

القيادة الريادية مدخل لتعزيز ممارسات
الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية

"دراسة تحليلية"

مصطفى السيد سعيد محمد

باحث ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة

التعليمية- كلية التربية- جامعة الزقازيق

أ.د/ محمود عطا محمد علي مسيل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية

التربية- جامعة الزقازيق

أ.م.د/ حنان زاهر عبدالخالق عبدالعظيم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية- جامعة الزقازيق



المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية

المجلد الثامن- العدد الرابع- مسلسل العدد (١٨)- أكتوبر ٢٠٢٢

رقم الإيداع بدار الكتب ٢٤٢٧٤ لسنة ٢٠١٦

ISSN-Print: 2356-8690 ISSN-Online: 2356-8690

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري <https://jsezu.journals.ekb.eg>

JSROSE@foe.zu.edu.eg

البريد الإلكتروني للمجلة E-mail

القيادة الريادية مدخل لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية "دراسة تحليلية"

أ.د/ محمود عطا محمد علي مسيل أ.م.د/ حنان زاهر عبدالخالق عبدالعظيم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

التربية- جامعة الزقازيق كلية التربية- جامعة الزقازيق

مصطفى السيد سعيد محمد

باحث دكتوراه بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة الزقازيق

الملخص

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات التي فرضها الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، لعل من أبرزها محاولة مسايرة البيئة الديناميكية سريعة التغير شديدة التعقيد، وازدياد التنافسية بين المؤسسات المختلفة وذلك من أجل بقائها على الساحة المحلية والإقليمية والعالمية. واستجابةً لعصر الريادية اتجهت جهود تطوير التعليم وإصلاحه في العالم إلى ضرورة الاهتمام بالقيادة الريادية. وبناءً على ذلك هدف البحث الحالي للتعرف على القيادة الريادية كمدخل لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية. ولتحقيق ذلك الهدف اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن للمؤسسة التعليمية مهما كانت إمكانياتها المادية والاقتصادية أن تحقق وظائفها بشكل إيجابي وفعال إلا من خلال تطبيق ممارسات القيادة الريادية والتي تعمل على إمداد الطلاب والمعلمين والقادة بالمهارات والمعرفة اللازمة ليكونوا قادرين على تحديد الفرص، وإنتاج أفكار جديدة، وتطوير خطط الأعمال. وأن الذكاء التنافسي يعد أحد أهم الممارسات والأدوات التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن المنافسين، وتحسين فرصها في البيئة التنافسية، والاهتمام بالمستقبل والتنبؤ بتحدياته والاستعداد لها. وأن المتتبع لواقع العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية يشير إلى وجود ضعف في ممارسات الذكاء التنافسي، وعليه توصل البحث إلى ضرورة تطوير أداء العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال مدخل القيادة الريادية وتنمية ممارسات الذكاء التنافسي لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، الذكاء التنافسي، المعاهد الثانوية الأزهرية.

Abstract:

The world today is witnessing many challenges posed by the knowledge explosion and the information revolution, perhaps the most prominent of which is the attempt to keep pace with the rapidly changing and highly complex dynamic environment, and the increasing competitiveness

between different institutions in order to maintain them on the local, regional and global arena. In response to the era of entrepreneurship, efforts to develop and reform education in the world have focused on the necessity of paying attention to entrepreneurial leadership. Accordingly, the aim of the current research is to identify the entrepreneurial leadership as an entrance to enhance the practices of competitive intelligence in Al-Azhar secondary institutes. To achieve this goal, the research relied on the analytical descriptive approach, and the study concluded that no educational institution, whatever its material and economic capabilities, can achieve its functions in a positive and effective manner except through the application of entrepreneurial leadership practices that provide students, teachers and leaders with the skills and knowledge necessary to be able to identify Opportunities, producing new ideas, developing business plans. And that competitive intelligence is one of the most important practices and tools used by institutions and organizations to collect information and analyze data about competitors, improve their chances in the competitive environment, pay attention to the future, predict its challenges and prepare for them. And that the tracker of the reality of workers in Al-Azhar secondary institutes indicates a weakness in the practices of competitive intelligence, and accordingly the research found the need to develop the performance of workers in Al-Azhar secondary institutes through the entrance of pioneering leadership and the development of their competitive intelligence practices.

Keywords: Entrepreneurial leadership, Competitive intelligence, Al-Azhar secondary institutes.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات التي فرضها الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، لعل من أبرزها محاولة مسايرة البيئة الديناميكية سريعة التغير شديدة التعقيد، وازدياد التنافسية بين المؤسسات المختلفة وذلك من أجل بقائها على الساحة المحلية والإقليمية والعالمية. ولقد ازدادت الحاجة إلى اتباع مداخل وتقنيات إدارية جديدة، حتى تستطيع مؤسسات العمل المختلفة مواكبة تلك البيئة المعقدة غير المستقرة في مختلف المجالات، وتحافظ على استمراريتها ويزداد نموها مع تحقيق مستويات عالية من الجودة، وتعد القيادة الريادية أحد الأنماط القيادية الفعالة التي قد تتمكن من مواجهة التحديات في عصر اتسم بالتنافسية والتغيير المستمر^(١)، حيث بدأت العديد من المؤسسات في مجالات الحياة المختلفة تهتم بتحقيق الريادة في أعمالها باعتبارها مصطلح يدل على تحقيق مستويات متقدمة من النجاح الذي قد يسهم في تحقيق مستوى متميز ومتفرد في نطاق التنافسية^(٢).

وتمثل القيادة الريادية حلقة الوصل بين العاملين والخطط المرسومة للمؤسسة التعليمية وتطلعاتها المستقبلية ومواكبة عمل المؤسسة التعليمية ومتابعتها للوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة، ودعم القوي العاملة وتعزيز قدراتها، والحد من السلبيات التي تحد من تطور عمل المؤسسة، وضبط المشكلات وفهمها ووضع الخطط التي تدعم العملية التعليمية ومواكبة المتغيرات والعمل علي إدراجها في خدمة المؤسسة التعليمية^(٣).

كما تعتبر القيادة الريادية مكوناً رئيساً للبيئة المحفزة لريادة الأعمال، حيث أن القيادة الريادية هي نوع متميز من القيادة المطلوبة للتعامل مع التحديات والأزمات والظروف التنظيمية الحالية، وهذا النمط من القيادة يساعد القادة في توجيه منظماتهم بنجاح، بالإضافة إلى تمكينهم من حل المشكلات، كما أن لها تأثيراً كبيراً علي كفاءة القادة لتعيين وتحديد فرص جديدة لتحسين أداء المؤسسة^(٤).

وتشتمل القيادة الريادية على مجموعة من الأبعاد منها الاستقلالية *Autonomy*، وتعني الرغبة في العمل باستقلالية لتصل إلى الرؤيا والفرصة الريادية، كما تطبق على كل من الأشخاص والفرق التي تعمل خارج الاستراتيجيات والمبادئ التنظيمية الموجودة^(٥)؛ والإبداعية *Innovativeness*، وتعني تطبيق فكرة طُورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة والتي هي فكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها، كما تعني الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المؤسسات التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة^(٦)؛ والمغامرة التنافسية *Competitive Aggressiveness*، حيث لا تأخذ المؤسسات التمركز الجديد لتكييف ذاتها للمنافسة الشديدة أو لتصبح متأخرة في دخولها الأسواق، لذا تحسب المؤسسات تكاليف الفرص وتحاول استعمال استراتيجيات بديلة للمحافظة أو البقاء في المنافسة^(٧)؛ والاستباقية *Proactiveness*، وتعني الاستعداد كمقدمة للتعامل مع صعوبة محتملة، وهي فاعلية المشاركين في حل المشاكل المستقبلية^(٨).

وفي الوقت الحاضر أصبح الذكاء التنافسي أكثر أهمية، وأصبح مكوناً حاسماً في اتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية لكل مؤسسة، فبناء نظام للمعلومات يدعم الإدارة في اتخاذ القرار يعد ذلك مصدراً للميزة التنافسية، ومع ذلك فهي ليست مهمة سهلة، فقد أدى التطور المضطرب لتقنيات المعلومات والأجهزة والبرامج إلى تحويل أنشطة مثل جمع المعلومات وتحليلها ونشرها إلى مهمة سهلة للغاية، ولكن من الناحية الفنية والتقنية تبقى مشكلة وهي كيفية الحصول علي معلومات جيدة ومفيدة، وفي ضوء هذه التحديات يوفر الذكاء التنافسي دعماً حاسماً في تشكيل

واتخاذ القرارات الاستراتيجية، فقد أصبح أداة لا غني عنها في الصراع التنافسي الحديث بين مختلف المؤسسات^(٩).

