

أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية
دراسة ميدانية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء

The Impact of Strategic Entrepreneurship on Financial Sustainability A Field Study in the Management of Private Schools in the Capital Municipality (Sana'a)

[10.35781/1637-000-137-007](https://doi.org/10.35781/1637-000-137-007)

الباحث/ راجح علي حسين صالح عتيق (1)،*
أ. م. د/ عبد العزيز محمد المخلافي (2)

1 باحث في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة سبأ، صنعاء، اليمن
* عنوان المراسلة: atekrajeh@gmail.com
2 أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن

الملخص

يؤدي إلى تغيير (تحسن) في الاستدامة المالية بنسبة (71.4%). بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية إلى جانب مستوى التحقق من الاستدامة المالية كانا مرتفعين بشكل ملحوظ في عينة الدراسة. وفي ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، تمثلت أبرزها في: ضرورة قيام المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بتعزيز التخطيط المالي، وتحسين الممارسات المالية، وتطوير وتنوع مصادر الإيرادات بشكل استراتيجي، بهدف ضمان تحقيق استدامة مالية طويلة الأجل.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية - الاستدامة المالية - المدارس الأهلية - أمانة العاصمة صنعاء.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيثُ استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من (738) مدرسة أهلية موزعة على جميع مديريات أمانة العاصمة صنعاء. وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية متعددة المراحل لاختيار عينة مكونة من (306) من الكوادر الإدارية والمالية. وبعد تحليل البيانات توصل البحث إلى النتائج الآتية:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية - أمانة العاصمة - صنعاء، أي أن التحسن في الريادة الاستراتيجية بنسبة (100%)

The Impact of Strategic Entrepreneurship on Financial Sustainability

A Field Study in the Management of Private Schools in the Capital Municipality (Sana'a)

Rajeh Ali Hussein Saleh Ateek ^(1,*)

Dr. Abdulaziz Mohammed Al-Mekhlafi ⁽²⁾

1 Business Administration Researcher, Faculty of Administrative and Human Sciences, Saba University, Sana'a, Yemen

* Email: atekrajeh@gmail.com

2 Associate Professor of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics, Sana'a University, Sana'a, Yemen

Abstract

This study aimed to analyze the impact of strategic entrepreneurship on financial sustainability in the management of private schools in the Capital Municipality (Sana'a). To this end, a descriptive-analytical approach was adopted, whereby a questionnaire was employed as the primary instrument for data collection. The study population comprised all (738) private schools across all directorates of the Capital Municipality. By applying a multistage cluster sampling technique, a sample of (306) managerial and financial staff was selected.

After analyzing the data, the findings demonstrated a statistically significant impact of strategic entrepreneurship practices on enhancing financial sustainability in the management of private schools in the Capital Municipality, indicating that a 100% improvement in strategic

entrepreneurship leads to a 71.4% improvement in achieving financial sustainability. Furthermore, the results revealed that both the level of strategic entrepreneurship practice and the level of financial sustainability achievement were significantly high within the study sample.

In light of these findings, the study concluded by proposing a set of recommendations, the most prominent of which are: the necessity for private schools to comprehensively enhance financial planning, improve financial practices, and strategically develop diversified revenue streams to ensure long-term financial sustainability.

Key words: Strategic Entrepreneurship - Financial Sustainability - Private Schools - Capital Municipality (Sana'a).

المقدمة

في ظل الظروف والتغيرات والمستجدات الراهنة، تعيش المؤسسات في فترة تحديات متعددة تتطلب منها التكيف والاندماج في ظل بيئة متقلبة وغير مستقرة. حيث تواجه العديد من القطاعات الاقتصادية تحديات اقتصادية واجتماعية نتيجة للأحداث العالمية والمحلية والتحولت والمتغيرات المختلفة التي تؤثر على سير العمل والإنتاج. لذا، فإن تبني الابتكار والمرونة واتخاذ القرارات الريادية والاستراتيجية المدروسة أصبح أمراً حيوياً للمؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها في هذه الفترة الصعبة والمليئة بالتحديات التي تتطلب توافر استدامة مالية لمواجهةها.

إذ تعتبر الاستدامة المالية أمراً حيوياً لنجاح واستمرارية تلك المؤسسات في العصر الحديث، فالاستدامة المالية تتعلق بقدرة المؤسسات على تحقيق معدل نمو حقيقي إيجابي، واحتمالية عالية على البقاء (احتمال منخفض للإعسار)، ومخاطر الأرباح منخفضة نسبياً، وتحقيق دخلاً كافياً لتغطية كافة نفقاتها، الحالية والمستقبلية، مع السماح أيضاً بتراكم الاحتياطيات المالية، لضمان تقديم خدماتها بجودة عالية (Günther et al, 2022: 482).

كما أن الاستدامة المالية ليست مجرد هدف يمكن تحقيقه، بل هي عملية مستمرة تتطلب التزاماً متواصلًا بالتحسين المستمر والابتكار في جميع جوانب عمل المؤسسة، ومن خلال النظر إلى المستقبل بشكل شامل واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.

وفيما يتعلق بالريادة الاستراتيجية فهي تشير إلى القدرة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة ومتميزة تؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي والنجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة، وبالتالي تعتبر الريادة الاستراتيجية عملية شاملة تشمل رؤية وتخطيط وتنفيذ ومتابعة الأفكار الجديدة والمبادرات المبتكرة (إبراهيم، 2024: 143).

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الريادة الاستراتيجية، العنصر الحاسم الذي يمكن للمؤسسات التعليمية من خلاله تحقيق التميز والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة، وتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف والنمو المستدام. ليس ذلك فحسب، بل إن الريادة الاستراتيجية تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار، وتحفز على اتخاذ المخاطر المحسوبة والتغيير الإيجابي لتحسين الأداء وتحقيق التميز.

وبذلك، فالمدارس الأهلية بحاجة إلى تعزيز الاستدامة المالية فيها للمساهمة في تحقيق نجاحها على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق، يرى الباحثان، إن إجراء الدراسة حول أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة، هي خطوة حيوية نحو تعزيز كفاءة وفعالية هذه المؤسسات التعليمية وتحسين أدائها المالي، وزيادة قدرتها التنافسية واستدامتها وبقائها.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يشهد العالم العديد من التغيرات المتلاحقة والمتسارعة في شتى مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي بدورها أدت إلى حدوث تغيرات جذرية فرضت على المؤسسات بيئة شديدة

الغموض تتطلب مرونة عالية واستراتيجية لإدارة تلك المتغيرات والتعامل معها ، وبما يعزز بقاء المؤسسات ونموها واستدامتها مالياً واستراتيجياً (القرني ، 2024 : 3).

ومدارس القطاع الخاص ، كغيرها من المؤسسات التعليمية ، عصفت التغيرات والأزمات المتوالية بها ، وزعزت من فرص نموها وبقائها ، وفرضت عليها بيئة عالية المخاطر. كما تواجه المدارس الخاصة في اليمن تحديات كبيرة تتعلق بالعسر المالي والإفلاس وعدم القدرة على تغطية النفقات والتكاليف اللازمة لاستمرارية عملها.

كما أن ضعف الاستدامة المالية في هذا القطاع الجوهري يهدد بقاءه وفرص استمراريته في تقديم خدماته الحيوية ، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تقليص حجم الاستثمار في تحسين هذا القطاع وتطوير بنيته التحتية (الغامدي وآخرون ، 2023).

وبناءً على ما لاحظته الباحثان ، من خلال عملهم في المجال التربوي والتعليمي ، واللقاءات التي أجريت مع الإداريين في المدارس الأهلية ، تم ملامسة جوانب الضعف في الوضع المالي والاستدامة المالية في تلك المدارس.

وكذلك من خلال إطلاع الباحثان على الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية الريادة الاستراتيجية وضرورة تبنيتها ونشر ثقافتها في السياقات المؤسسية ، وانطلاقاً من نتائج ومقترحات وتوصيات الدراسات السابقة ، منها دراسة (إبراهيم ، 2024) ، (سويد ، 2024) ، (شعلة ، 2023) ، (الشهراني ، 2023) ، (القرني ، 2024) ، (الشمراي والشريف ، 2024) ، (أبو راضي ، 2024) التي أكدت على أهمية تناول موضوع الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية.

وبناءً على ما سبق ، تمحورت مشكلة الدراسة ، وتمت صياغتها في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة

العاصمة - صنعاء؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسة الريادة الاستراتيجية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء؟
2. ما مستوى الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء؟
3. ما أثر الثقافة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء؟
4. ما أثر القيادة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء؟
5. ما أثر إدارة الموارد إستراتيجياً في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء؟
6. ما أثر الإبداع والابتكار في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق بين متوسطات إجابات مفردات العينة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، والمتغيرات المنظمة: (عمر المدرسة، حجم المدرسة)؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في

أمانة العاصمة - صنعاء.

ويشتق منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة واقع ممارسة الريادة الاستراتيجية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.
2. معرفة مستوى الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.
3. تحديد أثر الثقافة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.
4. تحديد أثر القيادة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.
5. تحديد أثر إدارة الموارد إستراتيجياً في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.

6. تحديد أثر الإبداع والابتكار في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.

الهدف الرئيس الثاني: معرفة مدى وجود فروق بين متوسطات إجابة مفردات العينة حول الريادة

الاستراتيجية والاستدامة المالية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، والمتغيرات المنظمة (عمر المدرسة، حجم المدرسة).

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

1. وجود فجوة بحثية (على حد علم الباحثان، وما تم التوصل اليه من المركز الوطني للمعلومات) في الأدبيات الأكاديمية حول تأثير الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في قطاع التعليم الخاص.
2. إمكانية إثراء الأدبيات الأكاديمية بمعلومات إضافية حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية.

ثانياً: الأهمية العملية

إن دراسة أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة

- صنعاء، تعتبر من الأبحاث ذات الأهمية الكبيرة على الجانب التطبيقي، ويمكن توضيحه في الآتي:

1. يمكن لنتائج الدراسة أن تُمكن المدارس الأهلية من زيادة إيراداتها وتقليل تكاليفها، مما يعزز استدامتها المالية على المدى الطويل.

2. من خلال دراسة أثر الريادة الاستراتيجية، يمكن للنتائج المتوصل إليها، تحسين عمليات الإدارة والتنظيم داخل المدارس الأهلية. كما يمكن لهذه النتائج أن تساعد في تحسين كفاءة العمل وفعالية العمليات التنظيمية والمالية.

