



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

# تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية ” تصور مقترح ”

إعداد

**عزيزة محمد علي الغامدي**

جامعة أم القرى \_ كلية التربية

قسم الإدارة تربوية والتخطيط

﴿ المجلد السابع والثلاثون - العدد الثاني - فبراير ٢٠٢١ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، من خلال الكشف عن درجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية: (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحديد درجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، والكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية، وفي درجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، والتي قد تعزى لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل الحالي). ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لها طُبقت على عينة قصدية مكونة من (٤٣٠) فردًا من مديري الإدارات العامة للتعليم ومساعدتهم ، ومستشاريهم، ومديري ومديرات الإدارات والمكاتب في خمس مناطق تعليمية عامة، وهي: (تعليم الرياض، تعليم جدة، تعليم الشرقية، تعليم تبوك، تعليم الباحة)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بشكل عام بدرجة "متوسطة" حيث جاء بعد القيادة الريادية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٦٤ من ٤.٠٠)، يليه بعد التفكير الريادي بمتوسط حسابي (٢.٤٤ من ٤.٠٠)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بعد الثقافة الريادية بمتوسط حسابي (٢.٣٧ من ٤.٠٠)، ، وبعد أقل أبعاد الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. وبلغت درجة توفر متطلبات الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية (٢.٣٥ من ٤.٠٠) أي بدرجة "متوسطة"، وكشفت الدراسة عن أن متغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل الحالي)، مؤثرة في تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية ، ولدرجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الإستراتيجية بإدارات التعليم في

ضوء التجارب العالمية، لصالح حملة مؤهل (الماجستير والدكتوراه)، ولصالح أفراد عينة الدراسة من مدرء عام التعليم ومساعدبهم، ولصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي الخدمة من ١١ سنة إلى أقل من ١٦ سنة، وكذلك من ١٦ سنة فأكثر. وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالعمل على تبني التصور المقترح وتطبيقه والعمل على تحقيق المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الإستراتيجية، إدارات التعليم، تصور مقترح

## Abstract

The study aimed to develop a proposed perception for activating strategic pioneering in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of global experiences by revealing the degree of practicing the dimensions of strategic pioneering: (pioneering thinking, pioneering culture, and pioneering leadership), determine the degree of availability of requirements for activating strategic pioneering in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of global experiences from the viewpoint of their educational leaders, and to reveal the significance of differences in the degree of practicing the strategic pioneering dimensions and in the degree of availability of requirements for activating strategic pioneering in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of global experiences may be attributed to the study variables: (academic qualification, years of service, current position). In order to achieve these goals, the descriptive analytical approach was used, and the study relied on the questionnaire as a tool that was applied to an intended sample of (430) individuals from the directors of general education departments, their assistants, their advisors, and male and female directors of Education departments and offices in five public educational areas: (Riyadh, Jeddah, Eastern Region (Al-Sahrqiah), Tabuk, Al-Baha).

The study found that the degree of practicing the dimensions of strategic pioneering in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia came in general with a "moderate" degree, as pioneering leadership dimension ranked first with an arithmetic mean (2.64 out of 4.00), followed by pioneering thinking dimension which ranked second with an arithmetic mean (2.44 out of 4.00), and in third rank the pioneering culture dimension which ranked third and the least one with an arithmetic mean (2.37 out of 4.00). The degree of availability of the

requirements for strategic pioneering in the education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of global experiences reached (2.35 out of 4.00), which is "a moderate degree". The study revealed that the variables "academic qualification", "years of service", and "current position" have an impact on the study sample's evaluation of the degree of practicing the strategic pioneering, the total degree of strategic pioneering, and the degree of availability of the requirements for activating strategic pioneering in education departments in light of experience, with differences were in favor of holders of "Master's and Doctoral", in favor of participants from the directors of education and their assistants, and in favor of participants with years of service from 11 years or more.

The study also proposed a perception for activating the strategic pioneering in the education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of global experiences. In light of the study findings, the researcher recommended working on adopting the proposed perception reached by this study and applying it, and on providing the necessary requirements to activate the strategic pioneering in the education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of global experiences.

**Keywords:** strategic pioneering, education departments, A proposed perception

## مقدمة

يشهد التعليم في الوقت الحاضر اهتماماً عالمياً كبيراً؛ وذلك لدوره في تنمية المجتمعات وتقدمها، ولكونه مؤشرًا لقوة الدول علمياً واقتصادياً؛ لذلك تسعى -جاهدة- مؤسساته لاستحداث تغييرات تطويرية في أنظمتها الإدارية؛ لتتمكن من مواجهة التحديات المحلية والعالمية وذلك بالاستثمار الأمثل للفرص والإمكانات المتاحة، كي تحظى بجدارة ديناميكية تنافسية مستدامة.

كما أن التطور الهائل الذي حدث في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الإستراتيجي بشكل خاص، أدى إلى تراكم معرفي، وخبرة عملية واسعة للمنظمات. وتبعاً لذلك انتقل البحث في مجال الريادة كمدخل للتطوير في بداية الثمانينات من القرن الماضي من دراسة الريادة على مستوى الفرد إلى دراسة الريادة على مستوى المنظمة، وقد كان ذلك نتيجة لتعرض الكثير من المنظمات ومنها مؤسسات التعليم لموجة من التغييرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، دفعتها نحو ضرورة إيقاظ الروح الريادية الإستراتيجية داخل تنظيماتها (Thornberry, 2006). فالريادة الإستراتيجية أسلوب تطويري أثبت نجاحه وخاصة في تطوير مؤسسات التعليم، وهو ما أكدته العديد من الدراسات، حيث أكدت على الأخذ بمدخل الريادة الإستراتيجية؛ لكونه من أنسب المداخل في إدارة هذه المؤسسات؛ حيث أن المؤسسة التعليمية التي تطبق مدخل الريادة الإستراتيجية تتفوق وتتميز على مثيلاتها، ويكون لديها قدرة على تصميم وإنتاج وتسويق خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وهذا الأمر سيعطيها ميزة تنافسية تمكنها من أداء الأعمال بشكل أفضل (الباشقالي وخضر، ٢٠١٦؛ جلاب وجنة، ٢٠١٦؛ الحديثي، ٢٠١٤؛ الخطيب، ٢٠١٢؛ صالح، ٢٠١١؛ علي، ٢٠٢٠؛ فتحي والمختار، ٢٠١٤).

وبناء على ذلك ازداد الاهتمام بالريادة الإستراتيجية في جميع المنظمات بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص، وذلك بعد أن نادت الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بضرورة تحسين جاهزية الشباب لدخول سوق العمل، وتعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الاعمال، وهو ما أكدته كلٌّ من دراسة (السر، ٢٠١٧؛ العودة، ٢٠١٨؛ القحطاني، ٢٠١٥).

وتعد إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية البوابة المباشرة لتنفيذ خطط وزارة التعليم، وحلقة الوصل بينها وبين الميدان التربوي، وقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت الواقع الإداري في إدارات التعليم بالمملكة إلى وجود الكثير من المشكلات والقضايا التي تواجه تلك الإدارات، والتي تتطلب ضرورة الاعتماد على الممارسات والمداخل الإدارية الحديثة ومن تلك الدراسات (الحري، ٢٠١٠؛ الزهراني، ١٤٣٦؛ القرني، ١٤٣٧).

ولقد بُذلت العديد من الجهود التي تناولت دراسة الريادة الإستراتيجية، منها: دراسة القحطاني(٢٠١٥) الذي قام بتقديم ورقة حول الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، كما تناول رشيد والزيادي(٢٠١٣) دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، كما أوصت دراسة العبادي وآخرون(٢٠١١) مؤسسات الأعمال أن تهتم بتحفيز حالة الريادة ضمن المؤسسة عبر إيجاد مجموعة من الاتجاهات التي تشكل بنية تحتية للريادة.

وعلى الرغم من تنامي الدراسات حول موضوع الريادة الإستراتيجية خاصة في الدول المتقدمة، إلا أنه في المقابل لاتزال دول الشرق الأوسط تعاني من مشكلة عدم وجود بنية تحتية تؤسس لانطلاق ما يسمى بالريادة في الأعمال (أبو جويل، ٢٠١٨). كما أوصى المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال ٢٠١٤ إلى تفعيل دور البحث العلمي في الجامعات ورسائل الماجستير والدكتوراه ومشاريع التخرج بحيث تكون موجهة نحو الاهتمام بالريادة الإستراتيجية.

وتأسيسا على ما سبق نجد بأن إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية بحاجة لمدخل جديدة للقيام بدورها نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ ومن تلك المداخل، مدخل الريادة الإستراتيجية. فمن هنا تسعى هذا الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية سعياً لتحقيق أهداف الرؤية الوطنية ٢٠٣٠.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية الريادة الإستراتيجية كمدخل جديد لفعالية المؤسسات، إلا أن بعض الدراسات كشفت عن تدني ممارسات مؤسسات التعليم لأبعاد الريادة الإستراتيجية، ومنها الدراسة التي قام بها المرصد العالمي لريادة الأعمال(٢٠٠٩) حول الاتجاهات والإدراكات الريادية في (٥٤) دولة في العالم، كشفت أن النسبة الأكبر من السكان السعوديين (٣٥%) منهم ليس لديهم الرغبة لاستغلال الفرص الريادية، مما يشير إلى وجود عوامل مثبطة في بيئة الريادة السعودية تحد من توجه الأفراد نحو ممارسة النشاط الريادي ، الأمر الذي يستدعي اتخاذ التدخلات والإجراءات المناسبة من قبل الحكومة من كافة النواحي. وكشف تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) ٢٠١٩ أن الحاجة اليوم للريادة تنامت أكثر من أي وقت مضى للارتقاء بمنهجيات التعليم، وتطوير طرق تطبيقها. وأكد التقرير على أهمية وجود منظومة ريادية تعمل على التشبيك بين المنظمات المختلفة كلها تكمل بعضها البعض، وتوفر تعليم أسس الريادة في

مؤسسات التعليم العام والعالِي. كما أوصت دراسة الياسري وحسين (٢٠١٥) باستحداث قسم باسم الريادة الإستراتيجية يهتم بنشر فلسفة الريادة الإستراتيجية وتدريب العاملين بالمؤسسات ورفع مستوى مهاراتهم الإبداعية، عن طريق عقد المؤتمرات والندوات التثقيفية وإجراء مسوحات ميدانية لتحديد وضع المؤسسة باستمرار ويتولى مهمة اكتشاف الرياديين والاستفادة منهم ورعايتهم مادياً ومعنوياً. كما أن من أهداف الرؤية الوطنية ٢٠٣٠: تطوير رأس المال البشري بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل، تحسين مخرجات التعليم، وتحسين ترتيب المؤسسات التعليمية في التصنيفات العالمية. ولتحقيق تلك الأهداف وضعت وزارة التعليم هدفاً إستراتيجياً لها هو: دعم البحث والتطوير والابتكار وريادة الأعمال. ولكي تحقق مؤسسات التعليم وإداراته ذلك الهدف لا بد أن توفر الإطار المؤسسي المناسب، والموارد المالية والبشرية لكادر الدراسة والتطوير، ودعم الشراكات الإستراتيجية والاتفاقيات مع القطاع الخاص، وتطوير الأنشطة المحفزة على الابتكار وريادة الأعمال بطريقة تتناسب مع التطور المستمر؛ لضمان دعم دفع عجلة التنمية الوطنية. والطريق الموصل لذلك كله قد يكون بتبني الريادة الإستراتيجية؛ من خلال صناعة القيادات الريادية ذات التفكير الريادي، القادرة على نشر وتطبيق الثقافة الريادية؛ لتحقيق التميز في الأداء الموصل لتحقيق أهداف الرؤية الوطنية. ومن خلال نتائج الكثير من الدراسات التي توصلت إلى أن هناك قصور واضح في دور مؤسسات التعليم في تنمية ثقافة الريادة الإستراتيجية حيث لا يوجد لدى أغلبها رؤية ورسالة وإستراتيجية تتبنى الثقافة الريادية وقيادتها، ومنها دراسة (الريميدي، ٢٠١٨، ٣٨٩). كما أن المكتبة العربية تعاني من قلة الدراسات التي تناولت الريادة الإستراتيجية بشكل متعمق وخاصة في المجال التربوي (القحطاني، ٢٠١٥). ومن هنا تولدت فكرة الدراسة الحالية الرامية لتقديم تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

### أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية: (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها؟

**السؤال الثاني:** ما درجة توفر المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها؟



**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية لدى القيادات التعليمية بها، تعزى لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل الحالي)؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة توفر المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية بإدارات التعليم في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، تبعًا لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل الحالي)؟

**السؤال الخامس:** ما أبرز التجارب العالمية لتفعيل الريادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي؟

**السؤال السادس:** ما التصور المقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية: (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها.
- الكشف عن درجة توفر المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها.
- الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية لدى القيادات التعليمية بها، والتي تعزى لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل الحالي).
- الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، تبعًا لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل الحالي).