وتتبلور أهمية الذكاء التنافسي في كونه أحد جوانب التعلم التنافسي، ودعمه لصناعة قرارات المنافسة، لأنه ظهر كنتيجة لحاجة المؤسسات لطرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين، وتحليلها، ونشرها، كما يلعب دورًا مهمًا في إعادة هيكلة أسس المؤسسة، لإبقاء قدراتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية، ويعد ضرورة للمؤسسات في ظل تحديات بيئة الأعمال^(١٠). ويقوم الذكاء التنافسي على مجموعة من الممارسات تشمل التخطيط Planning، ويعني تحديد ما تحتاجه المؤسسة من معلومات يمكن الحصول عليها، وتحديد نوعية الأسئلة التي يرغب مدراء المؤسسة الإجابة عليها عبر الذكاء التنافسي؛ وجمع المعلومات Data Collection، ويتضمن جمع البيانات الأولية التي سيتم إنتاج المعلومات التنافسية منها، وغالبية البيانات يتم الحصول عليها من مصادر عامة تشمل الدوريات، التقارير السنوية، الكتب، قواعد البيانات؛ وتحليل المعلومات Information analysis، وهي الممارسة الأكثر صعوبة في عملية الذكاء التنافسي إذ يتطلب التحليل مهارات كبيرة وجرأة من المحلل لأنه سوف يقوم بتقييم هذه البيانات والبحث عن أنماط والخروج بسيناريوهات مختلفة^(١١)؛ والاتصال والنشر Communication and Publishing، وتتضمن إيصال المعلومات التي تم إيجادها إلى المدراء ليتمكنوا من اتخاذ القرارات والدفاع عنها بالحجج المنطقية^(١٢).

ويُنَاط بالمعاهد الأزهرية بصفة عامة والثانوية منها بصفة خاصة، أن تشغل مكانة بارزة في السلم التعليمي الأزهرى، لما لهذا التعليم من دور فعال في إعداد الشباب وتهيئتهم للتعليم الجامعي؛ إلا أن المنتبغ لواقع العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية يشير إلى وجود ضعف في ممارسات الذكاء التنافسي في جوانب كثيرة منها: ما يتعلق بالتكنولوجيا الإدارية، وتوظيف الحاسب الآلي في إنجاز المهام الإدارية والفنية^(١٣)؛ وعليه يستلزم الأمر تطوير أداء العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال مدخل القيادة الريادية وتنمية ممارسات الذكاء التنافسي لديهم.

المشكلة وتساؤلاتها:

وفي ضوء ما سبق، وحيث أن القيادة الريادية تمثل مدخلًا جديدًا في تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي للعاملين بالمعاهد الأزهرية، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم نحو تحقيق هدف محدد لصالح العملية التعليمية، كما تعتبر طريقة فعالة في حل المشكلات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية؛ فقد أكدت بعض الدراسات على وجود ضعف في ممارسات واستخدام نظم المعلومات لدى العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، فيما يتعلق بالتكنولوجيا الإدارية، وتوظيف الحاسب الآلي

في إنجاز المهام الإدارية والفنية^(١٤)؛ وعدم القدرة على تحديد المشكلات الإدارية^(١٥)، وندرة وجود مصادر ثابتة وكافية للحصول على المعلومات، وضعف الصلاحيات الممنوحة لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، وقلة المرونة في التخطيط، وعدم مشاركة كل المهتمين بالعملية التعليمية في المعاهد الثانوية الأزهرية^(١٦).

كما أكدت إحدى الدراسات على وجود ضعف في ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية منها؛ نقص وندرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بالمعاهد الأزهرية، واستخدام طرق تقليدية في جمع وتخزين واسترجاع المعلومات بإدارة المعاهد الأزهرية، وغياب الشفافية وانخفاض المحاسبية نتيجة لتطبيق سيناريوهات غير مدروسة، عدم دعم التخطيط بالمعاهد الأزهرية والتنسيق بين نشاطات العاملين بالمعاهد الأزهرية مع بعضهم البعض، بعض الخطط جامدة وغير قابلة للتنفيذ، كما ينصب التمويل ويوجه إلى الاتصالات بصورتها القديمة والتقليدية، وضعف خبرة بعض المشاركين بصناعة القرار^(١٧).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة المشكلة في الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار الفكري للقيادة الريادية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما ماهية الذكاء التنافسي كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٣- ما المقترحات التي يمكن من خلالها تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي في المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة الريادية؟

الأهداف:

- يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية والذكاء التنافسي في الأدبيات الإدارية والتربوية.
 - رصد واقع ممارسات الذكاء التنافسي في المعاهد الثانوية الأزهرية.
 - التعرف على دور القيادة الريادية في تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي في المعاهد الثانوية الأزهرية.
 - طرح مجموعة من المقترحات التي يمكن من خلالها تفعيل ممارسات الذكاء التنافسي في المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة الريادية.

الأهمية:

- تتحدد أهمية البحث في النقاط التالية:
- إلقاء الضوء على مدخل القيادة الريادية كأحد المداخل الإدارية المعاصرة مما قد يثري الذكاء التنافسي للعاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

- توضيح أهمية ممارسات الذكاء التنافسي للعاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال مدخل القيادة الريادية بما يفيد الباحثين والعاملين في مجال الإدارة التعليمية.
- تقديم تغذية راجعة للعاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية المعنيين بتطوير أدائهم المهني وتحسين مهاراتهم.
- حاجة قطاع المعاهد الأزهرية لهذه الدراسة كمحاولة لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية، وتوفير صيغة جديدة لتطوير الممارسات الإدارية.
- لفت نظر المسؤولين والقائمين علي التعليم قبل الجامعي الأزهرى إلى ضرورة إكساب المعلمين ممارسات القيادة الريادية والذكاء التنافسي، وهو بذلك يمثل واقعاً تطبيقياً لإدراج ممارسات القيادة الريادية والذكاء التنافسي في العملية التعليمية.

المنهج:

يسير البحث وفقاً لخطوات المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن الباحث من وصف الظاهرة وتحليلها واستخراج النتائج، وطرح بعض المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة الريادية.

مصطلحات البحث:

١- القيادة الريادية: Entrepreneurial leadership

هناك عدة تعريفات للقيادة الريادية اصطلاحاً منها:

- تعرف بأنها: عملية التأثير الإيجابي في العاملين، والقدرة على تسويق الخدمات والمنتجات والموارد؛ لصنع قيمة مضافة للجامعة^(١٨).
- ويقصد بها: "عملية تطوير الأفكار والرؤية والتفاعل بواسطة القيم التي تدعم تلك الأفكار وصنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والموارد الأخرى وغالباً ما تكون صعبة بهدف تحفيز الأفراد داخل المؤسسة عن طريق النمذجة، والقيم والمعتقدات وتوفير التوجه العام للمؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الشاملة"^(١٩).
- ويعرف الباحث القيادة الريادية إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات المستمرة التي يقوم بها العاملون بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وتشمل روح المبادرة والإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة والاستباقية والدعوة إلى التغيير وقيادة الفريق والأفراد بفعالية واستكشاف الفرص واستثمارها، بالإضافة إلى تلبية احتياجات الأفراد وزيادة التفويض؛ بهدف تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي لدى العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

٢- الذكاء التنافسي: Competitive Intelligence

- هو تحويل المعلومات إلى مجموعة أفكار خلاقية وإبداعية يتم تحليلها واستخدامها، كما يسهل التوقعات والآراء حول المستقبل بدلاً من الملاحظات حول الحالات الماضية والحاضرة، ويستهدف الذكاء التنافسي جميع مستويات صنع القرارات الاستراتيجية والتكتيكية، والتشغيلية^(٢٠).

- كما يعرف الذكاء التنافسي بأنه نمط من الذكاء يسعى إلى جمع المعلومات حول البيئة الخارجية وتحليلها بدقة، حيث ترتبط هذه المعلومات بالسلوك الحالي والمستقبلي للمنافسين والعملاء والتقنيات والسوق وبيئة العمل بشكل عام، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ أفضل القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة^(٢١).

- ويعرف الباحث الذكاء التنافسي إجرائيًا بأنه: مجموعة من الممارسات التي يقوم بها العاملون بالمعاهد الثانوية الأزهرية والتي تشمل التخطيط والتجميع وتحليل ونشر المعلومات بهدف تحقيق الأهداف المنشودة للمعاهد الثانوية الأزهرية.

الدراسات السابقة:

يعرض البحث الحالي الدراسات السابقة مقسمة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية مرتبة ترتيبًا تاريخيًا من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:
أولاً الدراسات العربية:

١- دراسة: عبد اللطيف فهد عبد اللطيف (٢٠١٩): القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين^(٢٢). هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. واتبعت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٤) معلمين من المدارس في محافظة الجھراء في دولة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وعليه توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس.

٢- دراسة: لمى ماجد حميد، صديق بلل إبراهيم (٢٠١٩): العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق^(٢٣). هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء

الريادي بتوسط اليقظة الاستراتيجية لعينة من الكليات الأهلية في بغداد، فقد استهدفت عينة الدراسة (١٠) من الكليات العراقية الأهلية، شكلت بمجملها (١٣٣) عضو من أعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة، وقد تم جمع بيانات البحث باستخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث. وأظهرت النتائج بوجود علاقات الارتباط والتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في الأداء الريادي، وكذلك بوجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي الأداء الريادي.

٣- دراسة: سهام أحمد علوان (٢٠٢١): إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة

التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (١٩ covid^(٢٤)). هدفت الدراسة إلى كيفية الاستفادة من إدارة الذكاء التنافسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات المصرية، باعتبارها آلية لمواجهة مختلف التحديات، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات والبيانات التربوية المتعلقة بالذكاء التنافسي وإدارته وعملياته، وكذلك تناول الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها بالجامعة. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة لتصور لإنشاء وحدة لإدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة، مع تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لنجاح تنفيذ هذه الوحدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة في مواجهة مختلف الأزمات والتحديات.