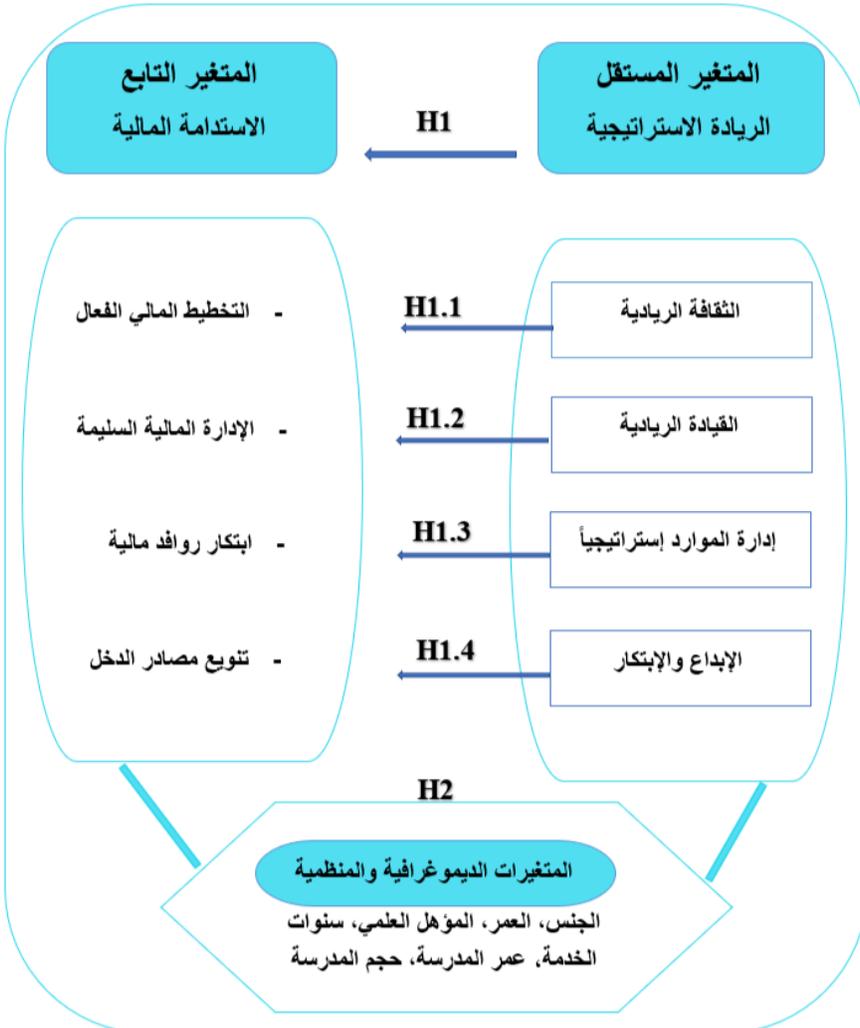
متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الريادة الاستراتيجية، بأبعادها:

الثقافة الريادية - القيادة الريادية - إدارة الموارد استراتيجياً - الإبداع والابتكار

المتغير التابع: الاستدامة المالية، بأبعادها:

- التخطيط المالي الفعال - الإدارة المالية السليمة - ابتكار روافد مالية - تنوع مصادر الدخل
- النموذج المعرفي:



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة

استناداً إلى المتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية الرئيسية الاولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء. ويتضرع منها الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الاولى (H1.1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1.2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد إستراتيجياً في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات اجابة أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، والمتغيرات المنظرية (عمر المدرسة، حجم المدرسة). حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتضت الدراسة على معرفة أثر الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار) في الاستدامة المالية (الإدارة المالية السليمة، التخطيط المالي الفعال، ابتكار روافد مالية، تنوع مصادر الدخل) في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.
- الحدود المؤسسية والمكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء.
- الحدود البشرية: اقتضت الدراسة على عينة من الموظفين بالإدارة المدرسية (المدير/الوكيل، المسؤول المالي).

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام الجامعي 2024 - 2025.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- الريادة الاستراتيجية:

تُعرف الريادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها عبارة عن الممارسات الإدارية في تحقيق الأعمال الريادية بالمدارس الأهلية من منظور استراتيجي من خلال (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد

استراتيجياً، الإبداع والابتكار)، من أجل إضافة ميزة تنافسية ترتبط بتطوير وتنفيذ استراتيجيات ورؤى مبتكرة ومستدامة تهدف إلى تحقيق التميز والنجاح المستمر في إدارة وتطوير المدارس الأهلية.

- القيادة الريادية:

تُعرف القيادة الريادية إجرائياً بأنها عبارة عن نموذج قيادي ديناميكي يقوم على خلق بيئة عمل محفزة للإبداع، وتتميز بقدرتها على التأثير الفعال في فريق العمل لدفعهم نحو الابتكار وتحمل المخاطر المحسوبة، وتحفيز العاملين لتحقيق التميز المستدام من خلال تبني أهداف استراتيجية قادرة على مواكبة التحديات في البيئات التعليمية المعقدة. كما تتميز بقدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة التي تواكب المتغيرات وتضمن تحقيق الرؤية التربوية للمدرسة، مع التركيز على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإنجاز غير المسبوق والتفوق المستمر.

- الثقافة الريادية:

تُعرف الثقافة الريادية إجرائياً بأنها عبارة عن منظومة قيمية وتنظيمية تهدف إلى تعزيز الابتكار والتميز في الأداء التعليمي والإداري، من خلال تبني قيم ومعتقدات تحفز تقديم خدمات تعليمية مبتكرة تلبى احتياجات المستفيدين، وتشجيع التفكير الإبداعي لخلق الفرص واستثمارها بطرق غير تقليدية، مع تبني معايير ريادية تُمكن من إنجاز المهام بأساليب مميزة تتفوق على النمط التقليدي. كما تعمل هذه الثقافة على تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتجديد والمبادرات الجديدة.

- إدارة الموارد استراتيجياً

تُعرف إدارة الموارد استراتيجياً إجرائياً بأنها عملية منهجية شاملة تستثمر كافة الموارد المادية والبشرية والمادية المتاحة بشكل أمثل لتحقيق التميز المؤسسي، حيث تعمل على اختيار الكوادر البشرية وفق معايير دقيقة تدعم التفوق المدرسي، وتنفيذ خطط تنمية مدروسة لتعظيم الاستفادة من الموارد الحالية، مع توجيه كافة الإمكانيات والبنية التحتية بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف التربوية والريادية للمدرسة، بما يضمن تعزيز القدرات التنافسية وضمان الاستدامة في الأداء المتميز.

- الإبداع والابتكار

يُعرف الإبداع والابتكار إجرائياً بأنه عبارة عن المنظومة الفاعلة التي تعمل على تحفيز العاملين لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها عملياً، من خلال تبني أساليب غير تقليدية في حل المشكلات وإدارة العمل، مع توفير بيئة داعمة تتضمن التقنيات الحديثة والبرامج التدريبية المستمرة التي تعزز القدرات الإبداعية، بهدف تحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات فعلية تسهم في تحقيق التميز والريادة التعليمية.

- الاستدامة المالية

تُعرف الاستدامة المالية إجرائياً بأنها الحالة التي تكون فيها المدارس الأهلية قادرة على توفير الدخل والموارد المالية الكافية لتغطية كافة نفقاتها، الحالية والمستقبلية والمحافظة عليها على المدى

الطويل، مع السماح بتراكم احتياطات مالية، لضمان استمرار تقديم خدماتها بجودة عالية دون التعرض لمخاطر مالية قد تؤثر على نموها واستمراريتها وبقائها، من خلال (التخطيط المالي الفعال، الإدارة المالية السليمة، ابتكار روافد مالية، تنوع مصادر الدخل).

– التخطيط المالي الفعال

يُعرف التخطيط المالي الفعال إجرائياً بأنها عملية منهجية تقوم على تحديد الأولويات المالية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، معتمدةً على رؤية مستقبلية واضحة للأهداف التمويلية. يتميز هذا التخطيط بوضع ميزانيات دقيقة تستند إلى تقييم دقيق للموارد المتاحة وسبل تميمتها، مع التركيز على مراقبة الإنفاق وترشيده لتحقيق الكفاءة المالية واستدامة الموارد المدرسية.

– الإدارة المالية السليمة

تُعرف الإدارة المالية السليمة إجرائياً بأنها نظام متكامل يعتمد على وجود آلية مالية فعالة تشمل المراجعات الدورية وتوقع التدفقات المالية المستقبلية، مع الالتزام التام بالسياسات واللوائح المنظمة للأعمال المالية. تعمل هذه الإدارة وفق تخطيط مالي دقيق، وتقوم بإعداد تقارير شفافة تعكس الواقع المالي بدقة، مدعومةً بقدرات تحليلية تمكنها من تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات الرشيدة لضمان الاستدامة والكفاءة في استخدام الموارد.

– ابتكار روافد مالية

يُعرف ابتكار روافد مالية إجرائياً بأنه عبارة منهج استراتيجي يعتمد على استثمار الأصول والمرافق المتاحة بشكل مستدام، من خلال تنظيم برامج وأنشطة استثمارية دورية لتعظيم الاستفادة من التجهيزات المدرسية. كما يشمل إقامة شراكات استثمارية مع مؤسسات وشركات أخرى لتعزيز الموارد المالية، بالإضافة إلى تبني سياسات تسويقية فعالة لتعريف المجتمع بالخدمات التعليمية المتميزة التي تقدمها المدرسة، مما يساهم في تنوع مصادر الدخل وضمان استقرارها المالي.

– تنوع مصادر الدخل

يُعرف تنوع مصادر الدخل إجرائياً بأنه استراتيجية شاملة تعتمد على توسيع نطاق الخدمات المقدمة من خلال تقديم أنشطة لامنهجية وبرامج إضافية مثل الرحلات العلمية والفعاليات التعليمية كالمعارض مقابل رسوم مالية، إلى جانب تبني الأساليب الحديثة كإطلاق المنصات التعليمية الرقمية وتطوير آليات التعليم عن بُعد، مما يساهم في تحقيق إيرادات متنوعة تعزز الاستقرار المالي للمدرسة وتضمن استدامتها في تقديم خدمات تعليمية متطورة.

الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) أ. الدراسات المحلية والعربية:

1. دراسة الدامي وآخرون (2025)، مصر: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية بالمدرسة الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي، وأوضحت النتائج وجود أهمية كبيرة لمدير فريق العمل بالمدرسة، وكذلك أهمية تطوير البنية التكنولوجية بالمدرسة، وضرورة توافر الخطط البديلة للتعامل المتغيرات المستقبلية، ووجود أهمية كبيرة لغرس مفهوم الثقافة الريادية والرقابة الذاتية بالمدرسة.
2. دراسة العرياني (2025)، المملكة العربية السعودية: سعت الدراسة إلى بيان علاقة تطبيق الريادة الاستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت النتائج أن مصفوفة الارتباط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء التنافسي، حيث جاءت جميعها دالة إحصائياً.
3. دراسة إبراهيم (2024)، مصر: وسعت الدراسة إلى تحديد مستوى الريادة الاستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات التعليمية، واعتمدت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات التعليمية.
4. دراسة عبد المنعم (2024)، السعودية: وسعت الدراسة إلى تحليل وتشخيص أثر الرشاقة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت النتائج وجود ارتباط قوي بين الرشاقة التنظيمية والريادة الاستراتيجية، وايضاً اتضح قدرة البنوك على إدارة الموارد بطريقة منافسة.
5. دراسة سويد (2024)، البحرين: وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى إدارة صالات اللياقة البدنية في مملكة البحرين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تطبيق للريادة الاستراتيجية من قبل إدارة صالات اللياقة البدنية في مملكة البحرين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول متغير المسمى الوظيفي على جميع المجالات.
6. دراسة شعملة (2023)، اليمن: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة اليمنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية وتحديد التوجهات المستقبلية في الجامعة. وجاء واقع تطبيق ممارسة الريادة الاستراتيجية وكذلك تحديد التوجهات المستقبلية بالجامعة بمستوى عال.

ج. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة **Boudreaux، (2022)، USA**: وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية دور الصناعة في الريادة الاستراتيجية من خلال مسح كوفمان للشركات، كما سعت لإجراء دراسة تجريبية لكيفية تأثير قطاعات الصناعة المختلفة على أداء رواد الأعمال الاستراتيجية، وفقاً لعدة مقاييس مثل الربح، الإيرادات، المبيعات، بقاء الشركة، الأسعار، المزايا التنافسية، واعتمدت الدراسة المنهج التجريبي والمسحي، وكشفت النتائج أن الصناعات الخدمية - وخاصة مجال الخدمات المهنية والتقنية والعلمية - تتمتع بمعدل ربح أعلى وإيرادات مبيعات أعلى ومعدل بقاء أفضل مقارنة بالصناعات الأخرى. كما وجدت أن أداء قطاع البيع بالتجزئة والتصنيع بشكل عام يعتبر أسوأ وفقاً لمقاييس الدراسة، لأنها أقل ربحية ولديها معدلات بقاء أقل. كما أن القطاعات التي لديها صلات أكبر بالحكومات - قطاع الزراعة، المرافق العامة، الإدارة العامة - تتمتع بمعدلات بقاء وربحية أعلى في المتوسط.
2. دراسة **Kirimi (2021)، Kenya**: سعت إلى دراسة تأثير شبكات ريادة الأعمال على الأداء المالي للمؤسسات متوسطة الحجم في كينيا، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وكبير لشبكة ريادة الأعمال في القدرات المالية للشركات متوسطة الحجم. كما أظهرت النتائج أن الأداء المالي العام تأثر بشكل إيجابي بشبكات ريادة الأعمال.
3. دراسة **Ziyae & Sadeghi (2020)، Iran**: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الريادة الاستراتيجية على العلاقة بين ريادة الأعمال المؤسسية وأداء الشركة، واعتمدت المنهج الكمي، وأشارت النتائج إلى أن الريادة الاستراتيجية وريادة الأعمال المؤسسية لها تأثير إيجابي على أداء الشركة. كما أنها تكشف عن التأثير الوسيط للريادة الاستراتيجية في العلاقة بين ريادة الأعمال المؤسسية وأداء الشركة.

الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الاستدامة المالية)

أ- الدراسات المحلية والعربية:

1. دراسة **أبو راضي (2024)**، مصر: سعت الدراسة إلى اقتراح مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى إن هناك مسارات ومصادر متنوعة ومتعددة للحفاظ على القدرة المالية للجامعات الحكومية المصرية، ووجود أهمية كبيرة للاستدامة المالية في تميز وتنافسية وريادة الجامعات الحكومية.
2. دراسة **القرني (2024)**، المملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة إلى تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية من خلال الكشف عن واقع الاستدامة المالية ومتطلبات

تحقيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في درجة توافر أبعاد الاستدامة المالية، حيث جاء بعد (التخطيط المالي) في المرتبة الأولى، وجاء بعد (ترشيد النفقات) في الرتبة الثانية، وجاء بعد (السياسات المالية والإدارية) في المرتبة الثالثة، وجاء في الرتبة الأخيرة بعد (ابتكار موارد مالية جديدة).

3. دراسة الشمراني والشريف (2024)، المملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة الاستدامة المالية بأبعادها (التخطيط المالي، تنوع مصادر الدخل، نوعية السياسات المالية والإدارية، ابتكار روافد مالية جديدة) بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام وفي جميع المحاور جاءت ضمن الدرجة المتوسطة. كما أظهرت النتائج: أن صعوبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة المتوسطة وبمتوسط.
4. دراسة الجخلب والجماصي (2023)، فلسطين: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

ج- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Günther et al (2022)، Germany: سعت الدراسة إلى اقتراح مقياساً مفاهيمياً للاستدامة المالية وتفحص أثارها وارتباطها بعوائد سوق رأس المال، واستخدمت لدراسة المنهج التجريبي التحليلي، توصلت الدراسة إلى تصور مقترح لقياس الاستدامة المالية من خلال أربعة مؤشرات: نمو الشركة، قدرتها على البقاء (الاستمرارية)، مخاطر الأرباح، خلق القيمة.
2. دراسة Jaafar et al (2021)، Malaysia: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجية تنويع الإيرادات على الاستدامة المالية للجامعات العامة الماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كشفت النتائج أن تنويع الإيرادات ومصادر الدخل، كان له علاقة إيجابية كبيرة بتحقيق الاستدامة المالية، عند استخدام العائد على الأصول كبديل.

الدراسات التي تناولت المتغيرين (الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية)

أ- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Stephens et al (2024)، Pakistan: سعت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يلعبه تبني الريادة الاستراتيجية على الاستدامة في الشركات العائلية، واستخدمت المنهج النوعي، وتبين

وجود مستوى وعي منخفض بعمليات وإجراءات الاستدامة ، كما تبين إنه لا يتم إدارة الاستدامة أو تنفيذها بشكل منهجي فعال.

2. دراسة **Africa (2022) Bore & Macharia**: سعت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ممارسات الريادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية للمنظمات الدينية التابعة لتحالف ويكليفي في افريقيا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستنتاجي، وأثبتت الدراسة أن تأثير ممارسات الريادة الاستراتيجية على الاستدامة المالية كان كبيراً وإيجابياً، وأكدت النتائج أن الاستدامة المالية للمنظمات الدينية التابعة لتحالف ويكليفي، تم التنبؤ بها بشكل كبير من خلال ممارسات الريادة الاستراتيجية.
3. دراسة **Thailand (2022) Suriyankietkaew & Pavine**: سعت الدراسة إلى تحديد عوامل الادارة والريادة الاستراتيجية المؤثرة على الاستدامة في منظمات الرعاية الصحية في تايلاند، واستخدمت المنهج المسحي، وكشفت النتائج عن نموذج بحثي ناشئ، وحددت 20 عاملاً للإدارة والريادة الاستراتيجية أحادية البعد نحو الاستدامة في مجال الرعاية الصحية، ومن أهمها: تنمية الموارد البشرية، القيم، الجودة، المسؤولية الاجتماعية، اعتبارات أصحاب المصالح، ووجود آثار إيجابية لمخرجات الاستدامة في منظمات الرعاية الصحية.
4. دراسة **Kenya (2022) Oluoch et al**: هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير المعتدل للإطار التنظيمي على العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في كينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج التطبيقي الوصفي، وكشفت النتائج أن الإطار التنظيمي ليس له تأثير معتدل كبير، ووجود علاقة إيجابية بين الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية.
5. دراسة **Nigeria (2022) Kowo & Akinbola**: هدفت الدراسة الى التعرف على كيفية تأثير ممارسة القيادة الاستراتيجية على الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت الدراسة وجود تأثير كبير للتخطيط الاستراتيجي على استدامة الأداء الربحي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يعتمد على مدى ممارستها للقيادة.

التعليق على الدراسات السابقة

تم استعراض مختارات من أحدث الأدبيات السابقة، والتي تناولت موضوع الريادة الاستراتيجية والاستدامة بشكل منفصل وكلاً على حدة، وقد تفاوتت فيما بينها في تناول هذه المواضيع من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة وقد تبين للباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- استخدام أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق إجراءات الدراسة، وهو نفس المنهج الذي ستستخدمه الدراسة الحالية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.
- وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وتقسيم محاورها، والمساهمة في الإطار النظري للدراسة وكذا الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة.

كما تتميز الدراسة الحالية بالعديد من المميزات والإضافات الجديدة التي توفرها في سياق المؤسسات، ومن بين هذه المميزات:

- تركيز الدراسة على توفير رؤية شاملة حول مساهمة الريادة الاستراتيجية بأبعادها المُختارة في توفير رؤية شاملة حول الممارسات الفعالة في الإدارات المدرسية. وهذا يساعد المدارس الأهلية في تبني الاستراتيجيات الريادية التي ستحقق التميز في السياق المؤسسي.
- تركيز الدراسة الحالية على توضيح كيفية تحسين الاستدامة المالية من خلال الريادة الاستراتيجية وتحديد العوامل التي تسبب أعباء كبيرة على القدرة المالية بالمدارس وبالتالي يمكن لها تركيز جهودها على تحسين استدامتها المالية.

مفهوم الريادة الاستراتيجية:

وردت العديد من التعاريف في الأدبيات النظرية فيما يخص الريادة الاستراتيجية، فقد أشارت لطلبه (2024: 27) بأن مصطلح الريادة الاستراتيجية يشتمل على مصطلحين رئيسيين، يتكون المصطلح الأول من الريادة والتي تشير إلى استكشاف الفرص المختلفة داخل المؤسسة واستثمارها بشكل إيجابي من خلال إطار قيمي يعمل فيه المنتمون لتلك المؤسسة، ويشمل المصطلح الثاني الإدارة الاستراتيجية والتي تشير إلى سعي المؤسسة بكافة الطرق إلى تحقيق المزايا التنافسية المختلفة، لذا فإن مصطلح الريادة الاستراتيجية يشير إلى كافة الجهود التي تبذلها أي مؤسسة من خلال استثمار مواردها وامكانياتها لتحقيق تفوق تنافسي لتلك المؤسسة في إطار قيادة ريادية مميزة وثقافة ريادية تتسم بها تلك المؤسسة.

أما (Alshagawi & Mabkhot 2024: 4) فقد عرفوا الريادة الاستراتيجية بأنها التكامل بين منظوري الريادة (إجراءات واساليب اقتناص الفرص) والاستراتيجية (إجراءات وأساليب تحقيق التفوق والسبق التنافسي على المدى الطويل) من أجل تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الثروة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الريادة الاستراتيجية تدمج بين السلوكيات الريادية، والمنظور الاستراتيجي؛ لبناء استراتيجيات هادفة إلى إدارة الإبداع والابتكار والموارد بما يساهم في تعزيز اكتشاف الفرص الريادية وخلقها واستثمار الموارد والإمكانات لتحقيق النمو والاستدامة.

أهمية الريادة الاستراتيجية

إن تبني الريادة الاستراتيجية في المنظمات يعتبر خطوة حيوية لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة باستمرار. حيث إن تبنيها ليس مجرد خيار بل ضرورة لتحقيق التفوق والتقدم في عالم الأعمال التنافسي، ويتضح ذلك في الآتي (Alborathy, et. al. 2024: 45) ، (شريف ومهدي، 2023: 149)، (يعقوب وغنام، 2023: 77)، (علي وعبد اللطيف، 2022: 88):

- تحقيق عملية التنمية التي تفتح آفاقاً جديدة: تساعد الريادة الاستراتيجية المنظمات على التطور وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تحديد وتبني استراتيجيات مبتكرة تفتح آفاقاً جديدة للنمو والتوسع.
- احتضان المستجدات في البيئة المحيطة: بوجود تطورات مستمرة في البيئة الخارجية للمنظمات، تلعب الريادة الاستراتيجية دوراً حيوياً في تكييف المنظمة مع هذه التحولات واحتضانها بفعالية.
- تنمية الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس: تسهم الريادة الاستراتيجية في تشجيع تنمية الأفكار وتحويلها إلى مشاريع وبرامج عمل ملموسة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.
- المساهمة في استقرار المنظمات: تعتبر الريادة الاستراتيجية عامل أساسي في تحقيق وتعزيز استقرار المنظمات، مما يسهم في بقائها في السوق لفترات طويلة.
- المساعدة في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية: عندما تكون لدى المنظمة استراتيجيات ريادية، يمكن لها الاستجابة بسرعة وفعالية للتحولات المفاجئة في البيئة المحيطة.

ويمكن القول، إن الريادة الاستراتيجية تُعد السلاح الأقوى الذي تمتلكه المنظمات في تحقيق التميز والاستمرارية في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة باستمرار في ضوء الرؤية والاستبصار المستقبلي في توقع التغيرات في السوق وفهم الاتجاهات الناشئة، مما يمكن المنظمة من الاستعداد لها بفعالية.

أبعاد الريادة الاستراتيجية

لقد استتدت الدراسة الحالية في عملية تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية إلى الدراسات السابقة، والتي اشتملت على وجهات نظر متعددة ومختلفة في عرض أبعادها، وذلك بناءً على طبيعة كل دراسة وخصائص مجتمعها. وفي ضوء إمكانيات الدراسة الحالية وبما يتواءم مع بيئتها فقد تم تحديد الأبعاد الآتية للريادة الاستراتيجية:

أولاً: الثقافة الريادية (Entrepreneurial Culture)

تشير الثقافة الريادية كأحد أبعاد تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمنظمات إلى الخلفية المعرفية والاتجاهات وقناعات الأفراد العاملين بمنظمة معينة عن كيفية تحقيق الريادة بمنظمتهم، ومن ثم يسعون من أجل تحقيق ذلك لتنمية قدراتهم الإبداعية، وتعزيز قدراتهم على الإنجاز والتفكير الإبداعي

والتعاون مع الأفراد واستكشاف الفرص المتميزة واقتناصها ووضع الخطط وتطويرها والسعي للحصول على عوائد اقتصادية ذات قيمة (Engidaw, 2021:3).