- التعرف على أبرز التجارب العالمية لتفعيل الريادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي.
  - التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية.
- أهمية الدراسة:**

- ١- قد تستمد الدراسة أهميتها من أهمية دور إدارات التعليم ذاتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال كوادرها التعليمية والإدارية، وقدرتها في إعداد جيل ريادي عبر تلك الكوادر.
  - ٢- تعد هذا الدراسة استجابة لاتجاه حديث في مجال الإدارة، ألا وهو الريادة الإستراتيجية.
  - ٣- بناء تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، والذي من الممكن أن يساعدها في تفعيل هذا المدخل في إداراتها التعليمية .
  - ٤- قد يستفيد من نتائج هذا الدراسة الحالية كلٌّ من:
    - مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في استحداث وتطوير برامج فاعلة تعتمد أبعاد الريادة الإستراتيجية.
    - صانعو القرارات بوزارة التعليم وإداراتها في مجال تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية والمهنية.
    - القائمون على بناء الإستراتيجيات والرؤى المستقبلية في وزارة التعليم.
- حدود الدراسة:**

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على قياس درجة ممارسة إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لأبعاد الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها في الأبعاد التالية: (التفكير الريادي- الثقافة الريادية- القيادة الريادية)، والكشف عن درجة توفر المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها. والتعرف على أبرز التجارب العالمية في هذا المجال، و ثم بناء تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية.

- الحد البشري: طُبقت الدراسة الحالية على القيادات التعليمية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (مدراء الإدارات التعليمية، ومساعديهم للشؤون التعليمية والمدرسية والخدمات المساندة، ومستشاريهم، ومديري الإدارات والوحدات والمكاتب في خمس مناطق تعليمية).
- الحد المكاني: طُبقت في خمس إدارات تعليمية بالمملكة العربية السعودية، وهي: (الرياض، جدة، المنطقة الشرقية، تبوك، الباحة).
- الحد الزمني: طُبقت هذه الدراسة ميدانيًا في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤١هـ/ ١٤٤٢هـ.

## مصطلحات

### - الريادة الإستراتيجية

تعرف بأنها " مجموعة الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمد عليها منظمات الأعمال، ومديروها لبناء المركز المناسب في السوق، وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها" (Hitt,Ireland&Hoskisson,2007,366). وهي تلك الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة بقصد المنافسة والتكيف مع البيئة، وتوضع إستراتيجية الريادة من قبل فرد قوي التفكير بالتركيز على الفرص والمشكلات الثانوية والقرارات الكبيرة والجزئية بهدف نمو المنظمة (Wheelen&Hunger,2010,435).

وتعرف إجرائيًا بأنها: الممارسات والوسائل الإبداعية والأنشطة القائمة على البحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي، الثقافة الريادية والقيادة الريادية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ لبناء ميزة تنافسية فريدة بطرق يتعذر على المنافسين فهمها ومحاكاتها تحقيقًا لأهداف التعليم.

-إدارات التعليم: تُعرف بأنها" المؤسسة المسؤولة عن العملية التعليمية في المنطقة أو المحافظة بالمملكة العربية السعودية حيث تدير عددًا من مدارس التعليم العام ويرأسها مدير التربية والتعليم، ومهمتها الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية والتربوية المعتمدة للمنطقة أو المحافظة في إطار الأهداف والأنظمة واللوائح والسياسات التعليمية" (وزارة المعارف، ١٤١٨، ١٠)، كما وستعتمد الدراسة الحالية على هذا التعريف كتعريف إجرائي لها.

- **تصور مقترح:** يُعرف بأنه: "تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية؛ لبناء إطار فكري عام يبناه فئات الباحثين أو التربويين" (زين الدين، ٢٠١٣، ٩). ويُعرف إجرائياً بأنه: الإطار المفاهيمي الذي سيتم التوصل إليه لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية لوضع آليات تطبيق عملية، بهدف تحسين الممارسات والإجراءات.

### المبحث الأول: الريادة الإستراتيجية

إن الريادة الإستراتيجية تعد مفهوماً مهماً للإدارة في القرن الحادي والعشرين؛ لما يتميز به من سرعة التغيير وحدة المنافسة، إلا أن بعض الباحثين يرد بدايات ظهور الريادة الإستراتيجية إلى عام ١٩٧٣ حيث أن مقالة (Mintzberg) كشفت عن التقاطع بين حقول الإدارة الإستراتيجية والريادية، وذلك بتقديمه فكرة (صنع الإستراتيجية الريادية) باعتبارها بداية لظهور الريادة الإستراتيجية، بينما يعيد البعض بدايات الريادة الإستراتيجية لدراسات كل من: (Covin&Miles, 1999; Zahra, Jennings&Kuratko, 1999) (حميد، ٢٠١٥)، غير أن الاهتمام الأكاديمي بهذا الحقل ارتبط بإصدار مجلة (Strategic Management Journal) عدداً خاصاً تحت عنوان الريادة الإستراتيجية عام ٢٠٠١، وهذا التاريخ يشير له الباحثون بوصفه بداية تركيز الاهتمام على الريادة الإستراتيجية. وتلا ذلك ظهور أول دورية متخصصة بالريادة الإستراتيجية تحت عنوان (Entrepreneurship Strategic Journal) وصدر أول عدد لها في عام ٢٠٠٧ (جلاب، ٢٠١٣؛ حسين، ٢٠١٣).

يتألف مفهوم الريادة الإستراتيجية من كلمتين، هما: الريادة، والإستراتيجية. وعلى الرغم من حداثة مصطلح الريادة الإستراتيجية، إلا أن الباحثين اختلفوا في تعريفهم له، وذلك لاختلاف منظورهم له، فهناك من نظر إليه من الجانب الريادي، وهناك من تناوله من زاوية البعد الإستراتيجي، وفريق آخر تناوله من منظور السياسة الاقتصادية (جلاب، ٢٠١٣). ويظهر ذلك من خلال استعراض جدول (١) والذي يعرض فيه مفهوم الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الباحثين.

جدول (١): مفهوم الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث والسنة	
" الريادة الإستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة"	العبادي والحدراوي(٢٠١١، ص.٤٠)	١٤
"البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة في وقت واحد وعلى النحو الذي يحقق أداء متميز للمنظمة".	Kimuli(2011, p.26)	١٥
"عملية موجهة للقرارات الإستراتيجية والجهود الإدارية بقصد تحديد أفضل الفرص(ذات العائد المتوقع الأعلى) لاستثمارها من خلال التصرفات الإستراتيجية".	Akande(2012,p.141)	١٦
"الكيفية التي ترتبط بها الريادة والإدارة الإستراتيجية بسلوك وأداء المنظمة لاستغلال المزايا التنافسية للمنظمة ضمن البيئة التي تشجع على المبادرة والبحث عن الميزة لتقديم منتجات وابتكارات والبحث عن أسواق جديدة أو مركز تنافسي إستراتيجي من أجل خلق الثروة".	Krasniqi&Kume(2013,p.54)	١٧
"أداء النشاطات الريادية بطريقة إستراتيجية بقصد الحصول على الثروة".	جلاب(٢٠١٣، ص.٥٦)	١٨
"إستراتيجيات الريادة يقصد بها المباشرة بالإبداع، والتخطيط والتأسيس، واكتشاف موارد ومنتجات وخيارات سوقية جديد"	محمد(٢٠١٣، ص.٢٧٣)	١٩
"طرائق وممارسات وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الإستراتيجي في البحث عن الإستراتيجيات الجديدة، وهي عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الإستراتيجي"	الجازي(٢٠١٤، ص.١١٠)	٢٠
"تكامل كل من منظور الريادة(نشاط البحث عن الفرص) والإستراتيجية(نشاط البحث عن الميزة) لتصميم الإستراتيجيات الريادية وتنفيذها، وعليه فهي نشاط ريادي يأخذ بعين الاعتبار المنظور الإستراتيجي"	الدوري والسعدي، ٢٠١٤، ص.٢٠٨)	٢١
"سلوكيات البحث عن الفرص وعن الميزة، وتشير إلى الأنشطة الإستراتيجية من منظور إستراتيجي، وتقود إلى تحقيق الفعالية المتوجه نحو الحدائة التي تكون مصدراً للتنافسية المستدامة"	الشمري(٢٠١٥، ص.١٧٨)	٢٢
"حقيقة أن وجهات نظر ريادة الأعمال والإستراتيجية يكمل كلا منهما الآخر في تطبيق الإجراءات المصممة لإيجاد الثروة"	(Dogan,2015,p.291)	٢٣
"نشاط قائم على البحث عن فرص تطبيق الثقافة الريادية والقيادة الريادية والعقل الريادي بهدف الارتقاء إلى أداء متميز"	أبو جويل، ٢٠١٨، ص.١٠٠)	٢٧
"مدخل إداري يتضمن أبعاد وعمليات وممارسات ابتكارية وإبداعية لخلق الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها"	العتيبي(٢٠٢٠، ص.٤١)	٢٨

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع للمراجع المذكورة بالجدول

- ومما سبق من خلال الجدول الذي عرض مفاهيم الريادة الإستراتيجية لدى مجموعة من الباحثين. يمكن استخلاص عدة نقاط حول هذا المفهوم على النحو التالي:
- ينبثق مفهوم الريادة الإستراتيجية من خلال عملية التكامل بين المنظور الإستراتيجي ومنظور الريادة.
  - الريادة الإستراتيجية هي عبارة عن فلسفة للممارسات الإستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها.
  - تهدف إلى إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية.
  - يرتبط هذا المفهوم بابتكار أفكار جديدة، لتقديم خدمات ومنتجات متميزة أو أسلوب إنتاج أكثر كفاءة.
  - الريادة الإستراتيجية تشمل إجراءات ونشاطات وممارسات، وسلوكيات توجه سلوك المنظمة للبحث عن الفرص الحالية، والمستقبلية بل وخلقها واستثمارها بما يحقق للمنظمة أهدافها، والمركز المتميز بين المنافسين.
  - ينطوي المفهوم على خصائص وسلوكيات تتعلق بالبداية في العمل والتخطيط له، وتحمل المخاطر والإبداع في إدارته.

