

تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية

إعداد

نادية فاروق محمود سلومة

أ.م.د/ سميحة علي مخلوف

أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المساعد المتفرغ

المتفرغ

كلية التربية- جامعة الفيوم

كلية التربية- جامعة حلوان

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال عرض الإطار النظري للريادة الاستراتيجية وأبعادها بالمؤسسات التعليمية من خلال الأدبيات الإدارية المعاصرة، التي تتضمن (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، القيادة الريادية)، وعرض مهام وخصائص العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم وإدارتها التعليمية في محافظة الفيوم، والوقوف على واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بإدارات المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم وإدارتها التعليمية في محافظة الفيوم ميدانياً، واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي، وانتهى البحث بعرض مقترحات لتنمية أداء العاملين بإدارة

المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم على ضوء أبعاد
الريادة الاستراتيجية.
الكلمات المفتاحية: أبعاد الريادة الاستراتيجية، المتابعة وتقييم الأداء، تنمية أداء
العاملين .

Abstract:

The current research aims to develop the performance of employees in the Monitoring and Performance Evaluation Department of the Directorate of Education in Fayoum Governorate in light of the dimensions of strategic leadership, by presenting the theoretical framework of strategic leadership and its dimensions in educational institutions through contemporary administrative literature, which includes (entrepreneurial mentality, entrepreneurial culture, management strategic resources, entrepreneurial leadership), and presenting the tasks and characteristics of the employees of the Monitoring and Performance Evaluation Department of the Directorate of Education and its educational departments in Fayoum Governorate, and identifying the reality of practicing the dimensions of strategic leadership in the monitoring and performance evaluation departments of the Directorate of Education and its educational departments in Fayoum Governorate in the field. The current research used the descriptive approach. The research ended by presenting proposals to develop the performance of employees in the Monitoring and Performance Evaluation Department of the Directorate of Education in Fayoum Governorate in light of the dimensions of strategic leadership.

Keywords: dimensions of strategic leadership, monitoring and performance evaluation, Developing employee performance.

المقدمة:

تعد جودة الأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية انعكاساً لمدى الفاعلية الإيجابية لعمليات المتابعة وتقويم الأداء الموجودة في البناء المؤسسي، وتعد من أهم أولويات الخطط الاستراتيجية للنهوض بالعملية التعليمية في ضوء المعطيات الحديثة في الخطط التربوية والممارسات الجديدة في عمليات المتابعة وتقويم الأداء والتي تنبثق عن الحاجة الملحة لتقييم الأثر لخطط قطاع التعليم قبل الجامعي بمصر .

ولقد خطت الحكومة المصرية خطوات ملموسة تجاه تطبيق خطة البرامج والأداء، بإعتبارها أحد أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي التي يمكن الاستناد إليها لتطوير التخطيط ومن ثم المتابعة وتقويم الأداء الحكومي، فإن تطوير أساليب التقويم والمتابعة دون أن يسبقها تبني منهج علمي رصين محدد للتخطيط الاستراتيجي. (جميل حلمي عبدالواحد: 2019, 158) وترجع أهمية تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة والتقويم إلى أنها تساعد على: توافر المعلومات بالدقة والجودة وفي التوقيت المناسب، نجاح الإدارة، والتخطيط، وتقويم عمل المؤسسات التعليمية، ومدى كفاءة أعمالها، ومدى تحقق أهدافها، وتعطي قدراً كبيراً من القدرة على توقع التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها مستقبلاً. (البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014/2017, 195)

وتبرز أهمية تطبيق الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم ومنها إدارة المتابعة وتقويم الأداء؛ في استجابتها للتحديات التي تواجهها في عصر سريع التغير، مما يمكن تلك الإدارات من اتخاذ قرارات ذات توجه استراتيجي يساعدها في اختيار أفضل البدائل، واستثمار الفرص المتاحة، وإدارة مواردها استراتيجياً، حيث إن توظيف

وتطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية يُمكنها من تحقيق النمو المنشود، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء الفعال والتميز على المستوى الإداري والتنظيمي. (دلال بنت تركي العتيبي: 2020، 69).

مشكلة البحث:

لضمان تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم ومدى تطبيقها بدرجة تكفل انسجامها مع رؤية مصر 2030 م، فإن وجود نظام تقويم ومتابعة يضمن استدامة العملية التعليمية بشكل ديناميكي، ولذلك فالتنفيذ الناجح لخطة القطاع التربوي مرتبط بجودة نظامها في المتابعة والتقويم، ولذا تحرص وزارة التربية والتعليم، بشكل محوري على اعتبار أن بناء نظام فعال ومتطور للمتابعة والتقويم، هو أساس إصلاح شتى مجالات التعليم. (البرامج التنفيذية للخطة 2014/2017، 196) فالمتابعة السليمة ليست مجرد الإشراف على تنفيذ الخطة، أو التعرف على مراحل تنفيذها مالياً وزمنياً، بل إنها قد تعدت كل ذلك، لتصل إلى تحليل مراحل تنفيذ الخطة في ضوء أهدافها العامة، تحليلاً يهدف أساساً إلى الكشف عن مواطن القصور، وبهذا فهي تهدف دائماً إلى مساعدة المخطط على أن يقوم بتعديل الخطة على أساس تجربة حية في الواقع. (محمد متولي: 2005، 192)

ويعد من أهم محاور الإصلاح الإداري لإي مؤسسة تعليمية هو إصلاح وتطوير عمليات المتابعة والتقويم. (رؤية للإصلاح الإداري في مصر: 2014، 21) وتواجه عملية تطوير عمليات المتابعة والتقويم تحديات عدة من أهمها: (البرامج التنفيذية للخطة 2014/2017، 196:195)

- 1- تعدد وتكرار آليات ونظم المتابعة والتقييم مع غياب التنسيق بينها.
 - 2- غياب ثقافة التقييم والفهم المشترك الواحد بين العاملين بالمجال التربوي.
 - 3- تدني مستوى جودة برامج التدريب المرتبطة برفع الكفاءة المهنية للمعنيين بعمليات التقييم والمتابعة.
 - 4- ضعف فعالية أدوات وآليات تقييم الأداء المؤسسي على كافة المستويات.
- ولقد أشارت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 إلى أن من التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي؛ ضعف عمليات المتابعة وتقييم الأداء، والحوافز وغياب نظام مؤسسي للمتابعة والتقييم قائم على النتائج بالرغم من أن هناك العديد من الإدارات التي تتولى عمليات المتابعة والتقييم، تعاني من غياب التنسيق والتكامل بينها نتيجة لضعف الهيكل التنظيمي الذي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة. (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. المحور السابع، والتدريب: 144 2016)
- ويعد من أهم دواعي تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء، وذلك طبقاً لما أكدته بعض نتائج الأبحاث والدراسات السابقة، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى (جيهان عبدالحق محمد جودة: 2020، 401) نقاط ضعف في أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء تتمثل في:

ندرة الالتزام باختيار المتابع بناء على الكفاءة الأكاديمية التربوية، قلة مشاركة المتابع في وضع خطة تنميته المهنية، قلة الإمكانيات اللازمة للمتابعين لأداء عملهم، لا توجد برامج تدريبية لتحقيق رؤية ورسالة المتابعة، ضعف التنسيق بين

خطط المتابعة عبر مستويات المتابعة الثلاث، لا يتم تأهيل وتدريب المتابعين قبل التحاقهم بالمتابعة، محدودية ما تقدمه الوزارة من دورات وبرامج تنمية مهنية بصورة مستمرة.

وأشارت دراسة أخرى إلى: غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة وتقييم الأداء قائم على النتائج بالرغم من أن هناك العديد من الإدارات التي تتولى عمليات المتابعة والتقييم، لكنها تعاني من غياب التنسيق والتكامل بينها لضعف الهيكل التنظيمي الذي يحدد الواجبات والمسئوليات على المستويات الإدارية المختلفة، ذلك إلى جانب عدم ارتباط نظم التقييم الحالية بالحوافز، مما يثني المعلمين والإداريين عن مواكبة التطور. (ضياء الدين زاهر و علا حمدي أحمد: 2019، 190)

وأشارت دراسة أخرى إلى أوجه القصور في أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالمديريات وإداراتها التعليمية، تمثل في: (حنان السيد عطية: 2020، 8:9):
القصور في وصول القرارات الوزارية المنظمة للعمل بالإدارات التعليمية، ضعف تفعيل الكتب الدورية الصادرة من الإدارات المركزية في المدارس، الإهمال في تطبيق القوانين المنظمة على المقصر في أداء المهام المطلوبة، ضعف توفر بنية معلوماتية عالية الجودة لجميع الأطراف المعنية بالتخطيط والمتابعة والتقييم على كافة المستويات، ندرة وضوح المعايير التي يتم في ضوءها تقييم الأداء.

وفي ضوء ما سبق ولأهمية دور العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء في تطوير العملية التعليمية، لذا يرى البحث الحالي ضرورة تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة

وتقويم الأداء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية.

أسئلة البحث: ويمكن إبراز مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقويم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية ؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية وأبعادها بالمؤسسات التعليمية من منظور أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر؟

2- ما مهام العاملين بإدارة المتابعة وتقويم الأداء بمديريات التربية والتعليم بمحافظة الفيوم؟

3- ما واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بإدارات المتابعة وتقويم الأداء بمديرية التربية والتعليم وإداراتها التعليمية في محافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟

4- ما مقترحات تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقويم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية ؟

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي إلي:

- 1- التعرف على الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية.
 - 2- الوقوف على مهام العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديريات التربية والتعليم بمحافظة الفيوم.
 - 3- الوقوف على واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بإدارات المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم وإداراتها التعليمية في محافظة الفيوم ميدانياً.
 - 4- التوصل إلى مقترحات لتنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية.
- أهمية البحث:** تم عرض الأهمية من خلال أهمية نظرية وأخرى تطبيقية كالآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- 1- تتمثل الأهمية النظرية للبحث الحالي من أهمية الريادة الاستراتيجية، والتي أضحت محل اهتمام متنامي من المخططين التربويين؛ لفعاليتها في التعامل مع طبيعة بيئات القرن الحادي والعشرين والتي تتصف بالتعقيد والغموض وتزايد فيها التنافسية والبحث عن الفرص الريادية، ومن هنا يأتي أهمية البحث الحالي للمسؤولين عن المؤسسات التعليمية.
- 2- يستمد هذا البحث الحالي أهميته من أهمية تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء، مما يعود على تحسين وتطوير عمليات المتابعة وتقييم الأداء بالنسبة لأي عملية تربوية يرجى لها النجاح وتحقيق الأهداف المنشودة.