وفي هذا السياق يمكن القول، إن الثقافة الريادية تعبر عن مجموعة من القيم والمعتقدات، والسلوكيات التي تدعم وتُشجع على الابتكار، والمخاطرة المحسوبة، والتفكير الإبداعي داخل بيئة العمل أو المجتمع. يتم في هذه الثقافة تعزيز التعاون والمرونة، ويُشجع الأفراد على اتخاذ المبادرة وتحقيق التغيير من خلال استراتيجيات جديدة وغير تقليدية. وبما يعمل على خلق بيئة يمكن فيها للأفراد تحويل أفكارهم إلى فرص تجارية أو مشاريع مبتكرة، مما يساهم في النمو المستدام وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

ثانياً: القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership)

عرف الشهراني (2023: 9) القيادة الريادية بأنها قدرة القادة على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق رؤية المؤسسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعتمد القيادة الريادية على قدرات الاستماع والإلهام وتمكين الفريق للابتكار وتحقيق التغيير.

وفي هذا السياق يمكن القول، إن القيادة الريادية هي نمط من القيادة التي تركز على المبادرة، والابتكار، والمخاطرة المحسوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. والقائد الريادي هو شخص يستطيع تحفيز الآخرين على التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرة في مواجهة التحديات. والقيادة الريادية تجمع بين مهارات القيادة التقليدية مثل التوجيه والإلهام، مع تركيز خاص على الابتكار وخلق الفرص داخل بيئة العمل أو المجتمع.

ثالثاً: إدارة الموارد استراتيجياً (Strategic Resource Management)

يتعلق بُعد إدارة الموارد استراتيجياً باستجابة المنظمة للضرورات البنائية وتتضمن عملية الاستفادة بأفضل طريقة من المصادر البشرية المتخصصة في المنظمة وكذلك إدارة الموارد الملموسة المتمثلة برأس المال المادي والأصول، والموارد غير الملموسة المتمثلة برأس المال الاجتماعي، من خلال هيكلية محفظة الموارد وتجميعها ورفع القدرات للوصول لتحقيق الثروة (Al-Debei & Al-Lozi, 2021).

وفي هذا السياق يمكن القول، إن إدارة الموارد استراتيجياً هي العملية التي يتم من خلالها تخطيط وتنظيم واستخدام الموارد المتاحة في المنظمة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل. وتشمل الموارد البشرية، المادية، المالية، والتكنولوجية. وتكمن أهمية إدارة الموارد استراتيجياً في ضمان استغلال هذه الموارد بكفاءة، بما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

رابعاً: الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation)

الإبداع والابتكار هما مفهومان مهمان في عالم الأعمال والمجتمع بشكل عام، إلا أن لكل منهما تعريفه الخاص ودوره في العملية الإبداعية:

- **الإبداع (Creativity):** الإبداع هو القدرة على توليد أفكار جديدة أو حلول مبتكرة لمشاكل قائمة. يشمل التفكير خارج الصندوق والقدرة على الربط بين أفكار أو مفاهيم غير مرتبطة سابقاً. يمكن أن يكون الإبداع في مجالات متعددة مثل الفن، التكنولوجيا، وحلول الأعمال. ويتطلب الإبداع تفكيراً مرناً والقدرة على الخروج عن المألوف (Anderson, et. al, 2021).
- **الابتكار (Innovation):** الابتكار هو عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات، خدمات، أو عمليات جديدة تُحدث تغييراً إيجابياً في العالم أو في بيئة العمل. يشمل الابتكار تطبيق الأفكار الجديدة بطرق عملية ومفيدة، مما يساهم في تحسين الأداء أو تلبية احتياجات السوق. وفي هذا السياق يمكن القول، إن الإبداع والابتكار هما جوهر أي تطور في المجتمع أو الأعمال. فالإبداع هو قدرة الأفراد على التفكير بطريقة جديدة، بينما الابتكار هو تطبيق هذه الأفكار الإبداعية لتحقيق التغيير والتطوير في المنتجات، الخدمات، أو العمليات. كما إن الابتكار والإبداع لا يقتصران على مجالاً محدد بعينه، بل يشملان جميع جوانب الأعمال، من الإدارة إلى التسويق وغيرها.

مفهوم الاستدامة المالية

وردت العديد من التعاريف في الأدبيات النظرية بخصوص مفهوم الاستدامة المالية، فقد عرفها حجرية وكشيدة (2024) بأنها تعتبر عاملاً أساسياً يرتبط بنجاح واستمرارية المؤسسات في العصر الحديث. وتُعبّر الاستدامة المالية عن قدرة المنظمات على تحقيق معدل نمو حقيقي إيجابي، واحتمالية عالية من البقاء (احتمال منخفض للإعسار)، ومخاطر الأرباح منخفضة نسبياً، وتحقيق دخلاً كافياً لتغطية كافة نفقاتها، الحالية والمستقبلية، مع السماح أيضاً بتراكم الاحتياطيات المالية، لضمان تقديم خدماتها بجودة عالية.

كما أشار الغامدي وآخرون (2024: 8) بأن الاستدامة المالية هي قدرة المنظمة بشكل مستمر على توفير التمويل اللازم لتغطية نفقاتها التشغيلية والتطويرية وذلك من خلال مصادرها الذاتية، كالشراكات والاستثمارات والمرافق والخدمات، وهذا يعني قيام المؤسسة بتقليل فرص التهديدات والتحديات والمخاطر التي قد تقف حجر عثرة أمام قدرة المنظمة على القيام بوظائفها، وأنشطتها على الوجه الأمثل وعلى أعلى مستوى.

وفي هذا السياق، يمكن القول، إن الاستدامة المالية هي القدرة على الحفاظ على استقرار الوضع المالي للمنظمة على المدى الطويل، وضمان قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية دون الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي أو الاقتراض، كما تتعلق بتطوير نموذج عمل يحقق التوازن بين الإيرادات

والمصروفات، مع تأمين تدفقات مالية ثابتة تمكن المنظمة من مواجهة التحديات الاقتصادية وتحقيق نمو مستدام.

أهمية الاستدامة المالية

إن تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات يعتبر عنصر حيوي لضمان بقاء الشركات والمؤسسات في وجه التحديات الاقتصادية المتغيرة. حيث تعتبر الاستدامة المالية جزءاً أساسياً من تحقيق النجاح الطويل الأمد للمنظمة، وتأتي أهميتها من عدة جوانب (فيرم، 2024: 6)، (الغامدي وآخرون، 2023: 13)، (بدر، 2022: 158)، (إسكندر، 2021: 102):

- **الاستمرارية والنمو:** بفضل الاستدامة المالية، تستطيع المنظمات تحقيق أرباح تسمح لها بتمويل نفسها والاستمرار في عملياتها بشكل مستمر، كما تمكنها من النمو والتوسع في السوق.
- **تعزيز الربحية:** تحقيق الربحية هو هدف رئيسي لأي منظمة، حيث تمثل القدرة على تحقيق أرباح مستدامة مفتاح الاستمرارية المالية. من خلال زيادة الربحية، يمكن للمنظمات تمويل نشاطها واستثمارها في النمو والتوسع.
- **جذب الاستثمارات:** يعتبر الاستقرار المالي عاملاً مهماً في جذب الاستثمارات الخارجية، فالمستثمرون يفضلون التعامل مع الشركات التي تتمتع بأداء مالي قوي واستدامة مالية مثبتة.
- **الثقة والشفافية:** يعكس الاستقرار المالي قدرة المنظمة على إدارة مواردها بكفاءة وشفافية، مما يزيد من ثقة المستثمرين والعملاء ويساهم في بناء سمعة إيجابية لها.
- **ويمكن القول،** إن تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات يعتبر عاملاً حاسماً لاستمرارها وازدهارها في السوق، ويمكن أن يكون عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.

ابعاد الاستدامة المالية

لقد استندت الدراسة الحالية في عملية تحديد أبعاد الاستدامة المالية إلى الدراسات السابقة، والتي اشتملت على وجهات نظر متعددة ومختلفة في عرض أبعادها، وذلك بناءً على طبيعة كل دراسة وخصائص مجتمعه. وفي ضوء إمكانيات الدراسة الحالية وبما يتواءم مع بيئتها فقد تم تحديد الأبعاد الآتية للاستدامة المالية:

أولاً: التخطيط المالي الفعال

عرف Guedid (2024: 3) التخطيط المالي الفعال بأنه تحقيق التوازن بين الدخل والنفقات، ووضع خطط مالية جيدة لتحقيق الأهداف المالية على المدى الطويل. ويشمل ذلك وضع ميزانية شخصية أو للشركة، وتحديد الأهداف المالية ووضع استراتيجيات لتحقيقها مع مراقبة دقيقة للتنفيذ.

كما يمكن القول، إن التخطيط المالي الفعال عبارة عن التخطيط المالي الاستراتيجي الذي يأخذ في الاعتبار كفاية الموارد المالية، وكيفية الحصول على موارد جديدة لتحقيق الاستدامة لنمو

الأنشطة الحالية والمستقبلية، وإدارتها بشكل فعال، وليس فقط التركيز على الإدارة اليومية لتحقيق خططها وأهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: الإدارة المالية السليمة

عرف آل مقبل (2025: 5) الإدارة المالية السليمة بأنها عملية إدارة الأموال والاستثمارات بشكل فعال، وتحقيق أقصى استفادة منها بحيث يكون لدى المنظمة القدرة على تحمل المخاطر المالية والتوسع في النجاح المالي على المدى البعيد.

ويمكن القول، إن الإدارة المالية السليمة في المنظمة هي مجموعة من العمليات والسياسات التي تهدف إلى إدارة الموارد المالية للمنظمة بكفاءة وفعالية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمالية. وتتضمن الإدارة المالية السليمة استخدام الأدوات والأنظمة المالية المناسبة للتخطيط، والتنظيم، والمراقبة، والتحليل المالي لضمان استدامة المنظمة المالية وتعظيم العوائد المالية مع تقليل المخاطر المالية.

ثالثاً: ابتكار روافد مالية

كما عرف زاوويد وحجاج (2018: 123) ابتكار روافد مالية بأنها قدرة المنظمة على إيجاد وتطوير مصادر جديدة للدخل الذي يمكن أن يدعم الاستدامة المالية على المدى الطويل. قد تشمل هذه المصادر الاستثمارات، والشراكات، والإيرادات الجديدة من المنتجات أو الخدمات. ويمكن القول، إن ابتكار روافد مالية في المنظمة هو عملية مستمرة تهدف إلى استكشاف وتطوير مصادر دخل جديدة أو طرق مبتكرة لزيادة الإيرادات. من خلال تنويع المنتجات والخدمات، التوسع في أسواق جديدة، أو الاستثمار في التكنولوجيا، يمكن للمنظمة تعزيز استدامتها المالية وتحقيق نمو مستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.

رابعاً: تنويع مصادر الدخل

وأشار عواد (2022: 260) بأن تنويع مصادر الدخل يعني تقليل المخاطر المالية من خلال امتلاك مصادر دخل متعددة من مصادر مختلفة. على سبيل المثال، يمكن أن يكون لدى المنظمة دخل من الاستثمارات، والأعمال الحرة، مما يوفر استقراراً مالياً في حالة حدوث تقلبات في إحدى المصادر. كما يمكن القول، بأن تنويع مصادر الدخل بأنها استراتيجية تهدف إلى تقليل الاعتماد على مصدر واحد للإيرادات من خلال توسيع نطاق مصادر الدخل المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال تنويع وتوسيع قاعدة إيراداتها عبر مجموعة من الأنشطة أو المنتجات أو الأسواق المختلفة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه الأكثر استخداماً والأنسب في دراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية والتربوية والنفسية والإنسانية وكونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من إدارة المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء. واستناداً إلى إحصائية مكتب التربية بالأمانة للعام 2024 - 2025 فإنه يوجد عدد (738) مدرسة أهلية موزعة في كافة مديريات أمانة العاصمة. وانطلاقاً من خصائص الدراسة وأهدافها فقد تم اختيار (المدير أو الوكيل والمسؤول المالي)، أي بواقع مفردتين من كل مدرسة. وبذلك، تكون مجتمع الدراسة الحالية من (738) مدرسة و (1476) إدارياً.

عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العنقودية متعددة المراحل: في المرحلة الأولى تم استخدام العينة الطبقية التناسبية لتحديد عدد المدارس في كل مديرية، وفي المرحلة الثانية تم استخدام العينة العنقودية ذات العدد الثابت من المفردات، حيث تم اختيار وحدتين تحليليتين بشكل ثابت من كل مدرسة، وهما المدير أو الوكيل والمسؤول المالي. وتم تحديد العينة بـ (306) مديراً ومسؤولاً مالياً من (153) مدرسة بواقع مفردتين لكل مدرسة. وقد تم ذلك حسب الآتي:

المرحلة الأولى: تم استخدام العينة الطبقية التناسبية لتحديد عدد المدارس في كل مديرية، وذلك بتقسيم المجتمع (المكون من 738 مدرسة أهلية والتي تضم 1476 إدارياً، موزعة على 11 مديرية في أمانة العاصمة صنعاء)، ومن خلال معيار عمر المدرسة، تم اختيار الأقدم في التأسيس. كما في الشكل رقم (2):

$$\text{عدد المدارس المختارة من المديرية} = \frac{\text{عدد المدارس في المديرية}}{\text{اجمالي عدد المدارس}} \times \text{حجم العينة}$$

وتم حساب ذلك كالآتي:

$$153 \times \frac{\text{عدد المدارس في المديرية}}{738} =$$

شكل رقم (2) معادلة التوزيع النسبي لتحديد عدد المدارس في كل مديرية

المرحلة الثانية: تم استخدام العينة العنقودية ذات العدد الثابت من المفردات، حيث تم اختيار وحدتين تحليليتين بشكل ثابت من كل مدرسة، وهما المدير أو الوكيل والمسؤول المالي. وقد تم

تحديد عدد العينة باستخدام المعادلة الإحصائية لهاربرت أركان (Herbert Arkan)، موضح في الشكل رقم (3):

$$\text{Sample Size} = \frac{N \times t^2 \times P \times (1 - P)}{(N-1) \times SE^2 + t^2 \times P \times (1 - P)}$$

$$\frac{1476 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times (1 - 0.50)}{(1476-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50 \times (1 - 0.50)} = 306$$

شكل رقم (3) معادلة (Herbert Arkan Equation)

من المعادلة السابقة تم تحديد العينة بـ (306) مديراً ومسؤولاً مالياً من (153) مدرسة بواقع مفردتين لكل مدرسة.

استجابة عينة الدراسة

قام الباحث بتوزيع (306) استبانة على عينة الدراسة، وكانت استجابة العينة كما في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) استجابة عينة الدراسة

النسبة	العدد	استجابة افراد العينة
%100	306	
%98.6	302	الاستبانات المسترجعة
%98	300	الاستبانات الصالحة

مصادر جمع البيانات

أ- المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة على المراجع والأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة من كتب ومجلات ودوريات، سواءً العربية منها والأجنبية، والمقالات، والأبحاث والرسائل العلمية التي تناولت الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية، والاطلاع على إحصائيات تقارير الإنجاز والكتيبات السنوية والتقارير الرسمية.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تمّ الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة لاختبار الظاهرة عملياً.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها ، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) ، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) لتجيب عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها ، وقد تم بناء الاستبانة بما يحقق أهداف الدراسة وتساؤلها الرئيس وأسئلتها الفرعية.

وتم توزيع الاستبانة على عدد من المحكمين في مجال إدارة الأعمال بالجامعات اليمنية ، وقد قام الباحث بالتعديل لصياغة الفقرات حتى تصبح مفهومة أكثر في مجتمع الدراسة ، وتكونت من قسمين على النحو الآتي:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية ، والمنظمية وتكونت من:

النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - حجم المدرسة - عمر المدرسة

القسم الثاني: تضمن القسم الثاني محورين ، ويحتوي على (38) فقرة على النحو الآتي:

■ **المحور الأول:** يتضمن أبعاد المتغير المستقل ممثلة بالريادة الاستراتيجية ، واشتمل على أربعة أبعاد تحوي (20) فقرة.

■ **المحور الثاني:** يتضمن أبعاد المتغير التابع ممثلة بأبعاد (الاستدامة المالية) واشتمل على أربعة أبعاد تحوي (18) فقرة.

مقياس أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان.

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام الصدق الظاهري (صدق المحكمين) ، وصدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية).

● الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى ، حيث تم مناقشة مسودة الاستبانة مع المشرف الأكاديمي ، وتم الأخذ بالملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة ، ومن ثم تم عرضها على عدد (14) محكم أكاديمي من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الإدارية والمالية والإحصائية من العديد من الجامعات اليمنية.

• صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء) :

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل الارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، ويمكن توضيح نتيجة الاختبار الاتساق كما يأتي:

• نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل: الريادة الاستراتيجية:

جدول رقم (2) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية

الإبداع والابتكار		إدارة الموارد استراتيجياً		القيادة الريادية		الثقافة الريادية	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.765**	16	.691**	11	.758**	6	.795**	1
.803**	17	.670**	12	.832**	7	.774**	2
.775**	18	.694**	13	.811**	8	.772**	3
.823**	19	.750**	14	.809**	9	.813**	4
.757**	20	.763**	15	.781**	10	.704**	5
.878**	الكلي	.847**	الكلي	.894**	الكلي	.890**	الكلي

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع فقرات المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية عالية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (.832 و.670)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تؤثر وتضعف من الارتباط بالأبعاد.

• نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع: الاستدامة المالية

جدول رقم (3) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع الاستدامة المالية

تنوع مصادر الدخل		ابتكار روافد مالية		الإدارة المالية السليمة		التخطيط المالي الفعال	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.799**	35	.822**	31	.725**	26	.759**	21
.772**	36	.846**	32	.774**	27	.721**	22
.796**	37	.743**	33	.781**	28	.696**	23
.780**	38	.726**	34	.753**	29	.815**	24
				.725**	30	.762**	25
.878**	الكلي	.871**	الكلي	.840**	الكلي	.844**	الكلي

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع فقرات المتغير التابع للاستدامة المالية جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (0.846 و0.696)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تؤثر وتضعف من الارتباط بالأبعاد.

ثبات أداة الدراسة

وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (4):

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات

م	المحاور	الفقرات	معامل الثبات Alpha Cronbach's	المصدقية
1	الثقافة الريادية	5	0.828	0.910
2	القيادة الريادية	5	0.858	0.926
3	إدارة الموارد استراتيجياً	5	0.760	0.872
4	الابداع والابتكار	5	0.844	0.918
المحور الاول: الريادة الاستراتيجية		20	0.940	0.937
1	التخطيط المالي الفعال	5	0.807	0.898
2	الإدارة المالية السليمة	5	0.807	0.899
3	ابتكار روافد مالية	4	0.793	0.890
4	تنوع مصادر الدخل	4	0.795	0.891
المحور الثاني: الاستدامة المالية		18	0.922	0.960
مجموع الكلي لجميع محاور الدراسة		38	0.956	0.978

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

بيّنت النتائج في الجدول رقم (4) باستخدام ألفا كرونباخ (Alpha Cornbrash's) أن جميع محاور الدراسة تتسم بالثبات حيث بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور (0.956) والمصدقية (0.978)

وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، ومقبولة لأغراض الدراسة والتحليل، وكلما كانت قيمة (ألفا كرو نباخ) تقترب من الواحد الصحيح كلما زاد ثبات الاتساق الداخلي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد عمل اختبار التوزيع الطبيعي الذي بين أن البيانات موزعة بشكل طبيعي أصبح بالإمكان

تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل أداة الدراسة من ضمن الأساليب المعلمية (Parameters Ways) للتحليل الإحصائي على النحو التالي: -

1. النسب المئوية والتكرارات وتفيد في وصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفرادها تجاه فقرات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة والتعرف عن مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
3. معامل ألفا كرونباخ بهدف قياس مدى ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
4. معامل ارتباط بيرسون للتأكد من مؤشرات صدق البناء للأداة.
5. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution
6. اختبار معامل التضخم Variance Inflation Factor
7. اختبار العلاقة بين المتغيرات Correlation Analysis
8. اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis
9. اختبار الفروق بين المتغيرات الشخصية بواسطة اختبار (One way ANOVA) لتحليل التباين الأحادي عند ثلاث فئات فأكثر مثل (العمر).
10. (T-Test) للعينات المستقلة لقياس الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين وفقاً لفئتين فقط مثل (النوع).

تفسير وعرض المتغيرات الديموغرافية والمنظمية

احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الخصائص التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، حجم المدرسة، عمر المدرسة) وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والمنظمية على النحو الآتي:

متغير النوع

للتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع تم استخدام التكرارات والنسب المئوية

كما في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب النوع

النسبة %	العدد	النوع
34	101	ذكر
66	199	أثى
100%	300	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (5) أن أغلب مفردات العينة من الاناث وذلك بنسبة (66%)، في حين أن نسبة العينة من الذكور (34%).

متغير العمر

للتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6) التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	العدد	العمر
14.7	44	أقل من 30 سنة
35.7	107	من 30 إلى 40 سنة
34.7	104	من 41 إلى 50 سنة
15.0	45	أكثر من 50 سنة
100%	300	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (6) أن نسبة (35.7%) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح (من 30 إلى 40 سنة)، ونسبة (34.7%) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح (من 41 إلى 50 سنة)، ونسبة (15%) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح (أكثر من 50 سنة)، وأخيراً جاءت نسبة (14.7%) من عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة).

متغير المؤهل العلمي

للتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما في الجدول رقم (7):

جدول رقم (7) التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
2.0	6	ثانوية
8.7	26	دبلوم عالي
77.7	233	بكالوريوس
11.0	33	ماجستير
0.7	2	دكتوراه
100%	300	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (7) أن أغلب أفراد العينة من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاء بنسبة (77.7%)، يليه فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة (11%)، ثم فئة المؤهل العلمي (دبلوم عالي) بنسبة (8.7%)، ثم فئة المؤهل العلمي (ثانوية) بنسبة (2%)، بينما مؤهل (دكتوراه) جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة (0.7%).

متغير سنوات الخدمة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8) التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة %	العدد	سنوات الخدمة
9.3	28	أقل من 5 سنوات
19.7	59	من 5 إلى 10 سنوات
36.7	110	من 11 إلى 15 سنة
34.3	103	أكثر من 15 سنة
100%	300	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (8) أن أغلب أفراد العينة هم من فئة سنوات الخدمة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (36.7%)، بينما فئة سنوات الخدمة (أكثر من 15 سنة) حلت في المرتبة الثانية بنسبة (34.3%)، يليها فئة سنوات الخدمة (من 5 إلى 10 سنوات) حلت في المرتبة الثالثة بنسبة (19.7%)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (9.3%).

متغير عمر المدرسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير عمر المدرسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما في الجدول رقم (9):

جدول رقم (9) التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب عمر المدرسة

النسبة %	العدد	سنوات خدمة المدرسة
23.7	71	من 10-15
32.0	96	من 16-20
25.7	77	من 21-25
13.3	40	من 26-30
5.3	16	31 فأكثر
100%	300	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (9) أن أغلب أفراد العينة هم من فئة عمر المدرسة (16-20 سنة) بنسبة (32%)، بينما فئة عمر المدرسة (21-25 سنة) حلت في المرتبة الثانية بنسبة (25.7%)، يليها فئة عمر المدرسة (10-15 سنة) حلت في المرتبة الثالثة بنسبة (23.7%)، يليها فئة عمر المدرسة (26-30 سنة) حلت في المرتبة الرابعة بنسبة (13.3%)، وأخيراً فئة عمر المدرسة (31 فأكثر) حلت في المرتبة الخامسة بنسبة (5.3%).