**وفي ضوء ما تقدم تعرف الدراسة الحالية الريادة الإستراتيجية بأنها:**

الممارسات والوسائل الإبداعية والأنشطة القائمة على البحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي، الثقافة الريادية والقيادة الريادية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ لبناء ميزة تنافسية فريدة بطرق يتعذر على المنافسين فهمها ومحاكاتها تحقيقاً لأهداف التعليم.

### **أبعاد الريادة الإستراتيجية**

تسعى المنظمات بكافة أشكالها إلى تقديم المنتجات والخدمات وتنظيم العديد من جوانب الحياة، ومن أجل التكيف مع المتغيرات المحيطة بها لغرض تقديم خدمات جديدة ومميزة عملت على اتباع مناهج إدارية مختلفة، ومنها الريادة الإستراتيجية، والتي تفترض أن سرعة التغيير الذي يتسم بها العصر الحديث، تجبر المنظمات على أن تكون ريادية في أعمالها، واتخاذ قراراتها، كما

يتطلب الأمر من القيادات الإدارية أن تدرك أبعاد الريادة الإستراتيجية الأساسية وصولاً لإيجاد الآليات المناسبة لتطبيقها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منها (دلال العتيبي، ٢٠٢٠)، وقد اختلف الباحثون حول أبعاد الريادة الإستراتيجية، كما اختلفوا حول المفهوم، حيث أثرت الخلفيات المعرفية للكتاب والباحثين في مجال الريادة الإستراتيجية على مفاهيمهم، يتضح من خلال الاطلاع الدراسات السابقة، أن أغلب الباحثين اتفقوا على أبعاد الريادة المختارة في هذه الدراسة، وهذه الأبعاد هي: (التفكير الريادي أو العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية).

### - التفكير الريادي

يعد التفكير الريادي ذو أهمية بالغة سواء للمدراء أو العاملين في المؤسسات، فهو الطريق لتحقيق العمل الريادي، فالتفكير الريادي يركز على تحقيق الفوائد في ظل ظروف عدم التأكد، إذ يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وإيجاد الثروة (حميد، ٢٠١٥)، وتعد العقلية الريادية بتفكيرها الريادي القادرة على التخطيط، واقتناص الفرص عاملاً أساسياً في جهود الريادة الإستراتيجية، وتتميز العقلية الريادية بأنها ظاهرة فردية، وجماعية في الوقت نفسه (Thesmar&Thoenig, 2000). وهي بمثابة وسيلة فعالة للتفكير في العمليات الإدارية، والتنظيمية المختلفة، وتركز على الاستفادة من إيجابيات حالات الغموض وعدم اليقين، التي تعاني منها بيئة الواقع، تلك الإيجابيات التي تجعل المؤسسات تتفوق في أدائها الريادي على غيرها من المؤسسات، ويتميز التفكير للعقلية الريادية بقدرة كبيرة على الإسهام في بناء القيمة المضافة التي تنشدها المؤسسة التعليمية، فضلاً عن اعتبارها فرضاً لتحقيق الاستدامة المؤسسية (الحديثي وإسماعيل، ٢٠١٤). ويشكل التفكير الريادي متطلباً أساسياً من متطلبات الريادة الإستراتيجية، حيث أنه يركز على طرق وأساليب التفكير، والوعي الريادي اللازم لقيادة المنظمة وإدارتها في تطبيق الريادة الإستراتيجية ميدانياً، ويعرف التفكير الريادي بأنه: "حالة ذهنية محددة توجه السلوك البشري نحو الأنشطة الريادية والنتائج، والأفراد الذين يتميزون بالعقلية الريادية يبحثون عن الفرص، والابتكار، والقيم الجديدة (Canals, 2015). أما (Dhliwayo and Van, 2007) فقد أشارا إلى مفهوم العقلية الريادية بأنه عبارة عن الطريقة التي يتم فيها التفكير والتعاملات الريادية، واستغلال الفرص من حالات عدم التأكد..

أما في هذه الدراسة فيعرف بأنه: الطريقة التي توجه سلوك القيادات التعليمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية نحو الممارسات والأنشطة الريادية، والتي يمكن استغلال الفرص تحقيقا للمزايا التنافسية.

واستنادا إلى ما سبق، يتضح أن مضامين التفكير الريادي تركز حول استشراق المستقبل من خلال البحث عن الفرص الريادية واستغلالها ومن ثم تحويلها إلى ميزات تنافسية متفردة، والحرص على تقديم خدمات تنافسية في الحاضر والمستقبل.

### - ثقافة الريادة

يعد مفهوم الثقافة الريادية مفهوما معروفا ومعمولا به في مجالات متعددة، وتعد مطلباً جوهرياً للريادة الإستراتيجية، فالثقافة الريادية تعد كنظام للقيم المشتركة (أي ما هو مهم) والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء) التي تصيغ الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأعمال أعضائها لوضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل في المؤسسة)، والثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والدراسة عن الفرص والميزة وتعد الثقافة الريادية عبارة عن القيم الاجتماعية المشتركة السائدة بين أعضاء المؤسسة ودرجة الاعتقاد بها والتي تشكل هيكل وطبيعة الإجراءات التي تتبعها المؤسسة من أجل وضع وتحديد المعايير السلوكية لأعضائها، فالثقافة الريادية هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات إستراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها (نادية علي، ٢٠٢٠).

كما بين هيت (Hitt et al.2001) أن وجود الثقافة الريادية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة الذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التقنية والبيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية والمنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة (عبد الحسين، ٢٠١٥).

كما أكد (Wheelen Hunger (2010) ضرورة تنمية ثقافة ريادية تسمح بالخروج عن الأنماط التقليدية التي من خلالها المنظمة تفكر وتسعى للتطوير، والانفتاح على التقنيات الجديدة للاستفادة منها في ممارسة أنشطتها المختلفة وتقديم المنتجات أو الخدمات المميزة لعملائها، وضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة والتكيف للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، والاستعداد لتحمل بعض حالات الفشل (الحكيم، ٢٠١٧).



وتعد الثقافة الريادية من أهم العوامل التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو المبادرة والإبداع في العمل، حيث أن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها، تساعد في الترويج لإمكانية تغيرات وابتكارات جذرية في المجتمع، وفي المقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم التقليد، والانصياع، والرقابة، والسيطرة على الأحداث المستقبلية، لا نتوقع أن تنتشر فيها سلوكيات المخاطرة والإبداع(السر، ٢٠١٧).

وتعرف الثقافة الريادية في هذه الدراسة بأنها: المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أفراد إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وترسم إجراءاتها، وتحكم المعايير السلوكية لأعضائها، بشكل يدعم العمل نحو هدف عالي القيمة بإبداع مع البحث المستمر عن الفرص التنافسية المستدامة.

### - القيادة الريادية

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في المجال التربوي، فقد أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعد جوهر العمل الإداري؛ لأنها تمثل عاملا في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية، ودورها ينبع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها.

تعد القيادة الريادية أحد أهم المكونات الحيوية للمنظمات بشكل عام، والتي تسهم بدور فاعل في عملية التطوير، وقيادة الإبداع، وعرفت القيادة الريادية بأنها قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير إستراتيجيا والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي توجد المستقبل المشرق للمؤسسة، وهي تعبر عن العلاقة المتناسكة بين القيادة الريادية ووظائف المؤسسة(Kuratko,2007)، كما ذكر هيت وآخرون(Hitt, et.,2003) بأنها: القدرة على التوقع واستشراف المستقبل، والحفاظ على المستويات المطلوبة من المرونة المؤسسية، إضافة إلى تمكين العاملين الآخرين من الإسهام في إحداث التغيرات الإستراتيجية المنشودة في المنظمات. وترتبط القيادة الفاعلة بنجاح مع كل أنماط المؤسسات بمختلف أنواعها، والنمط الناجح للقيادة هو القيادة الريادية من خلال قابلية التأثير في الآخرين لإدارة الموارد إستراتيجياً، والتأكيد على سلوكيات الدراسة عن الفرصة والميزة (Mohutsiwa,2012).

وتعرف على أنها وجود قدرة على التنبؤ بحل للمشكلة، ووجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يتقون بشكل شخصي بتقنيات ذلك الشخص الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الأنظمة (القرنة،٢٠١٤). وهي القيادة التي تؤمن بأهمية خفض الروتين، والسماح للموظفين بتطبيق إبداعاتهم لخلق منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة(الحواجرة،٢٠١٨).

وهكذا يتضح أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الريادية في تطوير أداء المنظمات المجتمعية ومنها إدارات التعليم ومؤسساته، فتوافر قيادة ريادية ذات توجه إستراتيجية قادرة على استشراف المستقبل وصياغة رؤية وأهداف ريادية ووضع نظام لحفز العاملين على تبنيها، حتما سيقود للمؤسسة أهدافها وتميزها ويدعم قدرتها على المنافسة.

وبناء على ما سبق تعرف الدراسة الحالية القيادة الريادية بأنها مقدار ما تمتلكه القيادات التعليمية والإدارية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من قدرات للتأثير على الآخرين؛ تحقيقاً للميزة التنافسية والفرص المميزة بالطرق الإبداعية.

### أولاً: التجارب العالمية المفعلة للريادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم

#### - تجربة أستراليا ونموذج (O,Connor, 2013) للريادة الإستراتيجية للتربية

يرتكز هذا النموذج (٢٠١٣) للتربية للريادة إلى النظرية الاقتصادية، من أجل الدراسة عن الدافع لتطبيق الريادة، ودوافع الحكومة الأسترالية لتطبيقها، وقد بني التصور على ثلاثة محاور رئيسية وهي القطاع المعرفي وهو يختص بالتنمية الاقتصادية وتقديم المعرفة الخاصة بالريادة من خلال التركيز على الابتكار، والجانب الاجتماعي وهو مختص بالاستخدام الاقتصادي ويتمثل في الريادة الاجتماعية، وقطاع مؤسسات الأعمال وهو مختص بالإنتاجية الاقتصادية وهو الريادة على مستوى المؤسسات على ربط ريادة الأعمال بالسياسة الاقتصادية، وارتكاز التنمية الاقتصادية إلى الابتكار على مستوى الأفراد. حاول هذا النموذج وضع إطار عام لسياسة التربية الريادية ، من خلال ثلاثة محاور رئيسية وهي القطاع المعرفي ويتعلق بكافة برامج التعليم والتدريب التي يمكن أن تقدمها الدولة للريادة سواء من خلال وزارة التعليم أو الوزارات الأخرى، والقطاع الاجتماعي وهي مدى اكتساب مهارات التطبيقات الاقتصادية للريادة من خلال المشاركة المجتمعية للاستفادة من ريادة الأعمال ودعمه، والقطاع الاقتصادي وهو الهدف الرئيس من النموذج وهو بتشجيع البرامج الريادية على مستوى الشركات الهادفة للربح ومستوى الأفراد الرياديين، أي أن النموذج قائم على التكامل بين القطاعات. ومن ضمن تلك الخطط للريادة الإستراتيجية في أستراليا ما أطلقه الكومنولث للتعليم والعلوم والتدريب بوزارة التعليم في أستراليا وهو عبارة عن برنامج يستمر عامين يحمل عنوان (مشروع بحث عملي في التعليم للمشاريع الريادية) يهدف هذا المشروع إلى مساعدة مؤسسات التعليم على إعداد وتوثيق طرق وممارسات مبتكرة للتعليم الريادي، وكان ذلك البرنامج في عام ٢٠٠١م، وعام ٢٠٠٢م، شاركت فيه (١٩٤) مدرسة في المشروع بإشراف إدارات التعليم في أستراليا. كما يقوم المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشؤون الشباب بتزويد الإدارات التعليمية والمدارس بمجموعة موارد للتطوير المهني للمسؤولين والمعلمين ، تتضمن المجموعات المدرسة الريادية والتعليم للريادة في

صيغة pdf، تهدف إلى دعم القيادات والمعلمين حتى يتمكنوا من مساعدة الشباب على تطوير وفهم ماهية الأعمال وكل ما ينطوي عليه العمل في القطاع الخاص أو في منظمة اجتماعية. وقياس أثر هذه الإستراتيجيات والبرامج وجد استفادة القيادات والمعلمين والطلبة الذين أجري معهم مقابلات في إطار مشروع ( الدراسة الفاعل في التعليم للريادة) فقد وجدوا بأن هذه الطريقة عنصر قوة لأنها تستدعي منهم التفاعل مع الطلبة خارج إطار العلاقات التقليدية التي تقوم على طرف مزود وآخر متلق، ويشير إلى مدى الاندماج الكبير لجميع الأطراف مما نتج عنه نمو سريع في مستوى الفهم المهني الريادي لديهم(O,Connor,2013).

