



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية

(بحث مشتق من رسالة علمية تخصص إدارة تعليمية)

إعداد

أ.د/ محمد أحمد محمد عوض
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة سوهاج

د/ محمد حسن أحمد مهدي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة سوهاج

أ/ دعاء عبدالرحمن محمود عبدالرحمن
باحثة ماجستير - قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تاريخ الاستلام: ٢٣ مايو ٢٠٢٣ م - تاريخ القبول: ٢٠ يونيو ٢٠٢٣ م

DOI

المُلخَص :

عنوان البحث: "تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية"

هدف البحث إلى تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (٤٠٠) من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج من خلال (١٢) مدرسة خاصة تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن المدارس الخاصة تواجه منافسة حادة في المجتمع وفي سوق التعليم لذلك فهي بحاجة إلى قيادة ريادية لبناء مؤسسة تعليمية رائدة تستطيع تقديم خدمات تعليمية متميزة وفريدة لطلابها لا تستطيع المدارس الأخرى تقديمها أو حتى تقليدها مما يحقق لها استباقية وتنافسية.
- القصور في تبني مداخل جديدة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية كمدخل القيادة الريادية بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.
- جمود اللوائح والقوانين المدرسية مما يعوق عمليات تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل القيادة الريادية.
- ضعف امتلاك القيادات التكيف والاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات البيئية المستمرة لتيسير الأعمال، والافتقار مع التعامل مع متغيرات العصر، وقوة التأثير في الآخرين.
- قصور إدارة المدرسة في تأهيل الموارد البشرية الموجودة بها وفي تحديد معايير تقييم أدائها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، التميز التنافسي.

Research Abstract:

Title of the Research: Achieving competitive excellence in private schools in Sohag Governorate in the light of the Entrepreneurial Leadership approach

The study aimed to achieve competitive excellence in private schools in Sohag Governorate in the light of the pioneering leadership approach, and To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool for collecting data from the study sample, which amounted to (٤٠٠) principals, agents, and teachers of private schools in Sohag Governorate. Through (١٢) private schools that were chosen randomly.

the most important results of the study were as follows:

- Private schools face intense competition in society and in the education market. Therefore, they need pioneering leadership to build a pioneering educational institution that can provide distinguished and unique educational services to its students that other schools cannot provide or even imitate, which achieves a proactive and competitive advantage.
- The shortcomings in adopting new approaches to develop the administrative performance of the administrative leaders, such as the pioneering leadership approach in the private schools in Sohag Governorate.
- The stagnation of school regulations and laws, which impedes the development of the administrative performance of the administrative leaders in private schools in the light of the pioneering leadership approach.
- Poor ability of leaders to adapt and respond quickly to developments and continuous environmental changes to facilitate business, lack of dealing with the changes of the times, and the power of influence on others.
- The failure of the school administration in qualifying the human resources in it and in defining criteria for evaluating their performance.

key words: Entrepreneurial Leadership, competitive excellence.

مقدمة:

إن مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تغزو العالم اليوم تفرض على المؤسسات بمختلف أنواعها أن يكون لديها السبل للبقاء في ظل التنافسية الشرسة التي يعيشها العالم اليوم حيث أصبح البقاء للأقوى وللمؤسسات صاحبة التميز والتفرد والابتكار والإبداع لكي تبقى مستمرة في القيام بدورها على أكمل وجه ومتجددة دائماً لتجعل نفسها على خارطة التميز.

ولعل الوصول إلى مرتبة التميز لا تتحقق بالأمر السهل أو الميسور خاصة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل والسريع بل يتطلب أن يكون لدى المؤسسة بنية تحتية معلوماتية متجددة، وإدارة متبنيه لكل ما هو جديد ومتيقظة ومستعدة للتعامل مع كافة المستجدات والظروف التي تطرأ بين الحين والآخر، فما شهده العالم في الفترة الأخيرة من مستجدات وأزمات طرأت على الساحة يؤكد ضرورة امتلاك المؤسسات الاستراتيجيات التي تجعلها قادرة على التأقلم والتعامل مع مختلف المواقف التنافسية التي قد تزعزع من كيانها ووجودها.

لذلك ازدادت الحاجة إلى اتباع مداخل وتقنيات إدارية جديدة حتى تستطيع مؤسسات العمل المختلفة مواكبة تلك البيئة المعقدة غير المستقرة في مختلف المجالات، ولتحافظ على استمراريته ويزداد نموها مع تحقيق مستويات عالية من الجودة كإتباع نمط القيادة الريادية والتي تعد أحد الأنماط القيادية الفعالة التي تتمكن من مواجهة التحديات في عصر اتسم بالتنافسية والتغيير المستمر (هالة مغاوري، ٢٠١٧، ص ٥٣).

ولقد ظهرت القيادة الريادية في ضوء ظهور المنظمات الريادية التي تتطلع إلى تحقيق الميزة التنافسية وغدت القيادة الريادية ضمن النظريات الأكثر حداثة، وسميت بقيادة القرن الحادي والعشرين (أسامة خيرى، ٢٠١٢، ص ٢١) وهي شكل من أشكال السلوك القيادي المتميز عن الأنواع الأخرى من السلوكيات القيادية التي تتطلبها البيئات شديدة الاضطراب والصعبة والتنافسية (Bagheri & pihie, ٢٠٢٠, p٥٠).

ونظراً لأن المؤسسات التعليمية اليوم تحتدم بيئتها بالتنافسية وتواجه منافسة حادة في المجتمع وفي سوق التعليم لذلك فهي بحاجة إلى قيادة ريادية تعمل على تعزيز قدرتها على المنافسة والوصول إلى التميز والريادة العالمية في وقت قياسي من خلال ممارسة الابتكار والإبداع واتخاذ قرارات ذات مخاطر عالية والنجاح في تحقيق أهدافها، ومساعدة

أفرادها على التفكير والتعلم بطريقة ريادية من خلال توافر رؤية استراتيجية مقترنة مع القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين، وكذلك توافر أنظمة وعمليات وثقافة تنظيمية فعالة (Muhammad Roomi, ٢٠١١, p١٩).

فالمؤسسة التعليمية بدون القيادة الفعالة تواجه العديد من المشكلات ليس فقط على مستوى تحقيق الأهداف فحسب بل على مستوى العلاقات الإنسانية داخل وخارج المدرسة، فمدير المدرسة يمثل دوراً هاماً وقيادياً، وعلاقته بالعاملين بالمدرسة تحدد إلى حد كبير مدى فاعلية المعلمين ورضاهم عن عملهم وبالتالي نجاحهم في أداء مهمتهم (آمال حسن، ٢٠١٦، ص ٨٢).

لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى قادة يتميزون بالخبرة والمهارات والكفاءات المناسبة والمعرفة والقدرة على تحمل المسؤولية، والتنبؤ والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها (هاني خلف الطراونة، ٢٠١٣، ص ١٩).

وبناء على ما سبق أصبح من الضروري للمؤسسات التعليمية أن تتبع نمط القيادة الريادية للتعامل مع الأوضاع الديناميكية سريعة التغيير ولمواجهة التحديات والأوضاع الجديدة والمتغيرة بالإضافة إلى أنها تسمح للقادة والمديرين بتطوير وتحسين أداء مؤسساتهم التعليمية وحل مشكلاتها بطرق جديدة ومختلفة وغير تقليدية، كما تفتح المجال لصقل قدراتهم في اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها، للرفع من مكانتها التنافسية وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والتغيير الإيجابي المطلوب لمواجهة مختلف التحديات بفعالية (نبيل سعد وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣٥٢).

ولا يمكن إغفال الدور التعليمي الكبير الذي تقوم به المدارس الخاصة في مصر في تقديم تعليم متميز ومتفرد يلقي قبولاً من أولياء الأمور والطلاب، فهذه المدارس بمختلف أنواعها تتنافس فيما بينها في تقديم الخدمة التعليمية بالشكل الذي يواكب عصر المعرفة ويضمن لها البقاء في السوق ويجعلها متميزة في تقديم مخرجات تعليمية على أرقى مستوى بحيث يصعب على أي مدرسة أخرى تقديم هذا النوع من التعليم لكل تصل وتحقق أعلى مراتب التميز التنافسي بين أقرانها في السوق التعليمي وهذا ما يتحقق في ظل وجود القيادة الريادية.

مشكلة البحث:

أصبح البحث عن التميز والمنافسة الآن الشغل الشاغل للمؤسسات التعليمية؛ وذلك لجذب الطلاب إليها وخصوصاً مع زيادة أعدادها وتنوع توجهاتها ما بين مؤسسات خاصة وأجنبية وغيرها... وليس المنافسة الآتية فقط، بل والمستمرة لإرضاء عملائها وتلبية حاجاتهم بشكل مستمر (حنا فاضل، ٢٠١٤، ص ٥٩)

ولكي تنهض المؤسسة التعليمية وتواجه تحدياتها وتحقق مكانة تنافسية متميزة، فعلى إدارتها أن تتبنى قيم الإبداع والابتكار وغيرها من القيم التي تدعم قدرة المؤسسة على التميز والتنافسية الآن ومستقبلاً (نادية السيد، ٢٠٢٠، ص ١١٨)

والقيادة الريادية هي التي تمثل أحد المكونات الحيوية في عملية تطوير وقيادة الإبداع في المنظمات التعليمية، وخاصة في المدارس، وأنها سلوك قيادي يقوم به القائد من أجل التأثير في مخرجات العملية التعليمية، وتعزيز التعاون بين أعضاء الإدارة المدرسية، وبناء العلاقات (Maija Renko, ٢٠١٨, p٣٨٣)

وعلى الرغم من أهمية القيادة الريادية للمؤسسات التعليمية خاصةً للمدارس الخاصة التي تمثل شريحة هامة من تلك المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية متنوعة، وتسعى كل مدرسة منها لتقديم خدماتها بما يحقق لها التميز والتفرد، إلا أن البعض منها ما زال يعتمد على النمط الإداري التقليدي الذي يعجز عن تحقيق التميز، بالإضافة للمشاكل والتحديات التي تعيقها عن القيام بدورها على النحو المطلوب.

وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة^(*) في بعض المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، ولقد رصدت الدراسة الاستطلاعية المبدئية والمتعمقة بعضاً من هذه المشاكل والتحديات من أبرزها:

- افتقار إدارة المدرسة للأنماط الحديثة في القيادة وسيطرة الروتين في الأعمال الإدارية.
- اتباع إدارة المدرسة للمداخل الإدارية التقليدية وتغلغل البيروقراطية في بيئة العمل المدرسي.

(*) قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في بعض المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج للوقوف على مشكلة الدراسة وتضمنت استبيان يشتمل على عدد من الأسئلة تم توزيعه على عدد من المديرين والوكلاء والمعلمين بالمدرسة للإجابة عليه.

- قلة توافر القيادات المبدعة والتي لديها القدرة على التعامل مع التحديات والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل المدرسي بشكل مستمر.
 - انخفاض مستوى الأداء الإداري وضعف وجود كادر تنظيمي مؤهل للعمل الإداري.
 - ضعف الاهتمام بالتجديد والإبداع وغياب الرؤية المستقبلية عند التخطيط لتسيير شئون المدرسة
 - انعدام سياسة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق واتباع أسلوب الفردية في العمل.
 - وبناء على ما تقدم أصبح من الضروري في ظل التنافسية الحادة بين المدارس الخاصة أن تتبنى إدارتها نمط القيادة الريادية لمواجهة التحديات وتحقيق التميز.
- أسئلة البحث:

يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة؟
٢. ما الأسس النظرية للتميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة؟
٣. ما واقع دور القيادة الريادية في تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج؟
٤. ما التصور المقترح لتحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية؟

أهداف البحث

هدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على الأسس النظرية للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة.
٢. التعرف على الأسس النظرية للتميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة.
٣. الوقوف على واقع دور القيادة الريادية في تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.
٤. التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية.

أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث فيما يلي:

١. يتناول البحث موضوع القيادة الريادية باعتبارها أحد المداخل القيادية الحديثة التي أصبحت إحدى سمات القرن الحادي والعشرين في تطوير أداء القيادات المدرسية والتي تسهم في تحسين القدرة التنافسية وتحقيق التميز.
٢. توضيح الدور الكبير الذي تؤديه القيادة الريادية في الإدارة المدرسية في القدرة على حل المشكلات وتسهيل إجراء عمليات التغيير والنهوض بالمؤسسة التعليمية.
٣. يتناول البحث أهميته من كونه يتناول قطاعاً مهماً من قطاعات التعليم وهو المدارس الخاصة والتي لم تنل الاهتمام الكافي من الباحثين.
٤. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في جذب انتباه المسؤولين نحو القيادة الريادية، وعلى ذلك يمكن أن يستفيد منها المخططون التربويون وصناع السياسة التعليمية علاوة على قادة العمل المدرسي من مديرين ووكلاء، ويمكن أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الأكاديمية المهنية للمعلمين في تصميم البرامج والدورات التدريبية في القيادة الريادية وتطبيقها للنهوض بتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، باعتباره المنهج المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي من خلاله تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه المتمثلة في تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية.