٤- دراسة: حمادة عبدالمنعم قرني (٢٠٢٢): آليات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم

الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية^(٢٥). هدفت الدراسة إلى الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات التي تمثلت في العمل على بناء رؤية استراتيجية للمدرسة تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع والريادة، توافر قيادة ريادية تعمل على تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، وتحث الأفراد على طرح الأفكار الجديدة المبدعة ومشاركتها من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين أفراد المدرسة، وتحمل المخاطر المحسوبة والانفتاح على خبرات الآخرين والمبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة من خلال تنمية روح المبادرة.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

١- دراسة: نصري وضيء (٢٠١٢) بعنوان: نموذج مفاهيمي للفوائد الاستراتيجية لعملية

الذكاء التنافسي^(٢٦). هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام الذكاء التنافسي، مع تحديد أهم فوائده الاستراتيجية، وتحديد أدوات جمع وتحليل وإيصال المعلومات التنافسية والفوائد الاستراتيجية لعملية الذكاء التنافسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت

إلى أن المؤسسات تميل إلى التركيز على تطوير عمليات الذكاء التنافسي، كما أن هذه العملية قادرة على تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة، كما يمكن إجراء دراسة تجريبية لتحديد كيفية تأثير عملية الذكاء التنافسي على جودة المعلومات التنافسية، وكيف تؤثر المعلومات التنافسية لاحقًا على توسيع الفوائد الاستراتيجية في المؤسسة.

٢- دراسة: جارسيا ألسينا وآخرون (٢٠١٣): عوامل التمكين والتثبيط التي تؤثر على ممارسات الذكاء التنافسي^(٢٧). هدفت الدراسة إلى إعطاء فكرة عن ممارسات الذكاء التنافسي في قطاع التعليم العالي، والتوصل إلى معرفة المزيد عن العوامل التي تؤثر على ممارسات الذكاء التنافسي. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة منهج الأساليب المختلطة متضمنة مقابلات وجهًا لوجه واستبانات طبقت على ٤٧ من رؤساء جامعات ونواب وعمداء. توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من العوامل المحفزة لممارسات الذكاء التنافسي بالجامعات، من أهمها استخدام المعلومات الاستراتيجية وإدارتها بشكل مناسب واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجامعة، بالإضافة إلى أن أهم ما يميز تلك الجامعة عن الجامعات الأخرى هو نجاحها في استخدام ممارسات الذكاء التنافسي.

٣- دراسة: بيهي زياداتول وآخرون (٢٠١٤): ممارسات القيادة الريادية والابتكار المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية بماليزيا^(٢٨). هدفت الدراسة إلى توضيح آليات وممارسات القيادة الريادية كأحد الأنماط المتميزة للقيادة المؤسسية. لذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالات إحصائية بين ممارسات القيادة الريادية للمدراء والابتكار المؤسسي، وأثمرت الدراسة عن عدة مقترحات أهمها: ضرورة تدعيم ممارسات القيادة الريادية من خلال اللقاءات والحوارات والدورات التدريبية من أجل ترسيخ الثقافة والابتكارية الريادية بالمؤسسات التعليمية بماليزيا.

٤- دراسة: أرياني وزهيري (٢٠٢٠): أهمية القيادة الريادية لدى المدراء في تطوير قيادة الأعمال بمدرسة ماجيلانج الثانوية بنيجيريا^(٢٩). هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية القيادة الريادية لدى مدير المدرسة في تطوير قيادة الأعمال داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر معلمي مدرسة ماجيلانج الثانوية بنيجيريا، والتعرف على سمات القائد الريادي. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي النوعي، ويتمثل مجتمع الدراسة في معلمي مدرسة ماجيلانج الثانوية بالمنطقة الغربية في نيجيريا باختلاف تخصصاتهم، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية التي يمتلكها ويطبّقها مدير المدرسة مهمة جدًا لتطوير قيادة الأعمال لدى مرؤوسيه من المعلمين والطلاب، كما أنه يتم تطبيق القيادة الريادية للمدير داخل المدرسة من خلال التزام مدير المدرسة بالعمل الجاد، والذكاء طوال الوقت، والشعور بأن نجاحه كرائد أعمال

مهم للمدرسة والطلاب، وأن يكون المدير مبدعاً ومبتكراً، ولديه ثقة في تطوير علاقة جيدة مع الطلاب وموظفي التعليم وأولياء الأمور والمجتمع وعالم الأعمال.
التعليق على الدراسات السابقة:

أفادت مطالعة الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية الباحث في رسم الخطوط العريضة لما ينبغي أن يسعى إليه البحث الحالي، حيث يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة حول الاهتمام بالقيادة الريادية والذكاء التنافسي، ويختلف عنها في هدفه الرئيس المتمثل في تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي لدى العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال مدخل القيادة الريادية، حيث لا توجد في حدود اطلاع الباحث، دراسة كشفت عن تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي لدى العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء القيادة الريادية.

وبناءً على ما تناولته الدراسات العربية والأجنبية تبين الآتي:

❖ **أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:**

- حداثة موضوع الدراسة وهي القيادة الريادية، حيث أن معظم الدراسات السابقة تمت في العقد الأخير، مما يعزز من إجراء البحث الحالي.
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي.
- استهدفت بعض الدراسات محاولة توضيح مفهوم القيادة الريادية وأهم خصائصها وأبرز جوانبها.

- تناولت بعض الدراسات أبعاد القيادة الريادية ومتطلباتها وأساليب تفعيلها.

❖ **أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:**

- الهدف: حيث يهدف البحث الحالي إلى تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي لدى العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- محاولة وضع مجموعة من المقترحات لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة الريادية.

❖ **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب النظرية والتطبيقية ومنها:

- تكوين تصور واضح حول موضوع البحث ودعم مشكلته.
- تحديد مشكلة البحث تحديداً علمياً مناسباً.
- بناء الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع البحث.
- اختيار المنهج الملائم للبحث الحالي.

• بناء المقترحات اللازمة للبحث الحالي.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية:

١- مفهوم القيادة الريادية:

يعد مفهوم القيادة الريادية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في الأدبيات التربوية بشكل عام، والأدبيات حول الريادة بشكل خاص، ولتوضيح مفهوم القيادة الريادية، ينبغي أولاً توضيح مفهوم القيادة وذلك على النحو الآتي:

أ- مفهوم القيادة:

القيادة لغةً: القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقوده، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد^(٣٠).

القيادة اصطلاحاً: تعددت تعريفات القيادة في الاصطلاح حسب وجهة نظر أصحابها؛ فهناك من يرى القيادة بأنها: درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، وتعتبر مؤشراً مهماً للحكم على قيادته بالفعالية^(٣١). ويراها آخر بأنها: "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينه تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل"^(٣٢).

ب- مفهوم الريادة:

الريادة لغةً: مشتقة من الفعل راد، وراد الكلاً ويروده روداً، ورياداً، وارتاده ارتياداً أي بحث عنه وطلبه، والرائد هو الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكلاً ومساقط الغيث والجمع رواد، والريادة التقدم في الإنجاز^(٣٣)، وإذا ما عدنا إلي أصل الكلمة التاريخي واشتقاقها نجد أن كلمة ريادة هي كلمة فرنسية (Enterprendre) وتستخدم لوصف الأشخاص الذين يتسمون بصفة المخاطرة والمغامرة^(٣٤).

الريادة اصطلاحاً: القدرة على تصور ورسم دورة لمشروع عمل جديد أو مشروع تجاري جديد من خلال جمع المعلومات من التخصصات الوظيفية ومن البيئة الخارجية، في سياق عدم اليقين والغموض الذي يواجه أي مشروع تجاري جديد، ويظهر ذلك من خلال الاستراتيجيات والتصورات الإبداعية للاتجاهات وتغيرات السوق^(٣٥).

ج- تعريف القيادة الريادية:

تعددت التعريفات حول مفهوم القيادة الريادية ومن أبرزها ما يلي:
تعرف القيادة الريادية بأنها القيادة القادرة على دراسة احتياجات ورغبات المستفيدين والمنافسين، بناءً 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 والمنتجات، وإعادة تخصيص الموارد وسط حالات عدم اليقين، بالإضافة إلى تشجيع الثقافة التنظيمية التي تؤكد على التوجه والتعلم الريادي^(٣٦).

كما تعرف بأنها قيادة فعالة في مواجهة التحديات والبيئات المعقدة وإيجاد الابتكارات في سوق الأعمال، كما أن القائد الريادي يحفز المنافسة الإيجابية لصالح الأعمال والنجاح والنمو بغض النظر عن حجم المنظمة أو الهيكل التنظيمي^(٣٧).