### - تجربة الدول الأوروبية "ليتوانيا" و نموذج(Baran and Velickaite,2008)

هذا النموذج مكون من ستة أبعاد قائمة على دراسة نظريات القيادة وعلم النفس في توضيح الدوافع الفطرية والمكتسبة لريادة الأعمال، وهذه الأبعاد هي: رواد الأعمال (المستوى الفردي)، والفرق الريادية (المجموعات)، والمنظمات، والعملية الريادية أو الابتكارية، والبيئة القريبة، والبيئة البعيدة وقد صاغت الدراسة نموذجها كالتالي:

- على مستوى الأفراد يتم دعم الريادة من خلال التعليم وتنمية الدافعية وتنمية السلوك الريادي وتحسين السمات الشخصية من ضبط وقدرة على أخذ المبادرة من خلال البرامج التدريبية.
- على مستوى الفرق من خلال خلق بيئة ريادية تساعد على تبادل الخبرات والتدريب المتبادل وخلق الفرق الريادية.
- على مستوى المنظمات بربط عمل الأفراد بعمل الفرق الريادية والمنظمات الأخرى وهي المكون الرئيس لإيجاد الظروف لتقوية الثقة والدافعية عند رواد الأعمال لتنمية رأس المال الفكري.
- أما العملية الريادية وعملية خلق قيمة جديدة فهي مجمل الأنشطة التي تقدم في تطوير برامج ريادة الأعمال بشكل متكامل.
- البيئة القريبة وتمثل مجمل العلاقات داخل الفريق وهيكل المنظمة وطرق الاتصال المتبعة داخلها والثقافة التنظيمية وغيرها من الأمور المتعلقة بالبيئة الداخلية.
- أما البيئة البعيدة فتتمثل في تقديم المساعدات الفنية، وتسهيل التنظيمات على المستوى القومي، وتنفيذ الإصلاحات التنظيمية، وبناء رأس المال الفكري، وبناء العناقيد الصناعية، وتحسين نظام الضرائب وغيرها من الأمور المالية العامة التي تحسن الاتجاه نحو ريادة الأعمال(Baran and Velickaite,2008).

ويتضح من هذا النموذج المرتكز إلى الدراسة النظرية ورأي الخبراء، أنه يمثل إطارا للريادة الإستراتيجية في التعلم، ويساعد على تشجيع الريادة ، ودعم المعرفة المتعلقة بها بالاعتماد على الأبحاث المرتكزة إلى الواقع والممارسات المرتكزة إلى السياق البيئي، ولتطبيقه لابد من إيمان القائمين على التعليم بأهمية وجدوى الريادة على كل من المستويين القصير فيما يخص الطلاب، والبعيد بالمساهمة في التنمية الاقتصادية للدولة.

### - تجربة إندونيسيا ونموذج Mirzanti, Simatupang & Larso (2015), للريادة الإستراتيجية

استهدف نموذج (Mirzanti, Simatupang & Larso, 2015) وضع تصورًا مقترحًا لسياسة الريادة، وبني هذا التصور على ثلاث مستويات للريادة الإستراتيجية، وهي المستوى الأعلى والأوسط والأدنى، فعلى المستوى الأعلى تم وضع سياسة للريادة تقوم على تمهيد عام للثقافة الريادية، وتطوير البنى التحتية والتنظيمات لتبني الريادة ، والتركيز على التعليم بشكل خاص، وعلى المستوى الأوسط بالتركيز على دعم الأعمال وتطوير الحوافز للرياديين، وعلى المستوى الأدنى وهو مستوى الأفراد، تحسين الدافعية للريادة، وتنمية المهارات الريادية، ومهارات إدارة الأعمال. في هذا النموذج تم دمج الريادة في السياسة العامة للدولة من خلال مستويات تبدأ من الأفراد وحتى مستوى الحكومة، فعلى مستوى الأفراد اهتم النموذج بالمهارات والفرص والدافعية، وعلى المستوى المتوسط أعطى النموذج الاهتمام للأعباء الإدارية والحوافز، أما على المستوى الأعلى فقد غطى النموذج ثقافة الريادة والبنية التحتية لها والتعليم. وقد ركز النموذج في مراحله الثلاثة على التربية والتدريب للريادة من خلال خمسة مجالات رئيسية وهي مستوى السياسة، والفئة المستهدفة منها، والمتغيرات التي تسهم في تحقيقها وفي هذا المجال اهتم الإطار بالتربية للريادة ، ثم عمليات التدخل سواء من خلال مشروعات أو برامج لريادة الأعمال، والمجال الأخير اهتم بقياس الأثر من خلال مؤشرات تقيس الفعالية ابتداء من مستوى الأفراد وحتى مستوى الدولة (Mirzanti & Larso, 2015).

ويمكن الاستفادة من هذا النموذج في الدراسة الحالية من حيث تقسيم التصور المقترح إلى هذه المجالات على مستوى إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ابتداء من مستوى الأفراد وهم الطلاب والمعلمين من خلال تنمية المهارات وتطوير الفرص، وتطبيق مبادئ اللامركزية والإدارة المرتكزة إلى المدرسة على المستوى المتوسط، وتطوير الإدارات ، وصولا للمستوى الحكومي من خلال تطوير السياسات وترقية الاستراتيجيات وتحسين التنسيق بين الوزارات المعنية بريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما سيتم تناوله في التصور المقترح.

## ثانيا: التجارب العربية المفعلة للريادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم

مما لا شك فيه بأن هناك جهودا مبذولة لنشر ثقافة الريادية ومحاولة تطبيق إستراتيجياتها في مؤسسات التعليم بالوطن العربي، ولكنها جهود عشوائية ومجزأة، حيث تفنقر وزارت التعليم للسياسات الرسمية والبرامج الوطنية المنظمة. فمن خلال استعراض تجارب أفضل الدول من وجهة نظر الباحثة في مجال الريادة نجد بأنها تحتاج إلى تبني سياسات جادة لتعميم مبادئ الريادة الإستراتيجية في مؤسساتها وإداراتها التعليمية. وسنقف على تجربة دولتي المملكة الأردنية الهاشمية ومصر العربية.

### - تجربة الأردن

تسعى الأردن إلى زيادة قدراتها الريادية للوصول إلى النهضة الشاملة والتقدم والازدهار في كافة المجالات المختلفة، فقد أنشئت مؤسسات خاصة وقدمت مشاريع وبرامج ريادية تعنى بتعزيز الريادة الإستراتيجية، ولهذا ومن منطلق أهمية موضوع الريادة فإن القطاعين العام والخاص عملا على دعم السلوك الريادي لدى أفراد المجتمع باعتباره أساس التنافسية والإبداع. وتتطلق الريادة في المؤسسات الأردنية من مبادئ الريادة الإدارية التي تعتمد على استغلال الفرص والعمل على التحسين المستمر والتميز والإبداع والابتكار والتعامل مع الظروف والأوقات غير الدقيقة والسعي إلى زيادة المقدرة التنافسية، وتعتمد الريادة في الأردن على مجموعة سمات خاصة ببيئة الأعمال الأردنية. وأشار بدران والشيخ(٢٠١٣) الوارد في دراسة أبو هديب(٢٠١٧) إلى أن انتقال المجتمع إلى مجتمع ريادي يتطلب تكاتف جهود جميع مؤسسات المجتمع المحلي أولا لتجذير ثقافة الريادة وروح العمل الريادي، وثانيا لتشجيع الرياديين على الدخول في مشاريعهم، وثالثا دعم ورعاية الرياديين والمبدعين. فالريادة مهارة وثقافة وكما مجال تدخل وتطبق في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية والتعليمية، فالتجربة الأردنية انطلقت في تفعيل الريادة الإستراتيجية في الجانب التربوي من النظر إلى التربية كنظام له مدخلاته ومخرجاته ومعالجاته وحدوده وأهدافه وبيئته العامة؛ ولهذا يجب تطوير هذا المجال والتفعيل للريادة الإستراتيجية في قطاع التربية والتعليم لما له من أهمية وتأثير كبيرين في نهضة أي مجتمع (الحميديين، ٢٠١٩).

## - تجربة مصر -

هدفت التجربة المصرية إلى سد الثغرات مابين المؤسسات التربوية والمهارات المطلوبة في السوق. وتمثلت بداية التجربة المصرية في تأسيس مكتب التوظيف وريادة الأعمال (CEDO) في القاهرة عام ٢٠٠٦م، ويعد البرنامج الأول من نوعه في مصر، وهو وليد شراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث تؤمن الجامعة المكان فيما تؤمن شركات القطاع الخاص والهيئات الدولية المانحة الدعم المالي والتقني. ومن أهم ما يميز هذه التجربة هو تدريب أفراد المؤسسات التعليمية على المهارات التي يجب أن يكتسبونها للإبداع في الوظائف التنافسية، كما يؤمن هذا المكتب لمنسوبيه بيئة تمنحهم القوة للابتكار ولبدء الأعمال الريادية، ويحقق المكتب أهدافه من خلال سلسلة برامج تدريب واختبار داخل المؤسسات، من خلال مجموعة خدمات في ميادين بناء القدرات والاستشارات المهنية وتعيين الوظائف (أبو جوفل، ٢٠١٨). ويعتمد تطبيق الريادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم المصرية من خلال عدة مبادرات منها: مبادرة منظمة العمل الدولية، حيث قدمت برنامج كاب(تعرف على عالم الأعمال) يتم توجيهه للمتدربين لزيادة وعيهم عن العمل الريادي، فقدمت برامج تمتد بين(٦ أشهر إلى عامين). مبادرة المركز العربي لتنمية الموارد البشرية التابع لمنظمة العمل العربية؛ تهدف إلى تنمية فرص الريادة والمبادرة في العالم العربي، من حيث تحديد معايير مطلوب توفرها في الفرد لتحقيق النجاح في عمله الريادي، وقد تم دراسة هذه المعايير من قبل فريق من الخبراء وتم تقسيمها إلى (٤ مراحل) رئيسية، اهتمت هذه المراحل بمعرفة المهارات الريادية، وكيفية الاستفادة منها في إدارة المنظمات، وخلق المشاريع وإدارتها وتطويرها، وتم وفقا لذلك تحديد منهج تدريبي تم تحويله إلى برنامج تدريبي، ثم إعداد وتجريب المواد التعليمية المطورة، ومن ثم توزيع النسخة الأخيرة أثناء انعقاد مؤتمر العمل العربي، ومن ثم التخطيط لتدريب المدربين على تنفيذ البرنامج(نور العتيبي، ١٤٣٧). وتوصلت دراسة بدوي(٢٠١٠) إلى إعادة هيكلة النظام التعليمي وإداراته لتشجيع الإبداع والتفكير المستقل وذلك بمراجعة أنظمة التعليم، ومناهجه في مراحل التعليم العام، والتعجيل بالتوسع في تدريس مواد العمل الريادي في المدارس، وتشجيع تقديم توجيه وإرشاد لمسيرة الحياة العملية للأفراد والاهتمام بالسماوات الريادية وتوصل إلى أن هناك نسبة لابأس بها في الاهتمام بالريادة والتدريب عليها تقدمه منظمات غير حكومية وجهات ومؤسسات غير رسمية، وبالرغم من التنوع في مقدمي برامج التعليم للريادة إلا أن عددا من المتخصصين يرون انعدام التنسيق بين هذه الجهات، وبالتالي ضياع الموارد في تصميم وإنتاج برامج تعليمية متشابهة، فهناك حاجة ماسة إلى إستراتيجية متكاملة لتحديد الرؤية الوطنية للريادة الإستراتيجية في مجال التعليم ومؤسساته، وربط معظم الجهات المشاركة معا لتحقيق هذه الرؤية(نور العتيبي، ١٤٣٧).

