مشتركة تتم بتعاون جميع منسوبي الإدارة، وتوزيع المهام بعدالة ورؤية واضحة، وتركز على المستقبل في ضوء إمكانيات

والابتعاث لتدريب منسوبي الإدارة على الريادة الاستراتيجية بما تحقق لهم نجاح في بيئة متغيرة.

#### ٢) آليات تحقيق بعد العقلية الريادية.

- دعم منسوبي الإدارات في انجاز الافكار والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية النتائج ومواجهة التحديات، ويتطلب ذلك العمل بشكل مستمر على تطوير المهارات والتعلم من الأخطاء واتخاذ القرارات بشكل مستمر للتحسين.

- مناقشة سبل مواجهة أخذ المخاطر المحسوبة وتقبل التغيير بشكل مستمر، والتحفيز والسلوك الايجابي كأحد أهم ميزات أصحاب العقلية الريادية.

- استثمار المواهب من الكوادر البشرية المتوفرة في الإدارة في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية.

- تدريب منسوبي الإدارة في امتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، والقدرة على اكتشاف الفرص، وتوليدها، وتنميتها وتنمية روح المخاطرة المحسوبة والقدرة على قراءة البيئة المحيطة، والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل تحقيق القيمة المضافة في سبيل الوصول إلى أهدافها..

#### وفي السياق ذاته أكدت نتائج الدراسة الميدانية العمل على تطبيق الآليات التالية:

- رصد جوائز مادية ومعنوية لمن يقدم مشروع جديد أو فكرة جديدة تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية وإنجاز المهام بطرق مبتكرة.

- تطبيق سياسات داعمة للنهوض بمستوى الريادة الاستراتيجية من أجل تمكين منسوبي الإدارة من أخذ دورهم ومشاركتهم في إدارتها من خلال بناء تحالفات من المؤيدين الداعمين للأفكار الريادية.

الواقع بوضع خطط استراتيجية طويلة المدى، وتأخذ في الاعتبار الموارد المادية والكوادر البشرية وامكاناتها وتوظيفها وتحافظ عليها والاهتمام بالبيئة الإدارية والمناخ المؤسسي داخل الإدارة، وتراعي معتقدات ومتطلبات ورغبات وميول من يعمل في إدارة المؤسسة.

#### ٤- آليات تحقيق عناصر التصور.

#### ١) آليات تحقيق بعد الثقافة الريادية.

- استثمار رأس المال البشري بالإدارة والاستفادة منه في إيجاد بيئة تدعم الأفكار الريادية وإعداد الكوادر البشرية لممارسة التفكير الريادي.

- استقطاب القادة الاستراتيجيين في الجامعات العريقة التي قطعت شوطاً كبيراً في ممارسة القيادة الريادية على المستوى الإقليمي والدولي للاستفادة من خبراتهم في مجال الثقافة الاستراتيجية.

- تقديم الدورات والندوات، والأبحاث العلمية، والنشرات التربوية واستخدام التقنية في نشر الثقافة الريادية.

- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وبرامج يمكن تنفيذها لتطبيق الثقافة الريادية مع مراعاة الموارد المالية المتاحة، والكوادر البشرية المسؤولة عن التنفيذ وتحديد المهام الموكلة إليهم، وإجراءات التنفيذ، والفترات الزمنية اللازمة للتنفيذ.

وفي السياق ذاته أكدت نتائج الدراسة الميدانية العمل على تطبيق الآليات التالية:

- استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز ثقافة التعلم الذاتي عن الريادة الاستراتيجية لدى منسوبي الإدارة.

- عقد دورات لنشر ثقافة الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة لمواجهة المتغيرات المتسارعة داخل الإدارة وخارجها من خلال عقد شراكة مع إدارة التدريب