أداة البحث:

استخدام الاستبانة كأداة للبحث حيث تم تصميمها وتطبيقها على عينة من المديرين والوكلاء والمعلمين بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج

حدود البحث:

يتضمن البحث الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على موضوع تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية، وذلك من خلال تحديد الأسس النظرية والفكرية للقيادة الريادية، وتحديد الأسس النظرية والفكرية للتميز التنافسي، وتوضيح دور القيادة الريادية في تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج والوصول إلى تصور مقترح لتحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة.
 ٢. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق أداة البحث على عينة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.
 ٣. الحدود المكانية: اقتصر البحث على عينة من المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بالإدارات التعليمية التالية (سوهاج - أخميم - ساقلته - المنشأة - جهينة - طهطا - المراغة).
 ٤. الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة البحث على مجموعة من المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م. مجتمع وعينة البحث:
- يتكون مجتمع البحث من جميع مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج والبالغ عددهم (٤٦٠٦) بواقع (١٠٦) مديراً ووكيلاً و (٤٥٠٠) معلماً وفقاً للبيانات والإحصاءات التي تم الحصول عليها من المديرية التعليمية بالمحافظة للعام الدراسي ٢٠٢٢ م - ٢٠٢٣ م وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (٤٠٠) من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث على المصطلحات التالية:

١ - القيادة الريادية **Entrepreneurial Leadership**:

وتعرف بأنها: أسلوب إداري يمكن إدارة المدرسة من حل مشكلاتها بطرق مختلفة وناجحة، وبخطوات مدروسة تعمل على تطوير المدرسة، ورفع قدرات القادة، والتعرف على الفرص الجديدة التي تساعد المدرسة على التطوير، وخلق بيئة معززة للتغيير والإبداع فيها (Zaidatol Akmalia, ٢٠١٤, p١١).

ويعرفها البحث إجرائياً بأنها: قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته قائمة على المخاطرة في تبني كل ما هو جديد ومميز، وتسهم في تنمية قدرة القيادات على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها ومن ثم تمكنهم من مواجهة كافة التحديات التي تواجه المدرسة بفعالية، والتكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة بما ينعكس على تطوير وتحسين الأداء في المدرسة ويمكنها من البقاء والتكيف والنمو.

٢ - التميز التنافسي **Competitive Excellence** :

ويعرف بأنه: العنصر أو المهارة أو الصفة المتميزة أو التقنية التي تتيح للمؤسسة التعليمية تقديم خدمات ذات قيمة للمتعاملين معها يزيد عما تقدمه المؤسسات التعليمية الأخرى" (سلمى طه، ٢٠١٧، ص ٧٥).

ويعرفه البحث إجرائياً بأنه: عنصر تفوق وتفرد تتميز به المدرسة الخاصة عن المدارس الأخرى المنافسة لها، وتحقيقه من خلال توفير قيمة مضافة للتلاميذ تتمثل في جودة الخدمة التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور، ويضمن بقائها واستمراريتها ويحقق لها عوائد مادية مناسبة.

(٣) المدارس الخاصة **Private Schools**:

وتعرف بأنها: كل مؤسسة تعليمية غير حكومية، يقوم بإنشائها وتمويلها أو إدارتها فرد أو مجموعة من الأفراد المساهمين معاً بجهودهم المالية والبشرية الخاصة، بهدف تقديم الخدمة التعليمية مقابل دفع رسوم هذه الخدمة، وتخضع هذه المؤسسة لإشراف الجهات الحكومية ووزارة التربية والتعليم (عماد صموئيل، ٢٠١٥، ٢٢).

ويعرّفها البحث إجرائياً بأنها: مدارس غير حكومية أنشأها أفراد أو هيئات من أجل القيام بالعملية التعليمية مقابل جمع مصروفات من التلاميذ لتغطية تكاليف التعليم، وتقديم خدمة تعليمية تناسب الطلاب وتنال رضا أولياء الأمور وتسير هذه المدارس على نفس خطط ومناهج المدارس الحكومية وذلك مع تحقيق هامش ربح لملاكها.

الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات العربية والأجنبية موضوعي القيادة الريادية والتميز التنافسي من زوايا مختلفة، وتم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب تنازلي كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (الهندال، ٢٠٢٢) استهدفت الدراسة التعرف على مستوى ممارسة القيادة الريادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسي، كما هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة بلغت (٣٨٤) من مديري المدارس والمديرين المساعدين (وكلاء المدارس) والمعلمين في المراحل التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على التميز المؤسسي.

٢- دراسة (الشطيبي، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم بمحافظة الجبيل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المختلط، من خلال تطوير استبانة، وإجراء مقابلة مع قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل للكشف عن القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم، توصلت الدراسة إلى أن الرؤية الاستراتيجية والاستباقية والمخاطرة توجد بدرجة متوسطة لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل، وأن قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل تحرص على الابتكار بدرجة عالية وتحث المعلمات عليه.

٣- دراسة (قطان، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق القيادة الريادية في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (٢٤٣) من الموظفين بالمدارس الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الخاصة تستخدم أسلوب القيادة الريادية بشكل

كبير، وأن القيادة الريادية تلعب دوراً فاعلاً ومعنوياً في تعزيز الصورة الذهنية، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين القيادة الريادية بأبعادها في تعزيز الصورة الذهنية لدى المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية.

٤- دراسة (مبرز، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية لدى القيادات في المراحل التعليمية الابتدائية والمتوسطة والثانوية في تحقيق التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل المكون من جميع مديري الإدارات والمدرسين ورؤساء الأقسام التعليمية بالمدارس في المناطق التعليمية (إدارة الشيخ زايد التعليمية، إدارة ٦ أكتوبر التعليمية) بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (٦٧٨) مفردة، وأسفرت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على التميز المؤسسي للمدارس المصرية.

٥- دراسة (محمود محمد السيد وآخرون، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى رصد مؤشرات التنافسية في التعليم وتحديد العوامل التي يمكن أن تساهم في بناء ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل مؤشرات التنافسية في التعليم وتوضيح مصادر الميزة التنافسية المختلفة وعوامل بنائها في المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية يساعد على امتلاك عنصر تميز لا تمتلكه المدارس الأخرى.

٦- دراسة (السعيد، ٢٠١٩) هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للقيادة الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وعينة مكونة من (٦٣٤) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مدارس محافظة الجھراء بدولة الكويت. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مجالات القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- ١- دراسة (Konggjinda et al., ٢٠٢٠) بعنوان "القيادة الريادية لمديري المدارس الخاصة في تايلاند: الطريق إلى فعالية المدرسة من خلال ثقافة المدرسة وسلوك المواطنة التنظيمية" هدفت إلى دراسة القيادة الريادية لمديري المدارس وتأثيرها على الفعالية المدرسية بالمدارس الخاصة بتايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٩) مديراً ومعلماً بالمدارس الخاصة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الريادية لمديري المدارس الخاصة لم يكن لها تأثير مباشر على فعالية المدرسة، وعلى جانب آخر يؤثر القائد الريادي في توفير مناخ تنظيمي فعال بالمدرسة يحفز المعلمين على التجريب والابتكار والارتقاء بالأداء داخل الفصل.
- ٢- دراسة (Rey, ٢٠١٨) بعنوان " دور القيادة الريادية لمديري المدارس عالية الأداء" هدفت إلى الوقوف على الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الريادية في قيادة وإدارة المدرسة الثانوية، والتي تساهم بشكل إيجابي في جودة التعليم بجنوب أفريقيا، واستخدمت الدراسة مقابلات مفتوحة وشبه منظمة مع أفضل (١٠) مديرين مدارس عالية الأداء وذلك من خلال النتائج الأكاديمية التي حققتها هذه المدارس، وأظهرت النتائج أن القادة الرياديون يسعون نحو تلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين، والمتطلبات المتغيرة باستمرار في البيئة التعليمية إضافة لتواصلهم المستمر مع أولياء الأمور لتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار.
- ٣- دراسة (De Haan, ٢٠١٥) بعنوان "الميزة التنافسية ما الذي تعنيه حقا في سياق مؤسسات التعليم العالي؟" هدفت إلى التعرف على المزايا التنافسية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها وكيف يمكن للميزة التنافسية أن تتجسد وتتحقق بالفعل في سياق مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدد من العناصر الأساسية التي تساهم في بناء المزايا التنافسية التي تتطلبها مؤسسات التعليم العالي وأهمها، جودة التعليم، كفاءة وتميز خريجي المؤسسة، ازدياد نمو أعداد الطلاب في الالتحاق، جودة البنية التحتية من مرافق وخدمات.
- ٤- دراسة (Tee, ٢٠١٣) بعنوان "المدارس في سنغافورة ونموذج التميز المدرسي" هدفت إلى التعرف على نموذج التميز المدرسي في سنغافورة للوصول إلى مدارس

مفكرة حيث تُلب من هذه المدارس أن تطور من نفسها وتُصبح مدارس متميزة ووضحت الدراسة النموذج وعكست مضامينه الرئيسية فيما يتعلق بالقيادة وإدارة المدارس في سنغافورة وتوصلت الدراسة إلى أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر النموذج وليس على بنيته، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهجيتهم فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس، وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز المدرسي ويمارسه.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية تتضح أهمية مدخل القيادة الريادية في دفع المنظمات التربوية نحو التميز، ويتبين من الدراسات السابقة ما يلي:

١- من حيث الموضوع: تشابهت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في التعرف على دور القيادة الريادية في تحقيق التميز مثل دراسة الهندال ودراسة ميرز ودراسة السعيد، وتشابهت دراسات أخرى مع الدراسة الحالية في تناولها للتميز التنافسي من حيث تناول مفهومه ومؤشراته في التعليم ومصادره وعوامل بنائه كدراسة محمود السيد وآخرون ودراسة tee

٢- من حيث المنهج: استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي وهذا يتفق مع الدراسة الحالية مثل دراسة الشطيبي، ودراسة قطان، ودراسة konggjinda في حين استخدمت دراسة مبرز أسلوب الحصر الشامل ودراسة السعيد المنهج الوصفي المسحي الارتباطي

٣- من حيث أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: قد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها: إثراء الجانب النظري، وتصميم أداة البحث، واستخدام المنهج والأسلوب المناسب للبحث الحالي.

٤- ما يميز البحث الحالي:

- الربط بين متغيرين لم يسبق أن تم الربط بينهما في القطاع التعليمي بشكل مباشر وهما القيادة الريادية والتميز التنافسي حيث لا توجد دراسات في البيئة المصرية المحلية ربطت بين هذين المتغيرين في دراسة واحدة.

- التطبيق على قطاع التعليم الخاص حيث تم اختيار المدارس الخاصة تحديداً مجالاً للدراسة نظراً للانتشار الواسع والاقبال المتزايد على هذا النوع من التعليم مما يحد

من زيادة التنافسية بين المدارس الخاصة وهذا بطبعه ينعكس على سرعة مبادرة هذه المدارس على أن تتميز بتقديم خدمات تعليمية متميزة وذات جودة لتحظى بالصدارة وتتفرد في خدماتها التعليمية.

خطوات السير في البحث:

يمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي سار فيها البحث الحالي على النحو التالي:

— الخطوة الأولى: وهي تضمنت الإطار العام للبحث والذي اشتمل على: مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، منهج البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة، وخطوات السير في البحث.

— الخطوة الثانية: وفيها أجب البحث عن السؤال الأول وهو ما هي الأسس النظرية للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة؟ حيث تم عرض الأسس النظرية للقيادة الريادية في الأدبيات المعاصرة.

— الخطوة الثالثة: وفيها أجب البحث عن السؤال الثاني ما هي الأسس النظرية للتميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة؟ حيث تم عرض الأسس النظرية للتميز التنافسي في الأدبيات المعاصرة.

— الخطوة الرابعة: وفيها أجب البحث عن السؤال الثالث وهو ما واقع دور القيادة الريادية في تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج حيث تم التعرف على واقع ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، وواقع تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

— الخطوة الخامسة: وفيها أجب البحث عن السؤال الرابع وهو ما التصور المقترح لتحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية حيث تم وضع تصور مقترح لتحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج وذلك في ضوء مدخل القيادة الريادية.

أقسام البحث

القسم الأول: ويشمل الإطار النظري الذي يتكون من محورين كالتالي:

المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة:

إن نجاح المؤسسات ووصولها إلى التميز يرتبط بقاداتها، فالقادة هم من يصنعون المجد وهم من يبنون ويطورون، والمؤسسات بمختلف أنواعها بحاجة ماسة إلى قادة لا رؤساء، قادة لديهم مهارات قيادية عالية تمكنهم من مواجهة التغيرات السريعة والتحديات المستمرة وتحقيق إنجازات ونتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على كل ما ينافسها.

وهذا ما أكدته إحدى الدراسات في أن نجاح المؤسسة لا يتحقق إلا عن طريق قيادة واعية تقود هذا النجاح وتلهم العاملين وتضمن استجاباتهم الطوعية؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، لذا فإن مقولة "المؤسسة بقيادتها" تعتبر صحيحة، كون القيادة الناجحة تتفوق على الاستثمار في الجوانب الأخرى (Crystal I Hoyt, ٢٠١٢, p٦٨).

ومن القيادات الناجحة القيادة الريادية التي تعد من أهم دوافع التغيير الإيجابي في العملية التعليمية، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تحفيز العاملين على عمل التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى اتباع رؤية مشتركة، ومشاركتهم في المهام الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد، ويمكن أن يُنظر إلى سمات القيادة الريادية وأفكارها، ومدى توافر هذه السمات عند القيادات التربوية، بأنه العامل المساعد على الرقي بالعملية التعليمية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسيهم تجاه الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، واتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف التعليم (عبد اللطيف السعيد، تيسير الخوالدة، ٢٠١٩، ص ٣٩).