## الدروس المستفادة من تجارب وخبرات الدول في مجال الريادة الإستراتيجية

لقد تم عرض تلك التجارب والخبرات بهدف الاستفادة منها ودراسة إمكانية تطبيقها بعد تكييفها بما يتناسب وطبيعة التعليم في المملكة العربية السعودية وسياساته وأهدافه وبيئته المحلية ، فقد أكدت الرؤية الوطنية لمملكتنا الحبيبة ٢٠٣٠ على توجه المملكة نحو الريادة في كافة المجالات، وفيما يلي بعض الدروس المستفادة:

- وضع خطة إستراتيجية على مستوى الإدارة العليا بهدف توحيد الجهود في هذا المجال.
- التأكيد على دعم الجهات العليا وإشراك أصحاب القرار لتذليل العقبات التي قد تعترض الإدارات التعليمية أثناء التطبيق وبعده.
- إشراك مؤسسات القطاع الخاص مع الحكومي والتأكيد على أهمية العمل المؤسسي لدعم الريادة الإستراتيجية وروادها.
- أهمية نشر الثقافة الريادية على كافة الأصعدة، وتضمينها في الخطط الإستراتيجية، بحيث تقل المقاومة ضدها وتجد الدعم الكافي من كافة المعنيين بذلك حين إقرار تطبيقها.
- أهمية تقديم البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الريادة الإستراتيجية مع الحرص على وضع خيارات زمنية متعددة، بحيث تتراوح البرامج ما بين قصيرة إلى متوسطة وطويلة حسب الاحتياج والإمكانات المتاحة.
- الاستفادة من تطبيق الريادة الإستراتيجية في مجال الأعمال، حيث أن الإدارة التربوية فرع من علم الإدارة يستفيد منه ويعود إليه في نظرياته واتجاهاته المختلفة.
- بناء شراكات مع منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية الأخرى ومنظمات المجتمع المختلفة، وتعزيز التعاون بينهما لأهمية التكاتف لتسهيل تطبيق الريادة الإستراتيجية، كما ظهر في تجارب الدول الأخرى.
- أهمية العمل المؤسسي من خلال تعزيز دور المؤسسات المختلفة الحكومية منها والخاصة، لدعم الريادة والرياديين.
- بالنسبة للدول العربية فكانت دراسات حالة توصلت من خلالها إلى الدعوة لتفعيل التعليم الريادي، ونشر مبادئ الريادة في مؤسسات التعليم كما في الأردن ومصر.
- يلاحظ من تجارب الدول العربية أن هناك محاولات لدمج الريادة في مؤسسات التعليم ومناهجها، وتدريب منسوبيها.

## الدراسات السابقة

يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تناولها وتحليلها من خلال الوقوف على الأهداف، والمنهج، والمجتمع، والعينة، وأهم النتائج وأبرز ما ورد فيها من توصيات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالي. هذا وقد تم تصنيفها إلى: دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم.

### - الدراسات العربية

دراسة العتيبي (٢٠٢٠) هدفت إلى وضع نموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي لإدارات التعليم في ضوء الريادة الإستراتيجية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لها، وطبقت على عينة قصدية مكونة من (٤٧١) من مديري ومساعدى الإدارات العامة، ومديري ومديرات الإدارات ومساعدتهم في أربع إدارات تعليمية (الرياض، المدينة المنورة، المنطقة الشرقية، عسير)، بينما تم تطبيق استبانة الخبراء على عينة قصدية تشمل (١٧) خبيراً وخبيرة في الإدارة التربوية والريادة الإستراتيجية في وزارة التعليم، وفي الجامعات السعودية والعربية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها: أن درجة تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة بواقع (٢.٨١ من ٤.٠). وتوصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

دراسة الحميد (٢٠١٩) هدفت التعرف على درجة تطبيق الريادة الإستراتيجية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان بالأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، طبقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٨٥) موظفاً إدارياً. كما تم إجراء مقابلة مع عينة من القادة التربويين تكونت من (٤٦) قائداً تربوياً. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى عينة الدراسة جاءت متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع المجالات وكانت لصالح مسمى مدير، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح سنوات الخبرة الطويلة، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.



دراسة الزيت(٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان بالأردن وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين والتعرف على اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وتم تحديد عينة عشوائية تتألف من أربع ألوية، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة وعددهم (١٧٣) مساعدا، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة، وكانت الأداة استبانة مطورة. وتوصلت إلى عدة نتائج ومن أهمها: أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي(٣.٧٥) وجاءت جميع أبعادها بمستوى مرتفع. ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الريادة الإستراتيجية يعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### الدراسات الأجنبية

دراسة(Baitaci, 2017) هدفت التعرف على العلاقة بين الذكاء الثقافي ومستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس في أنقرة، واستخدمت المنهج المسحي الارتباطي، وطبقت على(٦٤٢) مدير مدرسة في أنقرة، وأظهرت الدراسة أن الذكاء الثقافي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالريادة الإستراتيجية، وتوصلت لمجموعة من البدائل الإستراتيجية لمديري المدارس للمشاركة في الأنشطة الريادية.

دراسة(Kelly,2016) هدفت مقارنة دور إدارات المناطق التعليمية في تحسين أداء المدارس لدعم وتحويل المدارس منخفضة الأداء بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، استخدمت منهج البحث النوعي بمقارنة منطقتين تعليميتين، المنطقة التعليمية الأولى خدمت حوالي ٤٥٠٠ طالب من الجزء الجنوبي الشرقي من الولايات المتحدة، والمنطقة التعليمية الثانية تخدم مايقرب من ١٢٠٠ طالب من الجزء الجنوبي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المنطقة التعليمية في تحسين أداء المدارس المنخفضة الأداء، ووضع جملة من الإستراتيجيات لتحسين المدارس، ومنها تفويض السلطة للمدارس وإدارة المبادرات التي تحول المدرسة إلى مدرسة رائدة.

دراسة (Kimuli,et al., 2016) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية بأوغندا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة. وطبقت على(١٨٢) مدرسة ثانوية خاصة، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية الخاصة بواكسيو بدرجة متوسطة. وبين جميع المتغيرات.

دراسة ماندل ونويزل (Mandel&Noyesl,2016)هدفت التعرف إلى تحليل العروض التجريبية في تعليم ريادة الأعمال- المساقات والبرامج- لأفضل (٢٥) جامعة ريادية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم المنهج المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في باحثي التعليم الريادي وقادة برنامج ريادة الأعمال في (٢٥) كلية لإدارة الأعمال في أفضل (٢٥) جامعة ريادية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن ريادة الأعمال التجريبية تقدم عوائد مؤمنة وفيرة. وكشفت عن وجود مجموعة من التحديات تعيق نمو إنجاز هذا النمط التعليمي بما في ذلك إيجاد هيئة تدريس مناسبة ومدربين وموارد الدعم الأخرى.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لإجراءات تطبيق الدراسة ميدانياً، من حيث؛ توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، والأداة المستخدمة، وكيفية بنائها، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات:

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي(التحليلي)، حيث يذكر عبيدات وآخرون(١٩١،٢٠١٦) أنه: المنهج الذي يتم من خلاله استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينته كبيرة منهم؛ من أجل وصف الظاهرة موضوع الدراسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، وواقعها، وتفسيرها من خلال وصف واقع تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. كما تم استجلاء الأمثل من التجارب العالمية، والتي يمكن في ضوءها بناء تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم ، وذلك عن طريق تحليل الوثائق والأدبيات التي تشتمل على أبرز تلك التجارب باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي ويراد به" الجمع المتأنى والدقيق للسجلات والوثائق المتوفرة ذات العلاقة بموضوع-مشكلة الدراسة- ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة الدراسة من أدلة وبراهين تبرهن على إجابة أسئلة الدراسة"(العساف، ٢٠١٦، ٢٢٦). أما متغيرات الدراسة فتتمثل في:

١- المتغيرات الديموغرافية: اشتملت على المتغيرات الأولية، وهي: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل الحالي).

٢- المتغيرات التابعة: (درجة تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، درجة توفر المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتتكون من مديري التعليم بالإدارات العامة وعددهم (١٦) مديرًا عامًا، ومساعد مدير التعليم للشؤون التعليمية (بنين، بنات)، والمساعدين للشؤون المدرسية عددهم (٦٤)، والمستشارين وعددهم (٦٤) ومديري الوحدات والمراكز والمكاتب والإدارات وعددهم (٧٧) في كل إدارة ، ومجموعهم الكلي (١٣٧٦) قائدًا.

### عينة الدراسة:

قامت الباحثة بإرسال الرابط الإلكتروني إلى مفردات عينة الدراسة من مديري ومساعدي الإدارات العامة للتعليم، ومستشاريهم، ومديري ومديرات الإدارات والمكاتب في خمس مناطق تعليمية عامة، والإدارات هي: (منطقة تعليم الرياض، منطقة تعليم جدة، منطقة تعليم الشرقية، منطقة تعليم تبوك، منطقة تعليم الباحة) والبالغ عددهم (٤٣٠) فردًا، وتم اختيار هذه العينة قصدًا للمبررات التالية:

١. تشكل عينة الدراسة (٢٧.٢%) من أفراد المجتمع، وهي نسبة كافية وممثلة.
  ٢. تمثل عينة الدراسة خمس مناطق تعليمية عامة وتمثل المنطقة الوسطى، والغربية، والشرقية، والشمالية، والجنوبية، وبذلك فقد قامت الباحثة بتغطية مجتمع الدراسة جغرافيًا، من جهة الشمال والجنوب والشرق والغرب والوسط حتى تكون عينة ممثلة لكافة مجتمع الدراسة.
- وقد تم توزيع الأداة عليهم بطريقة الحصر الشامل، حيث تم إرسالها إلكترونيًا لـ (٤٣٠) فردًا، وبلغ عدد الردود التي وصلت للباحثة (٣٧٨) ردًا إلكترونيًا، وبعد مراجعة تلك الردود استبعدت منها الباحثة عدد (٤) ردود لعدم صلاحيتها للتحليل، لتصبح عدد الاستبانات التي قامت الباحثة بتحليلها (٣٧٤) بنسبة (٩٦.٩%) من إجمالي عدد الردود المرسله.

