

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

د. أحمد شبل عبد الرحمن القط

(مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة-كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر)

د. محمود سعيد محمد العشماوي

(مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بنين بتقهننا الأشراف جامعة الأزهر)

### مستخلص

هدف البحث الحالي إلى تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية والتي تمثلت في (بُعد الرؤية ، بُعد الاستباقية، بُعد الإبداع والابتكار، بُعد المخاطرة، بُعد الإلهام والتحفيز)، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (44) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وتم تطبيقها على عينة بلغ قوامها (125) من قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية (القاهرة، المنوفية، أسيوط)، للتعرف على واقع ممارسة قيادات الإدارات المركزية الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها أن إجمالي درجة ممارسة قيادات الإدارات المركزية الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة، وأظهر البحث أن تحسين ممارسات القيادة الريادية يتوقف على دور القائد باعتباره صانع لريادة الأعمال في المؤسسة، ودور القائد في تحفيز العاملين لاستثمار الفرص، وأوصى البحث بضرورة نشر ثقافة الريادة في بيئة العمل، واختيار القيادات التي تتصف بالريادية، وعقد برامج تدريبية وورش عمل لتحسين ممارسات القيادات لأبعاد القيادة الريادية وضرورة اختيار القيادات على أساس الكفاءة والقدرة على القيادة.

**الكلمات المفتاحية:** قيادات الإدارات المركزية، القيادة الريادية، ممارسات القيادة الريادية.

---

## **Improving the Practices of Leaders of the Central Administrations of Al-Azhar Regions for Entrepreneurial Leadership Dimensions**

**Dr. Ahmed Shibl Abd El Rahman Elkot**

Lecturer, Department of Management, Planning and Comparative Studies -  
Faculty of Education for Boys in Cairo - Al-Azhar University

**Dr. Mahmoud saeed Mohamed Elashmawy**

Lecturer, Department of Management, Planning and Comparative Studies -  
Faculty of Education Tafhna Elashraf - Al-Azhar University

### **Abstract:**

The research aimed to improve the practices of leaders of the central administrations of Al-Azhar regions for entrepreneurial leadership dimensions , which were represented in (the dimension of vision, proactivity, creativity and innovation, risk, inspiration and motivation ). The research used the descriptive approach, and a questionnaire included (44) pharse was applied on (125) leaders to identify the reality of the practices of the leaders of the central Al-Azhar administrations for the dimensions of entrepreneurial leadership . The research reached several results, the most important of which is that the total degree of practice of the leaders of the central Al-Azhar administrations of the dimensions of entrepreneurial leadership was at an average degree. The research showed that the development of entrepreneurial leadership practices depends on the role of the leader as a maker of entrepreneurship, and the role of the leader in motivating workers for investment Opportunities , Research Recommended The necessity of spreading the culture of leadership in the work environment, and choosing leaders who are characterized by leadership, and holding training programs and workshops for improving leadership practices for the dimensions of leadership. The research also recommended the necessity of choosing leaders on the basis of competence and leadership ability.

**Keywords:** Central administrations leadership, entrepreneurial leadership, entrepreneurial leadership practices.

---

## المحور الأول : الإطار العام للبحث

### مقدمة:

يعتمد نجاح التعليم بدرجة كبيرة على المؤسسات التعليمية ومدى قدرتها على القيام بدورها التربوي والتعليمي، كما يعتمد على نجاح القائد في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، من خلال دوره كقائد ريادي في إدارة المؤسسة، فنجاح القائد في الدور الريادي الذي يقوم به إنما يعبر عن نجاح المؤسسة كلها، حيث إن الدور الفعّال للقيادة يعتبر الركن الرئيس للمؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة، ولعل من أكثر التغييرات تزايداً في الوقت الحالي التوجه نحو ريادة الأعمال، وبناء المؤسسات الريادية.

ونتيجة للتغيرات السريعة في المجالات المختلفة، فقد ظهر مجالاً جديداً يدعو إلى استئثار الروح الريادية التي تشجع على الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، وذلك لا يتحقق إلا من خلال قادة رياديين يقودون عملية التنمية والتطوير داخل المؤسسات، كما أن قادة المؤسسات يحتاجون إلى مهارات ريادية تمكنهم من التعامل مع العوائق التي تواجههم في بيئة العمل، واستثمار الفرص التي تساعد على النمو والتطور داخل المؤسسات، خاصة المؤسسات التعليمية فهي بحاجة إلى قادة رياديين يقودون عملية التعليم والتعلم من خلال تطلع القادة إلى الريادة لتحقيق التطوير الذاتي والنمو المهني ومواكبة التغيرات والتطورات، وابتكار الأساليب الجديدة للوصول إلى الريادة في مؤسساتهم التربوية (Harrison, 2018.33).

وتعتبر القيادة الريادية حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة التعليمية وتطلعاتها المستقبلية لتحقيق أهدافها المؤسسية، ودعم القوي العاملة وتعزيز قدراتها، والحد من السلبيات المحيطة بعمل المؤسسة، ووضع الخطط التي تدعم العملية التعليمية ومواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة التعليمية (Sefi Peleg .2012p6).

ولكي تحقق الإدارة أهدافها التربوية، فإن الأنظار تتوجه إليها في تبني الريادة كأسلوب حياة بداخلها، نظراً لدورها في الدعم المستمر لمنظومة العمل مما يساعد العاملين في أداء عملهم بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق ذلك يتطلب أن يكون لدى قياداتها المهارات الريادية، خاصة مع تعاظم مسؤوليات القيادات. (العودة ، 2018 ، 13)

كما يقع على عاتق القائد الريادي مسؤولية نشر ثقافة الريادة بالمؤسسة ومساعدة العاملين لبذل قصارى جهدهم لتحقيق المستقبل المنشود، وتشجيعهم على المخاطرة في ابتكار طرق جديدة

للتعرف على واقع جودة عملهم؛ حيث تمنح القيادة الريادية المؤسسة مناخاً ايجابياً، فهي تتبنى أسلوب قيادة ريادة الأعمال لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها التربوية (Coyle، 2014، 6). والقيادة الريادية لها تأثير إيجابي كبير في دعم السلوك الابتكاري للعاملين، حيث تعمل على توفير مناخ فعال، والسعي نحو الابتكار، وإدراك الفرص والتغلب على تحديات العمل، وبالتالي يحتاج القادة الحاليين إلى القيادة الريادية كأسلوب حديث في مؤسساتهم التربوية. (Bagheri، 2017، 5)

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة لتأهيل تلك القيادات وتدريبها إلا أن تلك القيادات تعاني من جوانب ضعف تعرقل حركتها ويفقدها صفة الريادية؛ بالإضافة إلى البطء في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، وندرة إتاحة الفرصة للعاملين لتطبيق الابتكارات الجديدة، ومن ثم لا تستطيع غرس الإبداع والابتكار وثقافة ريادة الأعمال لدى كافة العاملين، ولا تشجع المبادرة، والمخاطرة، والسلوك الريادي في نفوسهم، وتحمل المسؤولية وتقبل التغيير. (مسيل وآخران، 2018: 464)

وبالنظر إلى تأهيل القيادات فقد تبين وجود بعض من أوجه القصور؛ حيث إن بعضها لم يخرج عن حيز استصدار القرار، والبعض الآخر لا يلبي احتياجات القادة، حيث تتسم بالتقليدية الشديدة، إضافة إلى قصور عمليات تقييم البرامج التأهيلية، وإذا كان الأمر كذلك فإن ما يتعلق بالقيادات يمثل أحد الأسباب الرئيسة لواقع هذه القيادات، لذا فإن التركيز على تطوير القيادات أصبح ضرورة حتمية لأنها العنصر الرئيس والمحرك الأساسي للتغيير والابتكار وتحقيق الريادية. (الجيار، 2018، 230)

وعلى ضوء ذلك فقد ازدادت الحاجة إلى اتباع مداخل وأساليب إدارية جديدة، لكي تستطيع المؤسسات مواجهة التحديات المتسارعة في مختلف المجالات، وتحافظ على استمراريتها، وتعد القيادة الريادية أحد الأنماط القيادية الفعالة التي قد تتمكن من مواجهة التحديات في عصر اتسم بالتغيير المستمر، ويأتي هذا البحث للتعرف على واقع ممارسات قيادات الإدارات المركزية الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، والخروج ببعض التوصيات المقترحة لتحسين تلك الممارسات والتي تشكل خطوة رئيسة لبناء قادة ذوي كفاءات متميزة.

مشكلة الدراسة:

لكي يستطيع الأزهر تحقيق رؤيته في إيجاد بيئة داعمة لتحويله إلى مؤسسة ريادية، فالأمر يتوقف بدرجة كبيرة على ممارسات القيادات ومدى قدرتهم على تطبيق الاتجاهات الحديثة كالقيادة الريادية، وتزداد الحاجة إلى تطبيق القيادة الريادية بالإدارة المركزية حيث مازال هناك العديد من أوجه القصور في العمل الإداري بالإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية، وقد تبين ذلك من خلال مقابلة مع بعض من القيادات بالإدارة المركزية، تبين أن القيادات يعانون من بعض أوجه القصور في الأداء الإداري (مقابلة شخصية مع عدد(10) من قيادات الإدارة المركزية لمنطقة المنوفية الأزهرية في الفترة ما بين 12-2024/4/23 ) ومنها:

وجود ضعف لدى بعض القيادات في التواصل وقلة المشاركة الفعالة مع العاملين عند اتخاذ القرارات. وضعف الاهتمام بتشكيل فرق العمل الجماعي والاعتماد على العمل الفردي. بالإضافة إلى انفراد الإدارة العليا باتخاذ القرارات. كما أشارت العديد من الدراسات التي اهتمت بالتعليم الأزهرى إلى وجود كثير من المشكلات في أداء القيادات منها ما يلي:

- قلة توافر نظم إدارية مناسبة تعمل على تحقيق الرقابة الدورية والمنتظمة على العملية التعليمية في جميع مراحلها، وهو أمر يشير إلى أن هذه العمليات تدار بصورة تقليدية بعيدة عن الأساليب الإدارية الحديثة (الشيخ 141:2007).

-وجود نظم موحدة للحوافز لجميع العاملين والقيادات وبالتالي لا تشجع المتميزين منهم(الخميسي 202:2012).

- الافتقار لحل المشكلات بصورة تتناسب والأساليب الإدارية الحديثة (محمد 269:2015).

- تقليدية البرامج التدريبية للقيادات والاعتماد على طريقة المحاضرة، وقلة التدريب باستخدام شبكة الفيديوكونفرانس (متولي، 2017، 175).

- الاعتماد على الأقدمية كمعيار لاختيار القيادات لمستوى وظيفي أعلى، مما يشير إلى تقليدية العمل الإداري، والافتقار إلى القيادات والكوادر المؤهلة (رزق، 2018، 12).

- تغييب مفهوم الريادة والحوكمة لدى بعض قيادات التعليم الأزهرى قبل الجامعي، مع تقادم القوانين واللوائح التي تنظم سير العمل بقطاع المعاهد الأزهرية (متولي، 2021، ص467).

- كما أكدت إحدى الدراسات على وجود ضعف في تجهيز الإدارات التعليمية الأزهرية بالمستحدثات التكنولوجية وندرة استخدام قيادات المعاهد الأزهرية للأساليب العلمية في صنع القرار التربوي وضعف القدرة لدى تلك القيادات على تحسين الخطة الاستراتيجية للنهوض بتلك المعاهد (محمود:2021.271)
- كما توصلت دراسة ( جلال وأحمد:2022.638) إلى وجود ضعف في ثقافة الإبداع والمبادرة بالمناطق الأزهرية وقلة مرونتها في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- بالإضافة إلى ضعف مستوى أداء قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية، بسبب ضعف الاهتمام بالنمو المهني المناسب لمواكبة التغيرات المحيطة (شحاته، 2023، 123).
- بالإضافة إلى اتباع نظم الإدارة التقليدية وضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات المركزية (عثمان 2024.663)
- كما تبين تدني مستوى أداء القيادات نتيجة لقلة الاهتمام بالنمو المهني المناسب وقلة تدريب القيادات على الأساليب الإدارية الحديثة (القط وشومان 2024:279).
- مما سبق يتضح أن القيادات بالإدارة المركزية للمناطق الأزهرية لديهم قصور في مهارات القيادة حيث يتم الترقى للمناصب الإدارية دون الحصول على دورات تدريبية مناسبة، وحيث إن معظم الدورات التدريبية شكلية في مجملها، وقلة الوسائل التدريبية الحديثة بها، مما ينتج عنه ضعف كثير من القيادات في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وندرة المشاركة في صنع القرارات، وقصر المناصب الإدارية على تخصصات شرعي وعربي فقط، باستثناء منصب الوكيل الثقافي، وتدخل المحسوبة والمحابة في المحاسبية، بالإضافة إلى البيروقراطية والروتين.
- كل هذا يدعو إلى العمل على تطوير وتحسين أداء القيادات الإدارية المركزية للمناطق الأزهرية، ونظراً لخطورة المشكلات الإدارية والتي قد تكون ناتجة عن ضعف أداء القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية، وأيضاً من خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، والتي أوضحت جميعها وجود خلل في جانب من جوانب القيادة، ومن خلال مدخل القيادة الريادية، والذي يمثل الإطار المرجعي للبحث، والذي يمكن الاستفادة منه في تطوير وتحسين الأداء الإداري للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس الفكرية للقيادة الريادية في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
2. ما واقع ممارسات قيادات الإدارة المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية من خلال القوانين والتشريعات المنظمة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية وفقاً لمتغيرات (المنطقة التعليمية-الوظيفة-سنوات الخبرة-الدورات التدريبية)
4. ما التوصيات المقترحة لتحسين ممارسات قيادات الإدارة المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. تعرف الأسس الفكرية والنظرية للقيادة الريادية وأهم أبعادها في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
2. التعرف على واقع ممارسة قيادات الإدارة المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية من خلال القوانين والتشريعات المنظمة.
3. التوصل لبعض التوصيات لتحسين ممارسات قيادات الإدارة المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية.

#### أهمية البحث:

1. أهمية نظرية: لأنها ترتبط بتحقيق الريادة حيث إنها تسعى لتحقيق الترابط الوثيق بين الإدارة والمجتمع، ويتطلب ذلك قيادة قوية تشجع ريادة الأعمال والابتكار لدى القيادات بالمؤسسات التعليمية.

- تعتبر القيادة الريادية مدخلاً إدارياً حديثاً يمكن من خلاله تحسين أداء العاملين بالمؤسسات وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

## 2. أهمية تطبيقية:

- قد يفيد قيادات الإدارة المركزية بالمناطق الأزهرية بما ينبغي القيام به لتطوير وتحسين أدائهم؛ فالقادة هم القادرون علي توفير الإمكانيات المادية ، ووجود القيادة الواعية بأهمية التوجه نحو الريادة واكتشاف الفرص واستثمارها هو أحد أهم مسارات بناء الريادة في المؤسسات .

- يمكن أن يفيد المسؤولين في عملية اختيار القيادات من خلال معرفة السمات الريادية التي يجب توافرها في هذه القيادات، إضافة إلى إعداد برامج تدريبية لتطوير القيادة الريادية بما ينعكس إيجاباً في تطوير جهود القيادات نحو تحقيق المؤسسة الريادية.

- قد تسهم في رفع مستوى أداء القيادات بالإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية، وهو ما يتطلب ضرورة الاستفادة من القيادة الريادية في توظيف الأساليب الإدارية الإبداعية.

## منهج البحث وأداته:

استخدم البحث المنهج الوصفي وذلك من خلال تشخيص الظاهرة كما هي قائمة بقصد تحديد العلاقات بين عناصرها، وتحليلها وتفسيرها، وبالتالي التنبؤ بالمستقبل، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة للكشف عن واقع قيادات الإدارات المركزية الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر العاملين بالإدارة المركزية. والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة ( المنطقة التعليمية، الوظيفة، سنوات الخبرة في الوظيفة، الدورات التدريبية).

## حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على ممارسات قيادات الإدارة المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، والتي تتمثل في (البعد الأول: الرؤية ، البعد

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

الثاني: الاستباقية، البُعد الثالث: الإبداع والابتكار، البُعد الرابع: المخاطرة، البعد الخامس: الإلهام والتحفيز).

ب- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على قيادات الإدارات المركزية الأزهرية ( وكلاء الإدارة - مديري المراحل التعليمية- رؤساء الأقسام موجهي العموم).