3- يثير البحث الحالي أذهان المشتغلين بالتعليم والمسؤولين عنه ويدفع ساسة التعليم والمخططين التربويين إلى التأمل فيما تتضمنه عمليات المتابعة وتقييم الأداء من خلال أبعاد الريادة الاستراتيجية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- قد يفيد البحث الحالي صناع القرار بوزارة التربية والتعليم من خلال مناقشة عمليات المتابعة وتقييم الأداء ووضع التوصيات لزيادة فاعليتها.
- 2- قد يفيد البحث الحالي أعضاء إدارات المتابعة وتقييم الأداء بمديرية الفيوم وإداراتها التعليمية التابعة بها، لتطوير آليات العمل الخاصة بهم.
- 3- يقدم البحث الحالي من خلال بنيته الفكرية وما يصل إليه من نتائج نظرية وميدانية، تشخيصاً لواقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بإدارات المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم وإداراتها التعليمية في محافظة الفيوم، والتعامل بواقعيه مع ما يمكن وضعه من مقترحات لتنمية أداء العاملين على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية .

حدود البحث: اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

أولاً: **الحد الموضوعي:** تناول البحث الحالي موضوع الريادة الاستراتيجية وفقاً للأبعاد التالية: (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، وإدارة الموارد استراتيجياً، القيادة الريادية)، والتركيز على تحديد مهام ووظائف العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم.

ثانياً: الحد الجغرافي: اقتصر البحث الحالي على:

إدارة المتابعة وتقييم الأداء وإدارات وأقسام التعليم الإبتدائي والإعدادي والثانوي والفني بديوان مديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم والإدارات السبع التابعة لها وهي:
إدارة غرب الفيوم التعليمية، إدارة شرق الفيوم، إدارة أطسا، إدارة سنورس، إدارة أبشواي ، إدارة طامية، إدارة يوسف الصديق التعليمية.

ثالثاً: الحد البشري: اقتصرت الدراسة على:

1- مدير وأعضاء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم والإدارات التعليمية التابعة لها.

2- قيادات التعليم بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم: (مدير المديرية، وكيل المديرية، مدير الإدارة، وكيل الإدارة، مدير وأعضاء التعليم الإبتدائي، مدير وأعضاء التعليم الإعدادي، مدير وأعضاء التعليم الثانوي، مدير وأعضاء التعليم الفني).

منهج البحث: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وتم استخدامه لمناسبته لمشكلة البحث، والذي يقوم على وصف وتحليل وتفسير الظواهر، حيث يحاول البحث الحالي تحديد واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بإدارات المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم وإداراتها التعليمية في محافظة الفيوم، لمحاولة التوصل إلى مقترحات لتنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية.

مصطلحات البحث: يمكن توضيحها فيما يلي:

مصطلح الريادة الاستراتيجية: The Strategic Entrepreneurship

التعريف الاصطلاحي للريادة الاستراتيجية: هي فلسفة إدارية حديثة تحفز على المرونة والابداع المستمر , وتستعمل لتحويل العاملين الموجهين من الإدارة إلى عاملين رياديين.(عماد عبدالخالق صابر الطحان: 2018، 11) وتشير الريادة الاستراتيجية إلى مجموعة الفرص التي تحاول المؤسسات الحصول عليها ومجموعة الفرص التي يحاول فريق الإدارة إدراكها وقناعاته بالفرص التي يستطيع اقتناصها (Kyrgidou, L. P., & Hughes, M): 2010، 46)

وهي الكيفية التي تستطيع بموجبها المؤسسة من تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطر والانخراط في اتخاذ القرارات الابتكارية. (Dunlap-Hinkler, D., Kotabe, M., & Mudambi, R): 2010، 108)

الريادة الاستراتيجية تعرف بأنها: "مدخل إداري يتضمن ممارسات ابتكارية وإبداعية لإيجاد الفرص واستثمار الموارد." (دلال بنت تركي العتيبي: 2020، 51).

التعريف الإجرائي للريادة الاستراتيجية: مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث، يهتم بتحسين العمليات الداخلية والخارجية لإدارة المتابعة وتقويم الأداء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم بشكل ريادي يساعد في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الأبعاد (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً).

مصطلح إدارة المتابعة وتقييم الأداء :

Monitoring and Performance Evaluation Administration:

لقد تضمن الكتاب الدوري رقم (27) والصادر بتاريخ 2016/5/30: (وزارة التربية والتعليم: 2016): إنشاء واستحداث إدارة المتابعة وتقييم الأداء بكل مديرية وإدارة تعليمية، والعمل على ضمها للهيكل التنظيمي للمديرية والإدارة التعليمية التابعة لها تحت مسمى "إدارة المتابعة وتقييم الأداء" (بالإدارة التعليمية والمديرية).

وتضمن الكتاب الدوري رقم (4) بتاريخ 2021/2/25 في مادته الأولى: تُضم إدارات تنسيق المتابعة والمتابعة وتقييم الأداء بالمديريات التعليمية بإدارة واحدة بمسمى "إدارة المتابعة وتقييم الأداء" مع ضم كافة العاملين بالإدارتين بها واستمرار إدارات المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية التابعة للمديريات بنفس المسمى "إدارة المتابعة وتقييم الأداء".

الدراسات والبحوث السابقة: فيما يلي عرض لبعض الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم تصنيفها إلى شقين: دراسات وبحوث عربية، وأخرى أجنبية، ولقد تم تناول هذه الدراسات وفق تسلسل زمني من الأقدم للأحدث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات والبحوث العربية: المحور الأول: المتابعة وتقييم الأداء:

1. دراسة: حنان السيد عطية: (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار التنظيري للمتابعة وتقييم الأداء وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي، والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور إدارة المتابعة وتقييم الأداء في تحسين أداء المدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى إسهام إدارة المتابعة وتقييم الأداء في تدعيم نواحي القوة بالعملية التعليمية، تقوم الإدارة بتفعيل القرارات واللوائح المنظمة للمتابعة، ضعف الاهتمام بالتدريب والتنمية المهنية المستدامة للمتابعين، وجود سلبيات في عملية اختيار قيادات وأعضاء المتابعة، عدم تناسب أعداد المتابعين مع أعداد المدارس، ضعف استخدام المتابعين وتوظيفهم للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة في المتابعة وتقييم الأداء.

2. دراسة: جيهان عبدالحق محمد: (2020):

هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار النظري والمفاهيمي للمتابعة وتقييم الأداء، ورصد واقع المتابعة وتقييم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، تحديد أهم معوقات تفعيل المتابعة وتقييم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط، والتوصل إلى آليات تطوير إدارة المتابعة وتقييم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المتابعة وتقييم الأداء تمثل إحدى دعائم الأنظمة التعليمية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية. كما توصلت الدراسة إلى ندرة الالتزام باختيار المتابع بناء على الكفاءة

الأكاديمية والتربوية، قلة مشاركة المتابع في وضع خطة تنميته المهنية، قلة الإمكانيات اللازمة للمتابعين (أجهزة، قاعات تدريب، ...) لأداء عملهم. قلة وجود حوافز مادية للمبدعين من المتابعين، قلة توافر وسائل مواصلات تساعد المتابع على أداء عمله.

3-دراسة: إيهاب حامد السعيد محمد:(2023):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة العاملين بالمتابعة وتقييم الأداء للإدارة بالتجوال، تحديد معوقات ممارسة العاملين بالمتابعة وتقييم الأداء للإدارة بالتجوال، تقييم مقترحات إجرائية متنوعة بخطوات عملية لتحسين ممارسة العاملين بالمتابعة وتقييم الأداء للإدارة بالتجوال لتطوير الأداء الإداري لهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات المتابعين في مجال الإدارة بالتجوال، نشر ثقافة الإدارة بالتجوال، التركيز على توافر المهارات الضرورية لممارسة الإدارة بالتجوال، عقد ورش عمل بأهمية التجوال الإداري لزيادة توعية العاملين بإدارة المتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة كفر الشيخ.

4-دراسة: زينب عبدالرحمن عبدالهادي:(2023):

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطوير أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية التعليمية في محافظة الشرقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة من أبرز خصائص الأداء التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب

أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف. إن للأداء أربعة أبعاد رئيسية (البعد المالي، والبعد التنظيمي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد المتعاملين (العملاء)).

المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية: واشتمل على الدراسات التالية:

1- دراسة: أسماء سمير شحاته محمد: (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على رفع كفاءة إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس باستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية في الأدبيات المعاصرة، والتعرف على واقع كفاءة إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس وكيفية رفعها باستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لرفع كفاءة إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالسويس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. و توصلت الدراسة إلى أن مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس تواجه مجموعة من المعوقات التي تحول بينها وبين تحقيق أهدافها، وكذلك تطبيق ذات المدارس لمدخل الريادة الاستراتيجية يحتم عليها المزج بين الخطط الاستراتيجية التي وضعتها مع النظرة العالمية للريادة الاستراتيجية لتتحقق الميزة التنافسية لهذه المدارس.

2- دراسة: إسرائ عبد الخالق محمد متولي: (2022):

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متطلبات الريادة الاستراتيجية، وتعزيز الميزة التنافسية من قبل مدارس التعليم الخاص في محافظة سوهاج، ومن خلال

التركيز على تقديم إطار نظري وميداني لعينة الدراسة عن الريادة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات الإدارية، والتعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى: عدم وجود قاعدة بيانات مركزية مشتركة بين المدارس والجهة المشرفة عليها، تمكنها من تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية. قلة وجود القيادات الأكاديمية التي تمتلك روح المبادرة والمرونة في أداء أعمالهم بالمدارس الخاصة. ضعف الإمكانيات بالأساليب التي تعين على التحفيز في أداء العمل من قبل إدارة المدارس الخاصة، وعدم القدرة على توفير الوقت لنشر ثقافة الريادية. قلة الكوادر البشرية التي تمتلك خبرة الفكر الاستراتيجي المعتمد على فعالية بناء مدرسة خاصة ريادية، تعمل على مواجهة التحديات، سواء على المستوى داخل أو خارج المدارس.

3-دراسة: حنان السيد عطية. (2023):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للريادة الاستراتيجية من حيث: المفهوم، الخصائص، الأهمية والأهداف، الأسس والمبادئ، المقومات، والمتطلبات، والأبعاد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى: الريادة الإستراتيجية أحد أهم المداخل الحديثة في الفكر الإستراتيجي، تركز الريادة الإستراتيجية علي كيفية إقتناص واكتشاف الفرص الواعدة وتحويلها إلي مزايا تنافسية مستدامة، كما وضعت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتوظيف كل من

الريادة الاستراتيجية وإدارة رأس المال النفسي بما يدعم تجويد الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة: Kapusuzoglu, S. & Dilekci, U. (2017)

هدفت الدراسة إلى الحصول على مقياس يقيس السلوك الاشرافي الفني للمتابعين ويوفر الصلاحية والمصدقية من خلال فحص الأحكام المتعلقة بالاشرف الفني وفقاً لتصور المتابعين ومديري المدارس الإبتدائية والثانوية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أداة قياس تتعلق بنموذج المتابعة, كما كشفت تحليل البيانات أن هناك مقياس موثوق به يتكون من أربعة أبعاد (الفحص الفني, مؤهلات المتابع, البعد التعليمي والعلاقات الانسانية والتعليمية للمتابع). كما أن هناك في الدراسات وأدوات القياس للاشراف الفني الذي يعد أساليب الاشراف الحديثة.