- ٣) آليات تحقيق بعد القيادة الريادية.
- ٥- متطلبات تطبيق التصور:
- ١) متطلبات تتعلق بتطبيق بعد الثقافة الريادية:
- بناء بيئة عمل محفزة لمنسوبي الإدارة وقادرة على الاحتفاظ بالعناصر المتميزة والاستفادة منها.
  - دعم الإبداع الإداري لمنسوبي الإدارة لأنه يسهم في التطوير الإداري والتوصل للمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وهياكل تنظيمية تسهم في تميز الإدارة على منافسيها.
  - عقد دورات تدريبية لإعداد منسوبي الإدارة لامتلاك القدرة على المشاركة في وضع رؤية واضحة نحو التجديد والتغيير وتبني ودعم الأفكار الإبداعية الموجهة نحو تحقيق التطوير المرغوب وابتكار خدمات جديدة.
- وفي السياق ذاته أكدت نتائج الدراسة الميدانية العمل على تطبيق الآليات التالية:
- تنظيم برامج تدريبية بصفة دورية لمنسوبي الإدارة لتنمية القدرات الإبداعية في ضوء احتياجاتهم.
  - ربط استراتيجية تطوير الإدارة بكافة الإدارات الأخرى من أجل ضمان تحقيق الهيكلة المؤسسية الناجحة لإدارة تعليم عسير ورفع مستوى الجودة في كل مراحلها.
  - إبرام اتفاقيات مع المؤسسات المجتمعية لدعم أصحاب الأفكار الريادية.
  - عقد شراكة مع شركات لحاضنات الأعمال لخفض أخطار المشاريع الناشئة.
  - توجيه منسوبي الإدارة لتنفيذ أفكار جديدة تؤدي إلى تغييرات وتحسينات حاسمة في تطويرها.
- ٢) متطلبات تتعلق بتطبيق بعد العقلية الريادية.
- تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف ودعم الأداء المؤسسي الريادي.
  - وضع خطة استراتيجية لإعداد قادة استراتيجيين قادرين على توفير التوجيه الاستراتيجي الريادي.
  - تقديم شهادات التقدير في حفلات التكريم السنوي لتشجيع النماذج الناجحة تقديم الأفكار الإبداعية والريادية.
- ٣) متطلبات تتعلق بتطبيق بعد القيادة الريادية.
- إنشاء وحدة في كل إدارة تعنى في بناء توجه ريادي ناجح لتحفيز الكفاءات المؤهلة عند إثبات قدراتها الوظيفية في شغلها مناصب وظيفية جديدة.
  - بناء برنامج تدريبي حول اكتساب المهارات الريادية لمنسوبي الإدارات التعليمية.

- مكافآت للعاملين المبادرين لممارسة القيادة الاستراتيجية في الإدارات لتعزيز ثقافة القائد الريادي
- وضع خطط لتطوير وتحسين ممارسات القيادة الريادية بأبعادها المختلفة والعمل على توعية إدارة التعليم بأهمية بناء التوجه الريادي.
- وضع السياسات والبرامج والإجراءات لاستيعاب منسوبي الإدارات لأبعاد القيادة الريادية واكتساب المعارف، والمهارات، والأفكار، والاتجاهات للقيام بالأعمال المطلوبة منهم بكفاءة، والتدريب قبل وأثناء وبعد دخول الخدمة في العمل من أجل قيادة الإدارة نحو التطوير والتجديد.
- إقامة دورات تدريبية خاصة بالأفراد حول برنامج الريادة الاستراتيجية، والاهتمام بالتدريب التطبيقي على إعداد الخطة الاستراتيجية الريادية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لذلك.
- ٦ - الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور.

- وزارة التعليم.

- مدير التعليم بمنطقة عسير.

- مديري الإدارات الإدارية في إدارة منطقة عسير ومساعدتهم.

- المشرفين في الإدارات المختلفة.

#### خامساً: توصيات البحث:

- إنشاء نظام معلومات تقني بكل إدارة من الإدارات المختلفة يساعد على تطبيق أبعاد الريادية الاستراتيجية.

- التعاقد مع كلية التربية بجامعة الملك خالد في تقديم دورات دورية لمنسوبي إدارة تعليم عسير حول

- أهمية تطبيق أبعاد الريادية الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وأثر تطبيقها على أداء المنسوين.
- ترشيح عدد من قيادات الصف الثاني بكل إدارة لحضور دورات ولقاءات علمية ومؤتمرات داخلية وخارجية للاستفادة من الخبرات المحلية والعالمية في مجال تطوير مهارات المنسوين في مجال الريادة الاستراتيجية.
- إجراء التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع فلسفة تطبيق الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.
- توزيع الأعمال والمهام بين الأفراد داخل الإدارة الواحدة لإعطاء الفرصة في تحمل المسؤولية في تطبيق الأفكار الريادية لتطوير الإدارة.
- إشراك المنسوين في بناء الخطط الاستراتيجية الريادية لتطويرها، والاستعانة بهم في عمليات التخطيط والتطبيق والتنفيذ وكتابة التقارير الدورية حول مدى نجاح الخطط.