ج- الحدود المكانية منطقة القاهرة الأزهرية باعتبارها العاصمة ومنطقة أسبوط الأزهرية كمثلا عن الوجه القبلي وبها عدد كبير من المعاهد الأزهرية ومنطقة المنوفية عن الوجه البحري وبها مايزيد عن 120 معهد أزهرى .

د- الحدود الزمانية: الفترة من 2024/5/15 - 2024/6/10.

### مصطلحات البحث:

#### 1. القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership

تُعرّف القيادة الريادية بأنها التأثير الايجابي على أداء العاملين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المؤسسية باستثمار الفرص التي تحقق الابتكار في العمل. (Renko et al58، 2015، ) وتشير القيادة الريادية إلى أن القائد الريادي هو الذي يتمتع بخصائص مثل المخاطرة، واستغلال الفرص، والابتكار، والإنتاجية. (Esmer & Dayi، 2016، 161 )

وتُعرّف القيادة الريادية في التعليم بأنها القدرة على تطبيق أساليب إبداعية في العمل من خلال تبني الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة المحسوبة؛ بهدف استثمار الفرص المتاحة والتسويق للخدمات ، وتحقيق الرؤية الاستراتيجية والميزة التنافسية.(هلل، 2020، 1630)

ويعرف البحث الحالي القيادة الريادية بأنها امتلاك القادة (قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية) الرؤية المناسبة والقدرة على إيصالها للعاملين ، والمبادرة باكتشاف الفرص واستثمارها، وتبني الإبداع في العمل، وارتياح المخاطرة المحسوبة في حل ما يواجههم من مشكلات مع توفير التحفيز والإلهام للعاملين.

#### 2. قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية:

يقصد بقيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية كل من يشغل منصبًا إداريًا متمثلة في (وكلاء الإدارة - مديري المراحل التعليمية- رؤساء الأقسام موجهي العموم)

## الدراسات السابقة:

يستعرض البحث في هذا الجزء أهم الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوعه، وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً دراسات تتعلق بالقيادة الريادية

## 1. دراسة سواريس (2019) بعنوان مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص الريادة للقادة التربويين لإقليم الوسط في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (64) من القادة التربويين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين وعدم وجود فروق دالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تُعزى لكل من: الجنس، والمسمى الوظيفي. ووجود فروق دالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تُعزى إلى الالتحاق ببرامج الريادة، ولصالح الفئة التي التحقت ببرامج الريادة. وخرجت الدراسة بضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي الخصائص الريادية لدى القادة التربويين وفق احتياجاتهم.

## 2. دراسة السعيد (2019)، بعنوان: "القيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (634) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس وزيادة الجهود لتطبيقها والاهتمام بها، وجعلها ثقافة راسخة في المدارس، ومكافأة الجهود المتميزة.

## 3. دراسة سليمان (2021) بعنوان تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط .

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الصناعي، وذلك بالتعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، والوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي. واستخدم البحث المنهج

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

الوصفي والمقابلة المفتوحة، وتوصل البحث إلى أن توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي. كما توصل البحث إلى مجموعة من الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي.

### 4. دراسة عواطف (2021) بعنوان القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات

#### المدارس الثانوية.

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم بمحافظة الجبل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم الكشف القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم من وجهة نظر قائدات المدارس، كما اقتصر البحث في القيادة الريادية وأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، الابتكار، الاستباقية، المخاطرة)،. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود الرؤية الاستراتيجية لدى قائدات المدارس الثانوية، كما أن حرص قائدات المدارس الثانوية على الاستباقية في المواقف التعليمية جاء بدرجة متوسطة. وجاء اهتمام قائدات المدارس بالابتكار بدرجة عالية. كما تم تحديد المعوقات التي تواجه القيادة الريادة في مجتمعات التعلم داخل البيئة التعليمية الداخلية والخارجية.

### 5.دراسة قرني(2022) بعنوان: آليات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية.

هدفت الدراسة التعرف على أفضل الممارسات في تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ثم تناولت الدراسة أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بالتعليم في فلندا والنرويج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات التي تمثلت في العمل على بناء رؤية استراتيجية للمدرسة تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع والريادة، توافر قيادة ريادية تعمل على تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، وتحث الأفراد على طرح الأفكار الجديدة المبدعة ومشاركتها؛ من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين أفراد المدرسة.

#### ثانيا:الدراسات الأجنبية:

### 6-دراسة (Kirkley،2017، W. W.) بعنوان ريادة الأعمال التعليمية في مدارس لغات

المجتمع الأسترالي: تحليل لتجربة وممارسات المديرين العرقيين.

هدفت الدراسة التعرف على ريادة الأعمال التعليمية وكفاءة رواد الأعمال التربويين في إجراء التغييرات واتخاذ المبادرات في الابتكار القائم على الرؤية وخلق القيمة، يحتاج البحث في ريادة الأعمال التعليمية إلى مزيد من الجهد، لا سيما في سياق التعليم التكميلي، وتشير النتائج إلى أن هذه المبادئ تُظهر سمات ريادية تعليمية متعددة مجتمعة عند التعامل مع التحديات التي واجهتها في سياقها الفردي، تثري البيانات التجريبية فهم السمات المميزة لريادة الأعمال التعليمية، وخاصة تأثير الخبرة السابقة، تكشف النتائج عن بعض السمات والممارسات الرئيسية لريادة الأعمال التعليمية.

7-دراسة L. ، & Santana-Serrano، C. G.، Sánchez-Vélez، E. R.،Díaz

(2019). بعنوان تكامل الممارسات الخمس لنموذج القيادة النموذجي في تعليم ريادة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية معلمي ريادة الأعمال تقييم طلابهم من خلال التركيز على أبعاد الكفاءة الذاتية للقيادة والتي تتماشى مع سلوكيات ريادة الأعمال المرغوبة، استخدمت الدراسة ممارسات القيادة الطلابية واعتمدت على استبيان ،وتوصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين. قمنا أيضًا بمقارنة العينة بأكملها من حيث الجنس و توصلت الدراسة إلى أن يقوم المربون بدمج خمس ممارسات للقيادة النموذجية في تصميم وتقييم برامج تطوير ريادة الأعمال المنهجية والمشاركة بين المناهج الدراسية، خاصة، يخدم النموذج المعلمين من بلدان مختلفة ،من خلال تحديد القيادة سلوكيات طلابهم. من خلال دمج الممارسات الخمسة لنموذج القيادة النموذجي، يمكن للمعلمين حساب المتغيرات مثل الأمة الأصلية والجنس ، وتحديد الاختلافات بين المجموعات.

8.دراسة (Wahab and Tyasari (2020، بعنوان: "القيادة الريادية لقادة الجامعات: نهج مستقبلي لمؤسسات التعليم العالي الباكستانية".

هدفت الدراسة التعرف على تأثير الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم على الأداء الوظيفي لقادة الجامعات، ودور القيادة الريادية في تطوير العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم على الأداء الوظيفي لقادة الجامعات، وتشير نتائج الدراسة إلى أن للكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي لقادة الجامعات الباكستانية، وأن للقيادة الريادية دور وسيط في تطوير العلاقة بين كل من الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم من ناحية والتعرف على واقع

الأداء الوظيفي للقيادات من ناحية أخرى، ودعت الدراسة إلى إدماج روح المبادرة في السلوك القيادي للقادة ، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للتعرف على واقع الأداء بشكل عام، من خلال تقديم الدورات اللازمة لهم في مجال القيادة الريادية.

9.دراسة (Hardie، B.، Highfield، C.، Lee، C.، 2022، ) بعنوان مواقف وقيم

المعلمين والقادة تجاه تعليم ريادة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات التنفيذ الفعال لتعليم ريادة الأعمال والقادة من تنفيذ المحتوى وطرق التدريس المطلوبة لبرامج ناجحة ومبتكرة تحدث في المدارس، أجريت هذه الدراسة للتعرف على مواقف وقيم المعلمين، ودور القيادة والعوامل التمكينية وعوائق النجاح، تم تحديد ستة عوامل تمكينية تدعم التنفيذ الفعال لتعليم ريادة الأعمال: التوافق بين المعلمين حول الأساليب، والدعم من القيادة، وثقافة المدرسة الريادية، وتحديد الأولويات، والتطوير المهني، والتواصل مع المعلمين. تضمنت الآثار المترتبة على المراجعة الحاجة إلى البحث في كيفية دعم القادة للبحث عن التطوير المهني في تعليم ريادة الأعمال واستراتيجيات تنفيذه.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالتعليم الأزهرى:

1- دراسة متولي ، (2021 م) متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد

الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، والكشف عن واقع الأداء الإداري والإدارة الاستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية، والتعرف على آراء العينة المستفتاه حول درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين بالأزهر قوامها (564 فرداً) من محافظات (القاهرة-الشرقية-اسيوط)، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن درجة توافر متطلبات أبعاد الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية (متوسطة)، ويوجد تفاوت في درجة متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية حيث جاء بعد "التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات " في

المرتبة الأولى، بينما بعد "المشاركة" في المرتبة الأخيرة، كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

2- دراسة جلال وأحمد (2022) تقييم مستوى الفعالة التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية واقتراح سبل تحسينها في ضوء القيم التنافسية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية جاء بدرجة متوسطة ونموذج العمليات الداخلية (الضبط والتحكم) هو الأكثر شيوعاً بالمناطق، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية.

3- دراسة القط وشومان (2024) بعنوان رؤية مقترحة لتطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الأداء الإداري لقيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير أدائهم الإداري في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن ممارسات الأداء الإداري لقيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة جاءت بدرجة متوسطة (حيث احتل بُعد التدريب الإداري المرتبة الأولى، يليه بُعد التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات في المرتبة الثانية، ثم بُعد الحوكمة في المرتبة الثالثة، ثم بُعد المشاركة في صنع القرار في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الأخيرة بُعد المحاسبية)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة لصالح الحاصلين على دورات في مجال التقنيات الحديثة.

4- دراسة عثمان (2024) تطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة.

هدف البحث إلى التعرف على كيفية تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة بقطاع المعاهد الأزهرية، وتم عرض الأسس النظرية للقيادات الإدارية والمهارات المطلوبة للقائد الإداري، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث لبعض النتائج منها: أن القائد الإداري يمكنه توظيف الامكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف وأن قطاع المعاهد يعاني من مشكلات تنظيمية ترجع لأسباب إدارية.  
تعقيب على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يمكن الخروج ببعض النقاط التي تمثل نقطة انطلاق مهمة للبحث الحالي، وهي على النحو التالي:

- توصلت الدراسات إلى أن القيادة الريادية لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات، كما أكدت الدراسات على ضرورة تطوير أداء القيادات في ضوء القيادة الريادية وأبعادها.
- يتفق البحث الحالي مع دراسة (Wahab and Tyasari (2020)، والتي توصلت إلى أن للقيادة الريادية دور في تطوير العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم وواقع الأداء الوظيفي للقيادات .
- تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهجية، وفي تناول بعض أو كل أبعاد القيادة الريادية مثل دراسة هلال (2020).
- يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في ميدان التطبيق وهو قيادات الإدارات المركزية الأزهرية وبعض أبعاد القيادة الريادية.

## ثانياً: الإطار النظري للبحث:

### ماهية القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية لغوياً مصدر مشتق من الفعل رود واسم الفاعل منه رائد ومعناه الذي يتقدم القوم والريادة تعني القيادة والزعامة (ابن منظور، 2011، 71) ويعرفها (Lope Pihie 2014:2) وآخرون بأنها: سلوك قيادي يمكن القيادات من أداء مهامهم وأدوارهم في المؤسسة، ويمكنهم من تلبية احتياجات البيئة المدرسية. كما يعرف (Al. Khalifa 2014.1) القيادة الريادية على أنها: تطوير الأفكار والرؤية من خلال القيم التي تدعم تلك الأفكار، وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد الأخرى، بهدف تحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن القيادة الريادية تعني القدرة على الجمع بين صفات القيادة وريادة الأعمال، والمساهمة في تطوير خدمات وسياسات المؤسسة، بما لها من تأثير واضح في مجال ريادة الأعمال، حيث تؤثر في أداء العاملين، وتعمل على توجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، والتي تتطلب استثمار الفرص وتقديم الحلول المبتكرة (Esmar 2017.113).

وتعرف القيادة الريادية بأنها القيادة التي تلبى احتياجات المستفيدين، بناءً على معايير دقيقة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لاستثمار الفرص المتاحة، مع القدرة على إدارة المخاطر من خلال تنويع الخدمات (Byungioo.2017.4).

ويمكن القول أن:

- القيادة الريادية تعني امتلاك الرؤية المناسبة والقدرة على نشرها، ومشاركة فرق العمل بالمؤسسة من أجل تحديد الفرص المتاحة واستثمارها، حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية.  
- كما أن القيادة هي عملية تأثير اجتماعي يتم بموجبها التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات، ويركز عمل القائد على مهام أساسية هي: تحديد الاتجاه والتواصل مع الناس.  
- بالإضافة إلى أن القيادة الريادية تدعم قدرة القائد في التأثير على الآخرين وتحفيزهم؛ من خلال أبعادها، (الرؤية، والإبداع، والاستباقية، وتحمل المخاطرة).

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

### سمات القيادة الريادية:

تتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بخصائص القيادة الريادية، وهي تختلف تبعاً للمؤسسات التي يتم تطبيقها بها وفيما يلي جدول يتضمن سمات القيادة الريادية. ويمكن توضيحها في الجدول رقم (1) التالي: (Esmer & Faruk، 2016، 161-162) (الجار، 2018، 235-236)

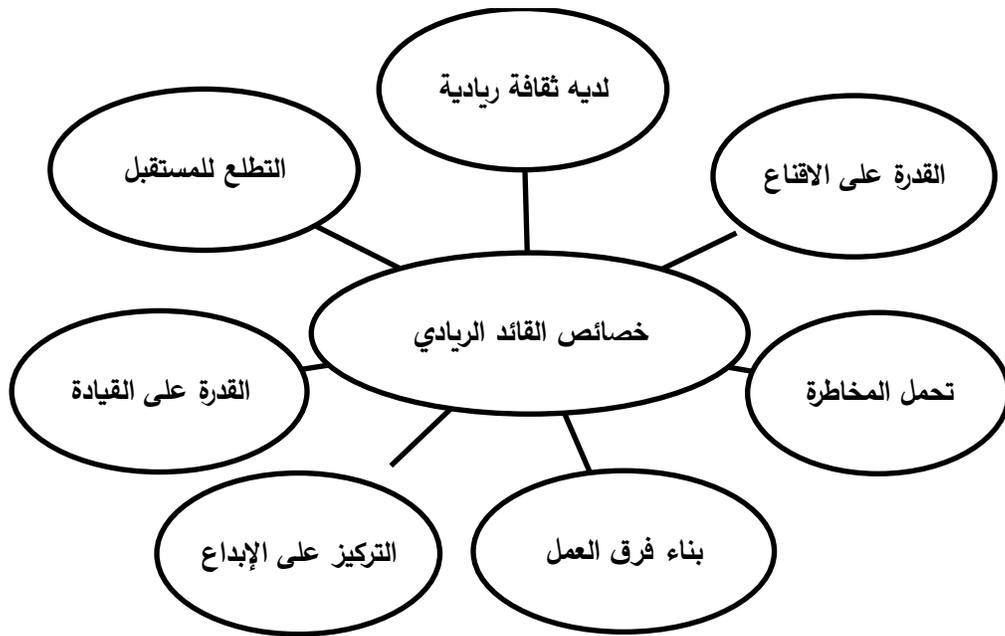
م	السمة	الوصف
1	التحفيز	■ وهي إيجاد بيئة وثقافة مشجعة وداعمة؛ حيث يدعم ويعترف بمساهمة الآخرين ويتقاسم النجاح معهم.
2	ثقافة التغيير	■ وهي تشير إلى أن القائد الريادي يجب أن يكون لديه معرفة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة ويسعى لتوفير احتياجات العاملين.
3	المرونة	■ وهي تشير إلى أن القائد الريادي يمكنه التكيف بسرعة وفقاً للفرص والتهديدات المحيطة؛ لتصبح المؤسسة قادرة على تحقيق التغيير المطلوب.
4	المشاركة	■ لديه القدرة على التواصل والاتصال والمناقشة، لتطوير قدرات فرق العمل لاستكشاف واستغلال الفرص الجديدة.
5	فرق العمل	■ من أهم خصائص القائد الريادي تشجيع فرق العمل، من خلال القدرة على إدارة جميع الأفراد ودفعهم على اظهار القدرات لصالح المؤسسة.
6	استثمار الفرص	■ يستطيع القائد الريادي استثمار الفرص المتاحة في بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا لتحقيق أهداف مؤسسته.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن القيادة الريادية تركز بشكل رئيس على الفرص، والبناء، والتفكير الإبداعي، ومن ثم فإن السلوكيات المرتبطة تقليدياً بريادة الأعمال يتم دمجها في سلوك القيادة، ومنها: السلوك الموجه نحو التغيير، وتقبله، وتشجيع الابتكار، وتسهيل العمل الجماعي وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية والتعاونية، كما أن تحفيز العاملين يوفر لهم التشجيع المناسب للمثابرة وإنجاز الأعمال بكفاءة، كما أن العاملين بحاجة لتطبيق المخاطرة المحسوبة من خلال التعلم المستمر لأساليب العمل الجديدة.