2- دراسة: Bruneforth, M., Shewbridge, C., & Rouw, R. (2019)

تحل ورقة العمل الإصلاح الجاري في النمسا لتغيير "الإشراف والمتابعة" التقليدية لأنواع المدارس المختلفة إلى نظام إدارة الجودة لجميع المدارس في المنطقة وإدخال إدارة خارجية جديدة كهيئة للتقييم، وتحدد الورقة أربعة مجالات وثيقة الصلة بالنجاح الدائم للإصلاح: التركيز على إدارة الجودة والمراقبة؛ إعادة هيكلة قطاعات محددة قائمة بالفعل كهيئات للإشراف المدرسي؛ خلق رؤية مشتركة بين أهداف الجودة والتعليم؛ وضمان توافر معلومات موثوقة ومفيدة. وتوصلت الورقة إلى أن

الإصلاح المستدام يتطلب تصور مقنع يوضح كيف يدعم الإشراف المدرسي والمتابعة والمراقبة تحسين التعليم وكيف يتناسب الإشراف والمتابعة مع سياسة التعليم الأوسع. ويؤكد التحليل كذلك على مبدأ الإبداع المشترك في تطوير أطر الجودة وإنشاء منهجية هيئة التقييم الخارجية الجديدة؛ وكذلك لقادة المدارس ومشرفيها لدفع تطوير مسؤولياتهم المهنية الجديدة، وتوفير المعرفة للمدارس والنظام التعليمي، ويجب على هيئة التقييم الخارجية الجديدة أن تركز على تحسين التدريس والتعلم.

3- دراسة : Vanegas, F. A. J. (2020)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الريادة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي على أداء الأعمال، وكذلك تحديد تأثير الريادة الاستراتيجية على التدهور التنظيمي، ومدى تأثير حجم المؤسسة على تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتحديد إطار مفاهيمي يوضح الريادة الاستراتيجية ومدى ملائمة ذلك لمواكبة المتغيرات البيئية المتلاحقة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للريادة الاستراتيجية على أداء الأعمال، وأن الدعم الإداري والدعم التكنولوجي يؤثران على الريادة الاستراتيجية.

4- دراسة: Ali, B. J., & Anwar, G (2021)

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. من خلال فحص تأثير فعالية الريادة الاستراتيجية (استراتيجيات الاستيعاب، والقدرة على تعديل الاستراتيجيات، والحوكمة الإدارية) في الأعمال الصغيرة والمتوسطة في إقليم كردستان بالعراق لتحديد أثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير كل من

استراتيجيات الريادة الاستراتيجية كمتغير مستقل على الفعالية التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت الدراسة إلى أن من استراتيجيات الريادة الاستراتيجية: الاستيعابية والتي لها تأثير قوي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بينما الحوكمة الإدارية فلها تأثير ضعيف على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

التعليق على الدراسات والبحوث السابقة: استعرض البحث الحالي بعض الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية التي اهتمت بتناول موضوع الريادة الاستراتيجية وأبعادها في تطوير الإدارات والمؤسسات التعليمية، ويمكن القول بأن بعضها تناول الإطار النظري للريادة الاستراتيجية وأبعادها، وبعضها تناول المتابعة وتقييم الأداء، وفيما يلي تحديد لبعض أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والبحث الحالي، وبيان أوجه الاستفادة.

أوجه التشابه: تشابه البحث الحالي مع الدراسات والبحوث السابقة في تناول مفهوم الريادة الاستراتيجية، وأهدافها، وأبعادها، ومهام وصفات ومهارات وقدرات وسلوكيات ومعايير اختيار العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء، كما تشابهت الدراسات والبحوث السابقة مع البحث الحالي في المنهج حيث إن الدراسات والبحوث السابقة استخدمت المنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف: يتباين البحث الحالي عن الدراسات والبحوث السابقة في هدف البحث الحالي الذي يركز على تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية، كما تناولت بعض الدراسات والبحوث السابقة لموضوع الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري، إلا أنه لم تتعرض أي من هذه الدراسات والبحوث السابقة لموضوع تنمية

أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسات: وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد بنية البحث الحالي، واختيار المنهج الملائم، وبيان أهمية البحث الحالي، وتوجيه البحث الحالي للعديد من المراجع.

خطوات السير في البحث: للإجابة على أسئلة البحث، تناول البحث الحالي الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تناولت الإطار العام للبحث من حيث: مقدمة البحث، ومشكلته، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، ومنهجه، ومصطلحاته، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ومحاور البحث.

الخطوة الثانية: تناولت الإطار النظري للبحث ويتضمن ما يلي:

المحور الأول: تناول إجابة السؤال الأول، والخاص بالأسس النظرية للريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، من حيث: أهدافها، وأبعادها.

المحور الثاني: تناول إجابة السؤال الثاني، والخاص بالوقوف على مهام وخصائص العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم.

الخطوة الثالثة: تناولت إجابة السؤال الثالث، والخاص بالدراسة الميدانية.

الخطوة الرابعة: تناولت إجابة السؤال الرابع، والخاص بالتوصل إلى مقترحات قد تسهم في تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية.

الإطار النظري للبحث: ويتضمن محورين هما:

المحور الأول: الإطار النظري للريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية:

تناولت السطور التالية: أولاً: أهداف الريادة الاستراتيجية، بالمؤسسات التعليمية، ثانياً: أبعاد الريادة الاستراتيجية.

أولاً: أهداف مدخل الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية وأنظمتها الإدارية:

يهدف مدخل الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية وأنظمتها الإدارية إلى:

1- توفير أفضل مستوى من الخدمة للمستفيدين من المؤسسة التعليمية، ويتحقق ذلك حين تتوفر للمؤسسة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات مدروسة، تديرها القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، مع التزام المؤسسة بالمرونة في الاستجابة للتحديات، والقدرة على استثمار الفرص، وتبنى المداخل الإدارية المعاصرة لتصبح مؤسسة مجددة من ناحية وتحقق نتائج غير مسبوقه.

2- خلق مؤسسة تعليمية وأنظمة إدارية مبدعة من خلال أنشطة تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات من خلال الإبداع والسبق في المجال.

3- مساعدة المؤسسات التعليمية وأنظمتها الإدارية على مواجهة مشكلاتها من خلال توفير إدارة متميزة رائدة.

- 4- مساعدة المؤسسات التعليمية من خلال مواجهة الضعف في أساليب الإدارة التقليدية التي تتبعها المؤسسات، وتهيئة مناخ صالح للعمل. (شاكر محمد فتحي: 2020،42).
- 5- البحث عن طرق وأساليب جديدة لإنجاز العمل. (محمد إبراهيم: 2021، 203).
- 6- رسم مسارات متنوعة في إدارة العمليات التنظيمية بتوفير المناخ الإبداعي والابتكاري لانتاج مخرجات متميزة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (محمد إبراهيم: 2021، 203).
- 7- توظيف الممارسات الريادية في تطوير الأداء المؤسسي. (شاكر محمد فتحي: 2020،42).
- 8- مواجهة التنافس داخلياً وخارجياً. (شاكر محمد فتحي: 2020،42).
- ويتضح مما سبق أن أهداف مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للمؤسسات التعليمية وأنظمتها الإدارية هو الاهتمام بحاضر المؤسسة ومستقبلها، وتحديد علاقتها مع بيئتها الداخلية والخارجية على المدى البعيد، ويمكنها من تحليل وتشخيص دقيق للبيئة الحالية والمستقبلية للمؤسسة وتعزيز الأداء المؤسسي.
- ثانياً: أبعاد الريادة الاستراتيجية: تعددت وجهات النظر التي تناولت أبعاد الريادة الاستراتيجية باختلاف نماذجها، إلا أن أبعاد الريادة الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها في الأدبيات البحثية فكانت (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد

استراتيجية، القيادة الريادية،) (نجلاء عبد التواب: 2020 ، 279)، وهذه الأبعاد تم تناولها بشيء من التفصيل فيما يلي:

البعد الأول: العقلية الريادية: يعد العقل الريادي ظاهرة فردية أو جماعية ذات أهمية للعاملين في المؤسسات للتفكير والعمل ريادياً وهو طريقة للتفكير الذي يركز ويحقق فوائد في ظل ظروف عدم التأكد (منى العلي: 2020، 148) **وتتطلب** العقلية الريادية الآتي: (Kozlov, M: 2018، 118).

- 1- وجود رؤية استراتيجية واضحة و متماسكة.
 - 2- تحويل الرؤية إلى فعل استراتيجي حقيقي موجه نحو التغيير.
 - 3- اتخاذ قرارات حيوية بسرعة وعدم تردد وتنفيذها بسرعة.
 - 4- إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في التطوير والإدارة.
 - 5- تحديد النهج الاستراتيجي للمؤسسة يؤدي لحسن إدارة رأس المال البشري.
- أما مكونات العقلية الريادية، فهي: (نجلاء عبد التواب: 2020 ، 271)

- 1- تعرف الفرص: يتم إدراك فرص تنظيم أعمال معينة نتيجة تغييرات في اللوائح الحكومية أو العوامل الديموغرافية المتغيرة، وتتمكن العقلية الريادية من حساب القيمة المستقبلية المحتملة لتلك الموارد بعد تحويلها من المدخلات إلى المخرجات.
- 2- اليقظة الريادية: تشير إلى رؤية مستقبلية تسعى وراء الفرص، وتتضح من خلال القدرة على متى تصبح الخدمات الجديدة قابلة للتنفيذ، وتتمكن العقلية الريادية من

البحث في المجالات التي يتم فيها استكشاف الخدمات الجديدة، والتركيز على سلوك البحث عن الفرص، والتركيز على الفرص واستثمارها والتزام الجميع بمتابعة الفرص.

3- الاعتماد على منطق الخيارات الحقيقية يساعد استخدام المنطق في تقييم الخيارات واتخاذ القرارات عندما يكون هناك أوجه عدم اليقين المرتبطة بتحديد الفرص الريادية، ويشير مصطلح "الحقيقة" إلى أصل ملموس وليس أداة مالية، والاستخدام لمدخل تقييم الخيارات يقلل من هدر الموارد والتركيز على الفرص المهمة.