والقيادة الريادية تسعى إلى أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم أشياء جديدة ومبتكرة (سواء أكانت أفكار أو خدمات أو منتجات أو أساليب عمل أو غيرها) لم تصل إليها المؤسسات المنافسة وتحمل مخاطر تقديمها في الوقت المناسب. فهذه المؤسسات تحتاج إلى قيادة قادرة على تحقيق الريادة ولديها قدرة على صنع واتخاذ القرارات في ظل بيئة خارجية تتسم بالتعقيد، فالقائد الريادي يمتلك رؤية للمستقبل ويتمتع ببصيرة عالية تمكنه من اتخاذ

قرارات جريئة لاقتناص الفرص المتاحة، والارتقاء بمكانة المؤسسة التنافسية (هالة أمين مغاوري، مرجع سابق، ص ٥٣٦)..

أولاً: مفهوم القيادة الريادية

تعد القيادة الريادية نوع خاص من القيادة العصرية التي توصل منظماتها لمنظمات ريادية، وذلك من خلال الرؤية الاستراتيجية المحددة تجاه المستقبل، وتحليل البيئة الخارجية، والقدرة على الابتكار والإبداع، وتحمل المسؤولية، وأخذ المخاطر التي من المفترض أن تواجهها في المستقبل، حيث تتكامل هذه العوامل مع بعضها البعض (عمر محمد، ٢٠١٢، ص ٥٢).

ويعد مصطلح القيادة الريادية من المفاهيم الجديدة في حقل الإدارة التربوية بشكل خاص، حيث يعتبر أعضاء إدارة المؤسسات التعليمية مرتكزات أساسية في نجاح المؤسسة التعليمية واستمرارها، ومن هنا فالقائد الريادي في هذه المؤسسة يتأكد دوره بكونه روح الإدارة المعاصرة في المؤسسات التعليمية، وهو العضو الذي يستطيع تحفيز العاملين وتشجيعهم، وتوفير أكبر قدر من الحرية في إعطاء الآراء، فالقائد الريادي لديه نظرة مستقبلية ووضوح في الرؤية تدعم أهداف إدارة المؤسسة (هالة أمين مغاوري، مرجع سابق، ص ٥٤٥).

وتعرّف بأنها قيادة المؤسسة التعليمية وإدارتها، من خلال نمط قيادي يتبعه القائد، بهدف التأثير في سلوكيات العاملين في المؤسسة التعليمية، وتنظيم جهودهم، وتعزيز التعاون بينهم، وتنمية مستوى أدائهم، والارتقاء بالعملية التعليمية، عن طريق تحمل المخاطر واستغلال الفرص، والجرأة عند اتخاذ القرارات، فهي عملية ديناميكية تتطلب وجود الرؤية الواضحة، وتقديم ما هو جديد لحدوث التغيير، وذلك من خلال تنفيذ أفكار جديدة، وإيجاد حلول مبتكرة للتعامل مع التحديات والصعوبات المختلفة (Afsaneh Bagheri, et al, ٢٠١٠, p٣).

كما تعرّف بأنها القوى الهادفة إلى تنمية العملية التعليمية، وتعزيز التوجه نحو الأهداف التربوية من خلال تعزيز التفاعل الاجتماعي، ودعم مستوى الأداء (Afsaneh Bagheri, et al, ٢٠١٠, p٢). فهي أسلوب إداري يمكن إدارة المدرسة من حل مشكلاتها بطرق مختلفة وناجحة، وبخطوات مدروسة تعمل على تطوير المدرسة، ورفع قدرات القادة، والتعرف على الفرص الجديدة التي تساعد المدرسة على التطوير، وخلق بيئة معززة للتغيير والإبداع فيها (Zaidatol Akmaliah and others, ٢٥١٧, p١٧).

ومما سبق ترى الدراسة الحالية أن القيادة الريادية أسلوب إداري حديث يمكن المدرسة من تحقيق الاستباقية والتميز والتفرد، وذلك من خلال قدرتها على ابتكار وإبداع أفكار جديدة، وتقديم خدمات تعليمية على أعلى مستوى، يجعلها تلقى قبول واستحسان الطلاب الحاليين والمستقبليين، مما يؤدي إلى تدعيم مركزها التنافسي وزيادة الإقبال عليها. ثانياً: أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية

تعد القيادة الريادية قوة رئيسة في الإصلاح وتحسين الأداء، على اعتبار أن الوصول إلى نظام تعليمي فعال، لن يتحقق إلا من خلال هذه القيادة القادرة على استثمار الفرص المتاحة لدى العاملين، وتوظيف القدرات الإبداعية لديهم، والاستخدام الأمثل للقدرات القيادية والإدارية مثل: الرؤية الإبداعية، والقدرة على فهم المستقبل، والقدرة على تحمل مسؤولية المخاطر للبرامج والسياسات والاجراءات الجديدة التي تميز المؤسسة وتحقق رؤيتها المستقبلية (شعبان أحمد هلال، ٢٠٢٠، ص ٥٥).

تنظيم العملية الإبداعية في المؤسسات التعليمية من خلال توليد قادة متميزين ومتمكنين أكاديمياً، وقادرين على التغلب على المصاعب، وتشكيل نظام للمكافأة حول الطرق الجديدة لتطبيق المهام، وتوفير ما هو جديد ومبدع وفعال في شتى الأقسام بدلاً من أخذ الطبيعة الشاملة التي تحتاج إلى ثقافة الدفاع المستمر عن السبلات في العمل (صالح بن محمد الدوسري، ٢٠١٦، ص ١٦٢٢).

تعد أحد المكونات الجوهرية في عملية التطوير، وقيادة الإبداع في الخدمات والعمليات، وتغيير أوجه التقصير وعدم الكفاءة وأهميتها تتزايد يوماً بعد يوم في المؤسسات التربوية، على اعتبار أنها مؤسسة اجتماعية تقدم للأفراد خدمات تعليمية تربوية تواكب استمرارية الحياة وتطورها، تنعكس بالضرورة على المجتمع ومؤسساته الإنتاجية والخدمية على حد سواء (صالح بن محمد الدوسري، مرجع سابق، ص ١٦٢٢).

ومن خلال ما سبق عرضه من أهمية للقيادة الريادية ترى الدراسة الحالية أن المؤسسات التعليمية أصبحت في حاجة ماسة وضرورية لهذا النمط الإداري الحديث وخاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها المدارس، فبعد جائحة كوفيد ١٩ تغير كل شيء، فأصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادة قادرة على أن تتأقلم مع كل الظروف، قيادة قادرة على مواجهة التحديات والمخاطر ونقاط الضعف، وتحويلها إلى فرص ونقاط قوة تدعمها وهذا ما يتجسد في قيادة ريادية الأعمال (القيادة الريادية).

ثالثاً: خصائص القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية

تعددت الخصائص المميزة للقيادة الريادية في المدارس ومن هذه الخصائص (ماهر

صالح، ٢٠١٤، ص ١٢١):

وضوح الرؤية: وتشمل ما ترغب المدرسة في تقديمه من خدمات متميزة، وكذلك على الهدف التنافسي، وهي التفوق على المنافسين، فيجب على المؤسسات الريادية السعي إلى خلق شيء جديد بطريقة تمكنهم من تغيير واقعهم، فبدون الرؤية لن يتمكن الرياديون من الوصول إلى المشاريع الراسخة أو الناجحة، والرؤية وحدها لا تكفي بل تحتاج إلى صياغة الفكرة، وتوفير الدعم المالي والعمل على جذب الآخرين، وإشراكهم في هذه الرؤية.

الإدارة والمثابرة: ويمثلان عنصران مهمان، ومن أسباب النجاح التي من شأنها أن تعمل على الاستمرار؛ حيث إنهما يتطلبان نوعاً من الصبر، والقوة الجسدية والرغبة في العمل لساعات طويلة.

الالتزام بتقديم ما هو أفضل: من خلال التعامل بجدية ونجاح مع مجموعة من العناصر للعمل الريادي؛ حيث يتطلب الالتزام بتقديم ما هو أفضل، ومن أسباب الفشل غالباً عدم الكفاءة الإدارية، كذلك عدم معرفة احتياجات المجتمع، ونوعية الخدمات التي يتوجب على المدرسة تقديمها، فيطلب منهم فهم المستفيدين، وأن تكون مخرجاتها متميزة، كذلك إدارة ذات معرفة عالية وخبرة، والرغبة في مواصلة التعلم.

الإلهام: فالقيادة الريادية تعتمد على الجودة الروحانية المبنية على قوة الإلهام، ومن ثم قوة حث الآخرين على إتباع القادة، ويتصرف القادة الرياديون بالطريقة التي تؤدي إلى تشجيع وإلهام من حولهم، وذلك عن طريق الشفافية، وتزويد العاملين بمعلومات كافية عن أعمالهم وعما يقوم به الآخرون، ويحفز القادة أتباعهم، ويدفعونهم للمشاركة في بناء تصور جاذب للمستقبل.

الرغبة في النجاح: من خلال معرفة الأهداف التي تريد المدرسة تحقيقها والوصول إليها بدقة، لذلك فهي تعمل على تحقيق النجاح، حيث تكون درجة المسؤولية الاجتماعية لديها كبيرة قادرة على حل مشاكلها.

الثقة بالنفس: وهي الاندفاع بحماس، حيث تكسب ثقة الآخرين، وتتعامل مع التفاصيل الفنية لديها القدرة على الاعتماد بالنفس، مما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات.

التفاؤل: حيث يعلم القائد بالمدرسة أن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح، وأنه يمكن تحويل الفشل إلى نجاح، والتفكير السلبي إلى تفكير إيجابي (محمود العميان، ٢٠١٣، ص ٢١٩).

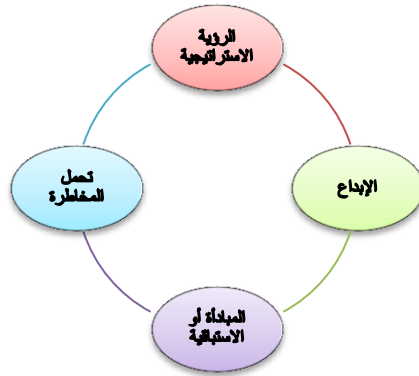
الابتكار: يتميز القائد المدرسي بتقديمه أشياء مبتكرة جديدة ذات قيمة في الخدمات أو الأفكار، فهو يقوم بتطوير ما هو موجود بالفعل، أو يدخل تقنيات تكنولوجية حديثة ويستبدل أساليب التعلم التقليدية بأخرى مبتكرة (عماد عبد اللطيف، ٢٠١٧، ص ٢١٩).

الإبداع: يتميز قائد المدرسة الريادي بالقدرة على الوصول لحلول إبداعية غير مألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات (حنان سليمان، ٢٠١٦، ص ١٢).

وترى الدراسة الحالية أن القيادة الريادية وما تتميز به من خصائص وسمات تجعل المؤسسة التعليمية قادرة على أن تبذل وتبتكر في خدماتها بتقديمها مُخرج تعليمي متميز وفريد من نوعه، وتجعلها قادرة على اقتناص الفرص قبل المدارس الأخرى.

رابعاً: أبعاد القيادة الريادية

ويتناول هذا البحث الأبعاد التالية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، المبادرة أو الاستباقية، تحمل المخاطرة) نظراً لأنها أكثر الأبعاد انتشاراً واستخداماً بين الباحثين، بالإضافة لأهمية تلك الأبعاد للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التفرد والسبق والتميز على المؤسسات الأخرى، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:



الشكل رقم (١) أبعاد القيادة الريادية (من إعداد الباحثة استناداً للدراسات السابقة)

(١) الرؤية الاستراتيجية strategic vision

تتميز القيادة الريادية بوضوح رؤيتها المستقبلية والتي تعبر عن وجود تصور واضح عن ما ترغب القيادة بتحقيقه في فترة معينة في المستقبل، ففيها تكون أهداف القائد الريادي واضحة وتتصل بشكل مباشر بما يريد تحقيقه للمنظمة في المرحلة المقبلة، فيتم وضع الخطط الدقيقة لتحقيق هذه الرؤية بما يمكن المنظمة من البقاء دائماً في المقدمة (Harrison, Christian, ٢٠١٦, p١٦٠)، والقادة الرياديون بكل تأكيد هم ذوو رؤية جيدة، ف لديهم مهارات في إيجاد حالات مستقبلية ترتبط بشكل ناجح مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين واستحداث الكثير من العمل المتمس بالحماس لإنجاز مثل هذه الرؤى وتحقيقها (عماد الدين محمد الفقير، ٢٠٢١، ص ٦٤).

(١) الإبداع creativity

يعتبر الإبداع محل اهتمام من قبل مديري المؤسسات المختلفة، وذلك لأنه يمثل أحد عوامل المنافسة والنجاح للمؤسسة، وضمان استمرارها وبقائها في سوق العمل إلى أبعد مدى، وأن البحث عن طرق ابتكارية وإبداعية جديدة لتطوير الخدمات يعطي المؤسسات الحيوية والقدرة على التنافس والارتقاء والتطور (صالح رشيد، ٢٠١٣، ص ٢٠٧).

وفي المؤسسات التعليمية يعتبر الإبداع محور اهتمام جميع مديري المدارس (صالح رشيد، صباح الزيايدي، ٢٠١٣، ص ٢٠٧)؛ لتحقيق الرضا لدى المستفيدين من العملية التعليمية، حيث تقوم إدارة المدرسة بتبني فكرة أو وسيلة جديدة، تمكنها من تقديم مبادرات

وأفكار جديدة ذات قيمة لها، تستطيع من خلالها تحقيق مخرجات متميزة، تقودها إلى التحسين، والتطوير والخروج عن المألوف (محمد جاد، ٢٠١٥، ص ٣٨٤).