## سمات القائد الريادي :

تتعدد السمات التي يتمتع بها القائد الريادي حيث يري (Gibb et al (2009 أن القائد الريادي له خصائص كثيرة منها الثقافة المشتركة مع العاملين لتهيئة المناخ المناسب للتغيير، وصياغة الرؤية الذهنية لمفهوم الريادة وأهميته المستقبلية، وتوصيل الرؤية وإقناع الآخرين بها، القدرة على ايجاد قنوات التواصل داخليا وخارجيا ، والقيام بدور القدوة للعاملين لتحفيزهم ، وتحمل المخاطر ومشاركة العاملين، كما يركز على استثمار الفرص للإبداع، بما يتوافق وقدرات العاملين.

بينما ذكر (Brauckmann, 2020,5) أن من أبرز سمات القائد الريادي، هو قدرته على رؤية البيئة المحيطة والتصرف وفقاً لها، وقدرته على استثمار الفرص، فالقائد الريادي الناجح لديه القدرة على اقتناص الفرص ، بالإضافة إلى ذلك فإن القادة الرياديين كأفراد لديهم الحاجة إلى الإنجاز، والشغف والرغبة في الابتكار، والنزوع إلى المخاطرة وهو ما يظهره الشكل التالي



شكل(1) من إعداد الباحثان

ويظهر من الشكل السابق أن للقائد الريادي خصائص متعددة منها: أن يكون لديه رؤية ريادية وقادر على إقناع العاملين ويتمتع بالقدرة على تحمل المخاطرة، ويتيح الفرص للإبداع والتجريب، وبناء فرق العمل، وكل ذلك يقوم على ضرورة بناء ثقافة مشتركة تشجع على الريادية.ومن هنا يمكن القول أن القائد الريادي بما يمتلكه من سمات يستطيع قيادة المؤسسة بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويظهر تأثيره بشكل مباشر لدى العاملين بالمؤسسة من

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

خلال الإبداع والابتكار والتحفيز والإلهام لهم. كما أن القائد الريادي يتطلع للمستقبل بما لديه من ثقافة ريادية تمكنه من تحقيق الأهداف المنشودة.

كما أن القائد الريادي يجب أن تتوفر فيه العديد من الخصائص تبعاً لكفاءته ويمكن تقسيمها إلى ما يلي (هالة مغاوري، 2016:547):

**كفاءة وظيفية:** ويقصد بها قدرة القائد على أداء عمله والمهام المكلف بها وتمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة في كافة المواقف والتعامل مع التحديات والمواقف الطارئة والتي قد تواجهه في أرض الواقع.

**كفاءة شخصية:** ويقصد بها كل ما يمتلكه القائد من سمات شخصية ومهارات قيادية تساعده على تحقيق الابتكار والإبداع في عمله مع توافر الدافعية المناسبة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.

### أبعاد القيادة الريادية:

القيادة الريادية تستهدف في الغالب تطوير أداء القيادات وتمكينهم من اكتشاف الفرص واستثمارها، والمبادرة والمخاطرة وزيادة دافعيتهم للإنجاز للحصول على المزايا التنافسية، ويوضح الجدول التالي أبرز ما قُدم في بعض الدراسات السابقة وقد تم ترتيب الدراسات فيه من الأقدم إلى الأحدث.

جدول (2) أبعاد القيادة الريادية كما وردت في بعض الأدبيات والدراسات السابقة وهو من

إعداد الباحثان

تحتي التوضع الراهن	المشاركة	التحفيز والإلهام	استثمار الفرص	الإبداع والابتكار	الرؤية	المخاطرة	المبادرة	الدراسة/ الأبعاد
		√		√	√	√		Renko et al. (2015)
			√		√	√		Harrison et al (2016)
			√	√	√	√	√	القحطاني والمخلافي(2019)
				√		√	√	Svensson et al. (2020)

√		√			√		√	(2022)Aparisi
√	√	√	√		√			Kesmua(2023)

وفي ضوء الجدول السابق وما تم الإشارة فيه من أبعاد للقيادة الريادية فقد تبني البحث الأبعاد التالية للقيادة الريادية (الرؤية ، الاستباقية، الإبداع والابتكار، المخاطرة، الإلهام والتحفيز) حيث تتناسب تلك الأبعاد مع واقع الأداء لدى قيادات الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية والتي يتم عرضها فيما يلي:

### 1. الرؤية:

الرؤية الجيدة تتصف بالواقعية وتراعي إمكانيات المؤسسة والعاملين، مما يعتبر في ذات الوقت دافع للمؤسسة بأكملها لتحقيق أهدافها، وقد يصعب تحقيق الرؤية بسبب الخوف من الأخطاء وعدم التأكد من المستقبل، مما يضعف القدرة على حل المشكلات، وهنا يأتي دور القيادة في صياغة الرؤية ونشر ثقافة الريادية بين جميع العاملين بالمؤسسة ودفعها إلى تحقيق رؤيتها. (Fernald et al، 2005، 3-4)

كما أن العلاقة الوثيقة بين الريادية والاستراتيجية تتضح في العلاقات والقرارات والالتزامات لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال استغلال الموارد، والتعلم التنظيمي، والإبداع؛ فالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تجعلها تعمل بجدية لتوليد الابتكارات والإبداعات، والمؤسسات الريادية هي التي تتبنى رؤية تمكنها من دعم الابتكارات بشكل دائم ومستمر. (الجبار، 2018، 240)

ويترتب على ضعف توافر رؤية واضحة للقيادات؛ كثير من السلبيات في العمل منها ضعف العمل الريادي داخل المؤسسة وبالتالي تخوف القائد من الوقوع في الأخطاء والغموض الذي يصاحب بيئة العمل، وتخوفه من تحدي المخاطر من أجل تحقيق أهداف مؤسسته مما قد يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة بأكملها (Ahmad.2014.325).

وهناك مجموعة من الممارسات المرتبطة بالرؤية للقائد الريادي منها(-2012.837 Kantabutra،838):

- تحديد الرؤية للعاملين واقتناعهم بها.

-الدقة والحكمة في اتخاذ القرارات.

-التفكير المستقبلي للمؤسسة مع استغلال الفرص المتاحة.

-التجديد والابتكار المستمر لدعم الأداء المؤسسي.

ومما سبق يمكن القول أن الرؤية يجب أن تكون واضحة لدى القيادات التعليمية حتى تحقق الأهداف المنشودة، كما تتطلب نشر تلك الرؤية لدى جميع العاملين بالمؤسسة وهذا يتطلب وجود قيادات مدركة وواعية للتغيرات المحيطة حتى يمكنها تحقيق التميز والريادة من خلال تشجيع العاملين أولاً ثم الرقي بالمؤسسة ككل، ووجود الرؤية الواضحة للمؤسسة يضمن اتخاذ قرارات تخدم تلك الرؤية وتساعد على تحقيقها وبالتالي يمكن وضع الخطط والاستراتيجيات التي تضمن تحقيق تلك الرؤية .

## 2. الاستباقية

يعرف (Bagheri & Lope Pihie، 2013) الاستباقية بأنها: قدرة القائد على قيادة العمل الريادي، وتحسين الإبداع والابتكار في انجاز الأعمال، والمثابرة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتعرف على الفرص واستخدام الموارد وحل المشكلات. بينما تشير دراسة (خاطر 2019.201) إلى أن الاستباقية تعني الجهود التي يبذلها القائد في استثمار الفرص، فهو يتطلع إلى الاتجاهات الحديثة ويتوقع التغيرات المحيطة، كما أنها تتضمن إدراك التغيرات والرغبة في العمل وفق الرؤى المستقبلية فالقائد الريادي يتمتع بروح المبادرة حيث يركز على المستقبل، ويستغل الإمكانيات للنمو والتطور لتحقيق الريادة لمؤسسته.

وتشير دراسة (صلاح الدين.2020.304) إلى أن الاستباقية تعني قدرة القائد على استثمار الفرص من خلال معرفة الامكانيات المتوفرة بالمؤسسة داخليا وخارجيا والسعي نحو تقديم أفكار بناءة وممارسة أساليب جديدة في العمل .

ويمكن للقائد الريادي أن ينمي المبادرة والاستباقية لدى العاملين بالمؤسسة من خلال ما يلي(Dahiru&Phie 2016.222):

-توفير المرونة في إجراءات العمل بالمؤسسة.

-منح مزيد من الحرية للعاملين وتقليل القيود المفروضة عليهم.

-توفير الموارد اللازمة لأداء الأعمال وإنجاز المهام.

ويقصد بالاستباقية هنا أن القائد الريادي يمتلك مجموعة من السمات التي تجعله قادراً على اكتشاف الفرص الجديدة وممارسة الأنشطة الجديدة التي تعمم الابتكار والإبداع،

فالقائد الريادي الناجح هو الذي يثابر من أجل تحقيق أهداف مؤسسته حيث يدعم العاملين بتشجيعهم على استثمار الفرص، وتقديم المساعدة لكل من يسعى لتطوير نفسه والتحول نحو الريادية.

### 3. الإبداع والابتكار:

الإبداع هو: توفير حلول جديدة للمشكلات، والتفكير بطريقة إبداعية نابعة من الفكر والثقافة الريادية التي ينتمي إليها، وتمنح الفرد القوة والمثابرة (حجي 2016.113). بينما يعرف (2016.14)، (Castro Leon & Harmon) الإبداع على أنه: القدرة على توليد الأفكار وتطويرها لتوفير خدمات جديدة، لتحقيق التميز للمؤسسة. وهو عملية تراكمية تعتمد على قدرات القائد الريادي والعمل الجماعي، وهي نتاج تفاعل القائد مع الآخرين من خلال المناخ المناسب بالمؤسسة (خيرالله.2017.71) بينما يشير (Mehmood, et al 2020.3) إلى أن الإبداع هو: ابتكار أفكار جديدة للنهوض بالأداء علاوة على تنمية المهارات لدى العاملين وبالتالي يستخدم المبدعون مهاراتهم لإنتاج أفكار جديدة. كما تشير دراسة (صلاح الدين 2020.303) إلى أن الإبداع هو الجهود التي يبذلها العاملون لاستثمار الفرص الجديدة كما يعرف الإبداع على أنه: العملية التي يترتب عليها فكرة أو ممارسة جديدة يتبناها العاملون في المؤسسة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها.

ويستطيع القائد الريادي أن ينمي فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين من خلال مجموعة من الممارسات ومنها (الدويبي. 2014.82):

-تبادل المقترحات والأراء مع العاملين.

-احترام آراء الآخرين وتشجيعهم باستمرار على التفكير الإبداعي.

-توفير المناخ الداعم للابتكار والإبداع بالمؤسسة.

-تشجيع الأفكار الجديدة في انجاز المهام.

ويقصد بالإبداع هنا أن القائد المبدع يستطيع أن يوجد في مؤسسته عاملين ذوي قدرات ومهارات إبداعية والتي من شأنها أن تدعم الأداء المؤسسي، كما أن الإبداع يعني قدرة القائد على ابتكار

أفكار وأساليب وممارسات جديدة في مؤسسته لاستثمار قدرات ومواهب العاملين، وتنمية المهارات المختلفة لديهم، واستخدام طرق واستراتيجيات حديثة.

#### 4. المخاطرة:

يشير هذا البعد إلى تقبل القائد الريادي للمجازفة ، واستثمار المواقف التي تتطلب الجرأة والإقدام لتحقيق إنجازات لمؤسسته، وتحمل المسؤولية المستقبلية لمؤسسته، وتزداد المخاطرة كلما كان هناك سعي من القائد لتحقيق مزيد من الانجازات لمؤسسته. (الجيار، 2018، 239)، وتتمثل المخاطرة في قدرة القائد علي توقع المخاطر ومعرفة مدي تأثيرها ومن ثم إدارتها، ومحاولة تجنبها وتقليل تأثيرها على المؤسسة (Christian، 2016.168) ، وترتبط الريادة بالمخاطرة، لذا لا بد أن تتمتع إدارة المؤسسة التعليمية بقدر من المخاطرة المحسوبة لتطبيق ما هو جديد سعياً لتحقيق مستقبل أفضل، وأن تسعى في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة . ( مغاوري، 2017، 546).

وتتمثل المخاطرة التي يتحملها القائد الريادي عندما يتخذ قرارات مؤدية لفعل ما يضعها موضع التنفيذ، وما ينتج عن تلك القرارات تأثير إيجابي على المؤسسة ككل؛ لذا يجب توفير قدر من المخاطرة التي تواجهها القيادة الريادية بالتحدي، وتوفير الخطط لاستثمار الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية (Ahmed، A.، Ramzan، & 2013.50-51) .

كما تشير دراسة (Esmer 2017)، إلى أن المخاطرة تعني قدرة القائد الريادي على تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات التي تقتضيها المواقف الطارئة ، وكلما زادت الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة، وأهم ما يجب أن يتمتع به القائد الريادي كمبدع ومبتكر هو الشجاعة والمخاطرة، والتي تقوم على العمل وانتهاز الفرص، وتقديم أفكار جديدة. كما أن القادة الرياديون يدرسون الوضع القائم للمؤسسة والبعد عن الأعمال التي تتسم بالخطورة بشكل عشوائي، حيث يبذل القائد جهده ليكون أكثر إيجابية ليحقق أهداف مؤسسته. ( Esmer، Y. ، & Faruk، 2017.118) .

وهناك مجموعة من الممارسات لتحمل المخاطرة للقائد الريادي تتمثل في (Terje، 2011.19) :

-الإقدام على الأشياء بجرأة وجدارة .

- تحمل النتائج وتقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة.

- استثمار ما يتوافق مع قدرات المؤسسة.

- الرؤية المستقبلية الإيجابية التي تدعم تحقيق الأهداف التربوية.

ويقصد بتحمل المخاطرة في البحث الحالي: قدرة القائد الريادي على تقديم أفكار جديدة، واتخاذ قرارات مميزة ذات رؤية واضحة لتحقيق الأهداف بفعالية من خلال التخلص من الشعور بالخوف أو الفشل، وأن يسعى لتجريب الأفكار الجديدة لكي يتوافق مع تغيرات البيئة المحيطة، ويتحمل نتائج ذلك وتبعاته.

يتضح مما سبق أن القائد الريادي لا بد وأن تتوفر فيه السمات الأساسية والمهارات اللازمة التي تؤهله لأن يكون قائداً ريادياً فعالاً في مجاله ويكون لديه القدرة على الإبداع والابتكار، واستثمار الفرص ويكون لديه القدرة على تطوير ذاته وتحديد مواطن القوة والضعف لديه ولدى الآخرين ويخطط للعملية التعليمية، وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف المنشودة ويكون قادراً على التأثير في العاملين ولديه القدرة على النهوض بهم وتمميتهم معرفياً ووجدانياً ومهارياً وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

وباستقراء ما سبق يتضح أن للقيادة الريادية دوراً في تحول الكثير من المؤسسات إلى الريادية، ونظراً للخصائص التي يتمتع بها القائد الريادي من مبادرة واستباقية، ورغبة في الانجاز، وتحمل للمخاطر، إلى جانب اهتمام كبير بالإبداع والابتكار، واقتناص الفرص واستثمارها.

##### 5- الإلهام والتحفيز: Inspiration

التحفيز والإلهام لهما تأثير كبير على دافعية الأفراد سواء كان التحفيز مادياً أو معنوياً، حيث يشجع العاملين على بذل الجهد وتحمل المخاطرة لتحسين الأداء يستطيع القادة الرياديون غرس الإلهام في العاملين بالمؤسسة من خلال دفعهم بشغف لتحقيق برؤية المؤسسة ورسالتها، كما يمكنهم مشاركتهم هذا الشعور من خلال مشاركتهم في متابعة المهام التي يؤديونها يومياً، وربط النقاط من خلال شرح رؤية ورسالة المؤسسة للعاملين؛

فالقائد الملهم في المؤسسة يستمع للآخرين ويشارك العاملين في كافة الأعمال  
(القحطاني 2019.451).