4- تحديد إطار الريادة: يتضمن إطار العمل الريادي إجراءات مثل تحديد الأهداف، إنشاء سجل للفرص، تحديد الوقت المناسب بإطلاق استراتيجية لاستثمار الفرص.

ويتضح مما سبق أن بعد العقلية الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية لتطوير إدارة المتابعة وتقييم الأداء يقصد بها: العقلية التي، تتطلب وجود رؤية استراتيجية واضحة، وتحويل الرؤية إلى فعل استراتيجي حقيقي موجه نحو التغيير من خلال: تحديد الأهداف، وتحديد التوقيت المرتبط بإطلاق الاستراتيجية المطلوبة لاستثمار الفرص الريادية.

البعد الثاني: الثقافة الريادية: هي القيم المشتركة (أي ما هو مهم) والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء) التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لوضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل في المؤسسة) والثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص، فالثقافة الريادية هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات استراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها (فيصل شوكت: 2021،

331) والثقافة الريادية تمكن المؤسسة متمثلة بإدارتها بتحقيق أهدافها وتحقيق إنجازات بمستويات عالية من النجاح، وذلك بتشجيع الابتكار والتميز بكل ما هو جديد، وأن تقدم خدمات مستحدثة. (فاتن خلف: 2022، 788) وتتضمن الثقافة الريادية في بنيتها توجهاً إيجابياً نحو الانفتاح على التغيير باعتباره يتيح الفرص، كما أن الريادية تدعم المبادرة أكثر من مجرد التكيف السلبي مع التغيير، مع الاهتمام بالابتكار وتوليد الأفكار الجديدة. (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج: 2021، 56).

وتتضمن الثقافة الريادية مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تعزز مبدأ التحسين المستمر للأداء من خلال تمكين العاملين وحفزهم اكتشاف الفرص الاستراتيجية المهمة المتاحة في بيئة المؤسسة واستثمارها. ويتعين على المؤسسة توفير المناخ الذي يمكن العاملين من الإسهام بأكثر مما منوط بهم في الوصف الوظيفي؛ بإتاحة الفرصة لتطوير قدرات التفكير الريادي لديهم في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة. (Alpeza, M.: 2011) وتؤدي الثقافة الريادية دوراً استراتيجياً في دعم أفكار العاملين وسلوكياتهم وتفعيلها باتجاه استثمار الفرص وتعزيز السلوك الريادي لديهم، بالتركيز على نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات. (دلال بنت تركي: 2020، 51).

ويتضح مما سبق أن الثقافة الريادية تركز على مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي يشترك فيها جميع العاملين بالمؤسسة، وأنها تلعب دور مهم في تطور المؤسسات التي تولي اهتماماً بالريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري في رفع مستوى أداء المؤسسة، فهي تركز على العاملين الذين يصبحون قادرين على كيفية التعامل مع بعضهم البعض، بل ويكملون بعضهم بعضاً (تكامل داخلي)، وهي أيضاً

تركز على التكيف مع البيئة الخارجية أي (تكامل خارجي)، فهي تؤثر على العلاقات الأساسية بالمؤسسة، وتعمل على تطوير القدرات للعاملين بالمؤسسة لئلا تتناسب مع البيئة الداخلية وتحفزهم للتفكير بطرق ابداعية للتكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة.

البعد الثالث: إدارة الموارد استراتيجياً: لنجاح الريادة الاستراتيجية يجب أن تدير المؤسسة الموارد المتاحة بطريقة تجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة لها، وتجعلها تحقق أعلى عائد وأفضل أداء، بمعنى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة. (محمد عيد: 2020، 835) ولكي تتم إدارة الموارد بشكل استراتيجي، يجب أن يكون لدى قيادة المؤسسة رؤية، والتنبؤ بالمشكلات التي تواجه المؤسسة وتقييمها، وتحليل نتائج الاستراتيجيات المعتمدة، كما يجب أن يتسم القادة بالنظرة الذكية القائمة على وعي استراتيجي ملائم. ويتمثل التحدي الرئيس للريادة الاستراتيجية في تحديد الموارد وتطويرها وإدارتها ونشرها بطريقة توفر للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة (محمد عيد: 2020، 835) وتشمل موارد المؤسسة نوعين من الموارد هما: (الموارد الملموسة والغير الملموسة) والموارد الملموسة، هي، أشياء مادية مثل: المعدات والتكنولوجيا وغيرها، أما غير الملموسة، فهي أشياء غير مادية عن طريق القادة والعاملين مثل: الثقافة، ومهارة الإدارة، والمعرفة التي يمتلكها العاملون، والملكية الفكرية. (عماد عبدالخالق: 2020، 65) وتمتلك المؤسسة ثلاثة موارد يجب إدارتها استراتيجياً وهي: (دلال بنت تركي: 2020، 51)

المورد الأول: المورد المالي: ويشمل كل المصادر النقدية والتي بإمكان المؤسسة استخدامها لتطوير استراتيجياتها وتنفيذها، وللموارد المالية أهمية كبرى في تبني

المؤسسة التعليمية للريادة، حيث تمنحها القدرة على الأداء وتحقيق الكفاءة والإرتقاء بجودة المخرجات، بما يسهم في تمكين المؤسسة التعليمية من مواجهة المنافسة (محمد إبراهيم: 202،216: 218)

المورد الثاني: المورد البشري: ويتمثل في الإمكانيات الفردية والمهارات والمعرفة وخبرات القوى العاملة في المؤسسة. وتنطوي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية على ما يلي: (محمد إبراهيم: 202،216: 218)

- 1- دعم قدرات ومهارات الموارد البشرية: لكي تتجح أي مؤسسة في تحقيق الريادة الاستراتيجية لمواردها البشرية؛ فعليها تطوير قدرات ومهارت هذه الموارد البشرية من خلال: تحديد معايير للأداء المتفوق والأداء العادي.
- 2- تطوير نظم العمل لإنجاز الأهداف: يؤكد مدخل الريادة الاستراتيجية على تنمية العمل داخل المؤسسة من خلال فرق صغيرة توجه نحو الأهداف الاستراتيجية الموضوعة، ويطلق عليها الفرق الموجهة ذاتياً، أو فرق الأداء المرتفع، وتتولى وضع مهام مستقبلية متكاملة، والاشتراك في صنع القرارات، مع حل المشكلات المرتبطة بالعمل وتصميم الكيفية التي يتم بها أداء الأعمال ووضع جدول زمني بها، والاحترافية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل بجودة.

3- استقطاب الموارد البشرية المتميزة.

المورد الثالث: المورد الاجتماعي: مجموعة من العلاقات بين الأفراد (رأس المال الاجتماعي الداخلي) وبين الأفراد والمؤسسات (رأس المال الاجتماعي الخارجي) والتي تسهل عملية القيام بالأنشطة، فهو مجموعة كاملة من موارد توجد القيمة التي تنشأ بالفعل النمو في المؤسسة بسبب استمرار العلاقات القوية والمتداخلة داخل المؤسسات وخارجها.

ويتضح مما سبق أن الموارد هي ممتلكات المؤسسة، وأنها تنقسم إلى نوعين: موارد مادية وغير مادية. وهذه الموارد تمثل قدرات المؤسسة المادية والبشرية والاجتماعية، ولذلك فهي تحتاج إلى أن تدار استراتيجياً حتى لا يتم إهدارها وتستطيع المؤسسة أن تستخدمها في عمليات التطوير وفق أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً)، والتي إذا تكاملت جميعها داخل إدارات التعليم ستساعد على تطويرها.

البعد الرابع: القيادة الريادية: القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل تحديد سلوكيات البحث عن الفرص، فهي القيادة القادرة على دراسة احتياجات المستفيدين والمنافسين، بناء على معايير دقيقة وتحليل دقيق، وهي القيادة القادرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب للاستغلال الناجح للفرص المعترف بها في بيئة معقدة للغاية ومتغيرة، كما أنها قادرة على إدارة المخاطر من خلال تنويع الخدمات، وإعادة تخصيص الموارد وسط حالات عدم اليقين، بالإضافة إلى تشجيع الثقافة التنظيمية التي تؤكد على التوجه الريادي. (Paek, B., & Lee,) :H. (2018)

عوامل القيادة الريادية: (كامل محمد الحواجرة: 2018، 417)

1- المبادرة: وتشير إلى قدرة التأثير في الآخرين لحفزهم على الإبداعات بدلاً من انتظار الفرصة الجيدة للقدوم.

2- الإبداع: ويعني القدرة على التفكير وتطوير الأفكار المفيدة للمؤسسة وزيادة الاستفادة منها بشكل أفضل من الموارد.

3- تحمل المخاطر: وهو الاستعداد لتحمل عدم التأكد والتعقيد البيئي واتخاذ عبء المسؤولية للتنبؤ بمتغيرات المستقبل.

القيادة الريادية هي القيادة القادرة على صياغة سيناريوهات قائمة على رؤى مستقبلية واضحة يستفاد منها في تعبئة جهود وموارد المؤسسة، وفي خلال تطور مفهوم الريادة في علاقته بالأداء التنظيمي، تمثل القيادة أحد أهم المتغيرات المؤثرة على الارتقاء بالأداء التنظيمي بشكل عام (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج: 2021، 57). وتعتبر القيادة الريادية بمثابة الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات الرئيسية للمؤسسات من المنظور المستقبلي، بغض النظر عن حجمها وتعداد مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية. ولذلك توصف بأنها القيادة القادرة على صياغة سيناريوهات قائمة على رؤى مستقبلية واضحة يستفاد منها في تعبئة جهود المؤسسة ومواردها. (شاكر محمد فتحي: 2020، 45).

ويتضح مما سبق أن القيادة الريادية هي تلك القيادة الطموحة، صاحبة الرؤية الاستراتيجية التي تكتشف الفرص، وتعمل على تحسين المفهوم الذاتي للمؤسسة وتشخيص إمكانياتها، وتتبنى فلسفة ريادية تقوم على تشجيع العاملين بالمؤسسة على

العمل والإبداع من خلال القيادة الذاتية والحوار المفتوح بين العاملين، مما ينتج عنه التأثير في العاملين إيجابياً بإقناعهم بإنجاز أهداف المؤسسة.

المحور الثاني: مهام وخصائص العاملين بإدارة المتابعة وتقويم الأداء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم:

تناول هذا المحور مهام وخصائص العاملين بإدارة المتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، من حيث: أولاً مهام وصفات ومهارات وقدرات وسلوكيات العاملين بإدارة المتابعة، ثانياً: معايير اختيار العاملين بإدارة المتابعة وتقويم الأداء.