#### سادساً: مقترحات البحث:

- دراسة بعنوان "إعداد قيادات الصف الثاني بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات الريادة الاستراتيجية".

- دراسة العلاقة بين تطبيق مهارات الريادة الاستراتيجية وتطوير أداء العاملين بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

#### المراجع العربية:

ابن معنوق، حمزة (٢٠١٧م). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، ١١، ٢٤٧-٢٥٧.

دراسة ميدانية. مجلة التربية، ١٩٣ (٤)، ٤٦٨-٥١٠.

الحارثي، سعود (٢٠٢٠). متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٩ (١). ٧٤-٨٧.

الحراشنة، محمد عبود (٢٠١٢م). درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية والدراسات الاسلامية-السعودية، مج ٢٤، ع ٤.

الحربي، سعيد (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. ٤٢ (٢). ٦٤-١١٠.

الحميد، قاسم يوسف والحراشنة، محمد عبود. (٢٠١٩). درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان/الأردن رسالة ماجستير منشورة، جامعة ال البيت.

الديب، سامر كمال (٢٠١٢م). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزهر، غزة، فلسطين.

الراجحي، رابعة حمد، السعود، راتب سلامة. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم. المجلة التربوية الأردنية، المجلد الخامس (٤). ٤٧-٦٨.

أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد. (٢٠٢٢). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس (٧) ١-٢٨.

أبو جوفل، ريم جمعة محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

بخيت، احمد بشر إسماعيل (٢٠١٩). الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية (دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم)، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

التويجري، فاطمة؛ الفوزان، إلهام (٢٠٢٠). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للآداب والعلوم الإنسانية. ٢٨ (١٥). ٥٠-٨٢.

الثبتي، خالد عواض عبد الله. (٢٠١٨). قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٠ (١)، ١٦١-٢٠٩.

جلال، شانلي يونس علي. (٢٠٢٢). متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الإستراتيجية:

والإدارية المجلد ٣٢ العدد ٣٤، ص ص ١٦٦-٢٩٩

صرصور، جابر (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الصقري، سميحة على سالم، غازي، محمد عاصم محمد (٢٠٢٠) تقنيات الذكاء الاصطناعي كمدخل لتقييم الأداء المهاري لبعض مهارات رياضة الكاراتيه في ضوء أسلوب تحليل النظم، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد خاص، جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، ص ص ٥٨٠ - ٦٠٤

عبد الدليمي، عدنان رشيد. (٢٠١٧). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة راس المال المهني الاحترافي بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات دراسة تطبيقية على جامعة بنى سويف، العلوم التربوية، العدد ٤، ج ٣، ص ٢٧١.

عتريس، محمد عيد. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، جامعة الزقازيق نموذجاً. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. ع. ٧٧، سبتمبر ٢٠٢٠. ص ص. ٩٤٨-٧٩٢

رسمي، محمد، وصالح، هالة (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر"، مجلة كلية التربية ببها، ١(١١٩)، ص ١٠٥-١١٦.

الرواجفة، فيصل شوكت. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الإستراتيجية في ظل التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في عمان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد الثاني (العدد ٦). ٣٢٧-٣٤٨.

الزبط، افنان بكر. (٢٠١٩). درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق. قاعدة معلومات دار المنظومة.

السر، دعاء محمد احمد. (٢٠١٧). درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

سلطان، محمد سعيد (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص ص ٧٥-٧٦.

الشطيبي، عواطف بنت حمدي. (٢٠٢١). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. مجلة كلية التربية. مج. ٣٧، ع. ١١، نوفمبر ٢٠٢١. ص ص. ٥٤٧-٥٧١.

صادق راشد الشمري (٢٠١٥). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء الصريف المتميز دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية



القحطاني، سالم سعيد ناصر. (٢٠١٥، ديسمبر ١٠-١٢).  
الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات  
الحكومية المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة  
والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول  
الخليج العربية. الرياض. مجلة معهد الإدارة  
العامة، ٥٥(٣). ٢٢٥-٢٨٢.

القيسي، سهام محمود محمد. (٢٠٢٠). الريادة  
الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها  
بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس  
الأساسية بمحافظة الزرقاء (ماجستير). جامعة  
آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.