كما يتمتع القادة الرياديون بالقدرة على استخدام اللغة والحديث المشوق والتحفيز المستمر للعاملين مما يدفعهم إلى حب التعلم والابتكار بشكل أفضل ويجنبهم الإحباط من القيود المالية والقيود البيروقراطية والاستجابة بشكل أفضل للمبادرات البناءة (Barbara J:2007.214) .  
كما يتصرف القادة الرياديون بطريقة تحفز وتلهم العاملين من خلال الشفافية ومحاولة إثارة روح العمل الجماعي وتكوين الفرق لانجاز المهام بكفاءة وفاعلية ، وإظهار الحماس والتفاؤل بينهم، بالإضافة لقدرة القادة على تحفيز العاملين من خلال الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة والتي يمكنها أن تنهض بالمؤسسة ككل (الفقير 2021.56) .

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن التحفيز المادي والمعنوي له أثر كبير في دفع العاملين نحو إنجاز المهام المكلفون بها بل يجعلهم دائماً في حالة من النشاط ويوفر لديهم الرغبة في اتمام العمل بكفاءة، بالإضافة إلى أن توفر القائد الملهم لزملائه في العمل يجعلهم يرونه مثلاً وقدوة لهم مما ينعكس ذلك على المؤسسة بشكل ايجابي.

**المحور الثالث: واقع ممارسات قيادات الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية في ضوء اللوائح والتشريعات المنظمة.**

إن نجاح أى نظام تعليمي يعتمد بالدرجة الأولى على الطريقة التي يدار بها، وبمدى فاعلية هذه الإدارة التعليمية وقدرتها على توجيه النشاط التربوي كله وتحريكه بما يحقق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الجيدة هي التي تقوم بوظائفها على أكمل وجه، بحيث تحقق الأهداف المرغوبة بأعلى جودة وأقل تكلفة. ويمكن تناول واقع أداء قيادات المناطق الأزهرية من خلال ما يلي:

**أ: الواقع الكمي للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية : -**

يمكن التعرف على الواقع الكمي للقيادات بالمناطق الأزهرية من خلال أعداد القيادات للمناطق التعليمية الأزهرية والإحصاءات الدالة عليه، حيث يعد الواقع الكمي للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية مؤشراً مهماً للوقوف على ممارسات قيادات الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية وذلك من خلال ما يلي:

جدول (3) إحصائية بعدد المناطق والإدارات التابعة لها على مستوى الجمهورية خلال الفترة من العام الدراسي 2015 م حتى العام الدراسي 2022 / 2023 م

العام الدراسي	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022
عدد المناطق	27	27	27	27	27	27	27	27
عدد المعاهد	9200	9400	9548	9600	9740	9800	9942	10000
عدد الإدارات الإشرافية	27	28	28	29	29	29	30	30
عدد الإدارات التعليمية	199	199	199	199	199	199	199	199

المصدر (إحصائية بعدد المناطق والإدارات التابعة لها على مستوى الجمهورية خلال الفترة من العام الدراسي 2015 حتى العام الدراسي 2022 / 2023 م)

وباستقراء الجدول السابق يتبين أن هناك ثبات في عدد الإدارات وأن أعداد المعاهد في تزايد مستمر وهذا من شأنه أن يلقي بالأعباء الإدارية على الإدارات المركزية في الإشراف ومتابعة سير العملية التعليمية مما يتطلب تأهيل القيادات للتعامل مع كافة المتغيرات والمشكلات التي قد تظهر لديهم.

وفيما يلي جدول (4) يوضح الواقع الكمي لمنطقة أزهريه (المنوفية) كنموذج

نوعية البرامج التدريبية للقيادات خلال العام التدريبي 2023 / 2022 م	عدد العاملين	عدد الإدارات التابعة للقيادة	مستوى القيادة	العدد	الوظيفة القيادية
البرنامج التدريبي لوكيل وزارة اعداد قيادات عليا	جميع العاملين بديوان المنطقة	30	قيادة عليا	1	رئيس الإدارة المركزية/ وكيل

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

	480				الوزارة
اعداد مدير عام	20	10	قيادة عليا	1	وكيل المنطقة للعلوم الشرعية والعربية/مدير عام
اعداد مدير عام 2020	جميع الادارات	6	قيادة عليا	1	وكيل المنطقة للمواد الثقافية ورعاية الطلاب/مدير عام
اعداد مدير عام	2 إدارات	2	قيادة عليا	1	مدير منطقة الوعظ والإعلام الديني
اعداد مدير عام 2022	63 عاملاً	1	قيادة عليا	1	مدير عام الإدارة العامة لمعهد ديني
لا يوجد	جميع معلمي المواد حسب التخصص	-	قيادة وسطي	12	موجه عام (مادة / نشاط)
مكافحة الفساد	جميع العاملين بالإدارات	9	قيادة تنفيذية	9	مدير إدارة تعليمية
مكافحة الفساد	جميع العاملين بالمعاهد	5	قيادة وسطي	1	مدير إدارة التعليم النموذجي
مكافحة الفساد	جميع العاملين بالمعاهد	4	قيادة وسطي	1	مدير إدارة التعليم الابتدائي / الإعدادي / الثانوي / النوعي / رياض الأطفال
مكافحة الفساد	جميع محفظي القرآن	1	قيادة وسطي	1	مدير إدارة شئون القرآن
مكافحة الفساد	6 أعضاء	1	قيادة وسطي	1	مدير إدارة شئون الطلاب والامتحانات
مكافحة الفساد	4 أعضاء	9	قيادة وسطي	1	مدير إدارة الأمن
مكافحة الفساد	35 عضو	11	قيادة وسطي	1	مدير إدارة الشئون الإدارية
مكافحة الفساد	18+ جميع المعاهد	2 قسم (اجتماعي-رياضي)	قيادة وسطي	1	مدير إدارة رعاية الطلاب
مكافحة الفساد	جميع العاملين بالديوان 480	11	قيادة وسطي	1	مدير إدارة شئون العاملين (الوظيفية)
-	عضو واحد	1	قيادة	1	مدير إدارة العلاقات العامة

			وسطي		
-	3 أعضاء	1	قيادة وسطي	1	مدير إدارة الكمبيوتر التعليمي
-	4 أعضاء	1	قيادة وسطي	1	مدير إدارة المكتبات والمعامل والوسائل
-	46 عضو	2	قيادة وسطي	1	مدير إدارة الشؤون المالية والإدارية
-	2 أعضاء	1	قيادة وسطي	1	مدير إدارة بحوث المعاهد
-	2 أعضاء	1	قيادة وسطي	1	إدارة الخطة والمتابعة
-	12 عضو	1	قيادة وسطي	1	إدارة الشؤون الهندسية
مكافحة الفساد	6 أعضاء	1	قيادة وسطي	1	مدير إدارة التنسيق
مكافحة الفساد	4 أعضاء	1	قيادة وسطي	1	مدير إدارة التدريب
مكافحة الفساد	3 أعضاء	1	قيادة تنفيذية	1	إدارة خدمة المواطنين
مكافحة الفساد	2 أعضاء	1	قيادة وسطي	1	مدير ادارة الخطة والمنهج
مكافحة الفساد	6 أعضاء	1	قيادة تنفيذية	1	إدارة الدفع الإلكتروني
مكافحة الفساد	2 أعضاء	1	قيادة وسطي	1	إدارة التوجيه الفني
مكافحة الفساد	6 أعضاء	1	قيادة وسطي	1	مدير إدارة المشتريات والتوريدات

المصدر (إحصائية إدارة المعلومات، بمنطقة المنوفية التعليمية الأزهرية 2023)

باستقراء الجدول السابق يتبين أعداد القيادات بمنطقة المنوفية التعليمية الأزهرية كنموذج لأعداد القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية والإدارات التابعة للإشراف المباشر لها وعدد العاملين بكل إدارة والبرامج التدريبية التي حصلوا عليها خلال العام 2022/ 2023 م. ويتضح أن كثرة الإدارات وزيادة عدد المعاهد تضيف أعباء على القيادات لمتابعتها والقيام بحل المشكلات والتقييم المستمر للأداء لاكتشاف نقاط القوة ومواطن الضعف.

ب: الواقع الكيفي للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية:

إن الواقع الكيفي للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية يعد مؤشراً مهماً للوقوف على ممارسات القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية :

1- شروط اختيار القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية

صدر قرار فضيلة الامام الأكبر شيخ الأزهر رقم (560) لسنة 1992 م بشأن اختيار القيادات الإدارية العليا (درجة مدير عام)، وفق الشروط التالية(قرار شيخ الأزهر 2014):  
أولاً: المؤهلات العلمية ، والخبرة النوعية والزمنية، والوظائف القيادية السابق شغلها، والتدريب الحاصل عليها، والعلاوات التشجيعية التي منحت له، والمؤتمرات العلمية التي حضرها وشارك فيها وتقاس ب(50) خمسون درجة.

ثانياً: مقترحات لتطوير أنظمة العمل للوظيفة التي يرغب الحصول عليها تقاس ب(50) خمسون درجة.

ثالثاً: اجتياز دورة تدريبية في أحد مراكز التدريب التي يتم تحديدها من قبل الدولة ولا يؤخذ في الاعتبار الدورات التدريبية التي حصل عليها قبل الإعلان عن الوظيفة، ويكون ترتيب الأفضلية بين المتسابقين حسب الدرجات التي تم الحصول عليها في الشروط السابقة، وتسقط حقوق من لم يدركه الدور بمضي سنة من تاريخ اعتماد قائمة الترشيح من السلطة المختصة، كما يجوز التعيين من القائمة التي مضى عليها أكثر من سنة إذا كانت لا توجد قائمة أخرى خلال الستة أشهر التالية لانقضاء المدة.

ويتم تقييم المتقدمين والمفاضلة بينهم على أساس مجموعة من المعايير والقدرات وذلك مع باقي اشتراطات شغل الوظيفة، وتنقسم تلك المعايير والقدرات إلى أربع مجموعات (مجلس الوزراء 2010):

- (التاريخ الوظيفي): ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة، وتقارير الكفاية والإنجازات التي حققها المتقدم وتقاس ب(30) ثلاثون درجة.

- (المهارات القيادية): وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب والقدرة على التجديد والابتكار، وتقاس ب(30) ثلاثون درجة.

- (القدرات العلمية والعملية): وتشمل الحصول على مؤهلات أعلى والقدرة على إجادة لغات أجنبية

والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي وسابقة العمل بالمنظمات الدولية والإقليمية، وتقاس ب(30) ثلاثون درجة.

- (السمات الشخصية): ما تكشف عنها المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة على التخاطب، وتقاس ب(10) عشر درجات، وترعى اللجنة عند تقدير هذه المعايير والقدرات نوع الوظيفة المُعلن عنها وبطاقة وصفها والجهة المدرجة بها.

وسوف يتناول البحث الوظائف القيادية من حيث شروط شغلها طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي:

### أ- رئيس الإدارة المركزية

تقع وظيفة رئيس الإدارة المركزية في المستوى الوظيفي (العالية) وتتمثل شروط شغل الوظيفة فيما يلي: مؤهل أزهري عال، قضاء مده بينية قدرها سنه على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة، واجتياز الدورات التدريبية، وقدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها. (بطاقة الوصف الوظيفي 2015)

يتبين أن منصب رئيس الإدارة المركزية لمنطقة أزهري يعتبر منصب قيادي -قيادة عليا- ويخضع لاعتبارات وشروط تؤهله لتولي المنصب لمدة عام قابلة للتجديد تمنح من فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، ويقع على عاتقه إدارة شئون المنطقة بإدارتها ومعايها ويكون مسئول مباشر عن الأداء الإداري والفني بالمنطقة، ومسئول عن تنفيذ السياسات العليا الصادرة من مشيخة الأزهر.

ب- مدير عام المواد العربية والشرعية (وكيل أول شرعي بالمنطقة للعلوم العربية والشرعية) ووكيل المواد الثقافية ورعاية الطلاب.

شروط شغل الوظيفة: مؤهل عال مناسب، قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في الوظيفة الأدنى مباشرة، اجتياز التدريب اللازم للإعداد لشغل هذه الوظيفة بنجاح طبقاً لأحكام القانون رقم 5 لسنة 1991 م ولائحته التنفيذية، قدرة على التوجيه. (مشيخة الأزهر 2019)

### ج- موجه عام (مادة/ نشاط) المجموعة النوعية (التعليم والدعوة)

يتم الاختيار لهذه الوظيفة من يكون لديه مؤهل عالٍ أزهري مناسب، بالإضافة إلى شهادة (إجازة) التأهيل التربوي، قضاء مدة بينية قدرها سنتين على الأقل في وظيفة من بين شاغلي وظيفة كبير معلمين، اجتياز البرنامج التدريبي اللازم لشغل الوظيفة، القدرة على القيادة والتوجيه.

### 2- اختصاصات ومهام القيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

إن اختصاصات ومهام القيادات تحدد على حسب طبيعة العمل ونوع المهمة الموكلة له كما نصتها اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل وحددت فيها مهام الوظيفة والشروط الواجب توافرها وسوف يذكر البحث بعضاً منها كما يلي: -

### أ-رئيس الإدارة المركزية

يطلق حالياً على مدير المنطقة التعليمية الأزهرية مستوى (أ) اسم: رئيس الإدارة المركزية لمنطقة أزهرية (أ)، ويختص شاغلها بالإشراف العام، ووضع السياسة العامة، والتخطيط لبرامج العمل بالمنطقة، والتوجيه العام للتقسيمات التنظيمية التالية لمنطقته. الواجبات والمسؤوليات:

- ويعمل شاغل الوظيفة تحت التوجيه الإداري العام لوكيل المعاهد لشئون المناطق الأزهرية.
- \*وتحدد مهامه ومسؤولياته فيما يلي:(إدارة الأزهر 1993)
- التوجيه والإشراف على تنفيذ برامج العمل، وتنظيم وتنسيق الأعمال بالمنطقة ومتابعتها.
- اعتماد برامج العمل في المنطقة والتوجيه العام لوكلاء المنطقة.
- التوجيه والإشراف على التقسيمات التنظيمية بالمنطقة (أ)، والإشراف الإداري على التقسيم التنظيمي لمنطقة الدعوة والإعلام الديني.
- الإشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من الجهات الرئاسية.
- توزيع الأعمال والإشراف على تنفيذ السياسة التعليمية الخاصة بالمنطقة التعليمية الأزهرية.
- اقتراح إنشاء المعاهد والفصول وفقاً لاحتياجات المنطقة.
- التجهيز والإعداد للعام الدراسي وتشمل: تهيئة الأماكن الدراسية، وتوفير الكتب والوسائل التعليمية والأثاث وهيئات التدريس.
- القيام بالزيارات الميدانية للإشراف على الدراسة.
- متابعة على أعمال الامتحانات التي تجرى بالمنطقة، بما في ذلك إعداد أسئلة النقل لحلقتي التعليم الأساسي (الابتدائية والإعدادية).
- توفير الرعاية اللازمة للطلاب (اجتماعياً ورياضياً وثقافياً ونفسياً وصحياً، وعلى التغذية والإسكان).

- متابعة حركة التنقلات الداخلية، واقتراح التنقلات الخارجية.
- الإشراف على الخدمات المالية والإدارية وفقاً للوائح والقوانين.
- المشاركة في إعداد حركة الترقيات على ضوء حاجة العمل بالمنطقة.
- الإشراف على أعمال التدريب التي تتم داخل المنطقة.
- التنسيق بين العاملين بالمنطقة ومعاهدها، لتحقيق التكافؤ والتوازن في جميع المعاهد بها.
- إعداد التقارير الفنية والإدارية والمالية للعاملين بالمنطقة، ورفعها إلى قطاع المعاهد الأزهرية مشفوعة بالرأي.