متغير حجم المدرسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير حجم المدرسة فقد تم اعتماد معيار التعرف على ذلك من خلال التعرف على عدد العاملين فيها، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10) التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب حجم المدرسة من خلال عدد

العاملين

النسبة %	العدد	عدد العاملين
26.0	78	أقل من 50
62.7	188	من 50-100
9.0	27	من 100-150
2.3	7	اكثر من 150
100%	300	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (10) أن أغلب أفراد العينة هم من فئة حجم المدرسة (50-100 موظفاً) بنسبة (62.7%)، بينما فئة حجم المدرسة (أقل من 50 موظفاً) حلت في المرتبة الثانية بنسبة (26%)، يليها فئة حجم المدرسة (100-150 موظفاً) حلت في المرتبة الثالثة بنسبة (9%)، وأخيراً فئة حجم المدرسة (أكثر من 150 موظفاً) بنسبة (2.3%).

التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة وأبعادها

تم احتساب التقدير اللفظي لمتغيري الدراسة وأبعادها وفقراتها وفقاً للجدول رقم (11):

جدول رقم (11) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

مستوى التوفر (التحقق)	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	غير موافق بشدة	أقل من 36%	من 1 إلى أقل من 1.80
منخفض	غير موافق	من 36% وأقل من 52%	من 1.81 إلى أقل من 2.60
متوسط	موافق إلى حد ما	من 53% وأقل من 68%	من 2.61 إلى أقل من 3.40
مرتفع	موافق	من 69% وأقل من 84%	من 3.41 إلى أقل من 4.20
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 85% وحتى 100%	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: الريادة الاستراتيجية

لمعرفة مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار) في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء، تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الريادة الاستراتيجية

م	البعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوافر
1	الثقافة الريادية	الأول	4.19	0.623	84	مرتفع
2	القيادة الريادية	الثاني	4.10	0.663	82	مرتفع
3	إدارة الموارد استراتيجياً	الثالث	4.07	0.516	81	مرتفع
4	الإبداع والابتكار	الرابع	3.93	0.646	79	مرتفع
	الريادة الاستراتيجية		4.07	0.538	81%	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (12) أن مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء كان مرتفع حسب تقديرات عينة الدراسة، وقد جاء بنسبة (81%) وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.538).

كما يتضح من الجدول رقم (12) أن مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية كان مرتفعاً لجميع الأبعاد، وقد جاء بُعد الثقافة الريادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) ونسبة موافقة (84%) وانحراف معياري (0.623) بتقدير مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بُعد القيادة الريادية بمتوسط حسابي (4.10) ونسبة موافقة (82%) وانحراف معياري (0.663)، وفي المرتبة الثالثة بُعد إدارة الموارد استراتيجياً بمتوسط حسابي (4.07) ونسبة موافقة (81%) وانحراف معياري (0.516)، وفي المرتبة الرابعة بُعد الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (3.93) ونسبة موافقة (79%) وانحراف معياري (0.646).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الريادة الاستراتيجية (4.07) ونسبة موافقة (81%) وانحراف معياري (0.538) مما يدل على أن مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية بأبعاده الأربعة (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار) في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء كان مرتفعاً.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الاستدامة المالية

لمعرفة مستوى ممارسة تحقيق الاستدامة المالية بأبعاده الأربعة (التخطيط المالي الفعال، الإدارة المالية السليمة، ابتكار روافد مالية، تنوع مصادر الدخل) في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء، تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13):

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستدامة المالية

م	البعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوافر
1	التخطيط المالي الفعال	الأول	3.86	0.547	77	مرتفع
2	الإدارة المالية السليمة	الثاني	3.73	0.553	75	مرتفع
3	ابتكار روافد مالية	الثالث	3.35	0.745	67	متوسط
4	تنوع مصادر الدخل	الرابع	3.24	0.754	65	متوسط
	الاستدامة المالية		3.55	0.559	71%	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (13) أن مستوى ممارسة الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، وقد جاء بنسبة (71%) وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.559).

كما يتضح من الجدول رقم (13) أن مستوى ممارسة الاستدامة المالية كان مرتفع ومتوسطة لجميع الأبعاد، وقد جاء بُعد ابتكار التخطيط المالي الفعال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) ونسبة موافقة (77%) وانحراف معياري (0.547) بتقدير مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الإدارة المالية السليمة بمتوسط حسابي (3.73) ونسبة موافقة (75%) وانحراف معياري (0.553)، وفي المرتبة الثالثة بُعد ابتكار روافد مالية بمتوسط حسابي (3.35) ونسبة موافقة (67%) وانحراف معياري (0.745)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد تنوع مصادر الدخل بمتوسط حسابي (3.24) ونسبة موافقة (65%) وانحراف معياري (0.754).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الاستدامة المالية (3.55) ونسبة موافقة (71%) وانحراف معياري (0.559) مما يدل على أن مستوى ممارسة تحقيق الاستدامة المالية بأبعادها الأربعة (التخطيط المالي الفعال، الإدارة المالية السليمة، ابتكار روافد مالية، تنوع مصادر الدخل) في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء كان مرتفع.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وحتى يمكن

الوثوق بنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تم التأكد من الآتي:

أ. التوزيع الطبيعي:

لغرض التأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لاحتماب قيمة الالتواء والتفطح (Skewness & Kurtosis)، والجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (14) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفطح

معامل التفطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاور الاستبيان
4.086	-1.566	الثقافة الريادية
2.053	-1.226	الثقافة الريادية
0.700	-0.579	إدارة الموارد استراتيجياً
1.599	-1.114	الإبداع والابتكار
2.740	-1.445	الريادة الاستراتيجية
0.435	-0.491	التخطيط المالي الفعال
-0.038	-0.221	الإدارة المالية السليمة

0.232	-0.585	ابتكار روافد مالية
0.132	-0.522	تنوع مصادر الدخل
0.231	-0.597	الاستدامة المالية

يتضح من الجدول رقم (14) أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0.221) و (-1.566) كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع الأبعاد بين (0.132) و (4.086)، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعلى ذلك فقد أصبح بالإمكان استخدام الاختبارات المعلمية.

ب. استقلالية البواقي:

تم استخدام إحصائية (Durbin-Watson) وتم التحقق من ذلك كما يأتي:

جدول رقم (15) استقلالية البواقي (الريادة الاستراتيجية، الاستدامة المالية)

Durbin-Watson	Model
1.781	1

يوضح الجدول رقم (15) إحصائية (Durbin-Watson) التي بينت أن البواقي مستقلة عن بعضها البعض، ولا يوجد بينها أي ارتباط حيث كانت قيمة (Watson) = (1.781)، وهي قريبة من (2) وهذا مؤشر أن البواقي غير مرتبطة ببعضها البعض، وبالتالي يمكن القول أن النموذج صالح للاختبار.

ج. اختبار العلاقة الخطية المشتركة (التباين المشترك):

للتأكد من عدم وجود مشكلة في التباين المشترك، تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

جدول رقم (16) نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة

العلاقة الخطية الإحصائية		المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة
معامل تضخم التباين (VIF)	نسبة التفاوت (Tolerance)	
2.763	0.362	الثقافة الريادية
2.750	0.364	القيادة الريادية
2.313	0.432	إدارة الموارد استراتيجياً
2.485	0.402	الابداع والابتكار

يتضح من الجدول رقم (16) عدم وجود مشكلة التباين المشترك، حيث جاءت أقل قيمة لنسبة التفاوت (Tolerance) تساوي (0.362) وهي أكبر من (0.2)، كما يتضح أن أكبر قيمة لمعامل تضخم التباين (VIF) تساوي (2.763) وهي أقل من القيمة الافتراضية لوجود مشكلة التباين المشترك المتعدد (10)، وبالتالي إثبات فرض خلو المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك

المتعدد، أي لا يوجد تداخل بين أبعاد (الريادة الاستراتيجية) في الاستدامة المالية، وبالتالي تثبت مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وعليه تم اختبار الفرضيات كما يأتي:

2-2-4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء، ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد كما في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

قيمة اختبار F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
0.000	306.765	0.507	0.712	0.000	17.515	0.714	الريادة الاستراتيجية الاستدامة المالية

يتضح من الجدول رقم (17) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية إذ بلغت قيمة الدور الارتباطية بينهما (0.712) كما يفسر قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في الريادة الاستراتيجية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في الاستدامة المالية بنسبة (71.4%) ويوضح معامل التحديد (R²) أن التباين في الاستدامة المالية يفسره التغير في الريادة الاستراتيجية بنسبة (50.7%) كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير أثر الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) كما في الجدول رقم (18):

جدول رقم (18) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة	النتيجة
الثقافة الريادية	0.723	0.523	80.987	0.188	0.060	0.210	3.141	0.002	قبول الفرضية
القيادة الريادية				0.029	0.056	0.034	0.508	0.612	رفض الفرضية
إدارة الموارد استراتيجياً				0.296	0.066	0.273	4.458	0.000	قبول الفرضية
الابداع والابتكار				0.261	0.055	0.301	4.750	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط R البالغة (0.723) تبين وجود علاقة ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء محل الدراسة، كما أن قيمة (F) التي بلغت (80.987) دالة إحصائياً، حيث جاء مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية محل الدراسة، وتشير أيضاً قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.523)، إلى أن الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة فسرها نسبهته (52.3%) في مستوى الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (18) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء، حيث كانت قيمة "T" (3.141) ودالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.210)، وهذا يشير إلى أن الثقافة الريادية له أثر في الاستدامة المالية بإدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى (H_1)، والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (18) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء، حيث كانت قيمة "T" (0.508) وغير دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.612)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.029)، وهذا يشير إلى أن القيادة الريادية ليس لها أثر في الاستدامة المالية بإدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية (H_2)، ونقبل الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد استراتيجياً في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (18) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد استراتيجياً في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء، حيث كانت قيمة "T" (4.458) ودالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.296)، وهذا يشير إلى أن إدارة الموارد استراتيجياً لها أثر في الاستدامة المالية بإدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H_3)، التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد استراتيجياً في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (18) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء، حيث كانت قيمة "T" (4.750) دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$)، كما كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.261)، وهذا يشير إلى أن الإبداع والابتكار له أثر في الاستدامة المالية بإدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة (H4)، التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار في الاستدامة المالية في إدارة المدارس

الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء.

بناءً على ما سبق وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والفرضيات

الفرعية لها، يمكن القول: إن الهدف الرئيس للدراسة الذي ينص على: " التعرف على أثر الريادة

الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء."

والاهداف الفرعية للدراسة (الثالث، الرابع، الخامس، السادس) التي تنص في مجملها على:

"تحديد أثر (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجيا، الإبداع والابتكار) في

الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء." قد تحققت.

كما يمكن القول: إن التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على: " ما أثر الريادة الاستراتيجية

في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء؟" والتساؤلات الفرعية

لدراسة (الثالث، الرابع، الخامس، السادس) التي تنص في مجملها على: "ما أثر (الثقافة

الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجيا، الإبداع والابتكار) في الاستدامة المالية في

إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء؟" قد تمت الإجابة عليها.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات عينة

الدراسة حول مستوى الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة

العاصمة - صنعاء تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والمنظمية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي،

المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، عمر المدرسة، حجم المدرسة).

وللتأكد من وجود فروق في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة

المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء بحسب المتغيرات الديموغرافية والمنظمية:

(النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، عمر المدرسة، حجم المدرسة)، فقد

تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة ذات المجموعتين واختبار تحليل التباين الأحادي (F-

Anova One-Way) للعينات المستقلة ذات الثلاث مجموعات فأكثر كما يأتي:

أ- نتائج اختبار الفروق حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية حسب متغير النوع:

استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في استجابات أفراد مجتمع

الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة -

صنعاء، تُعزى لمتغير (النوع) كما في الجدول رقم (19):

جدول رقم (19) نتائج اختبار الفروق في آراء العينة حسب متغير النوع

T-Test		الإناث			الذكور			المحور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.218	1.527	0.556	4.08	199	0.501	4.04	101	الريادة الاستراتيجية
0.699	0.150	0.558	3.59	199	0.555	3.46	101	الاستدامة المالية

يبين الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محوري الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى لمتغير(النوع)، حيث كانت قيمة (T) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية).