محمد، ثابت حمدي ثابت. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية  
كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص  
بجامعة أسيوط (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية،  
المجلد السابع والثلاثون (العدد العاشر)*. ١٥٧-  
٢٠٦.

المساعفة، رعدة يوسف ساري. (٢٠٢٠). الريادة  
الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى  
مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة  
العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي  
المديرين ماجستير جامعة الشرق الأوسط. كلية  
العلوم التربوية، الأردن.

مغاوى، هالة (٢٠١٦). تطوير صنع واتخاذ القرار  
بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء  
القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في  
التربية، ١٧، ٥١٥-٥٥١.

الهامي، حمد يوسف وإبراهيم، حجازي (٢٠٢٠).  
التعليم عن بعد مفهومة، أدواته، واستراتيجياته،  
دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي  
والمهني والتقني. وجهة نظر أعضاء هيئة

العنبي، خالد عواض عبدالله. (٢٠٢٢). ممارسة أبعاد  
القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب  
التعليم النسائية بمدينة الرياض. *المجلة العربية  
للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس (٢٨)*.  
٢٤٣-٢٨٤.

العنبي، دلال تركي. (٢٠٢٠). الريادة الإستراتيجية  
لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية  
السعودية. مكتبة الرشد.

العنبي، دلال تركي، المشعل، نويرة بشير. (٢٠١٩).  
التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة  
عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية. مجلة  
كلية التربية بجامعة أسيوط، المجلد الخامس  
والثلاثون (١٠). ٥٠-٦٧.

علي، نادية حسن السيد. (٢٠٢٠). الريادة الإستراتيجية  
مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في  
المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة  
*مستقبل التربية العربية،* مجلد السابع والعشرون  
(العدد ١٢٥). ٨٥-١١٨.

العودة، إبراهيم سليمان. (٢٠١٨). واقع خصائص  
الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية  
بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، الخامس  
والعشرون (١١٣)، ٣٤٩-١١.

عيد، هالة فوزي محمد. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات  
الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي  
والعشرين. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم  
التربوية، (٣)*، ٣٣٩-٣٨٥.

الغامدي، عزيزة محمد علي. (٢٠٢١). تفعيل الريادة  
الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية  
السعودية في ضوء التجارب العالمية "تصور  
مقترح". *المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد  
السابع والثلاثون (العدد الثاني)*. ٤٥١-٤٩٩.

- Gistituati, N., & Suyuthie, H. (2018, February). Management and Supervision Competences of State Elementary School Principals. International Conference on Education Innovation (ICEI 2017), Atlantis Press, 262-265
- Makinde, O. G., & Agu, C. U. (2018). Strategic entrepreneurship and performance of small and medium scale enterprises in Aba Metropolis. Archives of Business
- Nezekolizibe, Titus & Gogo, Rachael. (2019). Entrepreneurship and strategic Management: A Critical Review on the Relationship Between These Paradigms. European Journal of Research and Reflection in Management Sciences. 7(2). Research, 6(9), 49-69.
- Research, 6(9), 49-69.
- Rusdiana, A., Huda, N., Mu'in, A., & Kodir, A. (2020). The Effectiveness of Educational Supervision in Increasing the Teacher's Professional Competence in the Covid-19 Pandemic Period. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 14(5), 918-942.
- التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة،  
جامعة أم القرى. ص ١٤ - ١٨ .
- وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠١٦). رؤية المملكة  
٢٠٣٠. برنامج رؤية المملكة. الرياض.
- يونس، طارق شريف. (٢٠١٢). الفكر الاستراتيجي  
للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية  
والعربية. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية،  
القاهرة.
- المراجع الأجنبية:**
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., &  
Abu-Naser, S. S. (2020).  
Requirements for Applying the  
Strategic Entrepreneurship as an  
Entry Point to Enhance Technical  
Innovation: Case Study-Palestine  
Technical College-Deir al-Balah.,  
International Journal of Business  
and Management Invention 9(3), 1-  
17.
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang,  
T. K. (2015). Development of  
leadership soft skills among  
educational administrators.  
Procedia-Social and Behavioral  
Sciences, 186, 331-336.
- Brolpito, A. (2018). Digital Skills and  
Competence, and Digital and Online  
Learning. European Training  
Foundation.