وبالنظر لصلاحيات السابقة لمدراء المناطق الأزهرية نجد أنها محدودة للغاية لكونها تمثل الحد الأدنى لمقومات القيادة فهي تعتمد على الإشراف والمتابعة دون منح الصلاحيات لاتخاذ ما يلزم من قرارات كما تعتمد في الواقع عند الاختيار على المقابلات الشخصية بجانب ما سبق من شروط، وتخلو من:

- إدارة التغييرات التعليمية، وتبني أساليب تمكنه من إحداثها.
- إعداد مشروع الموازنة العامة للمنطقة بشكل سنوي، ووضع الخطة السنوية.
- اتخاذ القرارات الهامة دون الرجوع للإدارة المركزية بقطاع المعاهد.
- السمات الشخصية المؤهلة للقيادة.
- قلة توافر روح التعاون ومقومات القيادة التنموية لدى القائد.
- الافتقار لثقافة الإبداع في الإدارة من أجل تحسين الأداء بها، مع وضع معايير يتم على أساسها محاسبة العاملين بالديوان والإدارات وكذلك المعاهد التابعة لها.

مما سبق يتبين أن مهام رئيس الإدارة المركزية تتمثل في الإشراف والمتابعة والتنسيق بين الإدارات المختلفة وتنفيذ القرارات الصادرة من الجهات الرقابية ومحدودية وضع السياسات العامة للمنطقة التي يشغلها وإعداد الموازنة الأمر الذي يعد قيداً لسلطة رئيس الإدارة المركزية وتجاهل الفروق الفردية والتباين بين مختلف المناطق " ساحلية، زراعية، صناعية، صحراوية" حيث تطبق السياسات العامة لجميع المناطق دون مراعاة لذلك، كما تخلو من اقتراح ما يلزم من قوانين وقرارات في مجال التعليم بالمعاهد الأزهرية، وضع الخطة السنوية للمنطقة.

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

ب-موجه عام (مادة/ نشاط) يختص شاغلها بالإشراف على موجهي التخصص/ النشاط التابع له.

\*الواجبات والمسؤوليات:

أولاً: التخطيط والمتابعة والتقييم:

- يقوم بإعداد الخطة العامة للتوجيه الفني في مادة التخصص/ النشاط على مدار العام الدراسي ويتابع تنفيذها بالاشتراك مع الموجهين بعد اعتمادها من رئيس المنطقة.
- يشرف على تنفيذ حركة التنقلات للمدرسين في نطاق الإدارة.

ثانياً: التنمية المهنية للموجهين والمعلمين:

- عقد اجتماعات دورية لمتابعة أعمالهم وفق الخطة المعدة بهدف التحسين.
- يشارك في إعداد برامج تدريبية مع إدارة التدريب وتنمية المهارات بالمنطقة للنهوض بمادة التخصص بناءً على التغذية الراجعة من الموجهين بهدف رفع كفاءات الموجهين والمعلمين في مادة التخصص وتربوياً.
- يشارك في أعمال الامتحانات ويشرف عليها.
- يقوم بوضع أسئلة الامتحانات لسنوات النقل المختلفة ويشرف عليها.
- الإشراف على إعداد تقرير شامل عن العملية التعليمية لمادة التخصص في كل عام دراسي يتضمن الإيجابيات والسلبيات والمقترحات المطروحة للعرض على السلطة الأعلى ويرفع إلى رئيس الإدارة المركزية بالمنطقة الذي يتولى بدوره رفعها إلى جهة الاختصاص بقطاع شؤون المعاهد الأزهرية.

مما سبق يتضح أن وظيفة موجه عام مادة تعليمية/ نشاط يشترط لتولي الوظيفة اجتياز المقابلات ودورات الترقى لها ويقع على عاتقه متابعة العملية التعليمية في مادة تخصصه والإشراف على معلمي المادة ومتابعه التقارير الفنية للمعلمين وحركه الندب والنقل بين المعاهد لسد العجز، ومراجعته توزيع المناهج، والاشتراك في وضع الاختبارات الفصلية لمختلف المراحل، تحليل نتائج المتعلمين ومتابعه نسب النجاح، وتنفيذ السياسات العامة وتعليمات الصادرة من القيادات بمشيخة الأزهر.

حددت اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية في بابها الثاني القائمين بالعمل بالمعهد ووظيفة كل منهم وما يجب أن يتوافر فيهم من شروط وواجبات وفيما يلي توضيح ذلك :-

### ج: بعض ممارسات قيادات المناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية .

يمكن توضيح بعض ممارسات قيادات المناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية والتي تتضمن ما يلي:

#### أ-بُعد الرؤية:

تعاني إدارة المعاهد من ضعف وضوح الرؤيا وقلة مشاركة القيادات في صياغتها ويؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة أبو حجاب (2013م) والتي كان من أهم نتائجها أن جميع الاختصاصات المتعلقة بأخذ القرارات المتعلقة بالخطط بأنواعها الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل قد أغلقت على القيادات العليا لكونها مركزية، وكان ينبغي أن يقتصر التخطيط الطويل والمتوسط الأجل عليهم بمشاركة الإدارات اللامركزية، وتحويل الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية مهمة التخطيط قصير الأجل بمشاركة أعضاء المشاركة في تطوير النظم الإدارية بما يحقق انتظام العمل وسرعة الأداء (أبو حجاب 2013.111).

وتؤكد بعض الدراسات على وجود قصور وضعف في المشاركة في صياغة الرؤيا وضعف التخطيط للبرامج التدريبية التي تتم داخل إدارة التدريب، وجود مركزية شديدة في صنع القرارات التي تصدر عن قطاع المعاهد الأزهرية (متولي 2021.8).

مما سبق يتبين أنه يمكن تفعيل هذا الدور في صياغة الرؤيا من خلال وضع بعض اللوائح التي تنص على ضرورة المشاركة في صنع الرؤيا، وتفعيل دور مشاركة العاملين في وضع رؤية المؤسسة، ورسالتها، فنجاح المؤسسة يعتمد على كفاءة وفاعلية واستغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل.

#### ب-الإبداع والابتكار:

تتعدد وتتوسع أساليب التنمية المهنية (الاطلاع الحر، الإنترنت، المؤتمرات، الندوات، البحوث بكافه أنواعها، التدريبات،...الخ) وبما أن التدريبات تعتبر الأسلوب الأشمل للتنمية المهنية وأكثرها شيوعا وانتشارا سوف نلقي الضوء عليها كأحد أساليب التنمية المهنية .

وتؤكد دراسة الصاوي (2011) على وجود ضعف في تنمية الإبداع والابتكار نتيجة لقلة الوعي الإداري وضعف التدريب المهني بمهام وحدة التدريب وأهدافها لدى القيادات مع وجود قصور في تحفيزهم على مداومة المشاركة في البرامج التدريبية (الصاوي 2011.118) ، وقد أوصت دراسة

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

العجمي بضرورة تفعيل الدورات التدريبية لرفع مستوى الأداء الإداري للقيادات ومديري المدارس (العجمي 2015.339) ، كما وجدت دراسة متولي حاجة جميع العاملين بالأزهر الشريف إلي تكثيف برامج التدريب الإداري لتنمية الإبداع والابتكار لوجود نسبة كبيرة من القيادات لم يحصلوا علي دورات تدريبية إدارية ، لا قبل ولا أثناء عملهم. (متولي 2018.135)

ومما سبق يتبين أنه يمكن تفعيل هذا الدور من خلال وضع اللوائح التي تنص على ضرورة زيادة سبل التنمية المهنية المقدمة للقيادات وخاصة البرامج التدريبية باستخدام أساليب الاتصال الحديثة، مع تفعيل دور القيادات في اقتراح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات القيادات والعاملين بالمنطقة، واشتراكهم في البرامج التدريبية، واقتراح تعميم هذه البرامج على جميع العاملين بالمناطق وذلك للعمل على تبادل الخبرات والارتقاء بمستوي الأداء .

### ج-الاستباقية

تعتبر الاستباقية من دعائم الإدارة الناجحة حيث تمنح القيادات الجرأة والشجاعة لاستثمار الفرص المناسبة وبمطالعة الواقع للقبادات الأزهرية تبين وجود مجموعة من المعوقات التي يعاني منها القيادات منها (زيادة عدد المستويات الإشرافية، وقلة الاستفاداة من المستشارين المتخصصين، الأمر الذي ترتب عليه انخفاض الفعالية التعليمية والإدارية المطلوبة). (عبدالله. 2018.78)، وأكدت دراسة أبو النصر (2017م) أن القيادة و الحوكمة مجالاً من المجالات المهمة للقدرة المؤسسية والقيادة الريادية التي تؤثر بشكل واضح على أداء المؤسسة، حيث يكمن دور الاستباقية في المؤسسات التعليمية في الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة، وأن الاستباقية أصبحت مطلباً ملحاً من أجل بقاء المؤسسات التعليمية بصفة عامه وتطوير قدراتها.

وباستقراء ما سبق وبالنظر لبطاقات الوصف الوظيفي للقيادات بالإدارات المركزية للمناطق الأزهرية، تبين أن هناك ضعفاً في تفعيل بُعد الاستباقية والتي من خلالها يمكن إعداد قيادات قادرة على تحقيق الأهداف المؤسسة، تبني القائد للقيم المثلى وممارستها، وتحمل المسؤولية، ويكون مثلاً يحتذى به العاملين.

### د -المخاطرة

يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في لوقت المناسب والتي تحتاج للشجاعة في اتخاذ القرارات المختلفة.وقد تبين غياب مفهوم المخاطرة لدى بعض القيادات بالإدارات المركزية

للمناطق الأزهرية حيث أن النظام القائم ينحصر في تصيد الأخطاء وليست لتقييم الأداء وضعف القدرة على المستوى الحقيقي لأداء القيادات لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، مع محاسبة المخطئين مهما كانت مراكزهم، كما تطبق القيادات من خلالها قواعد الثواب والعقاب على جميع العاملين وبالتالي تحقق العدالة والشفافية. (القط وشومان 2024)

وباستقراء ما سبق تبين أنه يمكن تفعيل هذا الدور من خلال دعم روح العمل التعاوني بين العاملين، وتشكيل فرق عمل داخل المنطقة لإنجاز المهام المشتركة بين الإدارات، ومن خلال وضع اللوائح التي تنص على ضرورة تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام المختلفة وتجديد الثقة لدى العاملين.

#### هـ: الإلهام والتحفيز:

يحتاج العاملون في مختلف المهن إلى الإلهام والتحفيز ليكون دافع لهم على إنجاز المهام، وبمطالعة الواقع لدى قيادات الإدارات المركزية الأزهرية تبين وجود ضعف في التحفيز والإلهام لدى العاملين، حيث أكدت بعض الدراسات في نتائجها على ضعف وجود حوافز تشجيعية للمتميزين من العاملين وبالتالي يقل الدافع لديهم (الخميسي 202:2012).

كما أشارت دراسة (جلال وأحمد 2022:645) إلى أن الحوافز التي يحصل عليها العاملون يتساوى فيها الجميع ولا يوجد بها بند ينص على مكافأة المتميزين أو المبدعين في العمل مما قد يكون له مردود سلبي على مستوى أداء الأفراد والمؤسسة ويمكن التغلب على ذلك من خلال إضافة بعض اللوائح التي تقدم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين لأداء المهام المسندة إليهم، من خلال تكريم أفضل فرق العمل إنجازاً للمهام المكلفة بها حتى يكون هذا الفريق قدوة لزملائهم، والقضاء على الروتين الذي يُمثل حاجزاً بين القائد والعاملين وكفاءتهم.

#### المحور الرابع: الدراسة الميدانية

##### ❖ وصف عينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة الخاصة بتحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، وتم اختيار ثلاث مناطق للتطبيق (القاهرة، المنوفية، أسيوط) من واقع (27) منطقة أزهرية وهي عينة عشوائية وبلغت عينة الدراسة (125) من قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية، موزعين وفق متغيرات الدورات التدريبية (حاصل، غير حاصل)، المنطقة

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

التعليمية (القاهرة، المنوفية، أسيوط)، المنصب الوظيفي (رئيس الإدارة المركزية، وكيل منطقة الأزهرية، مدير إدارة تعليمية، موجه عام)، التخصص (عربي، شرعي، ثقافي)، سنوات الخبرة في الوظيفة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، كما بالجدول الآتي:

جدول (5)  
يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المختلفة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الدورات التدريبية	حاصل	67
	غير حاصل	58
المنطقة التعليمية	القاهرة	45
	المنوفية	55
	أسيوط	25
الوظيفة	رئيس الإدارة المركزية	3
	وكيل منطقة الأزهرية	9
	مدير إدارة تعليمية/ إشرافية	33
	موجه عام	80
التخصص	عربي	46
	شرعي	51
	ثقافي	28
سنوات الخبرة في الوظيفة	أقل من 5 سنوات	42
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	43
	عشر سنوات فأكثر	40
المجموع	125	100

يتضح من الجدول أن نسبة العينة من قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية حسب الدورات التدريبية لفئة غير حاصل أعلى من نسبة حاصل حيث بلغت النسب على الترتيب (56%)، (44%). وهذا يعزو إلى أن البرامج التدريبية ما زالت في حاجة إلى مزيد من الاهتمام، وهذا يتفق مع دراسة شحاته 2023 والتي توصلت إلى ضرورة تحديث البرامج التدريبية للقيادات بما يتوافق مع متغيرات العصر.

كما يتضح من الجدول أن نسبة العينة من قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية حسب وظيفة موجه عام أعلى من نسبة وظائف مدير إدارة تعليمية/ إشرافية، وكيل منطقة أزهرية، رئيس الإدارة المركزية، حيث بلغت النسب على الترتيب (64%)، (26.4%)، (7.2%)، (2.4%). وهذا يرجع إلى كثرة أعداد موجهي العموم نظرا لتعدد المواد الدراسية بينما يوجد مدير إدارة واحد لكل إدارة أزهرية.

كما يتضح من الجدول أن نسبة العينة من قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية حسب سنوات الخبرة في الوظيفة لفترة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات أعلى من نسبة فترتي أقل من 5 سنوات، أكثر من 10 سنوات حيث بلغت النسب على الترتيب (34.4%)، (33.6%)، (32%). وهذا قد يرجع إلى وجود تغيير في المواقع القيادية بالإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية .

#### ❖ أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للبحث في ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة البحث وحساب معاملات الصدق والثبات لها، وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### 1- صدق أداة الدراسة

##### أ- الصدق الظاهري

تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين على عنوان الدراسة، وتسألاتها، وأهدافها، فييدي المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، ، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالبعد الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً. وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

### ب-الصدق الذاتي:

بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات السادة المحكمين وتطبيق الاستبانة وبعد تفريغ الاستبانات وتبويبها، تم حساب الصدق الذاتي باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وكذلك بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة وكانت قيم معاملات الارتباط كما بالجدولين التاليين:

#### جدول (6)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد التابعة له (ن=40)

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.462	1	**0.547	1	**0.296	1	**0.608
2	**0.309	2	**0.460	2	**0.307	2	**0.482
3	**0.570	3	**0.497	3	**0.241	3	**0.519
4	**0.595	4	**0.552	4	**0.224	4	**0.530
5	**0.537	5	**0.644	5	**0.488	5	**0.693
6	**0.436	6	*0.436	6	**0.516	6	**0.651
7	**0.279	7	**0.710	7	**0.392	7	**0.706
8	**0.482	8	**0.751	8	**0.397	8	**0.629
9	**0.569	9	**0.699	9	**0.268	9	**0.588
-							

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لدرجات عبارات أبعاد أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل بعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة احصائيا مما يدل على قوة ارتباط العبارات بالمحاور التابعة لها وهو ما يؤكد صدق الاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

## جدول (7)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة (ن=40)

معامل الارتباط	م
**0.338	البعد الأول: الرؤية
**0.507	البعد الثاني: الإبداع والابتكار
**0.380	البعد الثالث: الاستباقية
**0.263	البعد الرابع: تحمل المخاطرة
**0.494	البعد الخامس: التحفيز والإلهام

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة، وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). مما يدل على قوة ارتباط محاور الاستبانة بالاستبانة مجملة وهو ما يؤكد صدق الاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

## 2-الثبات:

يمكن حساب الثبات لإجمالي الاستبانة، باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

## جدول (8) معامل الثبات لمحاور الاستبانة الكلي (ن=40)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	إجمالي الاستبانة
0.791	44	

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) لإجمالي محاور الاستبانة كبيرة حيث بلغت (0.735)، مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

❖ أساليب المعالجة الإحصائية:

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الخامس والعشرين. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التاء لعينتين مستقلتين (t – test Independent Simple)، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، واختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية، واختبار (Kruskal-Wallis Test).