## أهم نتائج الدراسة

للتعرف على درجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لكل منها، والجدول التالي يوضح الدرجة الكلية للمحور ودرجات الأبعاد.

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	أبعاد الريادة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣	القيادة الريادية	٢.٦٤	٠.٧٦٩	١	كبيرة
١	التفكير الريادي	٢.٤٤	٠.٨٢٩	٢	متوسطة
٢	الثقافة الريادية	٢.٣٧	٠.٨٠٩	٣	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٢.٥٠	٠.٧٧٣		متوسطة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ويمكن إيجازها على النحو التالي:

## ملخص نتائج السؤال الأول:

- إن درجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بشكل عام متوسطة، حيث جاء بعد القيادة الريادية بالمرتبة الأولى، يليه بعد التفكير الريادي، وبالمرتبة الثالثة يأتي بعد الثقافة الريادية، ويعد أقل أبعاد الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- إن درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالتفكير الريادي جاءت متوسطة بمقدار: (٢.٤٤ من ٤.٠٠).
- إن درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالثقافة الريادية جاءت متوسطة بمقدار: (٢.٣٧ من ٤.٠٠).

- إن درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالقيادة الريادية جاءت كبيرة بمقدار: (٢.٦٤ من ٤.٠٠).

### - ملخص نتائج السؤال الثاني:

- إن درجة توفر متطلبات الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية جاءت متوسطة وبمقدار: (٢.٣٥ من ٤.٠٠).

### ملخص نتائج السؤال الثالث:

- دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية لدى القيادات التعليمية بها، والتي قد تعزى لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل الحالي)، وقد كشفت النتائج عن التالي:

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية لدى القيادات التعليمية بها في جميع أبعادها وكذلك الدرجة الكلية للريادة الإستراتيجية، باختلاف متغير المؤهل العلمي، لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل (الماجستير والدكتوراه).

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية لدى القيادات التعليمية بها في جميع أبعادها وكذلك الدرجة الكلية للريادة الإستراتيجية، باختلاف متغير العمل الحالي، لصالح أفراد عينة الدراسة من مدرء عام التعليم ومساعدتهم للشؤون التعليمية والمدرسية والخدمات المساندة.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية لدى القيادات التعليمية بها في جميع أبعادها وكذلك الدرجة الكلية للريادة الإستراتيجية، باختلاف متغير سنوات الخدمة، لصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي الخدمة من ١١ سنة إلى أقل من ١٦ سنة، وكذلك أفراد عينة الدراسة من ١٦ سنة فأكثر.

## ملخص نتائج السؤال الرابع:

- دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدرجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، تبعاً لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل الحالي)، وقد كشفت النتائج عن التالي:

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس، وأفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل الدكتوراه، حول تقديرهم لدرجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الإستراتيجية بإدارات التعليم في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل الدكتوراه.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مدرء عام التعليم ومساعدتهم للشؤون التعليمية والمدرسية والخدمات المساندة، وأفراد عينة الدراسة من أصحاب الوظائف الأخرى من (مديري الإدارات والوحدات والمكاتب والمستشارين)، حول تقديرهم لدرجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الإستراتيجية بإدارات التعليم في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، لصالح أفراد عينة الدراسة من مدرء عام التعليم ومساعدتهم للشؤون التعليمية والمدرسية والخدمات المساندة.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات جميع أفراد عينة الدراسة من ذوي الخدمة (أقل من 6 سنوات، ومن 6 إلى 11 سنة إلى أقل من 16 سنة، وكذلك من 16 سنة فأكثر)، حول تقديرهم لدرجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الإستراتيجية بإدارات التعليم في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، لصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي الخدمة من 16 سنة فأكثر.

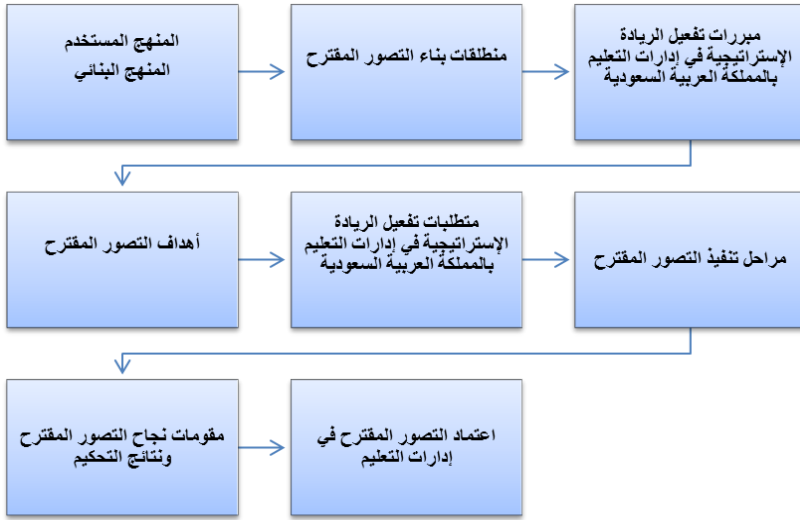
## ملخص نتائج السؤال الخامس:

- أبرز التجارب العالمية لتفعيل الريادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، تمت الإجابة عنه في الجزء النظري.

## ملخص نتائج السؤال السادس:

- تم الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، عمدت فيه الباحثة إلى التركيز على آليات عملية وإجرائية لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية.

### ويوضح الشكل (١) مكونات التصور.



### - المنهج المستخدم لبناء التصور

- لقد استخدمت الباحثة المنهج البنائي لبناء هذا التصور، ومن أهم خطواته:
- الاطلاع على الأدبيات ونتائج الدراسة.
- صياغة التصور في صورته الأولية.
- عرضه على المشرف والمناقشة حول ما تضمنه.
- عرضه على المحكمين لتحكيمة.
- صياغة التصور بالصورة النهائية وعرضه على المشرف مرة أخرى.
- اعتماد التصور وتضمينه في الأطروحة.

## - منطلقات وأسس التصور المقترح

- ثوابت الدين الإسلامي: حيث تزخر بشواهد عدة من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية التي تدل على التطوير والتحسين والإتقان والتجويد والتخطيط للمستقبل؛ فديننا الإسلامي تطرق إلى ذلك بقوله تعالى: "ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ" (الأنفال: ٥٣)، وقوله تعالى: "يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ" (الحشر: ١٨).
- وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية: مراعاة ما جاء في الوثيقة وما تضمنته أسس التعليم فيها، حيث نص الأساس رقم (١٣) على الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام، وفي الباب السادس من الوثيقة وضمن الدورات التدريبية نص البند ١٩٠ على: تعطي الجهات المختصة عناية كافية للدورات التدريبية، والتقليدية، ودورات التوعية، لترسيخ الخبرات وكسب للمعلومات والمهارات الجديدة (وزارة التربية والتعليم، وثيقة سياسة التعليم، ١٣٩٠).
- الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم: والتي شكلت الرؤية المستقبلية لتطوير التعليم العام حتى عام ١٤٤٤هـ، وبنيت على خمس أسس إستراتيجية، وجاء من ضمنها ممارسة إدارة التعليم استقلالاً تربوياً، ومالياً، وإدارياً أكبر، وأن تكون مسؤولة عن دعم وتطوير التربية والتعليم في منطقتها التعليمية من خلال منحها الصلاحيات اللازمة لوضع خطط تطويرية على مستوى المنطقة (الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم، ٢٠١٥).
- رؤية المملكة ٢٠٣٠: وأكدت على توجه الدولة نحو الريادة والمنافسة في كافة المجالات، كما أكدت على دعمها وتشجيعها للإبداع والابتكار في الأساليب والخدمات.
- الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم ٢٠٣٠: حيث ورد من أهدافها، هدف دعم البحث والتطوير والابتكار وريادة الأعمال، وهذا الهدف يصف الدور الذي تساهم به منظومة التعليم في تحفيز ودعم البحث والتطوير من خلال توفير الإطار المؤسسي المناسب والموارد المالية والبشرية لأكابر البحث والتطوير وريادة الأعمال.
- مؤسسات التعليم وإداراته، حيث تتبنى مبادئ التميز الإداري المؤسسي، وتعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة، مع تفعيل التحسين المستمر لأداء إدارات العموم بوزارة التعليم وإدارات التعليم بالمناطق والمحافظات (وزارة التعليم، ١٤٣٦).



- أدبيات الدراسة (الإطار النظري والدراسات): حيث أكدت على أن الريادة أصبحت ضرورة ملحة لمساهمتها الكبيرة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة وضمان بقاء المؤسسات، كما أنها ترفع من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتنبؤ بالمستقبل.
- التجارب والخبرات العالمية للريادة الإستراتيجية في المؤسسات في الدول الأخرى، مثل تجربة كل من: أستراليا، الدول الأوربية "ليتوانيا"، إندونيسيا، الأردن، مصر، فثمة اتجاه عالمي نحو الريادة في عصرنا الحالي، عصر التغيرات المتسارعة والتنافسية الشديدة.
- نتائج وتوصيات المؤتمرات المحلية، والدولية حول التحديث الإداري، وتحقيق الريادة الإستراتيجية عامة، وفي المجال التعليمي بشكل خاص.
- نتائج الدراسة الميدانية: وذلك من خلال ما توصلت إليه الدراسة بعد تطبيق أدواتها والتي تعد من أهم منطلقات التصور المقترح حيث أظهرت الدراسة الحالية:
- أن درجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة تميل إلى الانخفاض بين أفراد الدراسة.
- أن درجة توافر المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية جاءت بدرجة متوسطة تميل إلى الانخفاض.
- مبررات التصور المقترح

#### ينطلق التصور المقترح من المبررات التالية:

- توجه المملكة من خلال رؤية ٢٠٣٠ للريادة والمنافسة في كافة المجالات، وعلى جميع الأصعدة، ولما للمؤسسات التعليمية من دور كبير في هذا الشأن، ظهرت الحاجة لتصور تُفَعِّل من خلاله الريادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم وخاصة إدارات التعليم في المناطق لدورها الكبير في توجيه العملية التعليمية في المملكة.
- حاجة الميدان التعليمي، وإدارات التعليم للريادة الإستراتيجية مما يعزز قدرتها على المنافسة والتميز.
- نتائج الدراسة الحالية والتي كشفت من خلال أدبها النظري، ونتائجها الميدانية وجود حاجة ماسة لتطوير إدارات التعليم، وذلك ببنني الريادة الإستراتيجية كتوجه إداري حديث أثبت نجاحه في تطوير المؤسسات في كافة الميادين العامة والخاصة ومنها التعليمية.

- دعم الدراسات، والبحوث في مجال الريادة الإستراتيجية، وذلك لتطوير تصورات جديدة، أو تحسين التصورات القائمة.
- الإسهام في تجسير الفجوة بين المستهدف في الوثائق والخطط الرسمية، وواقع مؤشرات الأداء لإدارات التعليم.
- وضع الرؤى والتصورات النظرية للتطوير الإداري موضع التنفيذ في إدارات التعليم، ومدارسها.