ب- نتائج اختبار الفروق حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية حسب متغير العمر لمعرفة الفروق تم استخدام اختبار (F-Anova One-Way)، كما في الجدول رقم (20):

جدول رقم (20) اختبار (F-Anova One-Way) لمعرفة الفروق حسب متغير العمر

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمر	المحور
غير دال	0.064	2.447	0.468	4.21	44	أقل من 30 سنة	الريادة الاستراتيجية
			0.488	4.12	107	من 30 إلى 40 سنة	
			0.576	3.99	104	من 41 إلى 50 سنة	
			0.595	3.99	45	أكثر من 50 سنة	
غير دال	0.134	1.875	0.455	3.66	44	أقل من 30 سنة	الاستدامة المالية
			0.562	3.59	107	من 30 إلى 40 سنة	
			0.581	3.45	104	من 41 إلى 50 سنة	
			0.577	3.55	45	أكثر من 50 سنة	

يبين الجدول رقم (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء تُعزى

لمتغير(العمر)، حيث كانت قيمة (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لمحوري (الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية).

ج- نتائج اختبار الفروق حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية حسب متغير المؤهل العلمي

لمعرفة الفروق تم استخدام اختبار (F-Anova One-Way)، كما في الجدول رقم (21):

جدول رقم (21) اختبار (F-Anova One-Way) لمعرفة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الريادة الاستراتيجية	ثانوية	6	4.28	0.334	1.403	0.233	غير دال
	دبلوم عالي	26	4.27	0.343			
	بكالوريوس	233	4.05	0.552			
	ماجستير	33	3.99	0.567			
	دكتوراه	2	4.10	0.566			
الاستدامة المالية	ثانوية	6	3.90	0.256	1.040	0.387	غير دال
	دبلوم عالي	26	3.65	0.466			
	بكالوريوس	233	3.52	0.561			
	ماجستير	33	3.59	0.641			
	دكتوراه	2	3.64	0.442			

يبين الجدول رقم (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء تُعزى لمتغير(المؤهل العلمي)، حيث كانت قيمة (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لمحوري (الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، أمانة العاصمة تعزى لمتغير(المؤهل العلمي).

د- نتائج اختبار الفروق حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية حسب متغير سنوات الخدمة لمعرفة الفروق، تم استخدام اختبار (F-Anova One-Way)، كما في الجدول رقم (22):
جدول رقم (22) اختبار (F-Anova One-Way) لمعرفة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة

المحور	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الريادة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	28	4.23	0.502	3.341	0.020	دال
	من 5 إلى 10 سنوات	59	4.20	0.412			
	من 11 إلى 15 سنة	110	4.06	0.518			
	أكثر من 15 سنة	103	3.97	0.609			
الاستدامة المالية	أقل من 5 سنوات	28	3.62	0.516	3.496	0.016	دال
	من 5 إلى 10 سنوات	59	3.74	0.473			
	من 11 إلى 15 سنة	110	3.47	0.566			
	أكثر من 15 سنة	103	3.49	0.588			

يبين الجدول رقم (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء تُعزى لمتغير(سنوات الخدمة)، حيث كانت قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لمحوري (الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية).

وتشير نتائج الجدول رقم (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. حيث أظهر اختبار (ANOVA) أن قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لكلا المحورين. كما كشفت المقارنات البعدية باستخدام اختبار (LSD) عن اتجاه هذه الفروق، والتي كانت لصالح الأفراد ذوي سنوات الخدمة الأقل من 10 سنوات مقارنةً بأولئك الذين لديهم سنوات خدمة طويلة (أكثر من 15 سنة). وقد يُعزى ذلك إلى: المرونة والتكيف التي يتمتع بها الأفراد ذوو الخبرة الأقل من 10 سنوات، وذلك لقدرتهم على التكيف مع التغيرات وتبني أفكار جديدة في الريادة الاستراتيجية، مقارنةً بذوي الخبرة الطويلة الذين قد يكونون أكثر تمسكاً بالأساليب التقليدية.

هـ- نتائج اختبار الفروق حول الريادة الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المالية حسب متغير عمر المدرسة

لمعرفة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية

في إدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء تُعزى لمتغير (عمر المدرسة)، استخدم اختبار (F-Anova One-Way)، كما في الجدول رقم (23):

جدول رقم (23) اختبار (F-Anova One-Way) لمعرفة الفروق حسب متغير عمر المدرسة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الريادة الاستراتيجية	10-15	71	4.15	0.344	1.140	0.237	غير دال
	16-20	96	4.00	0.569			
	21-25	77	4.10	0.525			
	26-30	40	3.98	0.759			
	31 فأكثر	16	4.20	0.409			
الاستدامة المالية	10-15	71	3.59	0.408	3.039	0.006	دال
	16-20	96	3.47	0.620			
	21-25	77	3.70	0.557			
	26-30	40	3.34	0.574			
	31 فأكثر	16	3.61	0.557			

يبين الجدول رقم (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء تُعزى لمتغير (عمر المدرسة)، حيث كانت قيمة (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لمحور (الريادة الاستراتيجية)، ودالة إحصائياً في الدرجة الكلية لمحور (الاستدامة المالية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية، ووجود فروق في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء تُعزى لمتغير (عمر المدرسة)، حيث أن المدارس المتوسطة عمراً (21-25 سنة) حققت أعلى متوسط. وقد يُعزى تفوق الفئة العمرية (21-25 سنة) في أداء الاستدامة المالية إلى نضوج العمليات الإدارية: تكون المدارس في هذا العمر قد تخطت مرحلة البداية والمخاطر الأولية، ووطورت أنظمة إدارية ومالية مستقرة وفعالة، بينما قد لا تزال المدارس الأصغر في طور التحسين، وقد تواجه المدارس الأكبر سناً تحدي الجمود أو الحاجة إلى تجديد هياكلها واستراتيجياتها.

و- نتائج اختبار الفروق حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية حسب متغير حجم المدرسة لمعرفة الفروق، تم استخدام اختبار (F-Anova One-Way)، كما في الجدول رقم (24):
جدول رقم (24) اختبار (F-Anova One-Way) لمعرفة الفروق حسب متغير حجم المدرسة

المحور	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الريادة الاستراتيجية	اقل من 50	78	4.06	0.550	3.312	0.020	دال
	50-100	188	4.09	0.483			
	100-150	27	4.15	0.563			
	اكثر من 150	7	3.46	1.200			
الاستدامة المالية	اقل من 50	78	3.51	0.574	0.903	0.440	غير دال
	50-100	188	3.57	0.526			
	100-150	27	3.54	0.636			
	اكثر من 150	7	3.25	0.911			

يبين الجدول رقم (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية وعدم وجود فروق الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء تُعزى لمتغير (حجم المدرسة)، حيث كانت قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لمحوري (الريادة الاستراتيجية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء تُعزى لمتغير (حجم المدرسة).

ولتحديد اتجاه الفروق في الريادة الاستراتيجية فقد تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD) لإظهار لصالح من ظهرت هذه الفروق كما في الجدول رقم (25):

جدول رقم (25) نتائج تحليل اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد الفروق حسب متغير حجم المدرسة

الفرقة	المتوسط الحسابي	اقل من 50	50-100	100-150	اكثر من 150
اقل من 50	4.06	1			-.59597*
50-100	4.09		1		-.62268*
100-150	4.15			1	-.68757*
اكثر من 150	3.46				1

ويتضح من الجدولين رقم (24) و (25) أن الفروق كانت بين الفئة (أكثر من 150)، وباقي الفئات لصالح الفئات الأخرى (أقل من 50، 50-100، 100-150)، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($F=3.312$ ، $p=0.020$).

ويشير هذا إلى أن المدارس متوسطة الحجم (100-150 عامل) سجلت أعلى متوسط (4.15)، بينما سجلت المدارس الكبيرة جداً (أكثر من 150 عامل) أدنى متوسط (3.46) بفارق واضح، وجاءت الفروق لصالح المدارس الصغيرة والمتوسطة (أقل من 150 عامل) ضد المدارس الكبيرة جداً. وقد تُعزى هذه النتائج إلى كفاءة التواصل التنظيمي فالمؤسسات متوسطة الحجم (100-150 موظف) تحقق توازناً أمثل بين التخصص وتدفق المعلومات، بينما زيادة عدد العاملين عن 150 يؤدي إلى تعقيد القنوات الاتصالية. وإيضاً مرونة الهيكل الإداري: تسمح الأعداد الصغيرة والمتوسطة من العاملين باتخاذ قرارات استراتيجية أسرع، بينما تعاني المؤسسات الكبيرة من جمود بيروقراطي.

بعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يتضح الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الاستدامة المالية تعزى لمتغير عمر المدرسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير حجم المدرسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية تعزى للمتغيرات الآتية: النوع (الجنس)، العمر، المؤهل العلمي.

الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها بعد التحليل الإحصائي للبيانات يمكن تقديم

الاستنتاجات التالية:

- 1- إن مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية في إدارة المدارس الأهلية، - أمانة العاصمة - صنعاء، بجميع أبعادها كان مرتفعاً، حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة موافقة (81%)، وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.538)، وقد جاء بُعد الثقافة الريادية في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية بُعد القيادة الريادية، وفي المرتبة الثالثة بُعد إدارة الموارد استراتيجياً، وفي المرتبة الرابعة بُعد الإبداع والابتكار.
- 2- تولي المدارس محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بكلاً من (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار).
- 3- إن مستوى الاستدامة المالية في المدارس الأهلية محل الدراسة بجميع أبعادها كان مرتفعاً، حسب تقديرات عينة الدراسة، وقد جاء بنسبة موافقة (71%) وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.559)، وقد جاء بُعد التخطيط المالي الفعال في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الإدارة المالية السليمة، وفي المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط جاء بُعد ابتكار روافد مالية، وجاء في المرتبة الرابعة وبمستوى متوسط بُعد تنوع مصادر الدخل.
- 4- وجود قصور في ابتكار روافد مالية جديدة، وكذلك في تنوع مصادر الدخل لدى المدارس.
- 5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية - أمانة العاصمة - صنعاء، أي أن التحسن في الريادة الاستراتيجية بنسبة (100%) يؤدي إلى تغير (تحسن) في تحقيق الاستدامة المالية بنسبة (71.4%).
- 6- بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للفرضيات الفرعية تبين أن هناك أثر لأبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار) في الاستدامة المالية في إدارة المدارس الأهلية - أمانة العاصمة - صنعاء، فيما انعدم أثر بعد (القيادة الريادية) في الاستدامة المالية.
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ووجود فروق في الاستدامة المالية تعزى لمتغير (عمر المدرسة)، حيث أن المدارس المتوسطة عمراً (21-25 سنة) حققت أعلى متوسط، ووجود فروق حول الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير (حجم المدرسة) وجاءت الفروق لصالح المدارس الصغيرة والمتوسطة (أقل من 150 عامل).
- 8- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع (الجنس)، العمر، أو المؤهل العلمي، مما يؤكد تجانس الرؤى الإدارية عبر هذه الخصائص الديموغرافية.