وتأسيسًا على ما سبق يمكن تعريف القيادة الريادية إجرائيًا بأنها: مجموعة من العمليات المستمرة التي يقوم بها العاملون بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وتشمل روح المبادرة والإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة والاستباقية والدعوة إلى التغيير وقيادة الفريق بفعالية واستكشاف الفرص واستثمارها، بالإضافة إلى تلبية احتياجات الأفراد وزيادة التفويض، بهدف تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي لدى العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

٢- خصائص القيادة الريادية:

اختلف الباحثون في تحديد خصائص القيادة والقائد الريادي وسلوكه بسبب تعدد مجالات المعرفة المرتبطة بها، فالخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة مؤسسته، مما يعني تجديد أساليبه وقراراته في المواقف المختلفة التي يواجهها والأدوار التي يلعبها، لذلك هناك العديد من وجهات النظر فيما يتعلق بخصائص القيادة الريادية، وكذلك خصائص القائد الريادي، ومن أبرز خصائص القيادة الريادية ما يلي^(٣٨):

- الانتقال من الإنتاج إلى تطوير العاملين في قيادة تعزز موقفهم على المدى البعيد.
- التكيف مع الظروف المتغيرة بحيث تصبح المؤسسة قادرة على الاستفادة من مزايا الحركة الأولى، وتوفير بيئة عمل فعالة تتعامل بسرعة مع الضغوط التنافسية.
- المرونة بحيث تكون المؤسسة قادرة على تغيير الخطط والاستجابة والتكيف مع سرعة التغيير وذلك في ضوء الفرص والتهديدات المتاحة التي تواجهها، ويجب على القادة التعلم بسرعة لأن وظائفهم لا يمكن التنبؤ بها، وكذلك الاستجابة للتغيرات في البيئة العالمية.
- ويضاف إلى ما سبق بعض الخصائص للقيادة الريادية، ومن أبرزها ما يلي^(٣٩):
- مهارات الاتصال: القائد الريادي قادر على التعبير عن أفكار العاملين بوضوح ووضع الخطط لتحقيق الأهداف المشتركة وتشجيع التواصل بين الإدارات وعبر المستويات لتجنب الغموض والصراع وسوء الفهم الذي قد يحدث بسبب سوء وضعف الاتصال.

- الرؤية: القائد الناجح لديه رؤية واضحة يعرف أين يريد أن يتجه، وكيف يصل؟ يعمل مع العاملين لجعل الرؤية حقيقة واقعة.

- القيادة الريادية قيادة داعمة: يفهم القادة الداعمون أهمية المبادرة والتفاعل، ويحرصون على تقديم كل الدعم الذي يحتاجه الفريق لتحقيق أهدافهم، وعادةً لا يعاقب القائد الريادي العاملين عندما يرتكبون أخطاء، وإنما يجلس مع العاملين لتحليل الخطأ الذي حدث، والعمل معهم لتصحيح الأخطاء.

- الثقة بالنفس: لدى القادة الرياديين إيمان هائل بأنفسهم، والذي يمكن إرجاعه إلى الثقة المكتسبة من سنوات الخبرة، وما تعلموه من تجارب الفشل، الأمر الذي يجعلهم على بصيرة من إدراك نقاط قوتهم وضعفهم، وإظهار مهاراتهم دون غطرسة، لأن القائد الريادي يثق بقدراته بثقة عالية.

واستناداً لما سبق ذكره، فإن القيادة الريادية تتحقق داخل المؤسسات التعليمية عندما يتوافر المناخ الريادي داخل المؤسسة والذي يتمثل في توافر قادة تربويين لديهم استعداد وميل نحو المخاطرة واستغلال الفرص الريادية، وشيوع الثقافة الريادية والتي تشجع على الإبداع والابتكار والرغبة في التغيير وانتهاز الفرص، وتزويد المتعلمين بالمهارات والفرص الريادية وزيادة التعاون بين العاملين والتأكيد على الثقة فيما بينهم، وتنجح القيادة الريادية في تحقيق دورها داخل المؤسسة التعليمية عندما يتوفر الإبداع لدى المؤسسة ولديها طموح نحو تحقيق ما تصبوا إليه، وحريصة على تبني وتطبيق استراتيجيات وطرق تنمية مهنية للمعلمين وللقيادات المدرسية، وأن يكون لدى المعلم والمتعلم استعداد تام ليصبحوا رياديين ذوي ميل طبيعي نحو تحسين مهاراتهم الريادية والشخصية، وقدرة عالية على التفكير النقدي والعمل بفعالية بشكل يساهم في تحقيق رسالة المعاهد الثانوية الأزهرية وتعزيز دورها الريادي إلى جانب المؤسسات التعليمية الأخرى.

٣- أبعاد القيادة الريادية:

نظراً لحدائثة مدخل القيادة الريادية، فقد ظهر العديد من الآراء حول أبعادها لا سيما في عدم إجماع الباحثين على خصائص القيادة الريادية، حيث يصعب إعداد قائمة لأبعاد القيادة الريادية لكن القيادة الريادية تهدف في الغالب إلى إيجاد طفرة في أداء القادة تمكنهم من اكتشاف الفرص وتطويرها وأحياناً خلقها، وأخذ زمام المبادرة والمخاطرة في ضوء رؤية عامة ودافعة للإنجاز للحصول على مزايا تنافسية^(٤٠).

ومن أهم أبعاد القيادة الريادية ما يلي:

أ- الرؤية: Vision

تتميز القيادة الريادية بوضوح الرؤية المستقبلية لديها، والتي تعبر عن تصور مستقبل ناجح للمؤسسة، بحيث تكون أهداف القائد الريادي واضحة وتتصل مباشرة بما يريد تحقيقه للمؤسسة التعليمية في المرحلة القادمة، كما أن المؤسسات التي تتبنى رؤية القائد الريادي تسعى جاهدة لتحقيقها مما يسهم بشكل فعال في تحقيق أدائها^(٤١).

والهدف الأساسي من وجود رؤية للمؤسسة هو تحفيز أصحاب المصلحة في المؤسسة للسعي لتحقيق هذه الرؤية من خلال العمل مع القائد الريادي، واتخاذ خطوات واثقة وجريئة تمكن الجميع من تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن الرؤية في جوهرها تؤدي إلى خلق التزام لدى المؤسسة والأفراد تجاه تحقيق هدف معين، مما يساهم في تزويد الأفراد الملتزمين بتحقيق الرؤية بالمهارات الرائدة والشغف اللازم لإنتاج كل ما يلبي رغبات العاملين^(٤٢).

وتسعى القيادة الريادية إلى تطوير وتوفير رؤية مناسبة لمستقبل المؤسسة وتجسيد تلك الرؤية علي أرض الواقع، وتعمل على مساعدة المؤسسة في إعادة التعريف بما تقدمه لجمهورها وهي صورة عن المستقبل المرغوب والتي يمكن إدراكها من خلال التفاعل ما بين تلك القيادات والمستويات التنظيمية المختلفة، أي أنها صورة للمستقبل تتضمن الأسباب التي من أجلها نحاول الوصول إلى هذا المستقبل^(٤٣).

ب- الإبداع: Creativity

الإبداع عملية تراكمية لا تنشأ من فراغ ولا تعتمد على قدرات المبدع فحسب بل هي عمل جماعي، وهي نتاج تفاعل المبدع مع الآخرين وبالمناسبات التنظيمية المحيطة بها^(٤٤). ويعرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو البرامج أو الخدمة والتي هي فكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها، كما يعرف الإبداع بأنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المؤسسات التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة^(٤٥).

ويتميز الإبداع الريادي بمجموعة من الخصائص، من أبرزها ما يلي^(٤٦):

- يتطلب الإبداع قدرات عقلية عالية لاستشعار المشاكل قبل حدوثها، والطلاقة، والمرونة والتوجه نحو الهدف.
- الجهد الناتج عن الإبداع قد يكون جهداً مادياً ملموساً أو فكرة جديدة أو رؤية مستقبلية.
- يمكن ممارسة الإبداع على مستوى الفرد والمؤسسة والجماعة.

- الإبداع عملية متعددة المراحل تنتج أفكارًا جديدة، ولا يقتصر الإبداع على فئة معينة من الأفراد، بل يرجع إلى العوامل الوراثية والظروف التي يعيش فيها الفرد والتي تعمل على تنمية واستنباط قدراته الإبداعية، كما يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية عالية، وتبقي ثابتة أثناء نضجه في ثلاثة أمور وهي: مواقف، وسلوكياته، وعمليات التفكير التي يقوم بها.

ج- المبادرة - الاستباقية : **Initiate- Proactive**

تسعى المؤسسات الريادية إلى الاستباقية في مجال عملها، وتحقيق التميز في ضوء إمكانياتها ومواردها، كما تكون أكثر ميلاً إلى المغامرة لدخول أسواق جديدة ومراقبة اتجاهاتها وتوقع متطلباتها المستقبلية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق النمو والتطور للمؤسسة والعاملين فيها^(٤٧).

كما أن القادة الرياديين لديهم روح المبادرة والاستباقية في تفكيرهم، وأقل استعداداً لقبول الوضع الراهن، وأكثر احتمالاً للبحث عن طرق جديدة للقيام بالأشياء، ومعظم المؤسسات تميل إلى الأفراد الاستباقين والرياديين من خلال روحهم الريادية، حيث يبحثون دائماً عن الفرص ويستغلونها بغض النظر عن الموارد التي يمتلكونها^(٤٨).

د- التواصل : **Communication**

يعد التواصل أحد أهم أبعاد القيادة الريادية، إذ تعتمد عليه في تحقيق جزء كبير من فعاليته وتأثيره ونجاحه، ويعرف التواصل بأنه سلوك أفضل الطرق والوسائل لنقل الأفكار والمعلومات والآراء من فرد لآخر والتأثير على أفكارهم وإقناعهم بما يريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية، كما يشكل التواصل نوعاً من تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين أعضاء مجموعة معينة مع تحفيز القائد حتى يتم تحقيق فهم موحد، وتكون المعلومات والأفكار متاحة لجميع الأطراف، ولكن يستلزم ذلك اتصال خارجي يؤسس لعلاقات خارجية تساهم في تقدم المؤسسة وإفادتها وتطويرها، فهذه العلاقات تساهم في توفير قيادة التنظيم بإقامة جسور التعاون والتواصل معهم^(٤٩).

ويتمثل دور القائد الريادي في تكوين علاقات متميزة بين المؤسسة ومجتمعها المحيط بها، وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهدافها، الأمر الذي يؤدي إلى بناء علاقات وثيقة مع صانعي القرار في الحكومة مما يترتب عليه تحقيق ما تريده المؤسسة من ميزانية أو دعم معنوي أو إجراءات إدارية^(٥٠).