أولاً: مهام وصفات ومهارات المتابع:

أ- مهام المتابع: (جيهان عبدالحق: (2020)، (394)

يقوم المتابع بالوظائف التالية:

- 1- الابتكار والبناء: يجب على المتابع أن يبتكر أفكاراً جديدة وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التعليمية وما يرتبط بذلك من وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب.
- 2- معالجة الخطأ: يقوم المتابع بمعالجة أي خطأ في الممارسات التربوية ولا يعتمد على تصيد الأخطاء وإنما عليه بحكم خبراته وتجاربه أن يكتشف ما يطرأ له من جوانب سلبية وما يراه من فجوات وأن يقدم اقتراحاته البناءة لمعالجة هذه السلبيات. وسد تلك الفجوات.

3- **تفادي الخطأ:** وهذا يعني بالنسبة لعملية المتابعة أنها تستهدف حماية حماية العملية التربوية من الوقوع في الممارسات الخاطئة وهذا يتطلب من المتابع مساعدة المعلمين على التكيف مع عملهم بنجاح والقيام بمسئولياتهم بكفاءة.

وتتفق الدراسة الحالية مع ما تؤكدته دراسة (جيهان عبدالحق: (2020)، (394) من أن الوظيفة الابتكارية من أهم وظائف المتابعة التي تحتاج متابع على قدر كبير من الوعي والإدراك والتمكن من مهاراته الفنية والإدارية. وأن المتابع لابد أن يكون قائداً تربوياً يتحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، ويتحقق ذلك من خلال دوره في العمل التربوي كموجه، ومرشد، ومستشار، وخبير ينتقل من دراسة المؤسسة التعليمية إلى دراسة النظام التعليمي وعلاقته بالنظم المجتمعية الأخرى، وأن المتابعة ليست وظيفة فوقية أو تسلطية بل هي وظيفة قيادية، والمتابع هو قائد ورائد تربوي يؤمن فكراً وعملاً بالديمقراطية، وينظر للمعلم على أنه زميل له في المهنة، ويتعاون معه على حل المشكلات، ويشجعه على الابتكار والتجديد.

ب- صفات المتابع: تتناول السطور التالية مجموعة متنوعة من الصفات

والخصائص التي يجب أن تتوفر في المتابع الجيد، ونذكر منها ما يلي:

1- **الصفات المهنية للمتابع الجيد:** من الضروري أن يتصف المتابع بإدارات المتابعة وتقييم الأداء بمجموعة من الصفات المهنية التي يتمتع بها المتابع الجيد، ويمكن حصرها فيما يلي: (جيهان عبدالحق: (2020)، (394): أن يكون على دراية تامة بجميع مسؤولياته، أن يكون على قدر كاف من المهارة والتدريب للمشاركة في أنشطة المتابعة، أن يكون ملماً بالخطة التنفيذية

للمشروع أو البرنامج أو السياسة والأهداف المرجوة منه، أن يكون أميناً في كل ما يحصل عليه من معلومات وبيانات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية.

2- الصفات الشخصية للمتابع الجيد: من الضروري أن يتصف المتابع بإدارات

المتابعة وتقييم الأداء بمجموعة من الصفات الشخصية التي يتمتع بها المتابع الجيد، ويمكن حصرها فيما يلي: (عبد الغني: (2020)، 20: 21):
 الحماس والالتزام، التحكم في الذات، الصبر، المثابرة، التفاؤل، سرعة البديهة، الرؤية البعيدة، المرونة، الاهتمام الحقيقي بالأفراد، العمل بروح الفريق، الثبات وعدم التذبذب، عدم المحاباة بين الأفراد، الاحساس القوي بالقيم الأخلاقية، الاستعداد لتقبل النجاح والفشل، الاستعداد لتقبل النقد.

ج- المهارات الأساسية للمتابع الجيد: من الضروري أن يتمتع المتابع الجيد

إدارات المتابعة وتقييم الأداء بمجموعة من المهارات الأساسية، منها: (عبد الغني: (2020)، 22):

- مهارات الملاحظة الفعالة، مهارات تحليلية، مهارات إجراء المقابلات والحوار.

د- القدرات التي يتمتع بها المتابع الجيد: يجب أن يتمتع المتابع الجيد بإدارات

المتابعة بمجموعة من القدرات تجعله قادراً على: (عبد الغني: (2020)، 21: 22): اختيار أفراد فريق العمل، صياغة الأهداف العامة والمحددة الخاصة بالعمل، التخطيط والتنظيم، الاتصال الجيد، تحفيز كل فرد من أفراد الفريق بشكل شخصي، التعليم والتدريب، التصحيح والنقد البناء دون إحداث إحتكاكات، اتخاذ القرارات المختلفة، الإنصات الجيد، قياس الاداء والإنجازات

في مقابل الأهداف الموضوعية، تحديد الأولويات الملائمة وتنفيذها، العمل تحت ضغط بشكل فعال، التعامل مع مختلف أنماط الشخصية.

هـ- السلوكيات الأساسية للمتابع الجيد: من الضروري أن يتمتع المتابع الجيد بإدارات المتابعة وتقويم الأداء بمجموعة من السلوكيات الأساسية، منها: (عبد الغني: (2020)، 22: 23): مساندة احتياجات رؤسيه، توفير اختيارات متعددة لرؤسيه، مطالبة رؤسيه بالالتزامات المختلفة، توفير فرص التعبير عن الذات، ولكن ينبغي أن يحقق المتابع التوازن بين الاحتياجات والاهتمامات الخاصة برؤسيه، التأكد من تنفيذ رؤسيه لمتطلبات العمل بشكل واضح ومباشر.

أما السلوكيات المعوقة لعملية متابعة وتقويم وتطوير الأداء: فتتمثل فيما يلي: (عبد الغني: (2020)، 23): الشك والغضب وتوجيه الاتهام، التهديد والعقاب والتحويل للسلطة الأعلى في المؤسسة، ضعف الرغبة في مساندة الآخرين، ضعف الاهتمام باحتياجات الموظف وأهدافه واتجاهاته، خلق جو معاد من خلال التصرف بشكل يفضح أو يضايق الموظف. أما عن أدوار المتابع لتطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية: فتتمثل في العمليات التالية: (عبد الغني: (2020)، 23: 24): عملية الإرشاد، عملية النصح، عملية المواجهة.

ثانياً: معايير اختيار المتابعين، وهي: (وزارة التربية والتعليم: 2021)

1- أن يكون المرشح حاصلاً على مؤهل عال مناسب.

- 2- يشترط في المرشح الحاصل على مؤهل تربوي، وتقدم لشغل الوظيفة الموافقة الصريحة من كل من الموجه المختص بالإدارة التعليمية، والموجه العام للتخصص بالمديرية، على أن يكون تلك الموافقات ضمن ملف المرشح.
 - 3- ألا يقل تقرير الكفاءة السنوي خلال العاميين الأخيرين عن ممتاز.
 - 4- ألا يكون قد تم استبعاده من أية وظيفة سابقة، أو وقعت عليه جزاءات خلال السنوات الثلاثة السابقة.
 - 5- يفضل من يجيدون اللغة الانجليزية، ومهارات الحاسب الألي والإنترنت.
 - 6- التفرغ التام للعمل بالمتابعة، وعدم الارتباط بأية أعمال إدارية أخرى.
 - 7- القدرة على المتابعة الميدانية، ومتابعة تنفيذ القرارات الوزارية، والكتب الدورية بكل دقة. على أن تطبق جميع الشروط السابقة على جميع العاملين المرشحين للعمل بالمتابعة.
- وتوصلت دراسة (حنان: 2020، 147) إلى وجود سلبيات في عملية اختيار قيادات المتابعة وتقييم الأداء، واختيار المتابعين، حيث تتدخل بعض العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار، مع ندرة اختيار المتابعين وفق معايير الشفافية والنزاهة، وندرة اختيار المتابعين بناء على اجتيازهم للدورات التدريبية اللازمة.

الإطار الميداني للبحث

يتناول الإطار الميداني أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية، ثانياً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، ثالثاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية و ذلك على النحو التالي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية: تتضمن إجراءات الدراسة الميدانية تحديد هدف الدراسة الميدانية، وصف، وصدق أداة الدراسة وثباتها، مجتمع وعينة الدراسة الميدانية، الأساليب الإحصائية.

أ- هدف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى الوقوف على واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية لدى العاملين بإدارات المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم وإدارتها التعليمية في محافظة الفيوم.

ب- وصف وصدق أداة الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث تم من خلال الدراسة النظرية صياغة عبارات الاستبانة، ومن ثم قامت الباحثة بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي، ويمكن تناول ذلك بتفصيل أكثر في السطور التالية:

1- وصف أداة الدراسة الميدانية: احتوت الاستبانة على (28) عبارة، كما في الجدول التالي: جدول (1) وصف أداة الاستبانة

عدد العبارات	أبعاد الريادة الاستراتيجية:
5	البعد الأول: العقلية الريادية:
7	البعد الثاني الثقافة الريادية:
7	البعد الثالث: إدارة الموارد استراتيجياً:
9	البعد الرابع: القيادة الريادية:
28	إجمالي أداة الدراسة:

2- صدق أداة الدراسة وثباتها: تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري للأداة: التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين (صلاح الدين محمود: 2003، 160-172) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد الأداة بصورتها النهائية .

- صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، فمعامل الارتباط بين أبعاد الاستبانة هو 0.68^{**} ، حيث إن ** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01)، وهذا يوضح ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (0.01) . مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق

3- ثبات الأداة : تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لقرارات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، وذلك باستخدام برنامج SPSS، (رجاء محمود: 2003، 335) والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها: فمعامل الثبات للأبعاد بألفا - كرونباخ هو 0.93، فمعامل الثبات بالنسبة لمحور الاستبانة مرتفع. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

ج- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية: نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع. ويتحدد مجتمع البحث الحالي في القيادات بمديرية التربية والتعليم بالفيوم ومديري و وكلاء إدارتها التعليمية ومديري و أعضاء إدارات المتابعة وتقييم الأداء ومديري وأعضاء المراحل التعليمية بمديرية التربية والتعليم وإدارتها التعليمية، وقامت الباحثة باختيار عينة الدراسة منهم، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة:

جدول (2) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

نسبة التمثيل	عدد أفراد العينة	عدد أفراد المجتمع الأصلي	قيادات مديرية التربية والتعليم بالفيوم ومديري و وكلاء إدارتها التعليمية ومديري وأعضاء إدارات المتابعة وتقييم الأداء ومديري وأعضاء المراحل التعليمية
100%	1	1	مدير المديرية
100%	1	1	وكيل المديرية
100%	7	7	مدير الإدارة التعليمية
100%	7	7	وكيل الإدارة التعليمية
100%	8	8	مدير المتابعة

عضو المتابعة	27	25	93%
مدير مرحلة تعليمية	34	29	85%
عضو مرحلة تعليمية	49	44	90%
إجمالي	134	122	91%

يتضح من الجدول (2) أن إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصلي يبلغ (134) موزعين على (ديوان مديرية التربية والتعليم بالفيوم بالإضافة إلى 7 إدارات تعليمية بالفيوم)، وقد قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على (130) من أفراد العينة من القيادات بمديرية التربية والتعليم بالفيوم ومديري و وكلاء إدارتها التعليمية ومديري و أعضاء إدارات المتابعة وتقويم الأداء ومديري وأعضاء المراحل التعليمية بمديرية التربية والتعليم وإدارتها التعليمية، ووصل الصالح منها للتحليل الإحصائي إلى 122 فرد.