المبادأة أو الاستباقية **proactiveness**

تعد المبادأة أو الاستباقية من أهم الخصائص للقيادة الريادية، والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات العملاء وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل، إذ تسعى المنظمات الريادية إلى التصرف بسرعة بهدف الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد (Delton Alderman, ٢٠١١, p ٤٣٠).

تحمل المخاطرة **taking-risk**

يعد تحمل المخاطرة من صميم مهام القيادات الريادية، وهي المخاطرة التي يتحملها القيادات عندما يتخذون قرارات مؤدية لفعل ما، ويضعونها موضع التنفيذ، وقد يكون لهذه القرارات تأثير إيجابي على المؤسسة ككل، حيث أنها تتعامل مع البيئات الديناميكية، وغير المستقرة، لذا يجب توفير قدر من المخاطرة التي تواجهها القيادة الريادية بالتحدي، وتوفير الخطط لاستغلال الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية (Ashfaq Ahmed et al, ٢٠١٣, pp ٥٠-٦٠).

والمخاطرة في المؤسسة التعليمية هي مقدره القائد الريادي على المجازفة والجرأة في حال عدم التأكد من النتائج والغموض عند طرح أفكار جديدة، أو تطوير آليات غير مسبوقه للعمل، أو اتخاذ قرارات فريدة، أو تقديم خدمات جديدة، أو تحمل مخاطر مالية وبشرية (نوره بنت سعود معيقل، ٢٠١٧، ص ٤٧).

خامساً: متطلبات بناء القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية

إن بناء المؤسسات التعليمية ونجاحها ووصولها إلى التميز لا يتحقق إلا في وجود قادة رياديون متميزون، وفي ظل التغير السريع والمستجدات التي تطرأ بين الحين والآخر، أصبحت المؤسسات التعليمية في أمس الحاجة إلى هذه القيادات القادرة على مواجهة هذه التغيرات وتحقيق النجاح والنهوض بالمؤسسة.

وتتمثل متطلبات بناء القيادات الريادية بالمؤسسات التعليمية في (محمود إبراهيم عواد خلف الله، ٢٠١٧، ص ٣٦٩).

- تكثيف وزارة التربية والتعليم للدورات التدريبية، لتزويد مديري المدارس بالأساليب والمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتحسين الأداء.
- زيادة نسبة التفويض الممنوح لمديري المدارس، الذي يعمل في خلق جو صحي يساعد في تعزيز ثقافة التفويض في المدارس من المديرين لمؤسسيهم.
- استحداث تعليمات ولوائح لمديري المدارس تلزمهم بإشراك العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات.
- تحسين أجواء العمل للمديرين والعاملين، وتفعيل أدوات التعزيز والتحفيز، والإسهام في تحقيق الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للعاملين.
- متابعة الأداء لمديري المدارس عن طريق مسؤولي الإدارات المدرسية، لتجنب المركزية المطلقة في اتخاذ القرارات.
- تطوير الأداء الإداري للمديرين عن طريق تزويدهم بالأساليب العلمية في التخطيط والتقييم وإدارة الوقت، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال.
- التواصل مع الجامعات لتحقيق الاستفادة من برامج الدراسات العليا في صقل شخصيات المديرين والمعلمين القيادية.
- حث الإدارات المدرسية على تفعيل آليات التعزيز والتشجيع كنشر أسماء المتميزين عن طريق صفحات التواصل الاجتماعي وإذاعة التعليم والمجلات المدرسية.
- ومما سبق ترى الدراسة الحالية أن من أهم المتطلبات الواجب توافرها لبناء القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية
- تعيين القيادات المدرسية بناء على الكفاءات والمهارات والخصائص الريادية المتوافرة لديهم وقوة تأثيرهم فيمن حولهم، فالقائد الريادي هو الذي يمتلك مهارة التأثير والإقناع ويجعل من في المؤسسة يعمل تحت رايته.
- تمكين مدير المدرسة من التصرف بحرية في تسيير شئون المدرسة، واتخاذ القرارات بما يتوافق مع مصلحة المدرسة تدعياً للامركزية والحرية في الرأي.
- تشجيع ثقافة العمل الجماعي والعمل كفريق، وتقاسم المسؤوليات والواجبات والمهام بين العاملين بالمدرسة.

- إشراك العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات، ومنحهم حرية إبداء الرأي وطرح الأفكار والإدلاء بوجهات النظر المختلفة.
- سادساً: دور القيادة الريادية في بناء المؤسسات التعليمية
- تعتبر القيادة الريادية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أدخلت إلى مجال التعليم وبالتحديد المدارس؛ لما لها من دور كبير في إحداث التغيير والتجديد والتطوير الاستراتيجي لعمليات المدرسة المختلفة. (Minna Hamalainen, ٢٠١٨, p ١)
- فالقيادة الريادية تسهم في بناء مؤسسة تعليمية متميزة من خلال ما يقوم به القائد الريادي من أدوار تتمثل في: (Minna Hamalainen et al, op.cit , p ١)
- ١. السعي إلى الوصول إلى أعلى درجة من درجات الجودة والإتقان في الأداء، بما يسهم في تحقيق مركز تنافسي للمؤسسة.
- ٢. وضع رؤية محددة لاستشراف المستقبل وتحديد أهداف المؤسسة التعليمية، واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
- ٣. العمل ضمن فريق، ومشاركة الفريق في تأدية العمل، والأخذ برأيهم والاهتمام بأفكارهما المطروحة ومناقشتها معهم عند صنع القرار واتخاذها.
- ٤. تمكين العاملين معه من مهارات القيادة، والسعي إلى تنمية قدراتهم الإدارية، من خلال مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة.
- ٥. التنبؤ بالفرص المتوافرة في بيئة العمل الخارجية والسعي للاستفادة منها، والاستفادة من نقاط القوة الداخلية والعمل على تدعيمها وتعزيزها.
- ٦. تحمل المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات المهمة والحديثة، وتحمل مسئولية نتائجه وتبعاته.
- ٧. السعي إلى تنمية قدراته، والاهتمام بالتغيير والتطوير الدائم في ذاته وفي مجال عمله ومؤسسته.
- ٨. تقديم أفكار جديدة وإبداعية وغير مألوقة، وامتلاك القدرة على تنفيذها وتطبيقها.
- ٩. إدارة الوقت وتنظيمه واستغلاله بأفضل الطرق، وتقليل فرص إهداره.
- ١٠. التعلم من الأخطاء، والسماح للأشخاص العاملين معه بالعمل والتعلم من أخطائهم غير المقصودة.
- ١١. التفاؤل والقدرة على التفكير الإيجابي في شتى المواقف التي يواجهها.

١٢. وضع سيناريو للبدائل الممكنة لحل أي مشكلة، أو عند تنفيذ أفكار جديدة، وتصور ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم اكتشاف أي فرص ممكنة يمكن استثمارها، وتحمل المخاطرة المحسوبة لتحقيقها.

١٣. توقع الصعوبات التي قد تواجه إدارة المؤسسات التعليمية عند تنفيذ قرار ما قبل اتخاذه، ومحاولة وضع خطط للتغلب عليها، وتحديد أوجه القصور ومحاولة معالجتها.

١٤. الإبداع عند صنع القرارات في بيئة عمل ديناميكية سريعة التغيير، والمخاطرة في تنفيذ هذه القرارات الجديدة، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكذلك تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية، مع الاهتمام بتحمل مسئولية نتائج هذه القرارات (Mars Matthew, ٢٠١٥, pp ١٨٠-١٨١).

ومما سبق ترى الدراسة الحالية أن للقيادة الريادية دور كبير في بناء المؤسسات التعليمية عن طريق قيامها بالآتي:

- بناء مؤسسة تعليمية قائم على إدارتها قائد ريادي ذو مهارات وقدرات ريادية، تمكنه من التعامل بإيجابية مع كل موارد المدرسة، واستثمار هذه الموارد بطريقة إبداعية ومبتكرة تجعل المدرسة بيئة تعليمية متطورة، ولديها كل المميزات التي تؤهلها لاكتساب مركز تنافسي مرموق.
- بناء مؤسسة تعليمية رائدة تستطيع تقديم خدمات تعليمية متميزة وفريدة لطلابها، لا تستطيع المدارس الأخرى تقديمها أو حتى تقليدها مما يحقق لها استباقية وتنافسية بالأسواق.

المحور الثاني: التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة

إن التميز يمثل ضرورة أساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها وتطوير أدائها على النحو المرغوب، حيث ينحو التميز إلى تحقيق إنجاز غير مسبوق سواء على مستوى المؤسسة نفسها أو مستوى مثيلاتها، والمؤسسات التي تحسن استثمار قدرات عناصرها البشرية تزيد من احتمال تحقيقها لميزة تنافسية وتمتعها بأداء متميز، والتميز يكمن في قدرة المؤسسة على جذب الأشخاص الموهوبين واختيار أفضلهم، وتنمية وتطوير مهاراتهم وزيادة حفزهم للابتكار. (أميرة عبد السلام، ٢٠١٣، ص ٤٤)

والمؤسسات التعليمية يمكنها أن تحقق هذا التميز في ظل وجود القيادة الريادية التي يمكن من خلالها تحقيق التقدم والنجاح داخل المؤسسة التعليمية حيث أن معيار النجاح والتقدم لأي مؤسسة تعليمية أصبح يقاس بالمستوى العلمي والأكاديمي لطلابها ومدى تسلحهم بمهارات تطبيقية تتلاءم ومتطلبات سوق العمل المعاصر، وليس بعدد هؤلاء الخريجين أو بجرعات الحفظ والتلقين لمقررات بعيدة عن الحياة العملية ومتطلبات سوق العمل. (آمال مسعود، ٢٠١٥، ص ١٦)

أولاً: مفهوم التميز التنافسي في المؤسسات التعليمية
لم يتخذ التربويون مساراً بعيداً في مفهوم التنافسية في المؤسسات التعليمية عن مفهوم التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، باعتبار أن المدرسة مؤسسة تعليمية ترتبط منتجاتها بقدرات ومهارات البشر، وكذلك ترتبط باحتياجات المجتمع ومتطلباته، ويرون أن التنافسية في التعليم عبارة " عن قدرة المؤسسة على تزويد التلميذ بمهارات وقدرات علمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، حيث تعد الاستجابة لمتطلبات السوق المحلية والعالمية من الخريجين المتميزين الخطوة الرئيسية لتحقيق القدرة التنافسية العالمية. (عبير فاروق أكبر، ٢٠١٧، ص ٣٨٦)

ويعرفه (محمود محمد السيد وآخرون، ٢٠٢٠، ص ١٥٦) في المؤسسات التعليمية بأنه " قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها ومعلميها؛ الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها".

ثانياً: أهمية التميز التنافسي في المؤسسات التعليمية

تكمن أهمية التميز التنافسي في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار في النمو ومنحها أفضلية على المنافسين وتطوير العامل البشري وتحسين بيئة العمل (خالد عبد الحميد قشقش، ٢٠١٤، ص٤٧)، فالتميز التنافسي هو المعيار الذي يقيس مدى النجاح الذي وصلت له المؤسسات وتتمثل أهميته في: (علاء فرحان طالب، ٢٠١٦، ص١٤٨)

- يمثل معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج حديثة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتوفرة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم كامل بها.
- يمثل سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها السوقية وقدرتها على تلبية متطلبات العملاء في المستقبل.
- يعتبر هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المؤسسات التي تبغي التفوق والتميز.
- مرتبط أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر طبقاً لقدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها. (سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٦، ص٢٢٢)

وترى الدراسة الحالية أن أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية تكمن في أنها:

١. تجعل المدرسة متميزة ومتفردة ورائدة في مجالها، حيث يكون بإمكانها تقديم خدمات تعليمية على مستوى عالي من الجودة مما يصعب محاكاتها أو تقليدها من قبل المدارس الأخرى.
٢. تجعل المدرسة بيئة تعليمية جاذبة للطلاب، إذ تمتلك المدرسة المتميزة رؤية تحفز أولياء الأمور على إلحاق أبنائهم بها واعتبارها الخيار الأمثل للبيئة التعليمية التي تسهم في تخريج جيل متسلح بكل المهارات والقدرات التي يحتاجها سوق العمل اليوم.

٣. تمكن المدرسة من احتلال موقع تنافسي متميز في السوق التعليمي، وتضمن لها البقاء والاستمرارية في العمل، وامتلاك السبل التي تساعدها على مواكبة التطور وتقديم الخدمات التعليمية المبتكرة التي تحقق المنافع والأرباح.
٤. تجعل المدرسة سباقاً في اقتناص الفرص، لتحقيق التفوق على المدارس الأخرى واستدامة ميزتها التنافسية للحفاظ على مكانتها السوقية، ونيل رضا طلابها بشكل مستمر، وتحقيق المكاسب التي تمكنها من مواصلة الابتكار والإبداع وتطوير أساليب العمل.
٥. تمكن المؤسسة التعليمية من مواجهة التهديدات والتغلب على التحديات والمعوقات التي تهدد بقائها في السوق التعليمي، وبالتالي تستطيع مواصلة مسيرتها في البقاء في المقدمة وتحقيق المزيد من التميز.

ثالثاً: خصائص التميز التنافسي في المؤسسات التعليمية

تسعى المؤسسات بشكل فاعل لأن تظل في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسري، بل تتعرض إلى منافسة شرسة وقوية، ومن أجل ملاقة ذلك وأن تحقق أهدافها المرجوة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في نفس المجال، وهذا الأمر لا يأتي اعتباطاً بل يستوجب أن تفهم المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تقوم بأدوارها لكي تحقق التميز التنافسي الذي يجعلها قادرة على محاكاة المنافسين والتفوق عليهم.