### ❖ تصحيح الاستبانة:

تعطى الاستجابة (كبيرة) الدرجة (3)، والاستجابة (متوسطة) تعطي الدرجة (2)، والاستجابة (ضعيفة) تعطي الدرجة (1)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ(الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

$$\text{التقدير الرقمي لكل عبارة} = \frac{(3 \times \text{تكرار كبيرة}) + (2 \times \text{تكرار متوسطة}) + (1 \times \text{تكرار ضعيفة})}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

عدد أفراد العينة

وقد تحدد مستوى الممارسة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الممارسة من حيث كونها كبيرة، أم متوسطة، أم ضعيفة من خلال العلاقة التالية( جابر، 1986.96):

$$\text{مستوى الممارسة} = \frac{1 - \text{ن}}{\text{ن}}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوي (3) ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى موافقة العبارة لدى عينة الدراسة لكل استجابة من استجابات الاستبانة:

## جدول (9)

يوضح مستوى الممارسة لدى عينة الدراسة

المدى	مستوى الممارسة
من 1 وحتى (1 + 0.66) أي 1.66 تقريباً	ضعيفة
من 1.67 وحتى (1.67 + 0.66) أي 2.33 تقريباً	متوسطة
من 2.34 وحتى (2.34 + 0.66) أي 3	كبيرة

## ❖ نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

النتائج الخاصة بترتيب محاور الاستبانة الخاصة من حيث متوسط الأوزان النسبية لكل محور ونسبة الاستجابة عليه، والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على المحاور إجمالاً:

## جدول (10)

يوضح النسبة المئوية ومستوى الممارسة على محاور الاستبانة (ن=125).

م	البعد	مجموع الأوزان النسبية لعبارات البعد	متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد	النسبة المئوية لدرجة الممارسة	الرتبة	مستوى الممارسة
1	البعد الأول: الرؤية	19.0560	2.117	70.5%	2	متوسطة
2	البعد الثاني: الإبداع والابتكار	18.2640	2.02	67.3%	5	متوسطة
3	البعد الثالث: الاستباقية	19.3120	2.14	71.3%	3	متوسطة
4	البعد الرابع: تحمل المخاطرة	19.000	2.111	70.3%	4	متوسطة
5	البعد الخامس: التحفيز والإلهام	17.552	2.19	73.0%	1	متوسطة
	المجموع	93.184	2.11	70.5		متوسطة

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

يتضح من الجدول أن نسبة الاستجابة على إجمالي أبعاد الاستبانة بلغت (70.5) بدرجة ممارسة (2.11) متوسطة كما تراوحت على الأبعاد بين (2.02-2.19)، بدرجة (متوسطة) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهي على الترتيب البعد الخامس الخاص بالتحفيز والإلهام في المرتبة الأولى، يليه البعد الأول الخاص بالرؤية في المرتبة الثانية، ثم البعد الثالث الخاص بتحمل الاستباقية في المرتبة الثالثة، يليه البعد الرابع الخاص بتحمل المخاطرة في المرتبة الرابعة، ثم البعد الثاني الخاص بالإبداع والابتكار في المرتبة الخامسة والأخيرة، وهذا يعزو إلى أن القيادات لديهم رغبة في تحفيز العاملين لإنجاز المهام ومحاولة إقناع العاملين برؤية المنطقة الأزهرية، كما يتضح حاجة القيادات لتطوير أدائهم ووجود دافع التحفيز لديهم لانجاز المهام بكفاءة، ومحاولة التوجه نحو الإبداع والابتكار في أداء العمل .

❖ النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الأول الخاص بالرؤية حسب أوزانها النسبية:

### جدول (11)

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الممارسة على البعد الأول  
الخاص بالرؤية (ن=125)

م	العبرة	درجة الممارسة			الرتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تعتمد الإدارة المركزية على فهم الواقع باستشراف المستقبل.	ك	62	1	0.5176	2.4880	
		%	%49.6	%0.8			
2	تشجع الإدارة على تحقيق رؤيتها بشكل تعاوني .	ك	27	-	0.4131	2.2160	
		%	%21.6	%0			
3	تعمل الإدارة على نشر رؤيتها بطرق متعددة.	ك	32	1	0.4518	2.2480	
		%	%25.6	%0.8			
4	يشترك جميع العاملين بالإدارة في وضع رؤية المؤسسة.	ك	10	-	0.2723	2.0800	
		%	%8	%0			
5	تأخذ الإدارة بمقترحات العاملين في تطوير خدماتها.	ك	6	-	0.2146	2.0480	
		%	%4.8	%-			
6	تسعى الإدارة لتحديث رؤيتها باستمرار.	ك	8	1	0.2634	2.0560	
		%	%6.4	%0.8			
7	تناسب رؤية المؤسسة مع	ك	6	-	0.2146	2.0480	

م	العبارة	درجة الممارسة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
	الامكانات المتاحة.	%	%4.8	%95.2	%0		
8	تشتمل الرؤية على ثقافة القيادة الريادية.	ك	5	120	-	2.0400	9
		%	%4.0	%96.0	%0		
9	تشرك ممثلين عن المجتمع الخارجي في تحديد التوجه الاستراتيجي للإدارة.	ك	5	119	0	2.0480	6
		%	%4.8	%95.2	%0		
	المتوسط الكلي لعبارات البعد					2.02	

يوضح الجدول نتائج البعد الأول الخاص بالرؤية من وجهة نظر عينة الدراسة، أن المتوسط الكلي لعبارات البعد بلغ (2.15) وهي درجة متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس الرؤية من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الأول: تعتمد الإدارة المركزية على فهم الواقع باستشراف المستقبل، بوزن نسبي (2.48) وبدرجة كبيرة، وهذا يشير إلى حرص قيادات الإدارات المركزية على السعي نحو التطوير والتغيير من خلال فهم الواقع والسعي نحو استشراف المستقبل. وهذا يتفق مع نتائج دراسة عطية 2021 والتي أكدت حرص قطاع المعاهد الأزهرية على مواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومحاولة الاهتمام بتوفير الكوادر البشرية القادرة على قيادة المؤسسات التعليمية بنجاح.
- كانت أقل العبارات التي تعكس الرؤية من وجهة نظر عينة، والتي جاءت في الترتيب التاسع: تشتمل الرؤية على ثقافة القيادة الريادية، بوزن نسبي (1.19) وهي درجة متوسطة، قد يشير هذا إلى ضعف وضوح الرؤية لدى العاملين بأهمية القيادة الريادية بالإدارات المركزية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (شحاته 2023) والتي أكدت على ضعف المعرفة بثقافة التغيير والاتجاهات القيادية الحديثة مما يتطلب ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الريادة وتوعية العاملين بأهميتها بالنسبة لهم كأفراد وكفريق عمل داخل المؤسسة.

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

- وجاء في الترتيب الثامن: تأخذ الإدارة بمقترحات العاملين في تطوير خدماتها، بوزن نسبي (2.04) وهي درجة متوسطة، ويشير هذا إلى ضعف مشاركة العاملين في صياغة رؤية المؤسسة، ويدل ذلك على أن مشاركة العاملين بالمناطق لم يصل إلى المستوى المنشود مما يحقق رضا العاملين. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الشيخ 2007) والتي أكدت على تقليدية النظم الإدارية وانفراد القيادات باتخاذ القرارات وصياغة الرؤية.

❖ النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثاني الخاص بالإبداع والابتكار حسب أوزانها النسبية:

جدول (12)

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الممارسة على البعد الثاني الخاص بالإبداع والابتكار (ن=125)

م	العبارة	درجة الممارسة			الرتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تتبنى الإدارة الأفكار الجديدة في العمل لتحقيق جودة الأداء.	ك	4	119	2	0.219	2.01
		%	3.2%	95.2%	1.6%		
2	توفر الإدارة بيئة متميزة تدعم الإبداع والابتكار.	ك	5	120	-	0.196	2.04
		%	4.0%	96.0%	0%		
3	تطبق الإدارة الأفكار الإبداعية بشكل عملي .	ك	3	121	1	0.178	2.01
		%	2.4%	96.8%	0.08%		
4	تنمي الإدارة الممارسات الابتكارية لدى العاملين.	ك	4	120	1	0.176	2.02
		%	3.2%	96.0%	0.08%		
5	تبتكر الإدارة طرق وأساليب جديدة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	ك	2	123	-	0.199	2.016
		%	1.6%	98.4%	0%		
6	تشجع الإدارة الحلول الغير تقليدية للتغلب على مشكلات العمل.	ك	4	120	1	0.125	2.024
		%	3.2%	96.0%	0.08%		
7	توفر الإدارة الاجتماعات المستمرة لدعم الإبداع والابتكار.	ك	7	118	-	0.199	2.056
		%	5.6%	94.4%	0%		
8	تتوافر المكافآت لدعم المبادرات الابتكارية بالمؤسسة.	ك	6	118	1	0.230	2.04
		%	4.8%	94.4%	0.08%		

الرتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة			العبرة		م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
4	0.176	2.032	-	121	4	ك	تهتم بجميع جوانب العملية الإدارية مع التركيز على العنصر البشري باعتباره جوهر العملية الإبداعية.	9
			%0	%96.8	%3.2	%		
		2.02	المتوسط الكلي لعبارات البعد					

يوضح الجدول نتائج البعد الثاني الخاص بالإبداع والابتكار من وجهة نظر عينة الدراسة، أن المتوسط الكلي لعبارات البعد بلغ (2.02) وهي درجة متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس الإبداع والابتكار من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الأول: توفر الإدارة الاجتماعات المستمرة لدعم الإبداع والابتكار..، بوزن نسبي (2.056) وهي درجة كبيرة، وقد يشير ذلك إلى حرص القيادات على متابعة مجموعات العمل والفرق المختلفة من خلال عقد الاجتماعات المستمرة مع العاملين للتعرف على المعوقات التي قد تواجههم. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (جلال وأحمد2022) والتي أكدت على حاجة المناطق مزيد من قنوات الاتصال الفعالة وحاجة المناطق إلى تفعيل عملية الاتصال بشكل فعال بين جميع لمستويات الإدارية.
- في حين كانت أقل العبارات التي الإبداع والابتكار من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب التاسع: تبتكر الإدارة طرق وأساليب جديدة لتنفيذ الأفكار الإبداعية..، بوزن نسبي (2.016) وهي درجة متوسطة وهذا قد يعزو إلى حاجة المناطق لتشجيع ثقافة التغيير والإبداع. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (جلال ومصطفى 2022) والتي أشارت إلى الافتقار إلى الأساليب الحديثة في الإدارة وأن تلك المناطق ما زالت الأساليب الإدارية التقليدية هي السائدة.

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

❖ النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثالث الخاص بالاستباقية حسب أوزانها النسبية:

جدول (13)

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الممارسة على البعد الثالث

الخاص بالاستباقية (ن=125)

م	العبرة	درجة الممارسة			الرتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تسعى الإدارة لتطبيق استراتيجيات جديدة في العمل لتحقيق النتائج المرجوة.	ك	35	90	-	0.450	2.28
		%	%28.0	%72.0	%0		
2	تدعم الإدارة روح المبادرة لدى العاملين..	ك	36	89	-	0.454	2.28
		%	%28.8	%71.2	%0		
3	تسعى الإدارة لاستثمار الفرص لتحسين خدماتها.	ك	64	61	-	0.501	2.51
		%	%51.2	%48.8	%0		
4	تقدم الإدارة حلول استباقية للتغلب على المعوقات الموجودة.	ك	51	74	-	0.493	2.40
		%	%40.8	%59.2	%0		
5	تشكل الإدارة فرق عمل مناسبة لاقتناص الفرص الجديدة بنجاح.	ك	20	105	-	0.368	2.16
		%	%16.0	%84.0	%0		
6	تدعم الإدارة جهود العاملين في استثمار الفرص.	ك	20	105	-	0.368	2.16
		%	%16.0	%84.0	%0		
7	يتمتع العاملون بقدر من الحرية لاستثمار الفرص المتاحة.	ك	15	110	-	0.326	2.12
		%	%12.0	%88.0	%0		
8	توفر الإدارة المعلومات والبيانات اللازمة للعمل.	ك	14	111	-	0.316	2.11
		%	%11.2	%88.8	%0		
9	تسعى الإدارة إلى تهيئة الفرص المناسبة لبيئة العمل.	ك	25	100	-	0.401	2,20
		%	%20.0	%80.0	%0		
المتوسط الكلي لعبارات البعد						2.14	

يوضح الجدول نتائج البعد الثالث الخاص بالاستباقية من وجهة نظر عينة الدراسة، أن المتوسط

الكلي لعبارات البعد بلغ (2.14) وهي درجة متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس الاستباقية من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الأول: تسعى الإدارة لاستثمار الفرص لتحسين خدماتها ، بوزن نسبي (2.51) وهي درجة كبيرة، وهذا يشير إلى محاولة قيادات المناطق لاستثمار الفرص المتاحة للنهوض بمستوى الأداء. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عطية 2021) والتي أشارت إلى حاجة القيادات إلى مواكبة التغيرات المحيطة باستثمار الفرص المتاحة.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الاستباقية من وجهة نظر عينة، والتي جاءت في الترتيب التاسع: توفر الإدارة المعلومات والبيانات اللازمة للعمل ، بوزن نسبي (2.11) وهي درجة متوسطة، وقد يشير ذلك إلى قلة توافر بعض البيانات اللازمة لإنجاز العمل مما قد يكون عائق لديهم لإنجاز المهام المطلوبة. وهذا يتفق مع دراسة (جلال وأحمد 2022) والتي توصلت لضعف قنوات الاتصال بالمناطق مما يترتب عليه قلة توفر البيانات اللازمة لإنجاز العمل.
- وجاء في الترتيب الثامن: يتمتع العاملون بقدر من الحرية لاستثمار الفرص المتاحة ، بوزن نسبي (2.12) وهي درجة متوسطة، مما يدل على قلة تمتع العاملين بالمناطق بالحرية المناسبة التي تساعدهم على اتخاذ ما يلزم من قرارات وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الشيخ 2007) والتي أشارت إلى روتينية وتقليدية عمليات الإدارة. كما تتفق مع دراسة (جلال وأحمد 2022) والتي توصلت لقلة اهتمام المناطق باقتناص الفرص المتاحة واستثمارها.

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

❖ النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الرابع الخاص بتحمل المخاطرة حسب أوزانها النسبية:

جدول (14)

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الممارسة على البعد الرابع الخاص بتحمل المخاطرة (ن=125)

الرتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة			العبرة	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
1	0.413	2.21	0	98	27	ك	1
			%0	%78.4	%21.6	%	
8	0.214	2.04	-	119	6	ك	2
			%0	%95.2	%4.8	%	
2	0.389	2.18	-	102	23	ك	3
			%0	%81.6	%18.4	%	
9	0.176	2.03	-	121	4	ك	4
			%0	%96.8	%3.2	%	
5	0.284	2.08	-	114	11	ك	5
			%0	%91.2	%8.8	%	
7	0.272	2.08	-	115	10	ك	6
			%0	%92.0	%8.0	%	
6	0.272	2,08	-	115	10	ك	7
			%0	%92.0	%8.0	%	
3	0.352	2.14	-	107	18	ك	8
			%0	%85.6	%14.4	%	
4	0.335	2.12	-	109	16	ك	9
			%0	%87.2	%12.8	%	
		2.11	المتوسط الكلي لعبارات البعد				

يوضح الجدول نتائج البعد الرابع الخاص بتحمل المخاطرة من وجهة نظر عينة الدراسة، أن المتوسط الكلي لعبارات البعد بلغ (2.11) وهي درجة متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس تحمل المخاطرة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الأول: تدعم الإدارة الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، بوزن نسبي (2.21) وهي درجة متوسطة، وهذا يعزو إلى حاجة القيادات للإيمان والوعي بأهمية القيادة الريادية وتوظيفها لتحسين كافة جوانب العمل بالمناطق الأزهرية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عطية 2021) والتي أشارت إلى حاجة القيادات لتبني الاتجاهات القيادية الحديثة.

- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس تحمل المخاطرة من وجهة نظر عينة، والتي جاءت في الترتيب التاسع: تتبنى الإدارة مبدأ التغيير بتمية روح المبادرة لدى العاملين ، بوزن نسبي (2.03) وهي درجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى تخوف القيادات من عملية التغيير وأن القيادات في حاجة إلى مزيد من الصلاحيات والسلطات التي تمنحهم الحرية والثقة في القرارات التي يتخذونها. وهذا يتفق مع دراسة (شحاته 2023) والتي أشارت إلى ضعف تبني الأساليب والأنماط القيادية الحديثة في الإدارة وضعف القدرة على توفير بيئة تدعم الابتكار والإبداع.