التوصيات

- بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز ممارسات الريادة الاستراتيجية والاستدامة المالية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء:
- 1- ضرورة تعزيز ممارسة الريادة الاستراتيجية في المدارس الأهلية بشكل شامل، مع التركيز على القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي.
 - 2- الحفاظ على مستوى الثقافة الريادية، من خلال تطوير برامج تدريبية منتظمة لتعميق القيم الريادية بين العاملين.
 - 3- الاهتمام بتسمية القيادة الريادية، وذلك بتصميم برامج تأهيل متخصصة للقيادات المدرسية تركز على مهارات صنع القرار الاستراتيجي وإدارة التغيير في البيئات المعقدة.
 - 4- ضرورة تحسين إدارة الموارد استراتيجياً، يشمل ذلك تطوير نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يعتمد على الكفاءات الريادية، مع وضع معايير واضحة لاختيار الكوادر الكفوة.
 - 5- تعزيز الإبداع والابتكار، حيث ينبغي إنشاء وحدات متخصصة للابتكار داخل كل مدرسة لتوليد الأفكار الجديدة.
 - 6- ضرورة تعزيز التخطيط المالي الفعال، من خلال تطوير خطط مالية استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل تتضمن سيناريوهات مرنة للتكيف مع التقلبات الاقتصادية.
 - 7- الاهتمام بتحسين الممارسات المالية، وتفعيل أنظمة رقابية متطورة باستخدام التقنيات الحديثة.
 - 8- ضرورة المزيد من الاهتمام بتتبع مصادر الدخل، من خلال استحداث وحدات إيرادية مبتكرة.
 - 9- الاهتمام بابتكار روافد مالية جديدة، من خلال بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص لدعم البرامج.

المراجع العربية

إبراهيم، أمنيا عبده السيد اسماعيل. (2024). الريادة الاستراتيجية وتحقيق الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات التعليمية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، العدد. 65، الجزء الأول، الصفحات 129 - 166.

أبوراضي، سحر محمد. (2024). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030. *مجلة كلية التربية ببها*، العدد. 137، جزء 1، الصفحات 411 - 552.

أبو غنيمية، عصام عبد المحسن زكريا. (2023). أثر تنوع مصادر تمويل منظومة التأمين الصحي الشامل على تحقيق الاستدامة المالية. *المجلد الرابع عشر، العدد الثاني*، الصفحات 44 - 67.

إسكندر، زهراء جار الله حمو. (2021). دور التمويل الأخضر في تحقيق الاستدامة المالية (دراسة تحليلية لآراء العاملين في مصر في جيهان والموصل للتنمية والاستثمار في محافظة نينوى. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد (11)، العدد (1)، الصفحات 92 - 121.

أيوب، حمدي. (2024). نظم المعلومات المالية ودورها في التخطيط المالي للمؤسسات الاقتصادية. *ResearchGate*

بدر، إسماعيل فرج سيد. (2022). أثر التحول للبنوك الرقمية والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية " دراسة ميدانية". *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية* - المجلد 13، العدد (2)، الصفحات 146 - 174.

بكه. (2025). الادارة المالية والأهداف والاستراتيجيات والمبادئ والمجالات.

https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9_

جاسم، حسين علاوي. (2024). اختبار العلاقة بين الرفع المالي والاستدامة المالية للشركات الصناعية المساهمة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من 2010 - 2020. *مجلة مركز دراسات الكوفة - جامعة الكوفة*، المجلد. 72، جزء 1، الصفحات 269 - 298.

- الجحلب، درويش مصطفى ، و الجماسي، عبدة محمد. (2023). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية (دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين). *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية*، المجلد (8)، العدد (19)، الصفحات 57 - 73.
- حجيرة، بدر الدين ، و كشيدة، لامية. (2024). واقع الاستدامة المالية في البنوك عبر خدمات الصيرفة الإسلامية-البنك الوطني الجزائري نموذجاً. *مجلة (Research Gate)*.
- الزائدي، أحمد ، وأحمد ، أشرف. (2022). واقع الريادة الاستراتيجية في الادارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة:دراسة ميدانية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد 193 الجزء 2*، الصفحات 555 - 593.
- زواويد، لزهاري ، و حجاج، نفيصة. (2018). التنافسية وبيئة الأعمال الجديدة كعامل لتنمية الابتكار المالي في المؤسسات المالية. *مجلة افاق للدراسات والبحوث - العدد الأول*، الصفحات 122 - 137.
- زيدان، اسماء مراد صالح. (2024). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الحكومية بمصر في ضوء منهجية ستة سيجما. *Journal of University Performance Development*, Vol.28, No. 1
- زيدان، مراد صالح، الدامي، عصام عبدالسميع ، و غانم، أحمد محمد. (2025). تفعيل دور الريادة الاستراتيجية بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية (دراسة ميدانية). *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، مجلد (19)، العدد 6، الصفحات 1 - 82.
- سويد، جاسم عبد الجليل. (2024). واقع ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى إدارة صالات اللياقة البدنية في مملكة البحرين. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، العدد. 119، الجزء الثالث، الصفحات 91 - 117.
- شريف، أثير ، و مهدي، راشد. (2023). دور الريادة الاستراتيجية في بناء الجاذبية التنظيمية. *مجلة الريادة للمال والاعمال*، المجلد الرباع، العدد (3)، الصفحات 143 - 164.
- شعملة، سامية حسن محمد صالح. (2023). أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية. رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة اليمنية.

الشمراي، نوال بنت محمد مستور ، والشريف، عبدالله بن عبد العزيز. (2024). **واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. رسالة ماجستير، كلية التربية وآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.**

الشهراني، منى عبد الرحمن سعيد. (2023). تصور مقترح لدور القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية. **مجلة الجامعة لتطوير الأداء (GUPD)، المجلد. 22، العدد. 1، الصفحات 3 - 28.**

طلبة، صهيب شحنة محمد. (2024). دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس. **مجلة الإدارة التربوية، العدد 44، الصفحات 13 - 168.**

عبد المنعم، محمد. (2024). أثر الرشاقة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد. 5، العدد. 1، الصفحات 1 - 37.**

العرياني، موسى بن مساعد. (2025). علاقة تطبيق الريادة الاستراتيجية بتطوير الأداء التنافسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بها. **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (253) جزء 1، الصفحات 60 - 94.**

عزيز، عزو ، و مهدي، منى. (2023). أثر تنوع مصادر الدخل في تحسين الأداء المالي في المصارف (دراسة تطبيقية في المصارف التجارية العراقية). **المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية، ISSN: 2709-5312، الصفحات 1 - 28.**

علي، وليد محمد عبد الحليم ، وعبد اللطيف، سمر عبدالله. (2022). رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا. **مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يناير، جزء (2)، الصفحات 66 - 163.**

عواد، خالد روكان. (2022). موضوعية السياسة النقدية غير التقليدية في تنوع مصادر الدخل في العراق. **مجلة الكوئ للاقتصاد والعلوم الادارية، الصفحات 252 - 315.**

الغامدي، فوزية بنت علي ، المطري، مشاعل سعد ، و المقحم، مي بنت محمد. (2024). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في المملكة العربية السعودية. **المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد. 8، العدد. 29، الصفحات 1 - 32.**

فقير، كمال. (2020). التنوع في مصادر الدخل وأثره على النمو الاقتصادي، دراسة تحليلية لحالة الامارات العربية المتحدة. *مجلة النمو الاقتصادي والريادة*، المجلد 3، العدد 2، الصفحات 1 - 15.

فيرم، يمينة. (2024). *أثر الاستدامة المالية على بعض المؤشرات الاقتصادية دراسة قياسية للفترة 2000 - 2020*. أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

القرني، عبد الله عالي. (2024). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية. *مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، العدد 105، الصفحات 1 - 53.

محمد. (2024). التخطيط المالي: أهميته وخطواته وأدواته الفعالة - دليل شامل. منصة فاتورة .

<https://fatoorah.sa/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ae%d8%b7%d9%8a%d8%b7-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%a7%d9%84%d9%8a/>

محمد، ياسمين أمين قاسم. (2021). *أثر عوامل البيئة الداخلية على الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية في اليمن (دراسة ميدانية في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر)*. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.

يعقوب، نصيرة ، و غنام، نعيمة. (2023). الريادة الاستراتيجية: قاطرة الاقتصاد نحو التنوع والمنافسة -برنامج موطن ريادة الأعمال- لدولة الإمارات العربية المتحدة رؤية لسنة 2031 نموذجاً. *مجلة دراسات اقتصادية*، المجلد 10، العدد (1)، الصفحات 72 - 96.

يونس، سجي. (2025). أثر تنوع الدخل في ربحية واستقرار المصارف التجارية الاردنية. *مجلة الريادة للمال والاعمال*، المجلد 6، العدد 3، الصفحات 170 - 182.

Alborathy, A., Masmoudi, F., & Ismael, F. (2024). The Relationship Between Organizational Agility and Strategic Entrepreneurship: An Analytical Research in Some Companies at the Ministry of Agriculture in Iraq. *Journal of Economics and Administrative Science*. Vol. 30, No. 139, pp. 38 - 55.

Al-Debei, M., & Al-Lozi, E. (2021). Strategic resource management and innovation in the digital transformation era. *Journal of Business Research*, No. 129, pp. 151-162.

- Alshagawi, M., & Mabkhot, H. (2024). The Impact of Strategic Entrepreneurship and Entrepreneurial Marketing, Entrepreneurship Values on Small and Medium Enterprises' Performance: Evidence from Saudi Arabia. *Cogent Business & Management*, Vol. 11, No. 1.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2021). Innovation and creativity in organizations: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 42 No. (3), pp. 265-286.
- Bore, M. K., & Macharia, I. (2022). Strategic Leadership Practices, Environmental Factors and Financial Sustainability of Faith-Based Organizations. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. X, Issue. 5, pp. 61 - 82.
- Boudreaux, C. J. (2022). The Importance of Industry to Strategic Entrepreneurship: Evidence from the Kauffman Firm Survey. *JEL*, pp. 1 - 32.
- Engidaw, A. (2021). Exploring Entrepreneurial Culture and its Socio-Cultural Determinants, In Case of Woldia University Graduating Students. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Vol.21, No. 2.
- Günther, T., Gleibner, W., & Walkshausl, C. (2022). Financial Sustainability: Measurements and Empirical Evidence. *Journal of Business Economics*, Vol. 92, pp. 467 - 516.
- Guedid, A. (2024). **The Role of Financial Planning in Reducing Financial Risks to Avoid Financial Failure (A Field Study)**. *PHD, Financial and Accounting Sciences, Ziane Achour University of Djelfa*.
- Jaafar, J., Daud, Z., & Latiff, A. (2021). Does Revenue Diversification Strategy Affect the Financial Sustainability of Malaysian Public Universities? A Panel Data Analysis. *ResearchGate*.
- Kirimi, D. G. (2021). **Influence of Entrepreneurship Networks on Financial Performance of Medium Sized Enterprises in Kenya**. *Degree of Doctor, Kenyatta University*.
- Kowo, S., & Akinbola, O. (2019). Strategic Leadership and Sustainability Performance of Small and Medium Enterprises. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, Vou. 13, Issue 1, pp. 38 - 50.

- Oluoch, F., Kaol, G., & Koshal, J. (2021). Moderating Influence of Regulatory Framework on the Relationship Between Strategic Leadership and Financial Sustainability of NGOs in Kenya. *The University Journal*, Vol. 3, Issue 2, pp. 13 - 26.
- Stephens, S., Jamil, M., & Fadzil, A. (2024). Sustainability in Family Business Settings: A Strategic Entrepreneurship Perspective. *Journal of Family Business Management, Limited*, 2043 -6238, pp. 1 - 15.
- Suriyankietkaew, S., & Pavinee, K. (2022). Strategic Leadership and management Factors Driving Sustainability in Health-Care Organizations in Thailand. *Journal of Health Organization and Management*, ISSN: 1477-7266, Vol. 36, No. 4, pp. 448 - 468.
- Ziyae, B., & Sadeghi, H. (2020). Exploring the Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Mediating Effect of Strategic Entrepreneurship. *Baltic Journal of Management, Limited: 1746-5265*, pp. 1 - 21.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية
مجلة دولية شهرية علمية محكمة
التقييم الدولي الإلكتروني : ISSN : 2410- 521X
التقييم الدولي الورقي : ISSN : 2410- 1818
البريد الإلكتروني : journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2024	2023	2022	2021	2020	العام
0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	0.0366	معامل أرسيف
1.55	1.25	1.73	1.60	1.60	معامل التأثير العربي