(Minaey Iliia, ٢٠١٦, p١٠)

وذكرت إحدى الدراسات أن الميزة التنافسية يمكن وصفها بأنها: (آمال سيد مسعود، مرجع سابق، ص ٢٩)

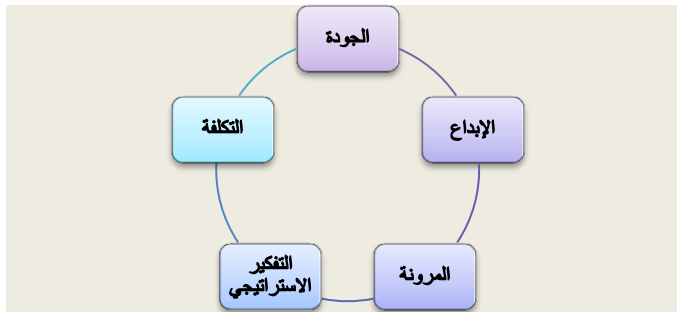
- تؤدي إلى تحقيق التميز والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل محيط المدرسة.
- تنعكس في كفاءة أداء المدرسة لأنشطتها ومهامها.
- تؤدي إلى التأثير في أولياء الأمور وتحفزهم على إلحاق أبنائهم بالمدرسة.
- تقاد خارجياً وفق رغبات وحاجات أولياء الأمور.
- توفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في النجاح والتفوق للمدرسة.
- توفر توافراً فريداً بين موارد المدرسة والفرص المتاحة في البيئة.

- تحدد الاتجاه وتوفر الحافز للمدرسة كلها.
- تحقق جميع متطلبات وأهداف المؤسسة وقادتها الإدارية.
- يصعب تقليدها ومحاكاتها، وتبقى قائمة لمدة طويلة ولا تختفي بسرعة في حال تم تطويرها بشكل مستمر.
- يصعب فهمها وتحليلها، وتبنى على أساليب معقدة بتنسيق بين عدد من الموارد والإدارات المختلفة حتى يصعب فهمها مقارنة بالميزات التنافسية الأخرى. (نوال نصر، ٢٠١٣، ص ١٧١)

وترى الدراسة الحالية أن المدرسة الخاصة يمكنها أن تحقق التميز والتفرد في خدماتها التعليمية، بامتلاكها ميزة تنافسية متجددة تواكب التطور، وتكون مرنة في التعامل مع التغيرات، ومستمرة على المدى الطويل، ولديها كل المقومات التي تجذب أولياء أمور الطلبة لإلحاق أبنائهم بهذه المدرسة، لأنها مؤسسة تنتهج الابتكار والإبداع في سياساتها التعليمية مما يجعلها مؤسسة تعليمية رائدة فيما تقدمه وبالتالي يصعب محاكاتها وتقليدها من المنافسين الآخرين.

رابعاً: أبعاد التميز التنافسي في المؤسسات التعليمية

تسعى المؤسسات التربوية دائماً إلى الاهتمام بحاجات ورغبات طلابها وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات وأبعاد تنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها المؤسسة، وتتركز عليها عند تقديم خدماتها وتلبية طلبات سوق العمل لتحقيق الميزة التنافسية، وهذه الأبعاد كالتالي:



الشكل رقم (٢) أبعاد التميز التنافسي (من إعداد الباحثة استناداً للدراسات السابقة)

- الجودة (Quality):

تعد الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية استخداماً، وتعني التوافق المناسب بين العمليات والمخرجات وبين ما هو مقدم وما يريده العملاء، لتقديم الخدمات المناسبة لهم، وتخفيف الخسائر، وذلك من خلال معرفة آرائهم وانطباعاتهم للوصول إلى إرضائهم، وأدوات التغييرات المتسارعة في ثقافة العملاء وأدواقهم إلى جعل الجودة لها أسبقية تنافسية يعتمدها المدراء في اختيار المسار الصحيح لأداء العمليات. (عثمان الصالح، ٢٠١٢، ص ١٥)

- التكلفة (cost)

تعد التكلفة العامل المهم في مدى استمرار وبقاء أي مؤسسة ونجاحها، والتكلفة لا تعني أن تقدم الخدمات بتكلفة أقل، وإنما تكون ذات علاقة بالجودة إذ يكون المنتج جاذباً في السوق التي تعمل فيه المؤسسة، وللتكلفة ميزة مهمة تركز عليها العديد من المؤسسات لتحقيق هدف البقاء والاستمرار تجنباً لتكاليف عالية قد تؤدي بالمؤسسة إلى التدهور والانحدار، إلا أنه وجب في الوقت نفسه عدم إغفال المزايا التنافسية الأخرى، إذ أن انخفاض أسعار الخدمات ذات الجودة الرديئة قد لا تكون مبرراً في اقتنائها. (عمر همشري، ٢٠١٣، ص ١١٢)

- الإبداع (innovation)

يعد الإبداع أساس نجاح المؤسسات وتفوقها كونه يعني برضا العملاء وتلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم؛ إذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق العملاء باستمرار، وأن بعض المنافع التي تجنيها المؤسسات المبدعة يرجع إلى أسلوب الإبداع والتجديد الذي تنتهجه، إذ بفضلها تستطيع أن تحقق نتائج طيبة في معاملات السوق والمنافسة. (علاء طالب، ٢٠١٢، ص ٣٨)

- المرونة (flexibility)

قدرة المؤسسة على التغير من خدمة إلى أخرى بأقل تكلفة، فهي القابلية للتغير والاستجابة بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة، إذ أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد ازدياد رغبات العملاء في التغير والتنوع، وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب العميل فضلاً عن زيادة رضا العميل في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت. (فايز سليمان الخوالدة، ٢٠٢٠، ص ٢٤)

- التفكير الاستراتيجي (Strategic thinking)

فالتفكير الاستراتيجي أصبح يلعب دوراً مهماً في بقاء المؤسسات حيث يمكنها من اتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المؤسسة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة والحالية. (نائل حسن عبد الله عدوان، ٢٠١٩، ص ٦٠)

ومما سبق ترى الدراسة الحالية أنه في ظل انتشار وتعدد المدارس الخاصة أصبحت كل مدرسة تريد أن تتميز وتتفوق عن الأخرى فيما تقدمه لطلابها من خدمات تعليمية ذات جودة عالية وفي نفس الوقت منخفضة التكاليف عن المدارس الأخرى لتجذب أكبر عدد ممكن من الطلاب، لذلك كل مدرسة تسعى لتعدد عوامل تميزها لتكون المؤسسة التعليمية المرشحة بقوة للاختيار والالتحاق بها؛ وهذا بدوره يخلق تنافس شرس بين المدارس الخاصة فتسارع كل مدرسة إلى انتهاج أفكار وطرائق إبداعية في عملها لتحظى بالسوق ولتنال رضا الطلاب بشكل مستمر، فكل مدرسة تتسابق على الوصول لقيمة التميز والريادة وهذا يمكن تحقيقه بمراعاة مطالب واحتياجات الطلاب وأولياء أمورهم وتنفيذها بشكل يلقي قبولهم وثنائهم، بالإضافة إلى مواكبة التغيرات والتطورات والمستجدات التي تطرأ وإعداد الرؤى والخطط للتعامل معها.

القسم الثاني: الإطار الميداني

يتناول هذا القسم واقع دور القيادة الريادية في تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة، واتساقاً مع طبيعة البحث، وتحقيقاً لأهدافه استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية حيث تعد الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة للحصول على البيانات

أداة الدراسة: تم بناء الاستبانة على النحو التالي: قامت الباحثة ببناء استبانة في صورتها الأولية من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية المختلفة وفي ضوء الاستعانة بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ثم تم عرضها على السادة المشرفين على الدراسة لإبداء الرأي بشأنها وتعديلها في ضوء اقتراحاتهم إلى أن تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة والتي خضعت للتحكيم من قبل مجموعة من السادة المحكمين ذات التخصص حتى تم الوصول إلى الاستبانة النهائية الصالحة للتطبيق الميداني

عينة الدراسة: طبقت على عينة عددها (٤٠٠) من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج

جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الكليّة على الإدارات المختلفة

اسم الإدارة	المعلمين		الوكلاء		المديرين		النسبة من العينة
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
إدارة سوهاج	٩٤%	٩٢	٣%	٣	٣%	٣	٢٤.٥%
إدارة أحميم	٩٤%	٦٨	٣%	٢	٣%	٢	١٨%
إدارة ساقنته	٩٥.٥%	٤٣	٢.٢%	١	٢.٢%	١	١١.٢%
إدارة المنشأة	٩٤%	٦١	٣.٣%	٢	٣%	٢	١٦.٢%
إدارة جهينة	٩٣%	٢٨	٣.٣%	١	٣.٣%	١	٧.٥%
إدارة طهطا	٩٣%	٥٦	٣.٣%	٢	٣.٣%	٢	١٥%
إدارة المراغة	٩٣%	٢٨	٣.٣%	١	٣.٣%	١	٧.٥%
إجمالي العينة	٩٤%	٣٧٦	٣%	١٢	٣%	١٢	٤٠٠

صدق أداة الدراسة (Validity):

صدق المحتوى (صدق المحكمين Logical Validity):

يعكس تحديد الصدق بالطريقة المرتبطة بالمحتوى، مدى تمثيل مفردات المقياس - أي أداة الدراسة - للمجال الذي نريد قياسه (رجاء محمود أبو علام، ٢٠٠٤، ص ٤١٧). وللتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين وبعض من أساتذة كليات التربية في التخصصات المختلفة ببعض الجامعات المصرية، والذين كانت لهم دراسات أو أبحاث في هذا المجال أو أحد المتغيرات المرتبطة به بغرض التحكيم، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي أعدت من أجله، وما إذا كانت العبارات واضحة وتنتمي إلى المحور المحدد لها، وتحديد غموض بعض العبارات لتعديلها وإضافة المناسب لكل عبارة على حدة، وبعد أخذ الملاحظات بعين الاعتبار وعقد لقاءات فردية مع السادة المحكمين لاستيضاح آرائهم تمت إعادة صياغة الأداة، وحذف وتعديل بعض العبارات التي لم تلقَ قبولا من أغلب السادة المحكمين حتى تم التوصل للصورة النهائية لأداة الدراسة بحيث أصبحت صادقة في قياس ما وضعت من أجله.

الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):

اعتمدت الباحثة في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل "بيرسون الداخلي" *Pearson Correlation* "بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة الدراسة بمعنى "صدق المضمون" وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة. لذا فقد استعانت الباحثة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* الإصدار (٢٢)، ويُعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخدامًا من قبل الباحثين في المجالات التربوية، والاجتماعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة (سعد بشير، ٢٠١٦، ص ٨).

ثبات أداة الدراسة (Reliability): ويقصد بثبات أداة القياس - أي أداة الدراسة - أن تعطي نفس النتائج إذا ما استخدمت أداة القياس أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة (حسام محمد مازن، ٢٠١٢، ص ١٤٦).

كما يقصد بالثبات أيضاً: دقة المقياس أو اتساقه، فإذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة (أو درجة قريبة منها) في نفس الاختبار (أو مجموعات من الأسئلة المتكافئة أو المتماثلة) عند تطبيقه أكثر من مرة، فإن الاختبار في هذه الحالة يُوصف بأنه على درجة عالية من الثبات (رجاء محمود أبو علام، ٢٠٠٤، ص ٤٢٩).

طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Method): قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقة تحليل التباين عن طريق معادلة ألفا كرونباخ، وهي معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات الاختبارات، وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة (٠.٨٦٢)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبيان.

• طريقة إعادة تطبيق الاختبار (Test- Retest):

وللتحقق أيضاً من ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة طريقة إعادة التطبيق لحساب ثبات الاستبيان، بعد تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) من أفراد العينة، بفواصل زمني شهر بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل الارتباط (r) بين

درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني، باستخدام المعادلة العامة للارتباط كما يلي (زكريا أحمد الشربيني، ٢٠٠٧، ص ١٥٣):

$$ن \text{ مجس ص} - \text{مجس} \times \text{مجص}$$

= معادلة الارتباط (ر)

$$[ن \text{ مجس}^2 - (\text{مجس})^2] [ن \text{ مجص}^2 - (\text{مجص})^2]$$

حيث:

ن = عدد أفراد العينة التجريبية (٣٠).

س = درجات التطبيق الأول.

ص = درجات التطبيق الثاني.

وبتطبيق المعادلة السابقة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تبين أن معامل الارتباط لأداة الدراسة بلغ معامل بيرسون بين التطبيقين (٠.٨٩٢)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات للاستبيان. وهو معامل ارتباط عالي، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

يوضح القيم الوزنية لكل بديل من بدائل الاستجابة

بدائل الاستجابة			درجة الاستجابة
غير موافق	إلى حد ما	موافق	درجة الموافقة
١	٢	٣	

المصدر زكريا أحمد الشربيني، مرجع سابق، ص ١٥٤.

١. ضرب تكرار كل عبارة في القيمة الوزنية لبديل الاستجابة.
٢. جمع حاصل ضرب التكرارات للحصول على درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة.
٣. الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، وذلك بقسمة درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروباً في أعلى وزن رقمي للاستجابة وهو (٣) (فؤاد أبو حطب، ١٩٩١، ص ٢٤).