### - أهداف التصور المقترح

- يتمثل الهدف الرئيس من التصور المقترح بتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية وتحديدًا سعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تقديم إطار عمل إجرائي لتفعيل الريادة الإستراتيجية؛ بهدف تحسين الأداء المؤسسي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
- بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والتطوير التنظيمي في إدارات التعليم في ضوء مبادئ وأبعاد الريادة الإستراتيجية.
- توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- تبني الريادة الإستراتيجية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء المؤسسي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، من خلال تدريب وتأهيل القيادات الريادية لإدارات التعليم.
- الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية الناجحة في مجال تفعيل الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، مثل تجربة كل من: أستراليا، الدول الأوربية "ليتوانيا"، إندونيسيا، الأردن، مصر.
- تحويل الأطر النظرية للريادة الإستراتيجية إلى تصورات وإجراءات تطبيقية في الميدان التعليمي، وفي مؤسساته وتنظيماته المختلفة.
- تبني إدارات التعليم لآلية عمل تستقطب الطاقات البشرية المؤهولة والمؤهلة، وترسخ قواعد الولاء التنظيمي للاحتفاظ بها.

## - مراحل تنفيذ التصور المقترح

في ضوء المراحل السابقة التي مر بها بناء التصور المقترح، يتناول هذا الجزء الإجراءات والآليات المقترحة اللازمة لتنفيذ الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، وتشمل: التهيئة للتنفيذ من خلال التخطيط للتنفيذ مما يتطلب إجراءات قبلية للتشخيص، وقياس الفجوة وحجمها، وتحديد الآليات المقترحة اللازمة لتنفيذ الريادة الإستراتيجية، ثم آليات ومقترحات التنفيذ لتنفيذ الريادة الإستراتيجية، وأخيرًا التقويم والتغذية الراجعة، وفيما يلي تفصيل للمراحل على النحو التالي:

### المرحلة الأولى: التهيئة والتخطيط للتنفيذ (مرحلة ما قبل التنفيذ)

تتضمن هذه المرحلة الإجراءات القبلية للتنفيذ، وتشمل:

١- موافقة القيادة العليا في الوزارة على تنفيذ التصور المقترح، وبذلك تحصل الأمانة العامة لإدارات التعليم على موافقة بدء التطبيق للتصور المقترح.

٢- تشكيل لجنة الريادة الإستراتيجية وتتمثل مهامها في التالي: إقرار الإستراتيجية، والسياسات التنظيمية، وإقرار معايير ومؤشرات الأداء الريادي، وتوفير المعلومات الإحصائية؛ للاستفادة منها في عمليات تحديد الفرص، واستثمارها، وتسهيل ومتابعة التطبيق في الإدارات التعليمية، وتتكون اللجنة من:

- نائب الوزير رئيسًا.
- أمين عام التعليم بالمملكة.
- مدير عام التطوير الإداري في وكالة التخطيط والتطوير.
- مدير وحدة تقويم الأداء والمتابعة بالأمانة.
- مدير وحدة شؤون القيادات التربوية بالأمانة.
- مدير وحدة المؤشرات والدراسات بالأمانة.
- ممثل عن مركز إحصاءات التعليم.
- ممثل عن الإعلام التربوي.
- ممثل عن تقنية المعلومات.
- ممثل عن مكتب تحقيق الرؤية.
- خبير في مجال الريادة الإستراتيجية.

دراسة وتشخيص واقع الريادة الإستراتيجية (قياس الفجوة) أي: معرفة نقاط القوة والضعف، بالتركيز على نتائج درجات توفر متطلبات تفعيل الريادة الإستراتيجية في ضوء التجارب العالمية، ودرجة ممارسة أبعاد الريادة الإستراتيجية (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية).

### المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

تهدف هذه المرحلة إلى تفعيل الريادة الإستراتيجية في الأبعاد التالية: (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) وفق آليات واضحة وإجراءات تدعم عملية التفعيل، وفقاً للآتي:

- تشكيل فرق عمل للريادة الإستراتيجية داخل كل إدارة تعليمية مطبقة للتصور المقترح، لمتابعة التطبيق وتسهيل المهام.
- إعطاء مزيد من الصلاحيات للإدارات، ومنحها مزيداً من الاستقلالية المادية والإدارية.
- رصد ميزانية خاصة بالبرامج التدريبية، والتوعية في مجال الريادة الإستراتيجية.
- نشر الوعي بأهمية الريادة عن طريق الورش التدريبية، والندوات، والبرامج الإعلامية عن طريق الوزارة، ونشر المنشورات في حسابات الوزارة الرسمية في برامج التواصل.
- اعتماد البرامج التدريبية للقيادات الريادية، وللعاملين بالوزارة، سواء بالداخل أو الخارج.
- استقطاب خبراء في الريادة الإستراتيجية من داخل وخارج المملكة؛ للاستعانة بخبراتهم في مجال الريادة الإستراتيجية، والتعليم الريادي.
- عمل أدلة إرشادية لتسهيل التطبيق، وتوضيح الغموض للعاملين في إدارات التعليم.
- وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للرياديين من قيادات وعاملين في كافة المؤسسات.
- توثيق إجراءات التطبيق وفق منهجية علمية، وكافة الملاحظات ذات الصلة بالتطبيق، حتى يتم تعميم التطبيق على كافة إدارات التعليم بالمملكة.
- عدم الاستعجال في جني ثمار الريادة الإستراتيجية، فتطبيق التصور يتطلب وقتاً كافياً لكل مراحله وأبعاده ومستوياته، ويعتمد نجاحه على الالتزام بتطبيق الريادة الإستراتيجية بكل أبعادها، على كافة المستويات للإدارة التعليمية.

### المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التفعيل (التقويم وتقديم التغذية الراجعة)

تهدف هذه المرحلة إلى النظر في الإجراءات القبلية والتنفيذية لتفعيل الريادة الإستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، في ضوء التجارب العالمية، ويمكن العمل على التأكد من تحقق جميع الأهداف التي يسعى التصور إلى تحقيقها وفق السياسات المرسومة له، مع مراعاة مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف وفق المؤشرات المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتقديم التغذية الراجعة المناسبة. وتتم مرحلة المتابعة والتقويم من خلال:

- تُشكّل لجنة الريادة الإستراتيجية بالوزارة- فريقاً لتقييم التطبيق التجريبي للتصور المقترح.
- استخدام أدوات تقييم، ومتابعة العمليات القبلية، والبعديّة لضمان سير عملية التطبيق كما حُطّط لها، وتقترح الباحثة أسلوب التغذية العكسية المتكامل ٣٦٠ زاوية بهدف تطوير الأداء، والذي يعتمد على تنوع مصادر التقييم ودعم المشاركة فيه، بحيث يشترك في التقييم وتقديم التغذية الراجعة كل من أعضاء لجنة الريادة الإستراتيجية ومدير التعليم ومساعديه ومدراء الإدارات والمكاتب والوحدات وممثلين من فئة المشرفين وقادة المدارس والمعلمين في إدارة التعليم المطبقة للتصور المقترح، كما يتم نقل وإدماج التقييمات والمعلومات الواردة من هذه العمليات إلى مركز التخطيط وصناعة القرار. ويتوخى نظام التغذية العكسية المتكامل جميع الإجراءات التي من شأنها تقليل اعتبارات التحيز (حسناتو، ٢٠٢٠).
- قياس رضا المستفيدين داخل إدارة التعليم وخارجها؛ لضمان ملاءمة العمليات لاحتياجاتهم.
- رصد الإيجابيات وتعزيزها، وتحديد السلبيات ومعالجتها، والأخطاء وتلافيها.
- تنفيذ الآليات والمقترحات، كل حسب اختصاصه.
- إصدار تقرير فصلي يتضمن أبرز الآليات التي يتم تنفيذها، والصعوبات التي تحد من تنفيذها، وقياس تحقق أهداف التصور المقترح.
- التحسين المستمر للممارسات الريادية في ضوء عمليات التقييم.

إجراء عملية تقييم شاملة بعد مرور عامين؛ للتأكد من نجاح التجربة، ويقدم تقرير للجنة الريادة الإستراتيجية، يحوي نقاط القوة ونقاط الضعف، ووسائل لتقوية ومعالجة مواطن الخلل، وتحديد التغييرات اللازمة، ويكلف فريق للتعديل على التصور بناء على مرئيات اللجنة، لتعميم تطبيقه بعد التعديل على كافة إدارات التعليم بالمملكة.

### مقومات وإجراءات نجاح التصور المقترح ونتائج التحكيم

يمكن مواجهة المعوقات التي قد تظهر عند تطبيق التصور المقترح بالحلول التالية:

- التدريب المطلوب للطواقم الوظيفي المشارك في عملية التفعيل والتغيير.
- وجود نظام إداري كفؤ قادر على القيام باتخاذ القرارات بشكل سريع.
- قياس الفجوة والخلل بشكل واضح وتحديد مواطن الضعف.
- التأكد من توفر المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية ووجود الدعم المالي الكافي.
- إيجاد مؤشرات كمية دقيقة لقياس مدى كفاءة التفعيل للريادة الإستراتيجية بكل إدارة.
- استحداث وحدة باسم (حوكمة المهمات)، مهمتها بشكل أساسي: المراقبة والمحاسبة، والشفافية، وحوكمة التنفيذ، والوقوف على تنفيذ التصور المقترح للإدارة بشكل دقيق، والوقوف على الأخطاء ومحاولة تصحيحها، ومحاسبة المقصرين.
- التوجه نحو النمط غير المركزي في الوزارة، من خلال دعم استقلالية إدارات التعليم، ومنح مزيداً من الصلاحيات لمديريها، ومديري المكاتب والإدارات.
- نشر ثقافة الوعي بأهمية الريادة الإستراتيجية، وكونها أحد أهداف تحقيق الريادة العالمية في كل مجالات الحياة ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- بناء شراكة فاعلة مع القطاع الخاص، للإسهام في تحمل كلفة تنفيذ التصور المقترح، مقابل حصولهم على امتيازات إعلانية وتسويقية داخل قطاع التعليم.

- التوسع في نشر مفاهيم الريادة الإستراتيجية على كافة الأصعدة في الوزارات والإدارات.
- تأهيل القيادات والعاملين في مجال الريادة الإستراتيجية من خلال برامج تدريبية، ومن الممكن الاستعانة بخبراء في هذا المجال من الجامعات العالمية.
- تشجيع الإبداع والابتكار وثقافة الريادة والتميز.
- مشاركة العاملين في وضع الخطط، وذلك لرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، مما يدفعهم إلى تحسين أداء مؤسساتهم، والمساهمة في تنفيذ التصور المقترح.
- توظيف وسائل الإعلام، وشبكات التواصل للتحذير من عواقب المحسوبة والواسطة.

## ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، كالتالي:

- تبني وزارة التعليم للتصور المقترح لتطبيقه على إدارات التعليم بالمملكة.
- إقامة الدورات التدريبية، وورش العمل لقيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالريادة الإستراتيجية.
- نشر الثقافة الريادية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال زيادة الوعي في مجال الريادة الإستراتيجية بين أوساط العاملين بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- تحفيز ودعم الممارسات الكبيرة لتفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتطويرها من خلال إشراك القيادات في المؤتمرات والملتقيات والدورات الريادية المحلية والدولية.
- تبني نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية؛ لتشجيع الإدارة على الريادة.
- عقد شراكات مع بيوت خبرة من ذوي التجارب الناجحة في مجال الريادة الإستراتيجية والعمل الريادي.
- محاكاة برامج الدول المتقدمة في مجال الريادة الإستراتيجية.
- العمل على توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، والتي كشفت الدراسة عن عدم توفرها بالدرجة المطلوبة، ومنها: استقطاب الموارد البشرية المتميزة في مجال الريادة الإستراتيجية، إصدار التشريعات الداعمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية بإدارات التعليم، الاستفادة من التجارب العالمية لتطبيق الريادة الإستراتيجية في الميدان التعليمي والإداري والتعريف بها، ربط الأداء الريادي بنظام الحوافز، توفير الإمكانيات المادية لتطبيق الريادة الإستراتيجية



### ثالثاً: مقترحات الدراسة

يعد موضوع تفعيل الريادة الإستراتيجية في ضوء التجارب العالمية من الموضوعات الحديثة التي تنشدها كافة المؤسسات التعليمية لإحراز المركز المناسب لها بين مثيلاتها من باقي المؤسسات وتحقيق المزايا التنافسية الفريدة. وحيث سعت الدراسة الحالية إلى التعمق بدراساتها وصولاً إلى التصور المقترح، وأن يكون مضمون البحث امتداداً لجهود بحثية سابقة؛ فإن الدراسة الحالية تقدم الموضوعات التالية كمقترحات لدراسات مستقبلية:

- إستراتيجية مقترحة للريادة في التعليم العام بوزارة التعليم.
- تطوير التصور المقترح الذي قدم في هذه الدراسة.
- متطلبات تفعيل الريادة الإستراتيجية في ضوء التجارب العربية والعالمية"تصور مقترح".
- الريادة الإستراتيجية لتطوير أداء مدارس التعليم العام.
- الريادة الإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الريادة لتحقيق المزايا التنافسية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- الريادة لتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أبو جويفل، ريم جمعة. (٢٠١٨). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز [رسالة ماجستير، جامعة غزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- أبو هديب، إيمان كمال. (٢٠١٧). أثر استخدام نظم دعم القرار على ريادة الأعمال في جمعية شركات تقنية المعلومات والاتصالات (إنتاج) الأردن غزة [رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية بغزة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الباشقالي، محمود وخضر، شهاب. (٢٠١٦). وظيفة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية للمنظمة- دراسة تطبيقية لآراء مجموعة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة- المنظمة.
- بدوي، أبو بكر. (٢٠١٠). دراسات حالة عن الدول العربية (الأردن، تونس، سلطنة عمان، مصر) والتقرير الأقليمي والتوليقي، التعليم للريادة في الدول العربية، مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة (Stratreal) البريطانية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.
- الجازي، فيصل محمد. (٢٠١٤). أثر الريادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- جلاب، إحسان وجنة، طيبة. (٢٠١٦). المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الإستراتيجية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٨ (٣)، ٢٣-٥٣.

- جلاب، إحسان. (٢٠١٣). دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(٤)، ٥٠-٧١.
- الحديثي، ابتسام إبراهيم وإسماعيل، حمدان محمد(ديسمبر، ٢٠١٤). تصور مقترح لتطبيق مدخل الريادة الإستراتيجية للقيادات الجامعية في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى: مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الحربي، هناء عبد الله. (٢٠١٠). الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير، جامعة طيبة]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- حسنانو، بانا محمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور المساءلة الأكاديمية في تطوير أداء عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- حسين، ميسون. (٢٠١٣). الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية. ٢١(٢)، ٣٨٥-٤٠٧.
- الحكيم، ليث علي وعلي، أحمد راضي. (٢٠١٧). الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. ١٤(٢)، ٤٧-٨٦.
- حميد، ريم. (٢٠١٥). متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١(٨٤)، ٣٦-٥٩.
- الحميديين، قاسم يوسف و الحراحشة، محمد عبود. (٢٠١٩). درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان/الأردن، رسالة ماجستير، دار المنظومة.

- الحواجرة، كامل محمد. (٢٠١٨). الدور الوسيط لقدرات نكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٤ (٣)، ٣١٤-٤٤٤.
- الخطيب، دانية حسام الدين. (٢٠١٢). *أثر الريادة الإستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط بالأردن. كلية الأعمال.
- الدوري، زكريا والسعدي، يعرب. (٢٠١٤). الريادة الإستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (١٤)، ٢٠٣-٢١٧.
- رشيد، صالح والزيادي، صباح. (٢٠١٣). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*. ١٥ (١٢)، ١٩٨-٢٣٣.
- الرميدي، بسام سمير. (٢٠١٨). تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب إستراتيجية للتحسين، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، ٢ (٦)، ٨٨-١١٠.
- رؤية المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. <http://vision2030.gov.sa>
- الزيت، أفنان بكر. (٢٠١٩). درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية 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.
- الزهراني، فتحية صالح. (١٤٣٦). *استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وسبل علاجها في ضوء نظرية تيريز تصور مقترح* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

- زين الدين، محمد. (٢٠١٣). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية. كلية التربية- قسم التربية الإسلامية والمقارنة. جامعة أم القرى.
- السر، دعاء. (٢٠١٧). درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تعزيزها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشمري، صادق. (٢٠١٥). دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢ (٨٣)، ١٦٩-١٩٦.
- صالح، ماجد. (٢٠١١). المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية دراسة ميدانية في معمل سمنت بادوش. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (٢١)، ٩-٢٨.
- العبادي، هاشم وأبو غنيم، أزهار والحدراوي، حامد. (٢٠١١). الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال. مجلة القاسم للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣ (١)، ٨-٣٥.
- عبد الحسين، عادل عباس. (٢٠١٥). تأثير الريادة الإستراتيجية في تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الارجال التنظيمي [ أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة]. جامعة كربلاء.
- عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٦). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه (ط.١٨). عمان: دار الفكر.
- العتيبي، دلال تركي. (٢٠٢٠). الريادة الإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية. مكتبة الرشد: الرياض.
- العتيبي، نور عبد الله. (١٤٣٧). دراسة تقويمية لمشروع التعليم للريادة من منظور تربوي إسلامي [رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- العساف، صالح محمد. (٢٠١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

- علي، نادية حسن. (٢٠٢٠). الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٧ (١٢٥). ٨٥-١١٨.
- العودة، إبراهيم سليمان. (٢٠١٨). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، ٢٥ (١١٣)، ١١-٣٤٩.
- فتحي، سلطان والمختار، جمال. (٢٠١٤). دور متطلبات الريادة الإستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية. دراسة استطلاعية لأراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٧ (٩٩)، ١٠٢-١١٩.
- القحطاني، سالم. (١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٥). الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية. ورقة مقدمة من المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. الرياض. مجلة معهد الإدارة العامة، ٥٥ (٣)، ٤٣٧-٤٩٩.
- القرنة، لميس يوسف. (٢٠١٤). أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة [رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- القرني، مها شعلان. (١٤٣٧). تطوير أداء مديري إدارات التعليم في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية برنامج تدريبي مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود. كلية التربية. إدارة تربوية.
- محمد، سعيد. (٢٠١٣). إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي. مجلة تنمية الراقدين، ٣٥ (١١٢)، ٢٥٧-٢٨٥.
- المرصد العالمي لريادة الأعمال. (٢٠٠٩). التقرير السنوي. <https://www.gemconsortium.org/report>
- المسيليم، محمد يوسف. (٢٠١٢). صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية. المجلة التربوية، كلية التربية بالكويت. (١٠٣).

- مصلحة الإحصاءات العامة. (٢٠١٩). التقرير السنوي. <https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/annualreport2018.pdf>
- موقع وزارة التعليم. ١٤٤٢. <https://www.moe.gov.sa>
- وزارة التعليم. (٢٠١٥). مشروع الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام.
- وزارة المعارف. (14018). الدليل التنظيمي لإدارات التعليم في المناطق.
- وزارة التربية والتعليم سابقاً، وثيقة سياسة التعليم. ١٣٩٠.
- وزارة التعليم. (1436). جائزة التعليم للتميز - الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري.
- وزارة التعليم. (١٤٣٩). الأمانة العام لإدارة التعليم. وحدة المؤشرات والدراسات. الدليل الإرشادي.
- الياسري، أكرم وحسين، عادل. (٢٠١٥). تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الإستراتيجية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ١٢(٥٠)، ٩٠-٥٤.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akande, Ousola. O. (2012). Strategic entrepreneurial skills influence on small businesses performance in Oyo and Olson western states- Nigeria. Journal in Organizational Psychology & Educational Studies, 1(6), 345-352.
- Baltaci, Ali(2017). Relations between Prejudice, Cultural Intelligence and Level of Entrepreneurship: A Study of School Principals. International Electronic Journal of Elementary Education, 9(3),645-666.
- Barringer, R. Bruce & Ireland, R. Duane (2008). Entrepreneurship *Successfully Launching new ventures.*2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hill.
- Canals, Jodi. (2015). Shaping entrepreneurial Mindsets Innovation and Entrepreneurship in leadership Development. Switzerland: Springer International Publishin.
- Dhliwayo, S., & Van Vuuren, J.(2007). The strategic Entrepreneurial thinking imperative. Acta Commercii, 7(1),123-134.
- Dogan, N. (2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, (195), 1288-1294. For sustainable value creation. Journal of Business Ethics, 81,235-246.



- Hitt, M. A., Ireland, R.D & Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Hitt, M. A., Ireland, R.D., Hoskisson, E.& Robert E. (2007). Management Competitiveness and Globalization (7th ed.). United States: South Western.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Camp, S. Michael, & Donald L. Sexton (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategic for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(4), 479-491.
- Kelly, Christopher (2016). A comparative case study of the role of the school district in influencing school improvement: Supporting and turning around low-performing schools (Doctoral dissertation). the College of William and Mary, Virginia, United States.
- Kimuli, saddat N. C, Ajagbe, Musibau A., Udo, Ekanem E. & Balunywa W. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Select Secondary Schools in Uganda International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, 6(7), 466-493.
- Krasinqi, Envar & Kume, Anisa (2013) . Entrepreneurship and Strategic Management in emerging Economics: Kosovo's perspective. *Annales Universitatis Apulensis series Oeconomica*, 15(1), 267-279.

- 
- Kuratko, D.F, (2007). Corporate entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship. *Journal of Academy of Management t Review*, 3(2), 151–203.
  - Mandel, R., & Noyesl, E. (2016). Survey of experiential entrepreneurship education offerings among top undergraduate entrepreneurship *programs emerald insight journal*, 58(2), 167–178.
  - Mirzanti, I.R; Simatupang, T.M. & Larso, D. (2015). Entrepreneurship policy model in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship and small business*, 26(4), 399–415.
  - Mohutsiwa, M. (2012). *Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa* (Unpublished Master Thesis). University of the Witwatersrand, South Africa.
  - O'Connor, A. (2013). A conceptual framework for Entrepreneurship Education policy: Meeting government and economic purposes, *Journal of Business Venturing*, 28(4), 546–563.
  - Thesmar, D., & Thoenig, M. (2000). Creative destruction and firm organization choice. *Quarterly of Journal of Economics*, 115(4), 1201–1237.
  - Thornberry, Neal (2006) . *Lead Like an Entrepreneur*. McGraw Hill books, New York.
  - Wheelen , Thomas L., Hunger, J.Dav.id, " Strategic Management and Business Policy" , 12 ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall , New Jersey, 2010.