د- الأساليب الإحصائية:

- تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة التي تمثل وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بطريقة تحقق أهداف الدراسة، ويسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج (SPSS). تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (0.05) و (0.01) لوصف بيانات الدراسة وتحليلها.

- تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (21)، والأساليب التي استخدمت هي:

1- أساليب الإحصاء الوصفي، وتمثل في:

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة.

- الوزن النسبي: لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك باستخدام المعادلة التالي:

الوزن النسبي = $3 \times \text{تكرار "موافق"} + 2 \times \text{تكرار "إلى حد ما"} + 1 \times \text{تكرار "غير موافق"} \div 3 \times \text{عدد العينة (فؤاد البهي: 1986، 319)}$ ، ويتحدد مستوى الموافقة من خلال الجدول التالي:

جدول (3) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث

درجة التحقق	مستوى التحقق
2.34 - 3.0	مرتفع
1.67 - 2.33	متوسط
1.00 - 1.66	منخفض

-المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (أبعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات، ويمثل ذلك المعادلة التالية:

$$X = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{N}$$

N

حيث إن X : الرمز الدال على المتوسط الحسابي، X₁، X₂: تمثل قيمة المشاهدة الاولى والثانية (التكرار)، n: تمثل عدد المشاهدات (التكرارات)، أي أن المتوسط الحسابي هو مجموع المشاهدات (التكرارات) مقسوم على عددها.

i. أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار (كا2) (chi – square) : للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، من خلال استخدام المعادلة:

$$2\text{ كا} = \text{مج (التكرار التجريبي - التكرار المتوقع)}$$

(التكرار المتوقع)

ثانياً: عرض نتائج الدراسة الميدانية:نتائج محور الاستبانة: واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بإدارات المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم وإداراتها التعليمية في محافظة الفيوم: ويتضمن هذا المحور الأبعاد التالية:

البعد الأول: العقلية الريادية: جاءت الفروق بين عبارات البعد الأول: العقلية الريادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4) يوضح الدراسة التفصيلية لعبارات البعد الأول: العقلية الريادية:

م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي المتوسط	اتجاه البند	كا ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	تمتلك رؤية ريادية لتحقيق طموحات الدولة وأهدافها من التعليم.	2	1.64	41	33.61	79	64.75	1.37	منخفض	72.90	0.01	5
2	تمتلك خطة محددة الأهداف وتتطابق مع رؤية الوزارة.	3	2.46	45	36.89	74	60.66	1.42	منخفض	62.67	0.01	4
3	تستثمر المشكلات والتحديات بالمؤسسات التعليمية بتحويلها إلى فرص لتطوير أداء العاملين.	1	0.82	72	59.02	49	40.16	1.61	منخفض	64.54	0.01	2
4	تعتمد على وسائل علمية لمواجهة تحديات ومشكلات	0	0.00	72	59.02	50	40.98	1.59	منخفض	3.97	0.05	3

م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي المتوسط	اتجاه البند	كا ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
	العمل.											
5	تشجع المتابعين عند تطبيق الأفكار الإبداعية.	4	3.28	86	70.49	32	26.23	1.77	متوسط	85.44	0.01	1
	المجموع الكلي	10	1.64	316	51.81	284	46.56	1.55	منخفض	57.90	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

1- يتبين أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء أفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (موافق، إلى حد ما، غير موافق).

2- كما جاءت عبارات البعد الأول من حيث درجة الموافقة على العقلية الريادية، وبوزن نسبي (1.55 من 3) وهو منخفض حيث إنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن ممارسات العقلية الريادية منها ما يمارس إلى حد ما، وكثير منها لا يمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلي وعي غالبية أفراد عينة الدراسة بعدم امتلاك إدارة المتابعة وتقويم الأداء لرؤية ريادية لتحقيق طموحات الدولة وأهدافها من التعليم، وندرة امتلاك

إدارة المتابعة وتقويم الأداء لخطة محددة الأهداف وتتطابق مع رؤية الوزارة، وندرة استثمار إدارة المتابعة للمشكلات والتحديات بالمؤسسات التعليمية لتحويلها إلى فرص لتطوير أداء العاملين، وضعف اعتماد المتابعة على وسائل علمية لمواجهة تحديات و مشكلات العمل.

3- ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على عبارة واحدة من عبارات البعد الأول: العقلية الريادية، وهي: - العبارة رقم (5) وهي "تشجع المتابعين عند تطبيق الأفكار الإبداعية." بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (1.77)، وهو متوسط لأنه واقع بين (1.67: 2.33)، وقد يرجع ذلك إلى خبرة بعض المتابعين المستقاة من الممارسة الفعلية لفنيات عملهم والتي قد تولد أفكاراً إبداعية، ولكن دون أن يكون هذا التشجيع نابع من عملية مخططة ومستهدفة من إدارة المتابعة تهدف إلى تطوير العمل باتباع المداخل الإدارية الحديثة كمدخل الريادة الاستراتيجية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (زينب، 2023) التي أكدت على سوء المناخ التنظيمي والانتقاد للأفكار الجديدة، ويرجع هذا الاختلاف لاختلاف العينة.

4- ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات العقلية الريادية، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي المتوسط، ويرجع ذلك إلى ضعف وجود خطط ريادية مما يعبر ذلك عن ضعف المهارات الريادية بإدارة المتابعة وتقويم الأداء، وبعد الإدارة عن نهج التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ضعف العقلية الريادية والتي من متطلباتها وجود رؤية استراتيجية ريادية، وتحويل الرؤية إلى

فعل استراتيجي حقيقي موجه نحو التغيير من خلال: تحديد الأهداف، وتحديد التوقيت المرتبط بإطلاق الاستراتيجية المطلوبة لاستثمار الفرص الريادية.

البعد الثاني: الثقافة الريادية: جاءت الفروق بين عبارات البعد الثاني: الثقافة الريادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5) يوضح الدراسة التفصيلية لعبارات البعد الثاني: الثقافة الريادية:

م	البند	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي المتوسط	اتجاه البند	ك ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
6	ترسخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي للمتابعين.	2	1.64	93	76.23	27	22.13	1.80	متوسط	108.71	0.01	3
7	تشجع المتابعين على التفكير النقدي لممارسات العمل.	15	12.30	73	59.84	34	27.87	1.84	متوسط	43.00	0.01	2
9	تعزز ثقافة التفكير المستقبلي	4	3.28	66	54.10	52	42.62	1.61	منخفض	52.00	0.01	4

م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي المتوسط	اتجاه البند	كا ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
	ي.											
10	تدعم المبادرات التطويرية وتبناها.	4	3.28	66	54.10	52	42.62	1.61	منخفض	52.00	0.01	4م
11	تستعين بالأفكار الريادية لوضع خريطة التطوير لممارسات العمل بها.	3	2.46	66	54.10	53	43.44	1.59	منخفض	54.41	0.01	6
12	تشجع فرص العمل الجماعية.	34	27.87	77	63.11	11	9.02	2.19	متوسط	55.20	0.01	1
	المجموع الكلي	157	18.39	465	54.45	232	27.17	1.92	متوسط	68.52	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

1- يتبين أن جميع قيم χ^2 دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (موافق، إلى حد ما، غير موافق) فيما عدا العبارة رقم (10) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها.

2- كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الثاني الثقافة الريادية وبوزن نسبي متوسط (1.91 من 3) وهو متوسط حيث إنه يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33). الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن بعض ممارسات الثقافة الريادية بإدارة المتابعة منها ما يمارس إلى حد ما، وبعضها لا يمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلي وعي أفراد عينة الدراسة بندرة توافر ثقافة التفكير المستقبلي، وندرة دعم إدارات المتابعة لمبادرات التطوير، وندرة الاستعانة بالأفكار الريادية لوضع خريطة التطوير لممارسات العمل بها.

3- ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على عبارة واحدة من عبارات البعد الثاني الثقافة الريادية وهي: - العبارة رقم (8) وهي "تشجع المتابعين على تحمل المسؤولية". بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وبوزن نسبي (2.75)، وهو مرتفع لأنه واقع بين (2.34: 3). ويرجع ذلك إلي تأكيد وجهة نظر عينة الدراسة في ما يتمتع به المتابعين بإدارات المتابعة من القدرة على تحمل المسؤولية تجاه عملهم، وبالتأكيد هذه الثقافة جزء عن الثقافة الريادية، وتري

الباحثة أنها قد تكون نابعة من مراعاة المتابعين للاتقان في العمل، وليس كنوع من ثقافات المداخل الإدارية الحديثة كمدخل الريادة الاستراتيجية والتي أحد أبعادها الثقافة الريادية والتي من خصائصها: الحرية في أداء العمل، والميل إلى تحمل المسؤولية، وبناء شبكة من العلاقات مع مختلف الأطراف المعنية والمستفيدين.

4- جاءت العبارة رقم (11) وهي " تستعين بالأفكار الريادية لوضع خريطة التطوير لممارسات العمل بها." بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة، وبوزن نسبي (1.59)، وهو منخفض لأنه واقع بين (1: 1.66). ويعزى ذلك إلى ضعف ممارسات الثقافة التي تدعو بإتاحة الفرصة للمتابعين لتطوير قدرات التفكير الريادي لديهم في مختلف المستويات الإدارية بإدارات المتابعة. وهذه الثقافة الريادية تؤدي دوراً استراتيجياً في دعم أفكار العاملين وسلوكياتهم باتجاه استثمار الفرص وتعزيز السلوك الريادي، والتركيز على نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات.