المحور الثاني: ماهية الذكاء التنافسي:

١- مفهوم الذكاء التنافسي:

والذكاء التنافسي عملية منهجية تشمل استخدام مصادر مختلفة لجمع وتحليل البيانات المتاحة عن البيئة الخارجية والمنافسين وغيرهم، ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات ذكية يمكن تنفيذها على أرض الواقع، والاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية بما يدعم ويعزز قدرتها التنافسية والريادية^(٥١).

يعرف الذكاء لغةً: كما ورد في لسان العرب من لفظ ذكت النار واستذكت أي اشتد لهيبها واشتعالها، والذكاء شدة وهيج النار، وذكت النار أي أتممت اشعالها والتذكية الذبح على التمام، وذكت الشمس أي اشتدت حرارتها، ويقال للصباح ابن ذكاء لأنه من ضوءها، والذكاء حدة الفؤاد وسرعة الفطنة، يقال ذكو قلبه يذكو إذ حي بعد بلادة فهو ذكي، والذكاء حدة القلب وسرعة القبول^(٥٢).

أما تعريف الذكاء في الاصطلاح: فلا يوجد تعريف محدد للذكاء، حيث يختلف باختلاف المعايير التي يقاس بها، لكنه مرتبط بشكل كبير بالعقل والقدرات العقلية كالقدرة على التكيف العقلي مع ظروف الحياة الجديدة، بالإضافة إلى الاستفادة من التجارب والقدرة على التفكير والتحليل والتخطيط وحل المشكلات، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

- هو الفطنة وسرعة الفهم، والفطنة هي الذكاء والفهم ومعرفتك الشيء بالقلب^(٥٣).

- هو القدرة على التحليل والتركيب والتمييز والاختيار، وعلى التكيف إزاء المواقف المختلفة^(٥٤).

وتعرف التنافسية لغةً: بأنها مشتقة من تنافس أي تحاسد وتسابق، ونقول سقيم النفاس، أي أسقمته المنافسة والمغالبة على الشيء، ونقول أنفسهم أي أعجبهم وصار عندهم نفيساً، ونافست في الشيء منافسة ونفاساً إذا رغبت فيه على وجه المباراة في الكرم، وتنافسوا فيه أي رغبوا فيه، وهي من المنافسة والرغبة في الشيء والانفراد به^(٥٥).

وتعرف التنافسية اصطلاحاً: بأنها الطرق الجديدة والمبتكرة التي تكتشفها المؤسسة وتكون أكثر كفاءة وفعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، وهي القدرة المستمرة لدي المؤسسة على تقديم خدمة ذات تكلفة أقل مع إفراز منتج متميز عن نظيره^(٥٦).

وتعددت التعريفات حول مفهوم الذكاء التنافسي، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

- يعرف الذكاء التنافسي بأنه عملية تتضمن تعبئة وتحليل وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في صنع القرار الاستراتيجي، ولكنها في حد ذاتها حجر الزاوية في عملية صنع القرار الاستراتيجي^(٥٧).

- كما يعرف الذكاء التنافسي: بأنه عملية مراقبة البيئة التنافسية بهدف توفير استخبارات قابلة للتنفيذ، والتي قد تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة، فهي عملية ديناميكية لامتلاك وتقييم وتكامل وتفسير المعلومات الحيوية في بيئة العمل الخارجية عن المنافسين والعملاء بطرق قانونية وأخلاقية سليمة، لتطوير القدرات المؤسسية، وخلق مزايا تنافسية، ودعم اتخاذ القرار فيها^(٥٨).

- وقدمت جمعية محترفي الذكاء التنافسي تعريفاً للذكاء التنافسي، وهو أحد التعريفات التي يتم الاستشهاد بها على نطاق واسع في الأدبيات على أنه "عملية مراقبة البيئة التنافسية وتحليل النتائج في سياق القضايا الداخلية لغرض دعم القرار"، بمعنى أن الذكاء التنافسي هو عملية جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة وذات صلة ومحددة، وفي الوقت المناسب وبعيدة المدى وقابلة للتنفيذ فيما يتعلق بتأثيرات بيئة الأعمال والمنافسين والمنظمة، ويتم ذلك بشكل أخلاقي^(٥٩).

واستناداً لما سبق نكره يمكن تعريف الذكاء التنافسي إجرائياً: بأنه مجموعة من الممارسات التي يقوم بها العاملون بالمعاهد الثانوية الأزهرية، والتي تشمل التخطيط وتجميع المعلومات وتحليلها ونشرها، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة للمعاهد الثانوية الأزهرية.

٢- أهداف الذكاء التنافسي:

يقوم الهدف الرئيسي للذكاء التنافسي على تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسات، مما يمكن الإدارة من تنفيذ عملياتها بشكل أفضل ومنحها رؤية فعالة للمستقبل، فهو يساعد على فهم التأثير الاستراتيجي للقرارات المتخذة قبلها وبعدها، كما يهدف إلى تزويد المؤسسة بالمزايا الاستراتيجية الأساسية التي تساعد في الحفاظ على معلومات المؤسسة وتوسيعها وتقليل المخاطر المتعلقة بالأعمال^(٦٠)، واستخدام وتطبيق آليات الذكاء التنافسي إلى تطوير استراتيجية المؤسسة، وسرعة وسلامة اتخاذ القرار، والحصول على ميزة تنافسية عن المنافسين، وتعزيز الأداء المالي للمؤسسة^(٦١).

وتتعدد أهداف الذكاء التنافسي في المؤسسات التي تعمل على تحقيق العديد من الأهداف العملية والاستراتيجية، وتطوير طرق ومناهج جديدة، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي^(٦٢):

- زيادة المهارات التحليلية للقادة، والقدرة على توقع تحركات الجهات الفاعلة والمؤثرة في بيئة الأعمال، وتبادل الأفكار والمعرفة داخل المؤسسة من أجل تطوير أفكار أو معرفة جديدة والاندماج في المؤسسة.

- اكتشاف منافسين جدد أو عملاء محتملين، والبدء في دعم الأعمال الجديدة وتحديد وتحليل التقنيات والمنتجات والعمليات الجديدة التي تؤثر على أنشطة وسلوك المؤسسة، مما يساعد في تحديد وتحليل حالات الفشل أو النجاح من المنافسين و العملاء مع المؤسسة.

- تسليط الضوء على فرص العمل والمشكلات التي من شأنها أن تسهم في تمكين الاستراتيجيات الاستباقية داخل المؤسسة, وتسليط الضوء على استراتيجيات المنافسين بهدف التحسين المستمر للمؤسسة, وتحقيق الفهم الأفضل للتأثيرات الخارجية.
- تحديد واكتشاف اتجاهات السوق والفرص والمخاطر والتحديات, ودمج المعلومات والبيانات لتوفير معرفة جديدة عن المنافسين, وتوقع التطورات في بيئة الأعمال, بالإضافة إلى معرفة الآثار الناتجة عن إجراءات المنافسين ومتطلبات المستفيدين.
- وضع الخطط المناسبة للمنافسة بنجاح, وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة, وتوفير معلومات مفيدة, ودعم أفضل لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- ومما سبق يتضح لنا أن الذكاء التنافسي يسعى إلى تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية بصفة عامة والمعاهد الثانوية الأزهرية بصفة خاصة, ومساعدتها على اتخاذ القرار السليم بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها, كما يعد أداة استراتيجية تساعد العاملين بالمؤسسة على التخطيط المستقبلي وتحديد المخاطر التي تتعرض لها, وتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تتنبأ بالقرارات الاستراتيجية, وبالتالي يتم التوصل إلى صياغة قرار سليم قائم على الحقائق والمعلومات بشكل يساعد المعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق أهدافها ورسالتها وتعزيز أدائها التنافسي.

٣- أهمية الذكاء التنافسي:

- لقد نمت أهمية الذكاء التنافسي بإدارته وعملياته لأنه عملية تقوم المؤسسة من خلالها بجمع المعلومات وتحليلها وتوزيع المعلومات حول بيئتها التنافسية, فمعلوماته هي معلومات مميزة يجب معالجتها لتلبية متطلبات الإدارة وصناع القرار, حيث تستخدم المؤسسات أشكالاً مختلفة من العمليات والأساليب بهدف توليد معلومات الذكاء التنافسي, وإعطاء المؤسسات بعض المعرفة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لها^(٦٣). وتتضح أهمية الذكاء التنافسي في النقاط الآتية:
- يعزز من استعداد المؤسسة على اتخاذ قرارات المنافسة وزيادة قدرتها على الاستجابة للأحداث والفرص في وقت مبكر وفعال بسبب ظهور حاجة المؤسسات إلى أساليب منهجية في جمع وتحليل ونشر المعلومات عن المنافسين^(٦٤).
- يسهم الذكاء التنافسي في تقييم وتعزيز الأداء لعملية تطوير الاستراتيجية, كما يركز على تحديد وتطوير واستدامة الموارد والقدرات التي تخلق ميزة تنافسية, ويمكن أن يكون لممارسات الذكاء التنافسي تأثير قابل للقياس على كل من الأنشطة الجارية والأداء طويل المدى للمؤسسة التعليمية, وتتبنى ممارساته إدارة الفرص والمخاطر الناشئة بشكل استباقي لاكتساب ميزة تنافسية, وتعزيز الأداء الفعال^(٦٥).