الدرجة الكلية للعبارة

= نسبة متوسط الاستجابة

عدد أفراد العينة (ن) × ٣

٤. تقدير حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة من خلال المعادلة الآتية:

- [حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = نسبة متوسط شدة التحقق \pm الخطأ المعياري] \times
 ١.٩٦ [حيث ١.٩٦ تمثل درجة ثقة ٠.٩٥ عند مستوى دلالة (٠.٠٥)].
 ٥. تقدير حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة من خلال المعادلة الآتية:
 [حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = نسبة متوسط شدة التحقق \pm الخطأ المعياري] \times
 ١.٩٦ [حيث ١.٩٦ تمثل درجة ثقة ٠.٩٥ عند مستوى دلالة (٠.٠٥)].
 ٦. الحصول على نسبة شدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من المعادلة التالية:

أكبر درجة موافقة على العبارة - أقل درجة موافقة على العبارة

= نسبة متوسط شدة الموافقة =

عدد البدائل ٣

$$٠.٦٧ = \frac{١ - ٣}{٣} =$$

٧. الحصول على الوزن النسبي لكل عبارة، وذلك بحساب الدرجة الكلية "مجموع الأوزان النسبية" لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروباً في أعلى وزن نسبي رقمي للاستجابة وهو من خلال العلاقة التالية:

$$ق = \frac{١ \times ٣ك + ٢ \times ٢ك + ٣ \times ١ك}{٣}$$

حيث: ق هي الوزن النسبي للعبارة

١ك = عدد تكرارات موافق.

٢ك = عدد تكرارات إلى حد ما.

٣ك = عدد تكرارات غير موافق.

ن = عدد أفراد العينة.

٨. حساب نسبة متوسط شدة التحقق من خلال المعادلة الآتية:

أكبر وزن رقمي - أقل وزن رقمي

نسبة متوسط شدة التحقق لكل عبارة = عدد بدائل الاستجابة

$$0.67 = \frac{1 - 3}{3} =$$

٩. حساب الخطأ المعياري بالنسبة لنسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة من خلال المعادلة التالية:

الخطأ المعياري يساوي

$$\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}} = (خ م)$$

حيث أ = نسبة متوسط شدة التحقق على العبارة وتساوي ٠.٦٧ .

ب = باقي نسبة متوسط شدة التحقق من الواحد الصحيح.

$$0.33 = 0.67 - 1 = (أ - ١) =$$

ن = عدد أفراد العينة

$$0.023 = \frac{0.33 \times 0.67}{\sqrt{ن}} = \text{الخطأ المعياري}$$

وعليه تصبح الصورة النهائية لتقدير حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة هي:

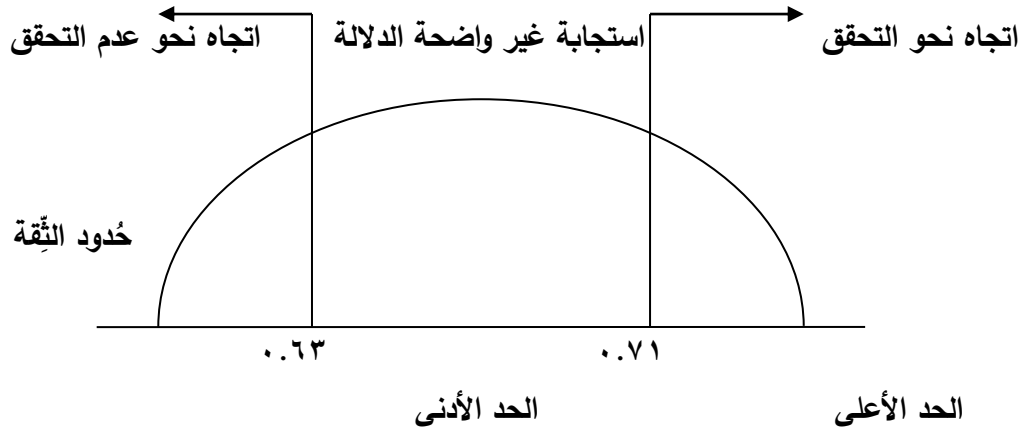
[حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = نسبة متوسط شدة التحقق \pm الخطأ المعياري \times ١.٩٦]

وبناءً على ذلك فقد راعت الباحثة عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود الثقة

وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها ما يلي:

▪ إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة $\leq (0.67 + \text{الخطأ المعياري} \times 1.96)$ فهي تتحقق.

- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة $\geq (٠.٦٧ - \text{الخطأ المعياري} \times ١.٩٦)$ فهي لا تتحقق.
- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة تنحصر بين $(٠.٦٧ + \text{الخطأ المعياري} \times ١.٩٦)$ ، $(٠.٦٧ - \text{الخطأ المعياري} \times ١.٩٦)$ فهي غير واضحة الدلالة.



شكل رقم (٤) من إعداد الباحثة يوضح حُدود الثقة واتجاه تحقق العبارات

لدى أفراد العينة الكلية للدراسة (ن=٤٠٠)

حساب حدود الثقة لعينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

حيث أن حدي الثقة يختلفان باختلاف عدد أفراد العينة، فقد تم حساب حدود الثقة لعينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

$$ن = ٤٠٠، \text{ الخطأ المعياري} = ٠.٢٣$$

$$\text{الحد الأعلى} = (٠.٦٧ + \text{الخطأ المعياري} \times ١.٩٦) = (٠.٦٧ + ٠.٢٣ \times ١.٩٦) = ٠.٧١$$

$$\text{الحد الأدنى} = (٠.٦٧ - \text{الخطأ المعياري} \times ١.٩٦) = (٠.٦٧ - ٠.٢٣ \times ١.٩٦) = ٠.٦٢$$

وقد راعت الباحثة عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود الثقة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها وفقاً لذلك:

- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة ≤ ٠.٧٢ فهي تتحقق.
- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة ≥ ٠.٦٢ فهي لا تتحقق.

▪ إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة تنحصر بين (٠.٧١ ، ٠.٦٢) فهي تتحقق بدرجة متوسطة.

واقع دور القيادة الريادية في تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا المحور وكل بعد من أبعاده:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الرؤية الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١.	تضع إدارة المدرسة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.	٢.٧٠	١.٤١٠	مرتفعة	١
٢.	تستخدم إدارة المدرسة أساليب حديثة في نشر الرؤية الاستراتيجية للمدرسة مثل: عمل ورش عمل، كتابة الرؤية الاستراتيجية في مكان بارز في المدرسة.	٢.٤٤	١.٣١٧	مرتفعة	٤
٣.	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في تحديد مواطن القوة والضعف بالمدرسة (مثل: تحديد الاحتياجات التعليمية، ومثل: تحديد الطلاب ضعفاء التحصيل وتكوين مجموعات تقوية مجانية لهم).	٢.١٩	١.٠٤١	متوسطة	٨
٤.	تسعى إدارة المدرسة إلى تحويل رؤيتها إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع.	١.٨٠	١.٦١٢	متوسطة	٩
٥.	تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية الكاملة للقرارات المتخذة داخل المدرسة.	٢.٦٢	١.٣٢١	مرتفعة	٣
٦.	تتخذ إدارة المدرسة أساليب التخطيط الاستراتيجي المتنوعة في تنفيذ أهداف المدرسة.	٢.٤٠	١.٢٢٥	مرتفعة	٥
٧.	تحدد إدارة المدرسة فترة زمنية من خلال الجداول والمواعيد النهائية بهدف الدقة والسرعة في العمل.	٢.٦٦	١.٢٢١	مرتفعة	٢
٨.	تقيم إدارة المدرسة الطاقات والقدرات الداخلية بهدف وضع رؤية استراتيجية للمدرسة.	٢.٣٨	١.٤١٠	مرتفعة	٧
٩.	تمتلك إدارة المدرسة تصوراً بشأن كيفية تحقيق رؤيتها المستقبلية.	٢.٣٩	١.١١٨	مرتفعة	٦
	البعد ككل	٢.٣٤	١.١٢٠	مرتفعة	

وقد قامت الباحثة بترتيبها حسب موافقة أفراد العينة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١): " تضع إدارة المدرسة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة " في الترتيب الأول لإجمالي عينة الدراسة؛ حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٧٠) وانحراف معياري (١.٤١٠)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويرجع سبب ذلك إلى توافر قادة ذو كفاءة

عالية، ويمتلكون مهارات الرؤية الاستراتيجية والابتكار والإبداع، واتخاذ صنع القرار بكفاءة.

- جاءت العبارة رقم (٧): " تُحدد إدارة المدرسة فترة زمنية من خلال الجداول والمواعيد النهائية بهدف الدقة والسرعة في العمل" في الترتيب الثاني لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٦٦) وانحراف معياري (١.٢٢١)، حيثُ يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى تحقق رؤية الإدارة المدرسية بصورة واضحة لمنسوبيها من خلال التواصل والنشاط والعمل القائم على الالتزام بمواعيد محددة بهدف السرعة والدقة في العمل.

- جاءت العبارة رقم (٥): " تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية الكاملة للقرارات المتخذة داخل المدرسة " في الترتيب الثالث لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢,٦٢) وانحراف معياري (١.٣٢١)؛ حيثُ يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى قدرة المديرين بالمدارس الخاصة على تنفيذ القرارات بشكل مناسب وتحملهم المسؤولية الكاملة، وقدرتهم في عملية صنع القرار وتنظيم الأداء بشكل كبير.

- جاءت العبارة رقم (٢): " تستخدم إدارة المدرسة أساليب حديثة في نشر الرؤية الاستراتيجية للمدرسة مثل: عمل ورش عمل، كتابة الرؤية الاستراتيجية في مكان بارز في المدرسة" في الترتيب الرابع لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وانحراف معياري (١.٣١٧) ؛ أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة ، ويرجع ذلك إلى الدور الحيوي لهم في قيادة المدارس الخاصة والارتقاء بها، وتطبيق أساليب حديثة في نشر الرؤية الاستراتيجية داخل المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

- جاءت العبارة رقم (٦): " تتخذ إدارة المدرسة أساليب التخطيط الاستراتيجي المتنوعة في تنفيذ أهداف المدرسة" في الترتيب الخامس لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٤٠) وانحراف معياري (١.٢٢٥)؛ أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويرجع

ذلك إلى أن المُكون البيئي بإدارة المدارس الخاصة قائم على تنوع أساليب التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ أهدافه.

- جاءت العبارة رقم (٩): " تمتلك إدارة المدرسة تصورًا بشأن كيفية تحقيق رؤيتها المستقبلية " في الترتيب السادس لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٣٩) وانحراف معياري (١.١١٨)؛ أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مدى امتلاك الإدارة المدرسية لاستراتيجية وأهداف واضحة، حيث تحدد إدارة المدرسة ما يجب على العاملين بالمدرسة القيام به داخل المدارس الخاصة.

- جاءت العبارة رقم (٨): " تُقيم إدارة المدرسة الطاقات والقدرات الداخلية بهدف وضع رؤية استراتيجية للمدرسة" في الترتيب السابع لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٣٨) وانحراف معياري (١.٤١٠)؛ أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى امتلاك إدارة المدرسة لاستراتيجية واضحة تهدف إلى تقييم الطاقات البشرية والقدرات والامكانيات الداخلية.

- جاءت العبارة رقم (٣): " تُشرك إدارة المدرسة المعلمين في تحديد مواطن القوة والضعف بالمدرسة (مثل: تحديد الاحتياجات التعليمية، ومثل: تحديد الطلاب ضعفاء التحصيل وتكوين مجموعات تقوية مجانية لهم)" في الترتيب الثامن لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.١٩) وانحراف معياري (١.٠٤١)؛ أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى قلة تبنى القيادات الإدارية المداخل الجديدة لتطوير الأداء الإداري بالمدارس الخاصة.

- جاءت العبارة رقم (٤): " تسعى إدارة المدرسة إلى تحويل رؤيتها إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع " في الترتيب التاسع لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (١.٨٠) وانحراف معياري (١.٦١٢)، أي يرى أفراد العينة ان العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة ، ويمكن تفسير ذلك في ضوء الحاجة الشديدة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية

بالمدارس الخاصة في ضوء القيادة الريادية، والتي يجب أن تتناسب مع طبيعة التعليم الخاص ، مما يستوجب تطوير الأداء الإداري حتى يُمكنها من تحقيق رؤيتها على أرض الواقع من خلال نتائج واضحة وملموسة.