البعد الثالث: إدارة الموارد استراتيجياً: جاءت الفروق بين عبارات البعد الثالث إدارة الموارد استراتيجياً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6) يوضح الدراسة التفصيلية لعبارات البعد الثالث: إدارة الموارد استراتيجياً

م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي المتوسط	اتجاه البند	ك2	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
13	ترسم مسار للتعامل مع مواردها وفق رؤية	5	4.10	55	45.08	62	50.82	1.53	منخفض	47.53	0.01	5

م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي المتوسط	النسبة الاتجاهية	مستوى الدلالة	الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%				
	استراتيجية.										
14	تعزز مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة مواردها.	10	8.2	65	53.28	47	38.52	1.70	متوسط	0.01	38.67
15	ترصد الاحتياجات المستقبلية للمتابعين في ضوء الأهداف الاستراتيجية للوزارة.	11	0.82	46	37.70	75	61.48	1.39	منخفض	0.01	68.38
16	تعزز الفعاليات المهنية لبناء وتطوير الجدارات الريادية للمتابعين.	11	0.82	44	36.07	77	63.11	1.38	منخفض	0.01	71.43
17	توظف الموارد المعرفية المتاحة لها في اكتشاف فرص ريادية جديدة.	13	10.66	52	42.62	57	46.72	1.64	منخفض	0.01	28.54
18	تستثمر الموارد المادية المتاحة لتحقيق أهداف العمل.	14	11.48	84	68.85	24	19.67	1.92	متوسط	0.01	70.49
19	تستقطب الكفاءات البشرية ذات التوجه الريادي للعمل بها.	13	10.66	84	68.85	25	20.49	1.90	متوسط	0.01	71.03
	المجموع الكلي	57	6.68	430	50.35	367	42.97	1.64	منخفض	0.01	56.58

* قيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى $(0.01) = 9.210$ ، وعند مستوى $(0.05) = 5.991$ لدرجة حرية (2)

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

1- يتبين أن جميع قيم χ^2 دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (موافق، إلى حد ما، غير موافق) .

2- كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الثالث إدارة الموارد استراتيجياً وبوزن نسبي (1.64 من 3) وهو منخفض حيث إنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66). الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن هناك العديد من ممارسات إدارة الموارد استراتيجياً بإدارة المتابعة وتقييم الأداء منها ما يمارس إلى حد ما وكثير منها لا يمارس على أرض الواقع، وقد يرجع ذلك إلى ندرة رسم إدارة المتابعة وتقييم الأداء مسار للتعامل مع مواردها وفق رؤية استراتيجية، وندرة رصدها الاحتياجات المستقبلية للمتابعين في ضوء الأهداف الاستراتيجية للوزارة، وضعف تعزيز الفعاليات المهنية لبناء وتطوير الجدارات الريادية للمتابعين، وندرة توظيف الموارد المعرفية المتاحة لإدارة المتابعة في اكتشاف فرص ريادية جديدة.

3- جاءت العبارة رقم (18) وهي "تستثمر الموارد المادية المتاحة لتحقيق أهداف العمل". بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بوزن نسبي (1.92) وهو متوسط لأنه واقع بين (1.67: 2.33). وقد يرجع ذلك إلى حرص قيادات إدارات المتابعة على استثمار الموارد المادية المتاحة، سواء بعض الأجهزة القليلة والمتاحة، وغيرها من الموارد المادية المتاحة.

4- جاءت العبارة رقم (16) وهي " تعزز الفعاليات المهنية لبناء وتطوير الجدارات الريادية للمتابعين." بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بوزن نسبي (1.38) وهو منخفض لأنه واقع بين (1 : 1.66). وقد يرجع ذلك إلى ندرة اتباع إدارة المتابعة وتقييم الأداء لمدخل الريادة الاستراتيجية وأبعاده في تطوير الأداء الريادي للمتابعين.

البعد الرابع: القيادة الريادية: جاءت الفروق بين عبارات البعد الرابع: القيادة الريادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (7) يوضح الدراسة التفصيلية لعبارات البعد الرابع من المحور الأول: القيادة الريادية:

م	البنود	موافق ك	إلى حد ما			غير موافق		الوزن النسبي المتوسط	اتجاه البند	ك ²	مستوي الدلالة	الترتيب
			%	ك	%	ك						
20	تشارك قيادات إدارات المتابعة وتقييم الأداء المتابعين في عملية صنع القرار.	10	8.20	87	71.31	25	20.49	متوسط	81.95	0.01	3	
21	تمتلك قيادات إدارات المتابعة وتقييم الأداء القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالعمل.	9	7.38	81	66.39	32	26.23	متوسط	66.51	0.01	4	
22	تفوض قيادات إدارات المتابعة وتقييم الأداء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.	6	4.92	70	57.38	46	37.70	متوسط	51.41	0.01	5	
23	تشجع قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء العمل في الظروف	13	10.66	84	68.85	25	20.49	متوسط	71.03	0.01	2	

م	البنود	موافق	إلى حد ما			غير موافق		الوزن النسبي المتوسط	اتجاه البند	ك ²	مستوي الدلالة	الترتيب
			%	ك	%	ك	%					
	الاستثنائية.											
24	تعقد قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة لدى المتابعين.	6	4.92	62	50.82	54	44.26	1.61	منخفض	45.12	0.01	6
25	تستثمر قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء الفرص الريادية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.	5	4.10	42	34.43	75	61.48	1.43	منخفض	60.31	0.01	8
26	تقدم قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء الدعم المعنوي للمتابعين المبدعين.	23	18.85	84	68.85	15	12.30	2.07	متوسط	70.05	0.01	1
27	تقدم قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء الدعم المادي للمتابعين المبدعين.	0	0.00	1	0.82	121	99.18	1.01	منخفض	118.03	0.01	9
28	تهتم قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء باستدامة الخبرة والمعرفة لمتابعيها لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي.	6	4.92	55	45.08	61	50.00	1.55	منخفض	44.77	0.01	7
	المجموع الكلي	78	7.11	566	51.55	454	41.35	1.66	منخفض	67.69	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

1- يتبين أن جميع قيم كا^2 دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم كا^2 المحسوبة أكبر من قيمة كا^2 الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء أفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (موافق، إلى حد ما، غير موافق).

2- كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الرابع القيادة الريادية بوزن نسبي (1.66 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66). الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة على أن ممارسات القيادة الريادية لدى قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء منها ما يمارس إلى حد ما وكثير منها لا يمارس على أرض الواقع، وقد يعزى ذلك إلى ندرة عقد قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة لدى المتابعين، وندرة استثمار قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء الفرص الريادية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة، وندرة تقدم قيادات المتابعة وتقييم الأداء الدعم المادي للمتابعين المبدعين، وندرة اهتمام قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء باستدامة الخبرة والمعرفة لمتابعيها لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي.

3- جاءت العبارة رقم (26) وهي "تقدم قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء الدعم المعنوي للمتابعين المبدعين". بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بوزن نسبي (2.07)، وهو متوسط لأنه واقع بين (1.67):

2.33). ويرجع ذلك إلى قيام قيادات المتابعة بتحفيز المتابعين تحفيزاً معنوياً إيجابياً عن طريق تقديم معنى وإحساس بالتقدير والاستحقاق للمتابعين، مما ينتج عنه زيادة مستوى الالتزام لدى المتابعين، ويتوافق هذا التفسير مع عبارة رقم (8) من البعد الثاني (الثقافة الريادية) وهي، ممارسات الثقافة الريادية بإدارة المتابعة تشجع المتابعين على تحمل المسؤولية.

4- جاءت العبارة رقم (27) وهي "تقدم قيادات إدارة المتابعة وتقييم الأداء الدعم المادي للمتابعين المبدعين". بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بوزن نسبي (1.01)، وهو منخفض لأنه واقع بين (1 : 1.66). ويرجع ذلك إلى ضعف الموارد المادية بإدارة المتابعة وتقييم الأداء، وانفقت الدراسة الحالية مع (جيهان، 2020).

ثالثاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية: من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية تبين أن ممارسة العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية في محافظة الفيوم على ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسط بوزن نسبي قدره (1.69) حيث كانت ممارسة العاملين لأبعاد الريادة الاستراتيجية كالتالي:

- 1- العقلية الريادية الممارسات جاءت بدرجة منخفضة بوزن نسبي قدره (1.55)
- 2- الثقافة الريادية الممارسات جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي قدره (1.91)
- 3- إدارة الموارد استراتيجياً الممارسات جاءت منخفضة بوزن نسبي قدره (1.64)
- 4- القيادة الريادية الممارسات جاءت بدرجة منخفضة بوزن نسبي قدره (1.66)

مقترحات تنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم في ضوء أبعاد الريادة الاستراتيجية:

بناء على تم عرضه في الإطار النظري للبحث عن الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية، والإطار الفكري للمتابعة وتقييم الأداء المؤسسي، و الدراسة الميدانية حول واقع ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية بإدارات المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم وإداراتها التعليمية في محافظة الفيوم، يقدم هذا البحث مقترحات تفعيل دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تطوير أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم، كالأتي:

أولاً: مقترحات تتعلق ببعد العقلية الريادية: توجه إدارات المتابعة وتقييم الأداء نحو العقلية الريادية كأحد أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية لحل المشكلات داخل المؤسسات التعليمية: وذلك من خلال:

1- عقد البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية قيم ومهارات وسلوكيات التوجه

الريادي الاستراتيجي، لتحقيق ما يلي:

- البحث عن الفرص واغتنامها واستثمارها.
- كيفية إيجاد الفكرة الريادية وتقييمها.
- كيفية تحويل الفكرة إلى مشروع ريادي.
- كيفية تحويل الأخطاء والفشل والانتكاسات إلى فرص للتعلم والريادة والخبرة.

- القدرة على التحكم الذاتي، وأخذ المبادرة.
 - مهارات التفكير الريادي والاستراتيجي.
 - مهارات تحمل المسؤولية والمبادأة.
 - مهارات تطبيق استراتيجيات محددة قائمة على التوجه نحو رضا المستفيدين.
- 2- وضع ضوابط وآليات للبحث واكتشاف الرياديين وذوي السمات الريادية والاستراتيجية؛ لأنهم الركن الأساسي في اكتشاف الأفكار الريادية وتطبيقها. لتحقيق ما يلي:
- يتم تنظيم العمل بإدارة المتابعة بمديرية التربية والتعليم وإداراتها التعليمية بطريقة تحفز وتدعم تطوير العقلية، والمهارات الريادية.
 - تقديم حوافز مادية ومعنوية للرياديين وأصحاب العقلية الريادية والرؤى المبدعة لتطوير الأداء المؤسسي لإدارة المتابعة.
 - يحتاج تطوير إدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم بالفيوم إلى قيادات ذات عقلية ريادية تتسم بالتالي:
- القدرة على التعاطي مع التحديات والمتغيرات وقتناص الفرص.
 - القدرة على تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المناسبة رغم التحديات.
 - القدرة على استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية.

القدرة على التعلم من الفشل والأخطاء.

القدرة على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية ومتغيراتها.