- يعد مصدراً لأفضل الممارسات، وتحديد الطريقة الحقيقية لعزل وإيجاد أفضل الممارسات، بدلاً من الاعتماد على بيانات الأداء الأولية والعامّة، كما يساعد في صياغة الاستراتيجية، وتحديد مجالات التحسين داخل المؤسسة، وأخذ القرار في الوقت المناسب، وبالتالي هو عامل أساسي للمنافسة وتحقيق ريادة المؤسسة^(٦٦).

واستناداً لما سبق ذكره، فإن الذكاء التنافسي تتبع أهميته بكونه يمثل الأداة الاستراتيجية التي تساعد قادة الأعمال على إصدار القرارات الاستراتيجية، وذلك اعتماداً على ممارسات التخطيط لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها ونشرها والمرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالفرص أو التطورات التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، كما يعمل الذكاء التنافسي على تصميم العديد من السيناريوهات المستقبلية لعملية صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية، ومعالجة المعلومات المتاحة من أجل البقاء، مما يساعد المؤسسة التعليمية على اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين، مما يؤدي إلى تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي داخل المؤسسات التعليمية.

٤- ممارسات الذكاء التنافسي:

اتفق العديد من الباحثين على أن عملية الذكاء التنافسي تمر بمجموعة من الممارسات، وتشكل هذه الممارسات عمليات للذكاء التنافسي ومن أبرزها ما يلي:

أ- **التخطيط:** تبدأ عملية الذكاء التنافسي في المؤسسة لتحديد المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، ولماذا تحتاج تلك المعلومات؟ كما يتم فيها إعداد متطلبات الذكاء التنافسي والتعاون مع صانعي القرار لتحويلها إلى احتياجات محددة للذكاء، أو مختلف الموضوعات الرئيسية للذكاء^(٦٧)، كما تصاغ فيها الخطط وتوضع التوجيهات المطلوبة من أجل العمل على تحقيق احتياجات متخذ القرار^(٦٨).

ب- **جمع المعلومات:** تشمل جمع البيانات ودراستها بشكل قانوني وأخلاقي من جميع المصادر المتاحة، ويعتمد اختيار الموارد والمصادر على نوع البيانات والمعلومات اللازمة والعوامل المختلفة مثل التكلفة والتوافر وسهولة معالجة الموارد، ونوعية وكمية المعلومات^(٦٩). والهدف الرئيسي منها هو تحديد أهم نقاط الاهتمام لدي المنافسين من أجل اتخاذ القرار المناسب والهادف، لذلك تحتاج عملية البحث إلى أن تكون مركزة ودقيقة ومخطط لها، وتهدف إلى الإجابة عن كافة تساؤلات خبراء الذكاء^(٧٠).

ج- **تحليل البيانات:** وهي خطوة أساسية تتضمن تحليل البيانات التي تم جمعها، لتحديد أنماط وعلاقات النشاط الحالي، والتي ينتج عنها تحسين التخطيط وصنع القرار^(٧١)، وتعد الممارسة الأكثر أهمية وتحدياً لفريق إدارة الذكاء التنافسي لأنها تتطلب مهارات كبيرة من جانب

الفريق، حيث يعتقد الكثير من الممارسين أن هذا هو المكان الذي يتم فيه إنشاء ذكاء حقيقي، وهو تحويل المعلومات إلى ذكاء قابل للاستخدام يمكن من خلاله اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية^(٧٢). كما تمثل مرحلة ترجمة البيانات الأولية والتي تم جمعها من البيئة التنافسية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحليلها إلى معلومات حول المنافسين، مما يساعد على اتخاذ القرار في ضوءها وتحقيق أهداف المؤسسة^(٧٣).

د- الاتصال والنشر: ويقصد بها عملية نقل النتائج المتحصل عليها من الذكاء التنافسي إلى الأطراف من ذوي السلطة والمسئولية من أجل العمل على هذه النتائج، ويراعي أن تقدم هذه النتائج بالشكل المناسب وفي التوقيت الملائم، كما تتضمن إبلاغ نتائج العمليات السابقة للذكاء التنافسي إلى القادة الذين لديهم السلطة والمسئولية، باعتبار أن نتائج عملية الذكاء التنافسي تتطلب إيصالها إلى أصحاب الصلاحية والمسئولية من أجل ترجمتها أو تحويلها إلى نتائج نهائية، والاتصال المتعلق بالذكاء التنافسي يمكن أن يتم أيضاً عن طريق الرسائل البريدية والعروض وملفات المنافس والمذكرات الخاصة^(٧٤).

هـ- العملية أو الهيكل التنظيمي: يتطلب الذكاء التنافسي سياسات وإجراءات مناسبة وبنية تحتية رسمية وغير رسمية، بحيث يمكن للأفراد العاملين في المؤسسة المشاركة بفعالية في عملية توليد الذكاء التنافسي، بالإضافة إلى الاستفادة من المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل، ويصاحب ذلك دعم كبير من قبل المؤسسات في الوقت الحاضر للهيكل التنظيمي الرسمي والمدخل النظامي للذكاء التنافسي، كما يتطلب الذكاء التنافسي في تلك المرحلة أن يكون هناك نوع من التكامل في مكونات عملية توليد الذكاء التنافسي، بمعنى ألا يكون الاعتماد فقط على الجانب التقني بالكامل وفي ذات الوقت يتم إهمال العنصر البشري^(٧٥).

وإذا ما توافرت البنية التحتية الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة، كلما ساعد ذلك العاملين على المساهمة بفعالية في إدارة عملية الذكاء التنافسي والاستفادة من المزايا العملية له، ولكي تستفيد المؤسسة بنجاح من جهود الذكاء التنافسي وممارساته السابقة، يجب أن يكون هناك وعي تنظيمي مناسب وثقافة تنظيمية داخل المؤسسة^(٧٦).

ولكي يصبح الذكاء التنافسي ممارسة ناجحة، يجب على المؤسسات دعم هذه الثقافة داخلها، حتي يمكن إنشاء المعرفة والأفكار وتبادلها بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المؤسسة، كما يجب أن تمتلك المؤسسة درجة عالية من الوعي التنظيمي لخلق ثقافة المنافسة، حيث يعتبر الوعي المرتفع بالبيئة التنافسية للمؤسسة من القواعد الأساسية لنظرية التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى غرس الوعي بالثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي، وحتى يتم توفير ذلك أو يتم تحقيقه يجب توفير مناخ ملائم للذكاء التنافسي، مما يتطلب ذلك ضرورة التدريب المستمر

لكافة العاملين داخل المؤسسة، والطلب المستمر للمعلومات الذكية من مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذ القرارات^(٧٧).

ومما سبق يتضح لنا أن عملية توليد الذكاء التنافسي تمر بمجموعة من الممارسات، تمثل في ذات الوقت دورة متكاملة للذكاء التنافسي، والتي تبدأ بالتخطيط لجمع المعلومات المميزة عن البيئة التنافسية ومدى صلاحية تلك المعلومات وفترة استخدامها، ثم مرحلة جمع المعلومات والتي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة مشتملة على المعلومات المباشرة وغير المباشرة والمنشورة وغير المنشورة، والتي تمثل المادة الرئيسية ورأس المال المعلوماتي التي يقوم عليها الذكاء التنافسي، حيث يتم تحليل تلك المعلومات وتقييمها اعتماداً على الموثوقية والدقة والمدة الزمنية لتلك المعلومات بشكل يتطلب من ممارسي الذكاء التنافسي أن يكونوا على درجة عالية من المهارات التحليلية للمعلومات ودراستها للخروج بالسيناريوهات المختلفة للذكاء التنافسي في نشر المعلومات وتقديم نتائج تحليل المعلومات في صورة تقرير أو اجتماعات، لتنتهي دورة الذكاء التنافسي في تقييم جميع مراحلها، وقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها بما يتناسب مع أهداف المعاهد الثانوية الأزهرية التي تسعى إلى تحقيقها، وبشكل يعزز من ممارسات الذكاء التنافسي لدي العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية.

٥- واقع ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الأزهر في تطوير أداء قادة المعاهد الثانوية الأزهرية والعاملين بها، وأيضاً جهود الأزهر في تطوير نظم المعلومات والاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات في صنع القرار التعليمي بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وتحسين أدائها الريادي وتعزيز موقعها التنافسي، إلا أن المدقق في واقع التعليم الأزهرى الثانوي؛ يجد العديد من أوجه القصور والضعف التي ترتبط بهذا الأمر، ومن أبرزها:

أ- وجود ضعف شديد في المستحدثات التكنولوجية داخل المعاهد الثانوية الأزهرية من أجهزة الحاسب الآلي ووسائل الاتصال التعليمية مثل شبكة الإنترنت وشبكة العمل الداخلية، وأجهزة التلفاز ونحوها^(٧٨).

ب- استخدام طرق تقليدية في جمع وتخزين واسترجاع المعلومات بإدارة المعاهد، وتهميش الديمقراطية الإلكترونية في المنهج المدرسي للطلاب، كما يعاني التنظيم بقطاع المعاهد الأزهرية من ضعف في قنوات الاتصال داخل وخارج المعاهد الأزهرية ولا يدعم التغذية المرتدة^(٧٩).

ج- ضعف الاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعاهد الأزهرية، وضعف المهارات التكنولوجية والإدارية لدى العاملين بالقطاع، وقلة توفر المعلومات التي تساعد المسؤولين على التخطيط للتعليم الأزهرى قبل الجامعي^(٨٠).