❖ النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الخامس الخاص بالتحفيز والإلهام حسب أوزانها النسبية:

#### جدول (15)

الوزن النسبي والرتبة ومستوى الممارسة على البعد الخامس الخاص بالتحفيز والإلهام (ن=125)

م	العبارة	درجة الممارسة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تتبنى الإدارة مبدأ القائد الملهم في عمله .	ك	89	36	2.71	0.454	1
		%	%71.2	%28.8			
2	تستثمر الإدارة قدرات العاملين في كافة المجالات .	ك	4	121	2.03	0.176	4
		%	%302	%96.8			
3	تستخدم الإدارة أساليب جديدة لتحفيز العاملين لانجاز المهام.	ك	1	123	2.00	0.127	8
		%	%0.08	%98.4			

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

الرتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة			العبرة		م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
7	0.486	2.62	-	47	78	ك	تتوافر الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين.	4
			%0	%37.6	%62.4	%		
2	0.155	2.008	1	122	2	ك	تضع الإدارة خطة لاستشارة المهتم في انجاز العمل.	5
			%08.=	%97.6	%1.2	%		
6	0.331	2.10	1	110	14	ك	تعمل الإدارة على تبني السياسات الداعمة لأداء العاملين.	6
			%0.08	%88.0	%11.2	%		
5	0.249	2.04	1	117	7	ك	تتوافر التشريعات اللازمة للتحفيز والإلهام.	7
			%0.8	%93.6	%5.6	%		
3	0.217	2.03	1	119	5	ك	تؤثر القوى والعوامل الثقافية على تبني الإدارة أفكار غير تقليدية للتحفيز والتشجيع.	8
			%0.08	%95.2	%4.0	%		
		2.12	المتوسط الكلي لعبارات البعد					

يوضح الجدول نتائج البعد الخامس الخاص بالحفز والإلهام من وجهة نظر عينة الدراسة، أن المتوسط الكلي لعبارات البعد بلغ (2.12) وهي درجة متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس التحفيز والإلهام من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الأول: تتبنى الإدارة مبدأ القائد الملهم في عمله .، بوزن نسبي (2.71) وهي درجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى حاجة قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لمحاولة تطوير أنفسهم بتبني سياسة القائد الملهم لأتباعه. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عطية 2021) والتي أشارت إلى حرص قطاع المعاهد على تدريب القيادات لمواكبة التغيرات المحيطة وإكسابهم المهارات القيادية التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم بنجاح.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس التحفيز والإلهام من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاءت في الترتيب الثامن: تتوافر الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين.،

بوزن نسبي (2.00) وهي درجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاعتمادات المادية اللازمة لتحفيز العاملين المتميزين بالأداء. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عثمان 2024) والتي توصلت إلى ضعف الاعتمادات المالية المخصصة للمناطق وعدم وجود بند لتحفيز المتميزين منهم.

❖ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الممارسة على محاور

الاستبانة بحسب متغير الدورات التدريبية ، والجدول التالي يبين ذلك:

#### جدول (16)

يوضح نتائج اختبار التاء لعينتين مستقلتين  $t - test$  لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الممارسة على محاور الاستبانة حسب متغير الدورات التدريبية (ن=125).

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الدورات التدريبية في مجال التقنيات الحديثة	البعد
0.61 غير دالة	0.498	1.1164	19.1045	67	حاصل	الأول الرؤية
		1.2283	19.0000	58	غير حاصل	
0.065 غير دالة	1.860	0.939	18.1045	67	حاصل	الثاني الإبداع والابتكار
		1.1265	18.4483	58	غير حاصل	
0.118 غير دالة	1.576	1.0139	19.1791	67	حاصل	الثالث الاستباقية
		1.0124	19.4655	58	غير حاصل	
0.190 غير دالة	1.319	1.6229	18.8209	67	حاصل	الرابع تحمل المخاطرة
		1.6411	19.2069	58	غير حاصل	
0.000 دالة	5.653	1.15431	17.0299	67	حاصل	الخامس التحفيز
		1.05634	18.1552	58	غير حاصل	
0.000 دالة	5.369	4.9493	101.507	67	حاصل	الإجمالي
		3.6541	105.7414	58	غير حاصل	

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الدورات التدريبية (حاصل، غير حاصل)، بالنسبة للبعد الخامس (التحفيز) والاجمالي، حيث جاءت قيمة (ت)، (5.653)، (5.369)، على الترتيب وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)،

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

لصالح الحاصلين على دورات تدريبية في مجال التقنيات الحديثة، وقد يرجع ذلك إلى أنهم أكثر قدرة على رسم الصورة المستقبلية وما تفرضه التغيرات المتسارعة على بيئة العمل الإداري، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (شحاته 2023) والتي أشارت إلى أهمية الدورات التدريبية لقيادات المناطق الأزهرية. ودراسة (القط وشومان 2024) والتي أشارت لانتقال أثر التدريب واكتساب المهارات الجديدة للعاملين من خلال الدورات التدريبية .

❖ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الممارسة على محاور

الاستبانة بحسب متغير المنطقة التعليمية والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (17)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مدى الممارسة على محاور الاستبانة حسب متغير المنطقة التعليمية (ن=125)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول الرؤية	بين المجموعات	39.494	2	0.680	18.659	0.000 دالة
	داخل المجموعات	129.114	122	0.529		
	المجموع	168.608	124			
الثاني الإبداع والابتكار	بين المجموعات	5.692	2	2.846	2.700	0.07 غير دالة
	داخل المجموعات	128.596	122	1.054		
	المجموع	134.288	124			
الثالث الاستباقية	بين المجموعات	21.949	2	10.974	12.527	0.000 دالة
	داخل المجموعات	106.883	122	0.876		
	المجموع	128.823	124			
الرابع تحمل المخاطرة	بين المجموعات	29.253	2	14.626	5.894	0.004 دالة
	داخل المجموعات	302.747	122	2.482		
	المجموع	332.00	124			

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخامس التحفيز	بين المجموعات	46.538	2	23.269	19.663	0.000 دالة
	داخل المجموعات	144.374	122	1.183		
	المجموع	190.912	124			
الإجمالي	بين المجموعات	329.045	2	164.522	7.702	0.001 دالة
	داخل المجموعات	2606.107	122	21.362		
	المجموع	2935.152	124			

يتضح من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (القاهرة، المنوفية، أسيوط)، بالنسبة لمحاور الاستبانة الأول، والثالث، والرابع، والخامس، والاجمالي، حيث جاءت قيمة (ف)، (18.659)، (12.527)، (5.894)، (7.702) على الترتيب، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولتوضيح اتجاه الفروق على إجمالي محاور الاستبانة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، استخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية ويوضحها الجدول الآتي :

## جدول (18)

نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (ن=125).

البعد الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (أ- ب)	المجموعة (ب)	المجموعة (أ)	البعد
0.000	0.25661	1.24889	اسيوط	القاهرة	البعد الاول :
0.000	0.24814	1.48727	اسيوط	المنوفية	الرؤية
0.000	0.18814	*0.73131	المنوفية	القاهرة	البعد الثالث: الاستباقية
0.000	23348	1.0622	اسيوط		
0.002	0.3166	*9899.	المنوفية	القاهرة	البعد الرابع تحمل المخاطرة
0.009	0.3929	*1.0444	اسيوط		
0.000	0.2186	*1.3676	المنوفية	القاهرة	البعد الخامس التحفيز
0.02	0.27135	0.86222	اسيوط		
0.000	0.9290	*3.5899	المنوفية	القاهرة	إجمالي محاور

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (أ- ب)	المجموعة (ب)	المجموعة (أ)	
0.000	0.25661	1.24889	اسيوط	القااهرة	البعد الاول : الرؤية
0.000	0.24814	1.48727	اسيوط	المنوفية	
0.000	0.18814	*0.73131	المنوفية	القااهرة	البعد الثالث: الاستباقية
0.000	23348	1.0622	اسيوط		
0.002	0.3166	*9899.	المنوفية	القااهرة	البعد الرابع تحمل المخاطرة
0.009	0.3929	*1.0444	اسيوط		
0.000	0.2186	*1.3676	المنوفية	القااهرة	البعد الخامس التحفيز
0.02	0.27135	0.86222	اسيوط		
0.02	1.1528	*2.6844	اسيوط		الاستبانة

يتضح من الجدول ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة عند مستوى 0.05 تبعاً للمنطقة التعليمية (القااهرة ، المنوفية، اسيوط)، بالنسبة للأبعاد الاول(الرؤية) والثالث(الاستباقية) والرابع (تحمل المخاطرة)، والخامس(التحفيز) واجمالي الاستبانة لصالح منطقة القااهرة وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة من قيادات الإدارات المركزية بمنطقة القااهرة يسعون لتطوير أدائهم ولديهم معرفة بالأنماط القيادية الحديثة والقيادة الريادية بشكل خاص نظرا لوجود متابعات مستمرة لهم من قطاع المعاهد الأزهرية.

❖ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الممارسة على محاور الاستبانة بحسب متغير المنصب الوظيفي والجدول التالي يبين ذلك:

### جدول (19)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مدى الممارسة على محاور الاستبانة حسب متغير المنصب الوظيفي (ن=125)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول: الرؤية	بين المجموعات	7.671	3	2.557	1.922	0.130 غير دالة
	داخل المجموعات	106.937	121	1.330		

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	168.608	124			
الثاني: الإبداع والابتكار	بين المجموعات	0.399	3	0.133	0.120	0.948 غير دالة
	داخل المجموعات	133.889	121	1.107		
	المجموع	134.288	124			
الثالث: الاستباقية	بين المجموعات	3.907	3	1.302	1.261	0.291 غير دالة
	داخل المجموعات	124.945	121	1.032		
	المجموع	128.832	124			
الرابع: تحمل المخاطرة	بين المجموعات	10.754	3	3.585	1.350	0.261 غير دالة
	داخل المجموعات	321.246	121	2.655		
	المجموع	332.00	124			
الخامس: التحفيز	بين المجموعات	3.726	3	1.242	0.803	0.495 غير دالة
	داخل المجموعات	187.186	121	1.547		
	المجموع	190.912	124			
الإجمالي	بين المجموعات	135.465	3	45.155	1.952	0.125 غير دالة
	داخل المجموعات	2799.687	121	23.138		
	المجموع	2935.152	124			

يتضح من الجدول أنه توجد لا فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا للمنصب الوظيفي

❖ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الممارسة على محاور

تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

الاستبانة بحسب متغير التخصص والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (20)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات

أفراد العينة نحو مدى الممارسة على محاور الاستبانة حسب متغير التخصص (ن=125)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.046 دالة	3.160	4.153	2	8.305	بين المجموعات	الأول: الرؤية
		1.314	122	160.303	داخل المجموعات	
			124	168.608	المجموع	
0.548 غير دالة	0.604	0.658	2	1.316	بين المجموعات	الثاني: الإبداع والابتكار
		1.090	122	132.972	داخل المجموعات	
			124	288	المجموع	
0.737 غير دالة	306.	0.322	2	0.643	بين المجموعات	الثالث: الاستباقية
		1.051	122	128.189	داخل المجموعات	
			124	128.832	المجموع	
0.340 غير دالة	1.089	2.911	2	5.822	بين المجموعات	الرابع: تحمل المخاطرة
		2.774	122	326.178	داخل المجموعات	
			124	332.000	المجموع	
0.272 غير دالة	1.315	2.015	2	4.030	بين المجموعات	الخامس: التحفيز
		1.532	122	186.882	داخل المجموعات	
			124	190.912	المجموع	
0.692	0.369	8.832	2	17.664	بين المجموعات	الإجمالي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	2917.488	122	23.914		غير دالة
	المجموع	2935.152	124			

❖ يتضح من الجدول أنه توجد لا فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا للمنصب الوظيفي

❖ النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الممارسة على محاور

الاستبانة بحسب متغير سنوات الخبرة والجدول التالي يبين ذلك:

#### جدول (21)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مدى الممارسة على محاور الاستبانة حسب متغير التخصص (ن=125)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الأول: الرؤية	بين المجموعات	6.653	2	3.327	2.506	0.086 غير دالة
	داخل المجموعات	161.955	122	1.327		
	المجموع	168.608	124			
الثاني: الإبداع والابتكار	بين المجموعات	2.237	2	1.118	1.033	0.359 غير دالة
	داخل المجموعات	132.051	122	1.082		
	المجموع	134.288	124			
الثالث: الاستباقية	بين المجموعات	4.487	2	2.244	2.201	0.115 غير دالة
	داخل المجموعات	124.345	122	1.019		
	المجموع	128.832	124			
الرابع: تحمل	بين المجموعات	2.446	2	1.223	0.453	0.637

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المخاطرة	داخل المجموعات	329.554	122	2.701	0.520	غير دالة
	المجموع	332.000	124			
الخامس: التحفيز	بين المجموعات	1.615	2	0.808	0.520	غير دالة
	داخل المجموعات	189.297	122	1.552		
	المجموع	190.912	124			
الإجمالي	بين المجموعات	89.671	2	44.836	1.922	غير دالة
	داخل المجموعات	2845.481	122	23.324		
	المجموع	2935.152	124			

❖ يتضح من الجدول يتضح من الجدول أنه توجد لا فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

### نتائج وتوصيات البحث:

#### أ: نتائج الإطارين النظري والميداني:

- تتضح أهمية القيادة الريادية من خلال أبعادها المتمثلة في ( الرؤية - الاستباقية - المخاطرة - الإبداع والابتكار - الإلهام والتحفيز) ومدى تأثير تلك الممارسات على أداء القيادات والعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- القيادة الريادية لها دور واضح في تطوير أداء العاملين وتوفير مناخ داعم للابتكار والإبداع بالمؤسسة.
- القائد الريادي لابد وأن تتوفر فيه السمات الأساسية والمهارات اللازمة التي تؤهله لأن يكون قائداً ريادياً فعالاً، ولديه القدرة على الإبداع والابتكار، واكتشاف الفرص، القدرة على تطوير ذاته وتحديد مواطن القوة والضعف لديه ولدى الآخرين ويخطط للعمل بمؤسسته بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

- أن نسبة الاستجابة على إجمالي أبعاد الاستبانة بلغت (70.5) بدرجة ممارسة (2.11) متوسطة كما تراوحت على الأبعاد بين (2.02-2.19)، بدرجة (متوسطة) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهي على الترتيب البعد الخامس الخاص بالتحفيز والإلهام في المرتبة الأولى، يليه البعد الأول الخاص بالرؤية في المرتبة الثانية، ثم البعد الثالث الخاص بتحمل الاستباقية في المرتبة الثالثة، يليه البعد الرابع الخاص بتحمل المخاطرة في المرتبة الرابعة، ثم البعد الثاني الخاص بالإبداع والابتكار في المرتبة الخامسة والأخيرة.

- تحتاج القيادات بالمناطق الأزهرية إلى تحسين ممارسات أبعاد القيادة الريادية من خلال توفير الآليات اللازمة لتلك الأبعاد والتي تمنح القيادات الكفاءة والمهارة اللازمة في قيادة مؤسساتهم.

### ب: توصيات مقترحة لتحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية:

نظراً لعمل القيادات في بيئة تتسم بالتغيير السريع الأمر الذي جعل القيادات في حاجة ماسة إلى قيادات ذات مواصفات خاصة تُمكنها من تحقيق الريادة ، لذا يوصى البحث بتحقيق التوصيات التالية:

- الاهتمام بدور القائد من خلال الاهتمام باستثمار الفرص بتبني أبعاد القيادة الريادية ؛ من حيث القدرة على تحديد التوجه ونشره بين العاملين، والمبادرة والاستباقية، والإبداع إضافة إلى المخاطرة.
- العمل على نشر ثقافة الريادة لتشجيع المبادرة والإبداع واستثمار الفرص وتحمل المخاطرة، وتوعية كافة العاملين بالمناطق الأزهرية.
- الحرص على انتقاء القيادات القادرة على التطوير وتقبل المنافسة لتحقيق الريادة.
- توفير مزيد من الحرية والاستقلالية والتفويض والتمكين الإداري للقيادات بالمناطق الأزهرية مما يوفر لهم المرونة في سرعة اتخاذ القرارات.
- تسهيل الاتصال بين الإدارة العليا والمستويات المختلفة بما يدعم تبادل الأفكار والآراء، بما يحفز كافة العاملين بالمستويات الإدارية على تقديم مقترحاتهم في كافة الجوانب.