ثانياً: الإبداع

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإبداع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١٠	تهيئ إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير والإبداع.	٢.٦٦	١.٢١٠	مرتفعة	١
١١	تحفز إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية وتحولها إلى مهام داخل المدرسة.	٢.٢٣	١.٢١٠	متوسطة	٧
١٢	تحقق إدارة المدرسة التوافق بين نمط القيادة ومتطلبات العمل.	١.٩٠	١.٣٣٢	متوسطة	١٠
١٣	تتبنى إدارة المدرسة تجربة أساليب جديدة في العمل.	٢.٥٥	١.٠١٤	مرتفعة	٤
١٤	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ قرارات تسهم في تطوير المدرسة.	٢.٦٢	١.١١٩	مرتفعة	٢
١٥	تشجع إدارة المدرسة على ابتكار طرق جديدة في التدريس.	٢.٦٠	١.١٧٢	مرتفعة	٣
١٦	تعتمد إدارة المدرسة على ابتكار حلول غير تقليدية لحل مشكلات المدرسة.	٢.١٦	١.٢١٤	متوسطة	٨
١٧	تحرص إدارة المدرسة على مكافأة المعلمين المبدعين.	٢.١٥	١.٢٠٣	متوسطة	٩
١٨	تنشر إدارة المدرسة ثقافة الإبداع بين المعلمين، مثل: (حث المعلمين على اكتشاف مواهب الطلاب، واستخدام الاستراتيجيات المبتكرة في الشرح).	٢.٤٥	١.١٤٠	مرتفعة	٥
١٩	توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لتسهيل وتطوير الأعمال بشكل مستمر.	٢.٣٢	١.٢٢٨	متوسطة	٦
	البيد ككل	٢.٣٥	١.٠٢٣	مرتفعة	

وقد قامت الباحثة بترتيبها حسب موافقة أفراد العينة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٠): " تهيئ إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير والإبداع " في الترتيب الأول لإجمالي عينة الدراسة؛ حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٦٦) وانحراف معياري (١.٢١٠)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى تبني إدارة المدرسة الأفكار الجديدة الفعالة التي تسهم في تطور المدرسة.
- جاءت العبارة رقم (١٤): " تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ قرارات تسهم في تطوير المدرسة " في الترتيب الثاني لإجمالي عينة الدراسة؛ حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٦٢) وانحراف معياري (١.١١٩)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى مشاركة المديرين بالمدارس الخاصة المعلمين في اتخاذ القرارات بشكل مناسب

وتَحْمَلُهُم المسؤولية الكاملة، مما يُدَلِّل على قُدْرَتِهِمْ في عملية صُنْع القرار ومُشاركتِهِمْ في تطوير إدارة المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (١٥): " تُشجِع إدارة المدرسة على ابتكار طرق جديدة في التدريس " في الترتيب الثالث لإجمالي عينة الدراسة؛ حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٦٠) وانحراف معياري (١.١٧٢)، أي يرى أفراد العينة أنها تتَحَقَّق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة ، ويمكن تفسير ذلك في ضوء امتلاك الإدارة المدرسية العديد من المهارات التي تحتاجها القيادة الريادية بالمدارس الخاصة كقدرتها على التشجيع والتحفيز من حيث الابتكار وتنوع أساليب جديدة وحديثة في التدريس، مما يرفع من كفاءة المعلم والمتعلم.
- جاءت العبارة رقم (١٣): " تتبنى إدارة المدرسة تجربة أساليب جديدة في العمل " في الترتيب الرابع لإجمالي عينة الدراسة؛ حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وانحراف معياري (١.٠١٤) ، أي يرى أفراد العينة أنها تتَحَقَّق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة ، ويمكن تفسير ذلك في ضوء تَبْنِي إدارة المدرسة أساليب حديثة في العمل بالمدارس الخاصة في ضوء القيادة الريادية ، مما يُحقِّق رُؤيتها على أرض الواقع من خلال نتائج واضحة وحقيقية، ومما يُساعد على تَقْنِين الأداء داخل المدارس الخاصة عن طريق القياس والتحديد، وسد الفجوات والتحسين المستمر للأداء، وذلك عبر أساليب وآليات علمية مثل إحداث تغييرات جذرية في نظام الإدارة المؤسسية والقيم التنظيمية وفي أداء العمليات.
- جاءت العبارة رقم (١٨): " تنشر إدارة المدرسة ثقافة الإبداع بين المعلمين، مثل: (حث المعلمين على اكتشاف مواهب الطلاب، واستخدام الاستراتيجيات المبتكرة في الشرح)" في الترتيب الخامس لإجمالي عينة الدراسة؛ حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٤٥) وانحراف معياري (١.١٤٠) ، أي يرى أفراد العينة أنها تتَحَقَّق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة ، ويمكن تفسير ذلك في ضوء امتلاك الإدارة المدرسية العديد من المهارات كتنشر ثقافة الإبداع والابتكار بين المعلمين وتأهيلهم لاكتشاف المواهب بين المتعلمين.

- جاءت العبارة رقم (١٩): " توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لتسهيل وتطوير الأعمال بشكل مستمر" في الترتيب السادس لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات معظم أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وانحراف معياري (١.٢٢٨) ، أي أن أفراد العينة ترى أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة ، ويرجع ذلك إلى ضعف امتلاك القيادات للمعلومات اللازمة لتسيير الأعمال، والافتقار مع التعامل مع متغيرات العصر، وقوة التأثير في الآخرين، لاسيما ضعف الرؤى التخطيطية لدى الإدارة المدرسية حيال الإنماء المهني للمدارس الخاصة وبرامجها الدراسية.
- جاءت العبارة رقم (١١): " تُحفز إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية وتحولها إلى مهام داخل المدرسة " في الترتيب السابع لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات معظم أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٢٣) وانحراف معياري (١.٢١٠)، أي أن أفراد العينة ترى أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى ضعف التحفيز لدى القيادة المدرسية والارتقاء بالعملية التعليمية، وتنمية التفكير والإبداع داخل المؤسسة التعليمية بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.
- جاءت العبارة رقم (١٦): "تعتمد إدارة المدرسة على ابتكار حلول غير تقليدية لحل مشكلات المدرسة" في الترتيب الثامن لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات معظم أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.١٦) وانحراف معياري (١.٢١٤)، أي أن أفراد العينة ترى أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى ضعف امتلاك الإدارة المدرسية العديد من المهارات كقدرتها على ابتكار الحلول غير التقليدية في حل المشكلات المدرسية.
- جاءت العبارة رقم (١٧): " تحرص إدارة المدرسة على مكافأة المعلمين المبدعين " في الترتيب التاسع لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.١٥) وانحراف معياري (١.٢٠٣)، أي أن أفراد العينة ترى أنها تتحقق بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قصور إدارة

المدرسة في التحفيز وعمل مكافأة للمعلمين المبدعين وتشجيعهم على الأداء المتميز.

- جاءت العبارة رقم (١٢): " تُحقق إدارة المدرسة التوافق بين نمط القيادة ومتطلبات العمل " في الترتيب العاشر لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (١.٩٠) وانحراف معياري (١.٣٣٢)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى ضعف مهارات مديري المدارس الخاصة في المهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها.

ثالثاً: المبادأة

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المبادأة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
٢٠	يُوجد لدى إدارة المدرسة خططاً لإدارة الأزمات المدرسية.	٢.٦٠	١.٢٢١	مرتفعة	١
٢١	تعمل إدارة المدرسة على الاستثمار للفرص الجديدة.	١.٧٠	١.١١٩	متوسطة	٦
٢٢	تستثمر إدارة المدرسة طاقات العاملين وفق أهداف المدرسة.	١.٧٧	١.٠١٥	متوسطة	٥
٢٣	تنشر إدارة المدرسة ثقافة المبادرة الفردية أو الجماعية.	٢.٥٦	١.٣٠٢	مرتفعة	٢
٢٤	تسلك إدارة المدرسة أسلوب المبادرة في الأعمال داخل المدرسة.	٢.٤٤	١.٢١٨	مرتفعة	٣
٢٥	تقدم إدارة المدرسة مبادرات اجتماعية تخدم المدرسة.	١.٨٨	١.٢٠٣	متوسطة	٤
٢٦	تبادر إدارة المدرسة إلى تنفيذ التغييرات التي تدعم تطور المدرسة وتميزها	١.٦٩	١.٢١٦	متوسطة	٧
	البعد ككل	٢.٠٩	١.٢١٩	متوسطة	

وقد قامت الباحثة بترتيبها حسب موافقة أفراد العينة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٠): " يُوجد لدى إدارة المدرسة خططاً لإدارة الأزمات المدرسية " في الترتيب الأول لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٦٠) وانحراف معياري (١.٢٢١)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء

مدى حرص إدارة المدرسة على الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء الكلي وعمل خطط لإدارة الأزمات المدرسية.

- جاءت العبارة رقم (٢٣): " تنشر إدارة المدرسة ثقافة المبادرة الفردية أو الجماعية " في الترتيب الثاني لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٥٦) وانحراف معياري (١.٣٠٢)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على نشر ثقافة المبادرة بين العاملين سواء أكانت فردية أو جماعية مما يُسهم في الوصول إلى رسالة وغايات واستراتيجيات القيادة الريادية.
- جاءت العبارة رقم (٢٤): " تسلك إدارة المدرسة أسلوب المبادرة في الأعمال داخل المدرسة " في الترتيب الثالث لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وانحراف معياري (١.٢١٨)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى تبني إدارة المدرسة أسلوب المبادرة في الأعمال المدرسية الإدارية.
- جاءت العبارة رقم (٢٥) " تُقدم إدارة المدرسة مبادرات اجتماعية تخدم المدرسة " في الترتيب الرابع لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (١.٨٨) وانحراف معياري (١.٢٠٣)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى قلة تدعيم التفاعل الدائم والمستمر بين البيئة المدرسية وبيئة المجتمع.
- جاءت العبارة رقم (٢٢) " تستثمر إدارة المدرسة طاقات العاملين وفق أهداف المدرسة " في الترتيب الخامس لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (١.٧٧) وانحراف معياري (١.٠١٥)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى قصور دور الإدارة المدرسية في استثمار الطاقات البشرية، وتبني الطاقات الإبداعية والابتكارية، مما يتطلب ضرورة الاهتمام باستثمار الطاقات البشرية تحقيقًا لأهداف المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٢١): " تعمل إدارة المدرسة على الاستثمار للفرص الجديدة " في الترتيب السادس لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (١.٧٠) وانحراف معياري (١.١١٩)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى قصو دور الإدارة المدرسية في الاستفادة من الفرص الجديدة لصالح تطوير المدرسة.
- جاءت العبارة رقم (٢٦) " تُبادر إدارة المدرسة إلى تنفيذ التغييرات التي تدعم تطور المدرسة وتميزها " في الترتيب السابع لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (١.٦٩) وانحراف معياري (١.٢١٦)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى قصور الإدارة المدرسية في بث الحماس وروح الإبداع والابتكار وتنفيذ التغييرات التي تسهم في تطور المدارس الخاصة.

رابعاً: تحمل المخاطرة

جدول يُوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات تحمل المخاطرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
٢٧.	يوجد لدى إدارة المدرسة خطط طوارئ للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها.	١.٨٢	١.٤٤٣	متوسطة	٥
٢٨.	تعتمد إدارة المدرسة على طرق تقنية متطورة للتعامل مع المخاطر.	٢.١٧	١.١٢٠	متوسطة	٣
٢٩.	تحاول إدارة المدرسة تحقيق الرضا لمنسوبيين المدرسة وأولياء الأمور.	٢.٣٩	١.١٢٦	مرتفعة	١
٣٠.	تحدد إدارة المدرسة الأهداف والمخاطر التي تواجه العمل المدرسي وكيفية اكتشافها.	١.٧٠	١.٤٢١	متوسطة	٦
٣١.	تُحدد إدارة المدرسة البدائل والخيارات وانتقاء أفضلها.	٢.٢٤	١.٢١٠	متوسطة	٢
٣٢.	تُبادر إدارة المدرسة بطرح خدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع والطلاب وأولياء الأمور.	٢.٩٠	١.١١٩	متوسطة	٤
	البعد ككل	٢.٢٠	١.٠١٤	متوسطة	

وقد قامت الباحثة بترتيبها حسب موافقة أفراد العينة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٩): " تحاول إدارة المدرسة تحقيق الرضا لمنسوبيين المدرسة وأولياء الأمور " في الترتيب الأول لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٣٩) وانحراف معياري (١.١٢٦)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى الرضا الوظيفي للمعلمين، ورضا أولياء الأمور عن المدارس الخاصة.
- جاءت العبارة رقم (٣١): " تُحدد إدارة المدرسة البدائل والخيارات وانتقاء أفضلها. " في الترتيب الثاني لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وانحراف معياري (١.٢١٠)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى قلة انتقاء إدارة المدرسة لأفضل البدائل والخيارات التي تُسهم في توفير أفضل الخدمات المختلفة للمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.
- جاءت العبارة رقم (٢٨): " تعتمد إدارة المدرسة على طرق تقنية متطورة للتعامل مع المخاطر " في الترتيب الثالث لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.١٧) وانحراف معياري (١.١٢٠)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى قصور في دور الإدارة المدرسية في تنمية الطرق المتطورة لإدارة المخاطر، ومن ثم ترى أفراد العينة ضرورة تقنين الأساليب الجديدة للتدريب عليها وكيفية التعامل مع المخاطر والأزمات.
- جاءت العبارة رقم (٣٢) " تُبادر إدارة المدرسة بطرح خدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع والطلاب وأولياء الأمور " في الترتيب الرابع لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (٢.٩٠) وانحراف معياري (١.١١٩)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى قلة الخدمات الجديدة المقدمة من قبل المدارس الخاصة بما يلبي احتياجات المجتمع والطلاب وأولياء الأمور.