د- الأساليب التقليدية مازالت هي الوسيلة المعتمدة في جمع البيانات والتوثيق والاتصال بالقطاع، حيث لا تزال المكاتبات وتبادلها يدويا بواسطة مندوبين مخصصين لهذا عن طريق البريد، النشرات، التقارير، التعليمات، وضعف الاستخدام الأمثل والمتعدد للأدوات والوسائل التكنولوجية المتاحة وقلة توظيفها في الأعمال الإدارية المهمة، وضعف الفرصة المتاحة للاستيعاب والتطبيق الكامل للتكنولوجيا المتوفرة، وضعف أجهزة المعلومات الخاصة بمستويات صنع القرار مما أدى إلى ضعف كفاءة القرار المتخذ^(٨١).

هـ- وجود ضعف في الممارسات الإدارية لشيخو المعاهد الثانوية الأزهرية، حيث لا يقوم شيخ المعهد بإشراك العاملين معه في عملية التخطيط، ولا يقوم بحصر المشكلات المتوقع حدوثها بالمعهد، ولا يوفق بين المركزية واللامركزية في أداء العمل^(٨٢).

و- قصور استخدام التكنولوجيا، وضعف الصلة بين المناهج وواقع الحياة، بالإضافة إلى افتقادهم أساليب الإدارة الحديثة في إدارة معاهدهم، واعتمادهم على وكلائهم في سير عملية الإدارة، مما أدى إلى ضعف المشاركة في مجال إدارة المعاهد الأزهرية، وقلة معرفة أولياء الأمور بما يدور داخلها^(٨٣).

المحور الثالث: الإجراءات المقترحة لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة الريادية.

قبل عرض الإجراءات المقترحة لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة الريادية. سوف يتم استعراض النتائج النظرية للبحث ثم الإجراءات المقترحة.

أولاً: النتائج النظرية:

- تسعى القيادة الريادية إلى اكتشاف الفرص وإدراكها وتحمل المخاطرة والبدء بالمشاريع الريادية، وزيادة ثقة الأفراد العاملين بأنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم الريادية، وزيادة الرغبة في الإنجاز، وإيجاد قيمة عملية سواء من قبل الأفراد أو المؤسسات التعليمية.

- تحفز القيادة الريادية على الإبداع وزيادة القدرة على التعبير والابتكار، وإيجاد فرص جديدة أمام المؤسسات التعليمية مدعومة بالخطط المستقبلية لتحقيق أهدافها، والكشف عن نقاط الانطلاق نحو الرؤية واستغلال الفرص، وزيادة الميل نحو المخاطرة، وتوفير مساحات من

- الابداع للمؤوسين واستغلال طاقاتهم الابداعية بالشكل الذي يسهم في تحقيق الريادة لمؤسستهم التعليمية.
- يُعد الذكاء التنافسي مصدراً لأفضل الممارسات, وتحديد الطريقة الحقيقية لعزل وإيجاد أفضل الممارسات, بدلاً من الاعتماد على بيانات الأداء الأولية والعامّة, كما يساعد في صياغة الاستراتيجية, وتحديد مجالات التحسين داخل المؤسسة, وأخذ القرار في الوقت المناسب, وبالتالي هو عامل أساسي للمنافسة وتحقيق ريادية المؤسسة.
- يعتمد الذكاء التنافسي على قوة التكنولوجيا لإيصال رسالة مقنعة للعاملين, كما يعتمد على التطورات التقنية والابتكارات الحديثة وغيرها من المعلومات.

ثانياً: الإجراءات المقترحة:

- بناءً على ما خلص إليه البحث الحالي من نتائج نظرية, توصل الباحث إلى جملة من المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية, ويمكن عرضها وفق المكونات التالية:
- العمل على بناء رؤية استراتيجية للمعهد تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع.
- توافر قيادة ريادية تعمل على تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق, وتحث الأفراد على طرح الأفكار الجديدة المبدعة ومشاركتها من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها, وتحقيق التفاعل الإيجابي بين أفراد المعهد.
- تشجيع الأفراد على اكتساب المعلومات ومشاركتهم فيها وإعطاء الحرية لهم لإجراء محاولات جديدة والتعلم من الأخطاء.
- ترسيخ ثقافة تحفيز السلوك الريادي الجماعي داخل المؤسسة كبديل للسلوك الريادي الفردي وتدعيم أسلوب تحفيز الابتكار الجماعي وتنمية المهارات الجماعية المؤسسية من خلال تنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية التعاونية فضلاً عن تحمل المسؤولية الفردية.
- أن تتضمن الرؤية بناء قاعدة معلومات حديثة للخدمات المتوفرة داخل المؤسسة التعليمية.
- توفير بيئة مدرسية ملائمة للإبداع من خلال التكنولوجيا الحديثة.
- توليد الأفكار الإبداعية المتعلقة بجمع المعلومات التنافسية.
- تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين عند مواجهة المشكلات التعليمية.
- تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة, وإيجاد حالة من الإبداع الفكري لديهم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- إبداء الآراء وتقديم الاقتراحات المبدعة لتفعيل أداء العاملين.
- التعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين مع تبادل الخبرات والعمل الجماعي.

- توظيف التكنولوجيا لإحداث التغيير المنشود في المعاهد الثانوية الأزهرية.
- استخدام التكنولوجيا في توفير المعلومات التي تساعد في عملية صنع القرار.
- تمكين العاملين من مهارات القيادة الريادية، والسعي إلى تنمية مهاراتهم الإدارية.
- السعي إلى تحقيق الجودة والإتقان في الأداء بما يسهم في تحقيق مركز تنافسي ريادي للمؤسسة التعليمية.
- بناء العلاقات الإيجابية بين القائد الريادي والمعلمين لتسهيل عملية جمع المعلومات وتبادلها.
- تشجيع القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي الأزهرى لأصحاب الأفكار الجديدة والرائدة، ومحاولة تذليل العقبات لهم، حتى يمكنهم تنفيذها على أرض الواقع داخل المؤسسة التعليمية.

المراجع

١. هالة أمين مغاوري: "تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد(١٨)، الجزء(٦)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧م، ص٥٣٦.
٢. منار إبراهيم أمير: "دور مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمة الاستراتيجية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(١٦)، العدد(٤)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ٢٠١٤م، ص ١٢٠.
3. Peleg, S.; "The Role of Leadership in the Education System", Education Journal, Vol. (1), No . (1), 2012, pp. 5-8.
4. Pihie, Z., et al.; "Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness", South African Journal of Education, Vol. (34), No. (1), 2014, P. 1.
5. Dess, G., et al.; "Strategic management: Creating competitive advantages", McGraw-Hill, Higher Education, 2011, p. 427.
٦. محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي: أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٣٣)، العدد(٢)، عمان، ٢٠٠٦، ص ٢٤٠.
7. Dess, G., et al.; "Strategic Management", McGraw-Hal، Irwin, 2007, p. 431.
8. Ibid, p. 429.
٩. سهام أحمد محمد علوان: "إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (19 covid)", المجلة التربوية، المجلد(٨٣)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١، ص ص ١٠٩١-١٠٩٢.

١٠. حسين محمد عبد الفتاح الشبلي وآخرون: "أثر عمليات الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الاستراتيجية - الدور الوسيط للقدرات الديناميكية دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ٢٠١٩، ص ٦٢.
11. Bexon, M., et al.; "Competitive Intelligence: a career Opportunity for the Information Professional in Industry", Journal of librarianship and Information Science, Vol. (34), No. (4), 2002, p. 189.
12. Wadie, N.; "Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process", International Journal of Business and Commerce, vol. (1), No. (6), 2012, p.27.
١٣. باسم زغلول الشحات: "تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد المؤسسات التعليمية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١١، ص ٢٣٩.
١٤. المرجع السابق: ص ٢٣٩.
١٥. عصام جابر رمضان: "تصور مقترح للتقويم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة"، مجلة جامعة الأندلس، العدد (٣٥)، ٢٠١٠، ص ٤٨.
١٦. عادل فوزي رجب طایل: "تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠١٤، ص ٢٥٦.
١٧. حشمت عبد الحكم محمدین فراج، أبوبكر أحمد صديق جلال: "التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية"، مجلة التربية، المجلد (١٥)، العدد (٣٨)، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٢٠٨-٢٠٩.
18. Renko, M., et al.; "Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style", Journal of Small Business Management, Vol. (53), No. (1), 2015, p. 54.
19. AlKhalifah, B. ; "Entrepreneurial leadership in Kuwaiti Privates Firms, Doctor of business management", University Of Sterling, 2014, p. 1.
20. Johri, A., & Aggarwal, A.; "Competitive Intelligence, Millennium Intelligence for Winning Businesses", Himalaya Publishing House , Newdelhi –India, First Edition , 2016, p.4.
21. Tahmasebifard, H.; "The role of competitive intelligence and its subtypes on achieving market performance", Cogent Business & Management, Vol. (5), No.(1), 2018, p.2.

٢٢. لمى ماجد حميد، صديق بلل إبراهيم: "العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٤)، العدد (٤٦)، ٢٠١٩، ص ١٦٨.

٢٣. عبد اللطيف فهد عبد اللطيف السعيد: "القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، ٢٠١٩، ص ٢-٣.

٢٤. سهام أحمد علوان: "إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (COVID 19)"، مرجع سابق، ص ١٠٦٤.

٢٥. حمادة عبدالمنعم قرني: آليات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، مجلة كلية التربية، المجلد (١٩)، العدد (١١٣)، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٢٢، ص ١٧٨.