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

- اتخاذ القرارات بما يتلائم مع المواقف، وتشكيل فرق عمل في مختلف ميادين ومجالات العمل داخل المناطق، وتدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
  - توفير نظام تحفيز وتعزيز أداء العاملين بما يدعم الابتكار والإبداع.
  - عقد برامج تدريبية وورش عمل لجميع العاملين بالمناطق الأزهرية .
- ويقترح البحث عدة أليات يمكن من خلالها تحسين ممارسات القيادات بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية، والتي تتمثل فيما يلي :

- 1- **بالنسبة لبعد الرؤية:** من خلال تعزيز قدرات القيادات في وضع رؤية للمستقبل ونشرها بين جميع منسوبي الإدارة المركزية، وترجمتها الى أفعال واقعية ويتضمن ذلك ما يلي:
  - تبني رؤية واضحة ومحفزة لانجاز العمل بالإدارة المركزية.
  - العمل على نشر الرؤية وايضاها لكل منسوبي الإدارة المركزية، والمتعاملين معها.
  - تنمية قدرات قيادات الإدارات المركزية الأزهرية على استخدام أساليب بناء الرؤى المستقبلية.
  - ترجمة رؤية الإدارة المركزية إلى خطط عمل، و تنمية قدرات التخطيط لدي القيادات .
  - مشاركة جميع منسوبي الإدارة المركزية في بناء الرؤية وذلك حتي تكون نابعة منهم، يعملوا على تحقيقها، وذلك يحتاج إلى تنمية مهارات الاتصال والمشاركة لدي القيادات الأكاديمية.
  - توفير الامكانيات اللازمة لتحقيق الرؤية بالمناطق الأزهرية .
  - وضع أهداف تتسم بالواقعية ويمكن تحقيقها من خلال الرؤية المناسبة.
- 2- **بالنسبة لبعد الاستباقية:** وتتمثل في المبادرة واستثمار الفرص، بحيث تتحول إلى ميزة تستفيد منها الإدارة المركزية، وذلك يتضمن:
  - تقديم حلول استباقية لمواجهة المشاكل المتوقع حدوثها، وذلك من خلال تحليل خبرات العمل بالإدارة مركزية والمشكلات التي تتعرض لها في مختلف جوانب العمل.
  - مراجعة خطط العمل بالإدارة المركزية ونتائجها، لتحقيق النتائج والأهداف المنشودة.
  - توفير سبل الاتصال المختلفة بين جميع العاملين.
  - تنمية روح المبادرة لدى العاملين بالإدارة المركزية.

- استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة لتطوير واقع أداء الإدارة المركزية.
  - اقتناص الفرص الجديدة، من خلال متابعة التغيرات في البيئة الخارجية للإدارة.
  - تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية في انجاز الأعمال بأساليب جديدة.
- 3-بالنسبة لبعد الإبداع والابتكار:** وتتمثل في القدرة على تقديم أفكار مفيدة للعمل، وتوفير المناخ الداعم للابتكار والإبداع ويتضمن ما يلي:
- نشر ثقافة التميز في أداء الإدارة المركزية والتوجه نحو الريادية.
  - تحفيز العاملين لتقديم أفكار جديدة في تنفيذ العمل وتقدير جهودهم.
  - اقتراح بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات الطارئة .
  - إيجاد طرق جديدة وفعالة في أداء العمل .
  - تجريب الأفكار الجديدة البناءة بما يحقق مصلحة العمل.
  - عقد ورش عمل لتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين .
  - تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء العمال والمهام.
  - توظيف مهارات وخبرات العاملين المتميزين في المؤسسة.
  - تبني سياسة التعلم المستمر والاستفادة من الأخطاء السابقة .
- 4-بالنسبة لبعد المخاطرة:** وتتمثل في القدرة على الاستعداد لتحمل المسؤولية، والمثابرة لتحقيق الأهداف المنشودة وذلك يتضمن:
- تقبل التحديات المحيطة والتعامل معها لصالح العمل بالإدارة المركزية.
  - توافر القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل نتائج تلك القرارات.
  - تعزيز روح المخاطرة لدي منسوبي الإدارة المركزية ودعم ثقتهم بأنفسهم.
  - منح العاملين مزيد من الثقة في القرارات التي يتخذونها من خلال الدعم المعنوي.
  - منح العاملين الحرية في اتخاذ ما يلزم من قرارات تتناسب ومصلحة العمل.

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

- 
- 5- بالنسبة لبعد الإلهام والتحفيز: ويقصد به توافر التحفيز اللازم للعاملين مادياً ومعنوياً ويتضمن ذلك ما يلي:
    - توفير آلية لدعم المتميزين بالمناطق الأزهرية .
    - تشجيع العاملين على تجريب الأفكار الجديدة في العمل.
    - توفير الدعم والتحفيز المعنوي للعاملين .
    - حرص القائد على أن يكون قدوة يحتذى بها العاملون في العمل.
    - توفير ندوات تشجيعية لدعم جهود العاملين بالمناطق الأزهرية.
    - عمل لوحات شرف بالمناطق الأزهرية لتسجيل العاملين المتميزين بالأداء سنوياً .
    - تكريم المتميزين في الأداء بشهادات تقدير وأوسمة من خلال الاحتفالات الرسمية والمناسبات المختلفة.
    - توفير بيئة محفزة ومشجعة على العمل التعاوني .

## المراجع:

1. أبوحجاب، سارة محمد حسين (2013): "بعض مشكلات إدارة التعليم الأزهرى قيل الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد"، رسالة ماجستير كلية التربية جامعة بورسعيد
2. أحمد ،محمود مصطفى (2020 ) تحسين ممارسات رؤسام الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية مجلد 144 ج 10. 473-406
3. إدارة الأزهر (1993): "قرار شيخ الأزهر رقم(35) لسنة 1993 بشأن تعديل جدول وظائف الأزهر".
4. إدارة الأزهر: قرار شيخ الأزهر رقم (151) لسنة 1986، بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف وفقاً لأحكام قانون رقم (103) لسنة 1961 مادة 1.
5. إدارة الأزهر: قرار شيخ الأزهر رقم (560) لسنة 1992 بشأن اختيار القيادات الإدارية لهيئات الأزهر عدا الجامعة ومدينة البعوث الإسلامية.
6. الإدارة المركزية لمنطقة المنوفية، اللائحة الداخلية، الواقع الكمي لمنطقة المنوفية الأزهرية 2021-2022 م.
7. الأزهر : الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية ، اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية ، الصادرة بناء على قرار وزير الأوقاف وشئون الأزهر رقم 239 لسنة 1963م ، مطبعة الأزهر ، د.ت ، مادة 13،.
8. ابن منظور(2011) :لسان العرب ،دار المعارف القاهرة.
9. جابر ،عبد الحميد جابر،كاظم، أحمد خيرى: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986م، ص96.
10. جلال،شاذلي يونس ،أحمد ،محمود مصطفى(2022): تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة،مجلة البحث في التربية وعلم النفس،مجلد 37، عدد 1 يناير 2018
10. الجيار، سهير على.(2018 يناير 27-28). القيادة الريادية: مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.
- 11.حجي، إسماعيل أحمد(2016) الإبداع: أصوله وتنميته. مجلة الطفولة والتنمية، المجلس العربي للطفولة والتنمية مجلد (7)، العدد (25).

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

12. خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (2019) تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد أبريل، مجلد (1).
13. الخميسي، السيد سلامة والشحات، باسم زغلول (2012م): تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية لتحقيق الجودة والاعتماد، دمياط، مطبعة نانسي للنشر والتوزيع، ص202.
14. خيرالله، جمال : "الإبداع الإداري"، معهد الإدارة العامة، المجلد(39)، العدد(148)، 2017،
15. السعيد، عبد اللطيف فهد عبد اللطيف: القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، دكتوراة جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. 2019. الأردن. المفرق.
16. سليمان، هناء إبراهيم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 40، ع. 189، ج. 4، يناير 2021، 60-121
17. سواريس، ختام حمد عودة :مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين : المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. ع. 11، يوليو 2019 41-70
18. شحاته، محمد مصطفى (2023م). تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارات المركزية للمناطق الأزهرية في ضوء القيادة التتموية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، قسم بحوث ودراسات التربية.
19. الشيخ، محمد منصور(2007 م): المشكلات الإدارية واقتراح الحلول العلمية والعملية لها، الأزهر، قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، " كتاب التدريب الإداري ".
20. الصاوي، خالد عبدالرحيم(2011) تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ،ماجستير كلية البنات للأداب والعلوم جامعة عين شمس.
21. عثمان، محمود رضا (2024) تطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة كلية التربية جامعة بنها ع 137. ج 3، 617-646
22. عواطف بنت حمدي :القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل مجلة كلية التربية. مج. 37، ع. 11، نوفمبر 2021. 547-571
23. الدويبي، عبدالسلام (2014) ثقافة المبادرة توجهات اجتماعية وثقافية في الريادة وتأسيس المشروعات الصغيرة. المؤتمر السعودي الأول لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال السعودية.
24. العودة، إبراهيم سليمان.(2018 يوليو). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مستقبل التربية العربية، 25(113)، المركز العربي للتعليم والتنمية، 11- 88.

25. الفقير، عماد الدين علي محمد: "دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم 2013-2018م"، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد(2)، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة ، الخرطوم، 2021.
26. القحطاني، عيبر بنت حسن بن عبدالله ، المخلافي، محمد بن سرحان.(2019 يوليو). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، الإمارات للعلوم التربوية،(40)، يوليو، 216-233.
27. رزق، سعيد صلاح محمد (2018). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر .
28. صلاح الدين ،نسرين محمد (2020) القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، محلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،مج 14، ج 2، 281-359
29. قرني ،حمادة عبدالمنعم: "آليات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية"، مجلة كلية التربية، المجلد(19)، العدد(113)، كلية التربية، جامعة بني سويف، 2022 ،
30. قطاع مكتب الامام الاكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتنسيق، الصادرة بتاريخ 2015/9/1 م، بطاقات وصف الوظائف القيادية والإشرافية والادارية، ص3.
31. قطاع مكتب الامام الاكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتنسيق، الهيكل التنظيمي للمناطق الأزهرية 2021 /2022م.
32. قطاع مكتب الامام الاكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للمعلومات، إحصائية بالواقع الكمي للمناطق التعليمية الأزهرية 2021 / 2022م.
33. متولي، عبد الرحمن وآخرون (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع 190، ج 2 (467-514).
34. متولي، عبد الرحمن عطية (2017). تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر .
35. محمد ،مروان أحمد (2015م): متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمعاهد العامة والنموذجية الأزهرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر .
36. محمد، ابراهيم نهال (2015م): المشكلات الادارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الادارية الحديثة، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
37. محمود ،علي محمد علي: "إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الكفايات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 2021.

## تحسين ممارسات قيادات الإدارات المركزية بالمناطق الأزهرية لأبعاد القيادة الريادية

- 38.مغاوري،هالة أمين (2016) تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية،مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأدب والعلوم ، ع17 ، 535-556
- 39.مصدر الاحصاءات (2019): مشيخة الأزهر الشريف:" وحدة إدخال وتحديث البيانات.
- 40.مقابلة شخصية مع عدد(10) ثلاثون من قيادات الإدارة المركزية لمنطقة المنوفية الأزهرية في الفترة ما بين 2024/4/23-12
- 41.ميسيل، محمود عطا محمد، إسماعيل، خالد السيد محمد، همام، إيمان أحمد .(2018 أكتوبر). آليات دعم ريادة الأعمال في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الافادة منها في مصر، مجلة التربية، 19، (116)، جامعة بنها، 413-476.
- 42.هلل، شعبان أحمد.(2020 أغسطس). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، المجلة التربوية، 76، جامعة سوهاج، 1620-1664.

### ثانيا المراجع الأجنبية:

1. Ahmad Arham: "The Relationship Between leadership Behaviour، Entrepreneurial Orientation And Organisational Performance In Malaysian Small And Medium Enterprises"، Unpublished Doctoral Dissertation، Royal Melbourne Institute of Technology University، Melbourne، Australia، 2014، P. 325.
2. Ahmed، A.، & Ramzan، M. (2013) "A Learning and Improvement Model in Entrepreneurial Leadership". Journal of Business and Management، Vol .11،No.6، pp 50-51 .
3. Al. Khalifah، Bashayer. (2014) **Entrepreneurial leadership in Kuwaiti Privates Firms، thesis، Doctor of business management**، University of Sterling، p1.
4. Aparisi.TerrijoS&Ribes Giner.G(2022) Female Enterpreneurialship leadership factors.international Enterpreneurialship and management journal،18(4)1707-1737.
5. Bagheri، A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*، 28(2)، 159-166.
6. Bagheri، A.، & Harrison، C. (2020). **Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct**. Journal of Small Business and Enterprise Development.pp 660- 661.
7. Barbara J Cargill: Models of Organizational And Managerial Capability for The Entrepreneurial University in Australia. Swinburne: Swinburne University of

- Technology, 2007. Available at :  
<https://www.google.com/search?q=Cargill%2C+Barbara>, on (28/5/2021).
8. Brauckmann-Sajkiewicz, S., & Pashiardis, P. (2020). **Entrepreneurial leadership in schools: linking creativity with accountability**. *International Journal of Leadership in Education*
  9. Byungioo Paek & Heesang Lee: Strategic Entrepreneurship And Competitive Advantage of Established Firms: Evidence from the Digital TV Industry, Int Entrep Manag J, LLC, 2017, P. 4.
  10. Castro Leon, E., & Harmon R. (2016). **Cloud as a service: understanding the service innovation**. *EcoSystem, Ennique Castro-lean, M.S.A.* p 14.
  11. Christian Harrison, et al: "Entrepreneurial leadership in Retail Pharmacy: Developing Economy Perspective", Journal of Workplace Learning, Vol. (28), No. (3), 2016, PP. 150-167.
  12. Díaz, E. R., Sánchez-Vélez, C. G., & Santana-Serrano, L. (2019). *Integrating the Five Practices of the Exemplary Leadership Model into Entrepreneurship Education. International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning, 13(3), 10.*
  13. Dahiru A.S. & Pihie Z.A (2016) Modling of Entrepreneurial Leadership for effectiveness of schools. *Middle East Journal of scientific research, Malaysia V(24)No (7)*
  14. Esmer, Y., & Dayi, F. (2016, October). Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Research. In *Proceedings of International Academic Conferences* (No. 4106478). International Institute of Social and Economic Sciences
  15. Esmer, Y., & Faruk, D. A. Y. I. (2017). **Entrepreneurial leadership: A theoretical framework**. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 118-119.*
  16. Freeman, D. (2014). Entrepreneurial leadership across contexts: Unique challenges and skills. *Journal of Leadership Studies, 8(3), 40-41*
  17. Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2009). *Leading the entrepreneurial university. University of Oxford.*
  18. Hardie, B. J., Highfield, C., & Lee, K. (2022). *Listening to leaders: Investigating the role of the school leader in implementing entrepreneurship education. In Handbook of Research on Educational Leadership and Research Methodology (pp. 36-62). IGI Global.*

19. Harrison, R. T., Leitch, C. M., & McAdam, M. (2018) **Breaking glass: Towards a gendered analysis of entrepreneurial leadership.** In Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership. Edward Elgar Publishing
20. Kantabutra, s. (2012) Vision based leadership at southeast Asia leading service enterprise: Etic or Emic? Journal of applied business research Vol (28) No 5.
21. Kesuma, T. A. R. (2023) Dimension of Entrepreneurialship Character: Evidence from Indonesia WSEAS transaction on systems 22, 29, 40
22. Kirkley, W. W. (2017). *Cultivating entrepreneurial behaviour: entrepreneurship education in secondary schools.* *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 17-37.
23. Lope Pihie, Z. A., Bagheri, A., & Asimiran, S. (2014) **Entrepreneurial Leadership Behaviour among School Principals: Perspectives from Malaysian Secondary School Teachers.** *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 22(3). p 2
24. Mehmood, M. S., Jian, Z., & Akram, U. (2020). **Be so creative they can't ignore you! How can entrepreneurial leader enhance the employee creativity?.** *Thinking Skills and Creativity*, 38, p 3.
25. Rahim, H. L., Zainal Abidin, Z., Mohtar, S., & Ramli, A. (2015). The effect of entrepreneurial leadership towards organizational performance. *International Academic Research Journal of Business and Technology*.
26. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
27. Sefi Peleg: "The Role of Leadership in The Education System", Education Journal, Vol. (1), No. (1), 2012, PP. 5-8.
28. Terje Aven: Quantitative Risk Assessment: The Scientific Platform, Cambridge University Press, 2011, PP. 19-20.
29. Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 54-63.