عقلية لديها الثقة في قدراتها وإمكاناتها.

عقلية تستطيع توظيف المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: مقترحات تتعلق ببعيد الثقافة الريادية: إدارة التغير لنشر الثقافة الريادية داخل إدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم إدارتها التعليمية بالفيوم من خلال: العمل على نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية عبر العمل على تنمية المهارات والخصائص السلوكية للمتابعين مع ضرورة تحفيزهم على تقديم أفكار جديدة لتحسين أداء عملهم بالإدارة، وذلك لتحقيق ما يلي:

- وضع رؤية ورسالة لإدارة المتابعة وتقييم الأداء.
- زيادة الاهتمام بتعزيز جميع أبعاد وعناصر الريادة الاستراتيجية بإدارة المتابعة وتقييم الأداء من خلال تطوير ثقافة الريادة الاستراتيجية لديها.
- توفير آليات متنوعة لنشر الثقافة الريادية باعتبارها المؤشر الرئيسي لتطوير مناخ بيئة العمل بإدارة المتابعة، حيث تسمح بالبحث المستمر عن الفرص الريادية المتاحة وحسن استثمارها.
- العمل على زيادة الاهتمام بالثقافة الريادية من خلال التأكيد على تشجيع السلوكيات الإيجابية داخل إدارة المتابعة، والعمل على توعية المتابعين

لاستثمار الفرص بما يضمن تحقيق موقع ريادي متميز لإدارة المتابعة على مستوى الوزارة.

ثالثاً: مقترحات تتعلق ببعيد إدارة الموارد استراتيجياً: يجب التركيز على الموارد البشرية والفكرية بالإدارة؛ لأن الأصول والموارد المادية تتأكل مع مرور الوقت، وتخفض قيمتها عكس الموارد الأصول الفكرية سواء كانت بشرية أو تنظيمية أو علاقاتية، فهي الأساس لبناء وتنمية القدرات المؤسسية، وذلك لتحقيق ما يلي:

- اختيار الموارد البشرية بإدارة المتابعة وفقاً لمعايير التوجه الريادي الاستراتيجي.
- توفير برامج تنمية مهنية مستدامة لتنمية الجدارات الريادية للعاملين بالمتابعة.
- تحويل وتوظيف المعرفة المتاحة إلى فرص ريادية جديدة لإدارة المتابعة.
- توفير الموارد المادية والبشرية وكافة المتطلبات التي تدعم عملية التطوير، مثل الدعم المالي، والبرامج التدريبية ذات العلاقة.
- تنمية الكفايات والجدارات الريادية للموارد البشرية لإدارة المتابعة، وذلك عن طريق تغيير نمط التفكير التقليدي لدى العاملين إلى أنماط التفكير الحديثة المبنية على الابداع والابتكار وتعزيز الروح الريادية مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي لإدارة المتابعة والمؤسسات التعليمية بالفيوم.
- إنشاء قواعد معلومات تربط إدارة المتابعة وتقييم الأداء بديوان مديرية التربية والتعليم بالفيوم وإدارات المتابعة وتقييم الأداء بالإدارات التعليمية وتنسيق

الربط الشبكي بينهم من خلال استخدام التقنيات الحديثة. حيث لا بد من وجود شبكة إلكترونية تربط الإدارات التعليمية والمديرية يتم رصد عليها تطورت الزيارات الميدانية للمدارس.

- التعاون بين أعضاء إدارة المتابعة وتقييم الأداء والمستويات الإدارية العليا.

رابعاً: مقترحات تتعلق ببعيد القيادة الريادية: توجه قيادات إدارات المتابعة وتقييم الأداء نحو القيادة الريادية من خلال اختيار القيادات المؤهلة لاحتاد تطوير بالأداء المؤسسي بإدارات المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم بالفيوم وإداراتها التعليمية، وذلك لتحقيق ما يلي:

- التنمية المهنية المستدامة للقيادات البشرية لإدارات المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم بالفيوم وإداراتها التعليمية.
- تدبر الأساليب الناجحة لمواجهة التغيير والتطوير .
- استثمار الفرص الريادية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.
- تعمل قيادات المتابعة على تعزيز بيئة العمل ومواجهة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية لإدارات المتابعة وتقييم الأداء بالفيوم.
- يتمكن القائد الريادي من التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي.
- يتمتع القائد الريادي بعقلية ريادية لديها رؤية استشرافية للمستقبل، ويدرك كيفية تنظيم العمل وأهمية تدريب المتابعين.

- السعي لرضا المستفيدين عن أداء إدارة المتابعة وتقييم الأداء.
- تأمين وتوفير وسائل نقل للمتابعين.

خلاصة البحث: يتضح مما سبق عدة مقترحات لتنمية أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء بمديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم تتعلق بأبعاد الريادة الاستراتيجية، وهي: العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، القيادة الريادية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- إسرائ عبد الخالق محمد متولي. (2022). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص (دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة سوهاج.
- 2- أسماء سمير شحاته محمد. (2022). الريادة الاستراتيجية كمدخل لرفع كفاءة إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس " دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة السويس.
- 3- إيهاب حامد السعيد محمد. (2023). تطوير أداء العاملين بإدارة المتابعة وتقييم الأداء في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بكفر الشيخ. مجلة كلية التربية، (108)، 257 - 282.
- 4- جمهورية مصر العربية. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (2016). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. المحور السابع، والتدريب. القاهرة.
- 5- ----- . (2014). رؤية للإصلاح الإداري في مصر. القاهرة.

- 6- جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم.(2016). مكتب الوزير، كتاب دوري رقم (27) بشأن استحداث إدارة للمتابعة وتقييم الأداء بكل مديرية وإدارة تعليمية. بتاريخ 2016/5/30.
- 7- ----. ----. (2021). مكتب الوزير، كتاب دوري رقم (4) بشأن تنظيم أعمال المتابعة وتقييم الأداء، بتاريخ 2021/2/25 .
- 8- ----. ----. " الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030/2014 .
البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2017/2014 .
- 9- جميل حلمي عبدالواحد.(2019). الجيل الأول من منظومات التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء الحكومي: حصاد عامين على تطبيق نموذج البرامج والأداء في مصر. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط. معهد التخطيط القومي، 27. 158 - 172 .
- 10- جيهان عبدالحق محمد جودة. (2020). رؤية مقترحة لتطوير المتابعة وتقييم الأداء في التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب، (128). 383-404 .
- 11- حنان السيد عطية. (2020). دور إدارة المتابعة وتقييم الأداء في تحسين أداء المدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الزقازيق.
- 12- ----. ----. (2023). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة رأس المال النفسي وتجويد الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية (دراسة ميدانية). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- 13- دلال بنت تركي العتيبي. (2020). الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية. الرياض، السعودية، مكتبة الرشد.
- 14- رجاء محمود أبو علام(2003). التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS . القاهرة : دار النشر الجامعي .

- 15- رمزية الغريب. (1996). **التقويم والقياس النفسي والتربوي**. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- 16- زينب عبدالرحمن عبدالهادي.(2023). دراسة تقويمية لأداء أقسام المتابعة بالإدارات التعليمية في محافظة الشرقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- 17- شاكر محمد فتحي أحمد. (2020). نحو أداء رياضي لمؤسسات التعليم العالي العربي". **مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 7(27)**.
- 13- 86.
- 18- صلاح الدين محمود علام(2003). **الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية : البارامترية واللابارامترية**. القاهرة : دار الفكر العربي .
- 19- ضياء الدين زاهر و علا حمدي أحمد. (2019). **سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المستدامة : مصر نموذجاً، مستقبل التربية العربية، 26 (117)، 162-212 .**
- 20- عماد عبدالخالق صابر الطحان.(2018). **تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات. دراسة حالة على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية.ع(8)**. مصر .
- 21- فاتن خلف النصاروي. (2022). **الثقافة الريادية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المديریات العامة للتربية في محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام. مجلة الدراسات المستدامة، (1) 4، 781-825 .**
- 22- فؤاد البهي السيد. (1986). **علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري**. القاهرة، دار المعارف، ط5.

- 23- فيصل شوكت الرواجفة. (2021). درجة مما لاسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الاستراتيجية في ظل التعلم من بعد من وجهة نظر المعلمين في عمان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 2 (6)، 327 - 348.
- 24- كامل محمد الحواجرة. (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (3) 14، 413-444.
- 25- محمد إبراهيم عبدالعزيز خاطر. (2021). الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، (103) 18، 159 - 251.
- 26- محمد عيد عتريس. (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030: جامعة الزقازيق نموذجاً. *المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج*. 791 - 948.
- 27- محمد متولي غنيمه. (2005). *التخطيط التربوي*. دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان.
- 28- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2021). *تطوير الإدارة التعليمية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج*. الكويت.
- 29- منى العلي العباس. (2020). دور الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للمنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات السورية العاملة من تركيا. *مجلة ربحان للنشر العلمي*، ع 5، 143 - 163.
- 30- نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال. (2020). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات - دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف. *العلوم التربوية. مجلة علمية محكمة ربع سنوية*، (4) 28، 228-380، 270، 279.

31- عبد الغني علي منصور السبئي. (2020). **كتيب مفاهيم وأدوات عمليتي المتابعة والتقييم للمشروعات**. متاح على <https://www.noor-book.com> .2022/8/16 . 20 : 21.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

32- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. **International Journal of Electrical, Electronics and Computers**, 6(2).

33- Alpeza, M. (2011, April). The role of entrepreneurial organizational design in maximizing the contribution of employee environment information harvesting. In **31st International Conference on Entrepreneurship and Innovation Maribor Podim Driving Forces of Creating Global Ventures**.

34- Bruneforth, M., Shewbridge, C., & Rouw, R. (2019). **Moving towards more school autonomy in Austria:**

35- Dunlap-Hinkler, D., Kotabe, M., & Mudambi, R. (2010). A story of breakthrough versus incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 4(2), 106-127.

36- Kapusuzoglu, S. & Dilekci, U. (2017). Development of the Artistic Supervision Model Scale (ASMS). **Universal Journal of Educational Research**, 5(7), 1192-1200

37- Kyrgidou, L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. **European business review**.

38- Paek, B., & Lee, H. (2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 14, 883-925.

39- Soner Polat, et al(2008). Primary School Teacher's Inspection in Turkey. **Primary School teacher's Expectations About Inspectors' Guidance Roles and The Realization Level of These Expectations**, 10th International Conference on Further Education in The Balkan Countries, 23-26 October .

40- Vanegas, F. A. J. (2020). *The effect of corporate entrepreneurship, innovation and strategic renewal on business performance, business failure or organizational decline moderated by industry and firm size* (**Doctoral (dissertation, Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru))**).