26. Wadie, N.; "Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process", Op. Cit., P. 1.

27. Garcia Alsina, M., et al.; "Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices, Aslib Proceedings, New Information Perspectives, Vol. (65), No. (3), p. 262.

28. Pihie, Z., et al.; "Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness, Op. Cit., P. 1.

29. Ariyani, D. & Zuhaery, M.; "Principal's Innovation and Entrepreneurial Leadership to Establish a Positive Learning Environment," European Journal of Educational Research, Vol. (10), No. (1), 2020, p. 63.

٣٠. ابن منظور: "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، ٢٠٠٥، ص ٣١٥.

٣١. حسن شحاته وآخرون: "معجم المصطلحات التربوية والنفسية"، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠١٤، ص ٢٤٢.

٣٢. مدحت محمد ابو النصر: "إدارة منظمات المجتمع المدني"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٨٢.

٣٣. ابن منظور: "لسان العرب"، مرجع سابق، ص ٩٥٤.

34. Barringer, B., & Duane, I.; "Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures", New Jersey, Pearson Education, 2012, P.6.

35. Karali, S.; "The Impact of entrepreneurship education programs on entrepreneurial intentions: An application of the theory of planned

- behavior," Unpublished master's thesis, Erasmus School of economics, Erasmus University of Rotterdam, 2013, p.13.
36. Paek, B., & Heesang, L.; "Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage of Established Firms": Evidence from the Digital TV Industry, Int Entrep Manag J, LLC, 2017, p. 4.
37. Bagheri, A.; "The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs", The Journal of High Technology Management Research , Vol. (6), No. (3), 2017, p. 2.
٣٨. نبيل سعد خليل وآخرون: "تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية", مجلة العلوم التربوية, العدد (٤), كلية التربية بالغرندقة, جامعة جنوب الوادي, ٢٠١٩, ص ص ٣١٧-٣١٨.
٣٩. سهير علي الجيار: "القيادة الريادية مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية", المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: بعنوان نظم التعليم ومجتمع المعرفة, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية, القاهرة, ٢٧-٢٨ يناير, ٢٠١٨, ص ص ٢٣٥-٢٣٦.
٤٠. محمود مصطفى أحمد: "تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية", مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, المجلد (١٠), العدد (١٤), كلية التربية, جامعة الفيوم, ص ٤٣٥.
41. Bagheri, A.; "The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs", Op. Cit., P. 3.
42. Kuratko , D., & David, B.; "Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept, Entrepreneurship theory and practice", Vol. (33), No.(1), 2009, p. 17.
43. Daft, R., et al.; "Understanding The Theory and Design of organization" 10th ed, 2010. Retrieved Oct 28, 2021 from <https://www.google.com/search>.
٤٤. جمال خيرالله: "الإبداع الإداري", معهد الإدارة العامة, المجلد (٣٩), العدد (١٤٨), ٢٠١٧, ص ١٧١.
٤٥. محمد الحراشنة, صلاح الدين الهيتي: "أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية: دراسة ميدانية", مرجع سابق, ص ٢٤٠.
٤٦. فؤاد علي العاجز: "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدي معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة, المؤتمر العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين - رعاية

- الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل أفضل", المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين, المجلد (1), عمان, ٢٠٠٩, ص ١٩.
٤٧. نجلاء أحمد محمد شاهين: "التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات الجامعة الريادية", مجلة كلية التربية, المجلد (٢٠), العدد (١), جامعة كفر الشيخ, كلية التربية, ٢٠٢٠, ص ١٣٥.
48. Becherer, R., et al.; "An inquiry on the conceptual independence of the entrepreneurship and the leadership constructs", New England, Journal of Entrepreneurship, Vol.(11), No. (2), 2008, pp. 1-15.
٤٩. هشام يعقوب مريزيق, فاطمة حسين النقيه: "قضايا معاصرة في التعليم العالي", دار الراجحة للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٨, ص ١٥٢.
٥٠. عبيد بن سعد العبدلي: "العلاقات العلمية في التعليم العالي (مدونة)", ٢٠١٠, ص ٦٥.
51. Wadie, N.; "Conceptual model of strategic benefits of competitive intelligence process", Op. Cit., p. 26.
٥٢. ابن منظور: "لسان العرب", دار المعارف المصرية, مصر, ٢٠٠٨, ص ٢٨٧-٢٨٨.
٥٣. حسن الصعيدي: "الإفصاح في فقه اللغة", دار الكتب العلمية, بيروت, ١٩٨٧م, ص ١٤٢.
٥٤. جمهورية مصر العربية: "مجمع اللغة العربية", المعجم الوجيز, القاهرة, ٢٠٠٥, ص ٢٤٦.
٥٥. ابن منظور: "لسان العرب", المجلد (٦), دار المعارف, القاهرة, د.ت, ص ٤٥٠٣.
56. Porter, M.; "What is Strategy Harvard Business Review", 2006, p. 45.
57. Dishman, P., & Calof, J.; "Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy," European Journal of Marketing, Vol. (42), No. (718), 2008, p.767.
58. Wadie, N., & Mohamed, Z.; "Key success factors for developing competitive intelligence in organization," American Journal of Business and Management, Vol. (2), No. (3), 2013, p. 240.
59. Cloutier, A.; "Competitive intelligence process integrative model based on a scoping review of the literature", 2013, p. 2.
60. Rodenberg, J.; "Competitive Intelligence and Senior Management: The Best Solution to where to Place the Office of Competitive Intelligence is on a Par with Functions that Report Directly to the Board", 2007, p. 29.
61. Du Plessis, T., & Mzoxolo G.; "Developing a competitive intelligence strategy framework supporting the competitive intelligence needs of a financial institution's decision makers", South African journal of information management, Vol. (18), No. (2), 2016, p.1.
62. Sassi, D., et al.; "A competitive intelligence solution to predict competitor action using K-modes algorithm and rough set theory," Procedia Computer Science, Vol. (96), 2016., p. 598.

63. Adebisi, K. ;"Information Use, Competitive Intelligence and Organizational Performance: Human Information Behaviour Perspective," IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. (20), No. (5), 2018, p. 39.

٦٤. فواز حموي, محمد العبدالله: "الذكاء التنافسي في بيئة التجارة الالكترونية, المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر في نكاء الأعمال واقتصاد المعرفة", جامعة الزيتونة, عمان, الأردن, ٢٠١٢, ص ٨٩٢.

65. Waithaka, P.; "Moderating Effect Of Organizational Factors Between Competitive Intelligence Practices And Performance Of Firms Listed On The Nairobi Securities Exchange, Kenya," European Scientific Journal, Vol. (12), No. (22), 2016, p. 214.

٦٦. مصطفى عبيد: "الذكاء التنافسي", مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات, ٢٠٢٠, متاح علي: <https://www.mdrscenter.com>

67. Bose, R.; "Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis," International Journal of Social Economics, Vol. (108), No. (4), 2008, p. 513.

٦٨. فضيلة سليمان داود: "الأداء الريادي علي وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد (٢٢), العدد (٩٠), كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد, ٢٠١٦, ص ٢٢٥.

69. Wadie, N., & Mohamed, Z.; "Key success factors for developing competitive intelligence in organization," Op. Cit., pp. 25-35.

٧٠. سهام أحمد محمد علوان: "إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (19 covid)", مرجع سابق, ص ١١٠٠.

71. Hussein, R., et al.; "Analyzing the impact of competitive intelligence on innovation at scientific research centers In Isfahan science and technology town," Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. (3), No. (5), 2011, p.942.

72. Bose, R.; "Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis." Industrial management & data systems, Op. Cit., p. 510.

73. Pellissier, R., Tshilidzi, E.; "Towards a universal definition of competitive intelligence," South African Journal of Information Management, Vol. (15), No. (2), 2013, p. 4.

74. Nenzhelele, T.; "Competitive intelligence practice in the South African property sector," South African Journal of Information Management, Vol. (18), No. (2), 2016, pp.3-4.

75. Ibid., p. 3.

76. Saayman, A., et al.; "Competitive Intelligence: Construct Exploration, Validation and Equivalence," Aslib Proceedings, Vol. (60), No. (4), 2008, p.383.

٧٧. فواز حموي, محمد العبدالله: "الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية, المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة", مرجع سابق, ص ص ٨٩٥-٨٩٦.

٧٨. محمد جابر خلف الله: "واقع المستحدثات التكنولوجية بالمعاهد الأزهرية والحاجة لاقتنائها في ضوء المتغيرات العصرية," مجلة كلية التربية, العدد (١٣٤), الجزء (٤), كلية التربية, جامعة الأزهر, ٢٠٠٨, ص ٢٩٠.

٧٩. حشمت عبدالحكم محمدين فراج, أبو بكر أحمد صديق جلال: "التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية", مرجع سابق, ص ص ٢٠٨-٢٠٩.

٨٠. محسن لبيب عبدالرازق وآخرون: "تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية," مجلة كلية التربية, المجلد (١), العدد (١٤٠), كلية التربية, جامعة الأزهر, ٢٠٠٩, ص ٧٨.

٨١. عادل فوزي رجب طایل: "تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر", مرجع سابق, ص ص ١٦١-١٧٤.

٨٢. أحمد محمد عمر محمد وآخرون: "تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر", مجلة كلية التربية, المجلد (٢٠), العدد (٣), كلية التربية, جامعة كفر الشيخ, ٢٠٢٠, ص ٨٣.

٨٣. عصام جابر رمضان: "تصور مقترح للتقويم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة", مرجع سابق, ص ص ٤١-٤٢.