- جاءت العبارة رقم (٢٧): " يوجد لدى إدارة المدرسة خطط طوارئ للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها " في الترتيب الخامس لإجمالي عينة الدراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (١.٨٢) وانحراف معياري (١.٤٤٣)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى ضعف تحقق كفاءة الإدارة المدرسية في التخطيط للطوارئ والتعامل معها بشكل جيد.
 - جاءت العبارة رقم (٣٠): " تحدد إدارة المدرسة الأهداف والمخاطر التي تواجه العمل المدرسي وكيفية اكتشافها. " في الترتيب السادس لإجمالي عينة الدراسة؛ حيثُ تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بمتوسط حسابي (١.٧٠) وانحراف معياري (١.٤٢١)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى ضعف إدارة المدرسة في تحديد الأهداف التي تسهم في مواجهة الأزمات والمخاطر، ومن ثم لا بد من تحديد فريق لمواجهة المخاطر من العاملين أصحاب القدرات الريادية والقادرين على المنافسة وقبول المخاطرة مهما كانت عالية.
- القسم الثالث: ويشمل النتائج والاجراءات المقترحة:
المحور الأول: أهم النتائج التي تتعلق بواقع دور القيادة الريادية في تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج:
فيما يلي تعرض الباحثة أهم النتائج التي توصل إليها البحث وذلك على النحو التالي:
- أن المدارس الخاصة تواجه منافسة حادة في المجتمع وفي سوق التعليم لذلك فهي بحاجة إلى قيادة ريادية لبناء مؤسسة تعليمية رائدة تستطيع تقديم خدمات تعليمية متميزة وفريدة لطلابها لا تستطيع المدارس الأخرى تقديمها أو حتى تقليدها مما يحقق لها استباقية وتنافسية.
 - القصور في تبني مداخل جديدة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية كمدخل القيادة الريادية بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.
 - جمود اللوائح والقوانين المدرسية مما يعوق عمليات تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل القيادة الريادية.

- ضعف امتلاك القيادات التكيف والاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات البيئية المستمرة لتيسير الأعمال، والافتقار مع التعامل مع متغيرات العصر، وقوة التأثير في الآخرين.
 - قصور إدارة المدرسة في تأهيل الموارد البشرية الموجودة بها وفي تحديد معايير تقييم أدائهم.
 - قصور الإدارة المدرسية في استثمار الطاقات البشرية وتبني الطاقات الإبداعية والابتكارية.
 - قصور دور إدارة المدرسة في التحفيز وعمل مكافأة للمعلمين المبدعين وتشجيعهم على الأداء المتميز.
 - قلة انتقاء إدارة المدرسة لأفضل البدائل والخيارات التي تُسهم في توفير أفضل الخدمات المختلفة للمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.
 - قصور الإدارة المدرسية في بث الحماس وروح الإبداع والابتكار وتنفيذ التغيرات التي تسهم في تطور المدارس الخاصة.
 - ضعف الإدارة المدرسية في التنمية المتطورة لإدارة المخاطر.
 - ندرة تقبل إدارة المدرسة للنقد البناء من قبل المعلمين، ومن ثمَّ يتم هدر الكفاءات البشرية من المعلمين، وندرة تمكينهم من خلق مناخ فعَّال يُسهم في تطور المدرسة، وضعف استراتيجيات النقد والابتكار لدى المعلمين.
 - غياب الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، مما يتسبب في هدر الكفاءات الإدارية لدى العاملين بالمدرسة وضعف توجيه التعلم على الأداء الوظيفي للعاملين بالمدرسة.
- المحور الثاني: اجراءات مقترحة لتحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل القيادة الريادية
- في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة، وكذلك ما توصلت إليه الدراسة النظرية والميدانية، وتأسيسًا على بنود الاستبانة أمكن التوصل لنتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية وتقديم اجراءات مقترحة لتحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة في ضوء مدخل القيادة الريادية من خلال:

- تعريف القائمين على إدارة المدارس الخاصة والعاملين بها بآليات تطبيق القيادة الريادية؛ بما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الإبداع الريادي والوصول إلى مدرسة مبدعة في جميع المجالات تتمتع بمستوى عال من التميز التنافسي.
- الارتقاء بأداء مديري المدارس الخاصة على اختلاف مستوياتهم وتنمية قدراتهم على إدارتها وكفاياتهم ومهاراتهم المهنية والإدارية.
- تطوير السياسات والاستراتيجيات المنظمة لعمل مديري المدارس وتحويلها لخطط وبرامج تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية بالمدارس الخاصة.
- التزود بالمهارات الفعالة التي تُمكن مديري المدارس الخاصة من ممارسة القيادة الريادية والتعرف على متطلباتها لتحقيق التميز التنافسي.
- نشر ثقافة التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.
- توفير المناخ المدرسي المناسب لفعالية برامج التنمية المهنية وتطويرها بشكل دوري على المستويين الفردي والتنظيمي.
- إقامة الأنشطة العلمية والتربوية التي تقوم على الإبداع والابتكار بصورة مستمرة.
- تشجيع المدارس الخاصة على إنجاز رؤيتها بشكل جماعي والاستجابة لمقترحات المعلمين في تطوير خدماتها.

المراجع أولاً: المراجع العربية:

- ١- آمال سيد مسعود، ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣٩)، الجزء (٣)، ٢٠١٥م، ص ص ٩٧-١٣.
- ٢- آمال على حسن، دراسة ميدانية لبعض مشكلات التعليم الابتدائي الخاص بمحافظة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد (٢٩)، العدد (١)، ٢٠١٦م، ص ص ٩٧-٦٥.
- ٣- أميرة عبد السلام زايد، معايير التميز في التعليم الجامعي - رؤية مستقبلية للتغيير، المؤتمر العلمي الدولي الأول لمركز تطوير التعليم الجامعي، التميز في الأداء الجامعي، فلسفته - آلياته - معاييره، جامعة بورسعيد، في الفترة من ١٠-١١ فبراير، ٢٠١٣م.
- ٤- أيمن عبدالعال ميرز، دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد، ٦ أكتوبر التعليمية)، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٢١م، ص ص ٣٣٢-٢٤١.
- ٥- حنا فاضل، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد (٢٨)، العدد (٤)، ٢٠١٢م، ص ص ١١٢-٥٩.
- ٦- حنين تيسير سليمان، مدى توافر النية الريادية والعوامل المؤثرة فيها لدى طلبة الجامعات الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، ٢٠١٦م.
- ٧- خالد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٤م.
- ٨- سلمى عمر الخليفة طه محمد، خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (١٨)، العدد (١)، ٢٠١٧م، ص ص ١١٢-٥٩.
- ٩- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع)، ٢٠١٦م.

- ١٠- شعبان أحمد هلال، تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد (٧٦)، العدد (٧٦)، أغسطس، ٢٠٢٠م، ص ١٦٦٩-١٦٦٤.
- ١١- صالح بن محمد الدوسري، تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (٦٣)، العدد (٣)، الجزء (٣)، ٢٠١٦م، ص ٣٢١-٣٧١.
- ١٢- صالح رشيد، صباح الزيايدي، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (١٥)، الجزء (١٢)، ٢٠١٣م، ص ١٩٨-٢٣٣.
- ١٣- 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، الأردن، ٢٠١٩م.
- ١٤- عبد الوهاب طعمة الهندال، تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد (١٣)، العدد (٣)، مارس ٢٠٢٢م، ص ١١٧٨-١٢٠٨.
- ١٥- عبير فاروق أكبر، ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، العدد (١٨)، ٢٠١٧م، ص ٣٧٣-٤١٤.
- ١٦- عثمان الصالح، بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م.
- ١٧- علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع)، ٢٠١٦م.
- ١٨- عماد صموئيل وهبة، واقع المدارس الخاصة وسبل مواجهة مشكلاتها من وجهة نظر أولياء الأمور والخبراء التربويين دراسة ميدانية ببعض محافظات صعيد مصر، مجلة رابطة التربية الحديثة، القاهرة، العدد (٩٩)، ٢٠١٥م، ص ٧-٨٥.
- ١٩- عماد عبد اللطيف، التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، دراسات في التعليم الجامعي، مصر، العدد (٣٧)، ٢٠١٧م، ص ١٨٣-٣٢٣.

- ٢٠- عمر محمد، دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السلیمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السلیمانية، العراق، ٢٠١٢م.
- ٢١- عمر همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، (عمان: دار صفاء)، ٢٠١٣م.
- ٢٢- عواطف حمدي الشطيبي، القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٧٣)، العدد (١١)، نوفمبر ٢٠٢١م، ص ص ٥٤٧-٥٧١.
- ٢٣- فايز سليمان الخوالدة، واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق - الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٤)، العدد (٣٠)، ٢٠٢٠م، ص ص ١٩-٣٥.
- ٢٤- ماهر محمد صالح، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، (أربد: دار الكندي للنشر والتوزيع)، ٢٠١٤م.
- ٢٥- محمد جاد حسين أحمد، واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد (٩)، العدد (٢)، ٢٠١٥م، ص ص ٣٦٦-٣٨٤.
- ٢٦- محمود ابراهيم خلف الله، ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين، العدد (٢١)، الجزء (٢)، ٢٠١٧م، ص ص ٣٢٨-٣٧٣.
- ٢٧- محمود العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع)، ٢٠١٣م.
- ٢٨- محمود محمد السيد محمد، نادبة يوسف كمال محمود، فاطمة علي السعيد جمعة، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (٢١)، ٢٠٢٠م، ص ص ١٤٩-١٦٩.
- ٢٩- نادبة حسن السيد علي، الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٧)، العدد (١٢٥)، ٢٠٢٠م، ص ص ٨٥-١١٨.

- ٣٠- نائل حسن عبد الله عدوان، التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بجودة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٩م.
- ٣١- نبيل سعد، سيدة محمود، جرجس فلسطيني، تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، المجلد (٢)، العدد (٤)، ٢٠١٩م، ص ٣٠٤-٣٥٠.
- ٣٢- نوال نصر، الإدارة الالكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الضيافة، عين شمس، نوفمبر ٢٠١٣م.
- ٣٣- نوره بنت سعود معيقل، تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧م.
- ٣٤- هالة أمين مغاوري، تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد (١٨)، العدد (٦)، ٢٠١٧م، ص ٥٣٥-٥٥٦.
- ٣٥- هاني خلف الطراونة، القيادة والمبادئ، (الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع)، ٢٠١٣م.
- ٣٦- وسيم جكي قطان، أثر تطبيق القيادة الريادية في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة دراسة ميدانية على المدارس الخاصة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠٢١م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- ٣٧- Afsaneh Bagher and Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, An exploratory study of entrepreneurial leadership development of university students, European Journal of Social Sciences, vol. (١١), NO. (١), ٢٠١٠.
- ٣٨- Afsaneh Bagher and Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, An exploratory study of entrepreneurial leadership development of university students, European Journal of Social Sciences, vol. (١١), NO. (١), ٢٠١٠.
- ٣٩- Amanda de la Rey, The Role of entrepreneurial leadership of Principals in high performing schools, Magister education in education Management, law and policy, The faculty education of the university of Pretoria, ٢٠١٨.
- ٤٠- Ashfaq Ahmed, Muhammad Ramzan, A learning and improvement model in entrepreneurial leadership, IOSR Journal of Business and Management, vol. (١١), No. (٦), ٢٠١٣.

- ٤١- Crystal L Hoyt, Jeni L Burnette, Audrey N Innella, I Can Do That: The Impact of Implicit Theories on Leadership Role Model Effectiveness, Personality and Social Psychology Bulletin, vol. (٣٨), No. (٢) February ٢٠١٢.
- ٤٢- Delton Alderman, Entrepreneurial orientation of eastern white pine primary producers and secondary manufacturers: A regional phenomenon? hardwood forest conference, ٢٠١٠ April ٥-٧; Lexington, KY; Gen. Tech. Newtown Square, PA: US Department of Agriculture, Forest Service, Vol. (٧٨), ٢٠١١.
- ٤٣- Haijing Helen De Haan, Competitive Advantage, What Does It Really Mean In The Context Of Public Higher Education Institutions, International Journal Of Educational Management, Vol.(٢٩), No.(١), ٢٠١٥.
- ٤٤- Maija Renko, A Day in the Life of a Leader, journal of The Nature of Leadership, London: SAGE Publications, vol. (٢), ٢٠١٨.
- ٤٥- Mars Matthew, Interdisciplinary Entrepreneurial Leadership Education and the Development of Agricultural Innovators, Journal of Agricultural Education, vol. (٥٦), ٢٠١٥.
- ٤٦- Minaev Ilia , Entrepreneurial Activity in Developing Countries, M.D. in Entrepreneurship, Linnaeus university, Sweden, ٢٠١٦.
- ٤٧- Minna Hamalainen, Ruskovaara Elena and Pihkala Timo, Principals Promoting Entrepreneurship Education: The Relationships between Development Activities and School Practises, Journal of Entrepreneurship Education, vol. (٢١), ٢٠١٨.
- ٤٨- Muhammad Azam Roomi, Pegram Harrison, Entrepreneurial leadership: what is it and How should it be taught? international Review of Entrepreneurship, vol. (٩), No. (٣), ٢٠١١.
- ٤٩- Naritchaya Kongginda et al., Entrepreneurial leadership of private school principals in Thailand: The pathway to school Effectiveness through school culture and organizational citizenship Behavior, international journal of Psychosocial Rehabilitation, vol.(٢٤), No.(١), ٢٠٢٠.
- ٥٠- Pak Tee Ng, The Singapore's School Excellence Model And Student Learning: Evidence From Pisa, Asia Pacific Journal Of Education, Vol. (٣٩), No. (٣), ٢٠١٣.
- ٥١- Zaidatol Akmalia Lope Pihie, Afsaneh Bagheri, Soaib Asimiran, "Entrepreneurial leadership practies and school innovativeness", south African journal of Education, vol. (٣٤), No. (١), ٢٠١٤.
- ٥٢- Zaidatol Akmalia Lope Pihie, Afsaneh Bagheri, Soaib Asimiran, "Entrepreneurial leadership practies and school innovativeness", south African journal of Education, vol. (٣٤), No. (١), ٢٠١٤