

## الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠

أيمن عايد محمد ممدوح

أستاذ مشارك - كلية التربية

جامعة المدينة العالمية بماليزيا

ayman.aied@mediu.edu.my

منيف بن مثيل بن شداد المطيري

باحثة دكتوراه - كلية التربية

جامعة المدينة العالمية بماليزيا

kha1211@gmail.com

### المستخلص

هدفت الدراسة تناول الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (١٥١) من المشرفين التربويين في مدارس التعليم العام التابعة لإدارة تعليم مكة المكرمة، وتوصلت النتائج إلى ما يلي: تبين أن درجة تقدير تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة كانت بدرجة منخفضة، تبين أن درجة وجود المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت بدرجة عالية، أن درجة توافر متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ كانت بدرجة عالية.

الكلمات المفتاحية: الريادة، التطوير، الأداء الإداري، الاستراتيجية، رؤية المملكة ٢٠٣٠.

**ABSTRACT**

The study aimed to address strategic leadership as an input for developing administrative performance in general education schools in Makkah Al-Mukarramah Education Administration from the point of view of educational supervisors. To achieve this goal, the descriptive approach was used. It was applied to a sample of (151) educational supervisors in general education schools affiliated to the Makkah Al-Mukarramah Education Department, and the results reached the following: Without achieving strategic leadership in general education schools in Makkah Al-Mukarramah from the point of view of educational supervisors, it was at a high degree.

**Keywords:** Leadership, Development, Administrative Performance, Strategy, Kingdom Vision 2030.

## المقدمة:

تتعاضم مسؤوليات منظمات القرن الواحد والعشرين على اختلاف مجالاتها وتنوع أنشطتها لتحقيق الكفاءة والارتقاء بأدائها في ظل ما تواجهه من تحديات متسارعة من أبرزها التطور التقني وزيادة التكاليف وشدة المنافسة ومتطلبات مجتمعية خدمتية مختلفة ومتنامية من جهة وقصور الوسائل التقليدية لقياس الأداء عن إعطاء صورة متكاملة ومتوازنة لأبعاد الأداء المختلفة في هذه المنظمات من جهة أخرى، إضافة لضعف قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن هذه المنظمات من قياس وتقويم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الاستراتيجية، مما فرض على هذه المنظمات البحث عن مداخل ونماذج إدارية حديثة لقياس الأداء تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال المتغيرة، ويمكن استخدامها في الوقوف على فاعلية وكفاءة البرامج والعمليات الإدارية والتعرف على قدرات ومهارات واتجاهات وسلوكيات أفرادها وتعديل توجهاتهم وتحسين أدائهم وخططهم الإدارية تبعاً لذلك.

ويمثل الأداء الفردي للعاملين وعلى رأسهم القيادات الإدارية فيها الأساس الذي تنطلق منه جودة الأداء في أي مؤسسة تعليمية، ولكن لا يمكن الحكم على مدى كفاءة هذا الأداء وفاعليته إلا إذا خضع للتحليل والقياس والتقويم والنقد في بعض الأحيان، وتتم عملية التقويم من خلال مقارنة الواقع الفعلي (الأداء المحقق) وبين معايير ومقاييس ومؤشرات مستهدفة (الأداء المستهدف) بغرض التأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقاً لما هو مستهدف، وقد تقتصر عملية التقويم على المقارنة بين الإنجاز الفعلي والمعايير وتسجيل الانحرافات وقد تتجاوز ذلك إلى تفسير أسباب الانحراف واقتراح الحلول المناسبة لمعالجة أسباب الانحراف (مصطفى، ٢٠١٤، ١٥).

ولذا يُعدُّ التطوير أحد سمات العصر الحالي لما فيه من تغيرات وتحديات سريعة ومتلاحقة فرضت على المؤسسات الاستغناء عن الأساليب التقليدية في مجال القيادة، مما يستدعي إتباع أساليب وأدوات أكثر تطوراً لمواصلة التحسين والتطوير.

و يمثل التطوير حجر الزاوية الذي يقوم عليه صرح القيادة في كافة المجالات ولمختلف الأعمال في العصر الحديث، من خلال تنفيذ السياسات، والمهام المختلفة وتحقيق الأهداف (مشهور، ٢٠١٠، ١١).

و يمثل تطوير الأداء لدى القيادات المدرسية إحدى الركائز الأساسية لتحسين وتجويد الأداء الكلي داخل المدرسة، لأن كفاءة أداء الأفراد العاملين في المدارس تعتمد بشكل رئيس على أداء القيادة المدرسية (السبعي، ٢٠١٥، ٢٠١).

ولأهمية تطوير الأداء لدى القيادات المدرسية فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة يوسف (٢٠١٥) بضرورة تطوير أداء القيادات المدرسية من خلال تحسين العمليات الإدارية، ودعم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسي، ودراسة راوية عبيد (٢٠١٧) على ضرورة تطوير الأداء للقيادات التعليمية لضمان تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة.

وفي هذا السياق يشير خليل (٢٠١٥، ٣٤) إلى أن النجاح في تطبيق مداخل إدارية جديدة تستهدف التحسين المستمر في أي منظمة أيا كان نوعها فمن الأهمية تقييم الحقائق والممارسات الإدارية الحالية داخل المنظمة وتهيئة متطلبات البيئة التحتية بحيث تشكل دعماً لتطبيق المدخل الجديد، ومن ثم فإنه وقبل الشروع في تنفيذ هذا المدخل فإن الحاجة تدعو لنظرة تفويجية شاملة حول الممارسات الإدارية الحالية داخل المنظمة لتقييم مستوى جاهزيتها لتطبيقه، وتمثل عوامل الجاهزية الممكنات الأساسية التي ستزيد من احتمال نجاح المدخل الإداري الجديد، وفي نفس الإطار يؤكد ناجيم (Najem et al, 2013, 287) أن النجاح في تطبيق مداخل إدارية جديدة مثل الريادة الاستراتيجية وغيرها من المداخل التي تستهدف التطوير والتحسين الإداري يتطلب ضمان أن البيئة مجهزة والرؤية واضحة والثقافة المطلوبة متوافقة وتدعم التنفيذ، مما يشير إلى ضرورة تقييم جاهزية المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لنجاح هذا المدخل.

لذا فقد أصبح من المهم تغيير أنماط القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية، وأن تتبع نمطاً جديداً يساعدها في التعامل مع الأوضاع الديناميكية سريعة التغير، ويعد نمط

الريادة الاستراتيجية من الأنماط القادرة على مواجهة التحديات والتعامل مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، ذلك لأنه يسمح للقادة والمديرين بتطوير وتحسين أداء مؤسساتهم التعليمية، وحل مشكلاتها بطرق جديدة ومختلفة وغير تقليدية، كما تفتح المجال لصقل قدراتهم في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها للرفع من مكانتها التنافسية، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والتغيير الإيجابي المطلوب لمواجهة مختلف التحديات بفعالية (مغاوري، ٢٠١٦، ٥٣٦).

وقد ظهرت الريادة الاستراتيجية كأحد أكثر المداخل الإدارية الحديثة الهامة والمبنية على الابتكار والتخطيط الاستراتيجي لتحسين وتطوير كافة البرامج والخدمات والوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق التميز في المؤسسات التربوية والتعليمية، حيث أصبح البحث عن التميز والمنافسة الشغل الشاغل للمؤسسات التعليمية واستخدام مدخل الريادة الاستراتيجية يعطيها قيمة مضافة ترفع من مستوى قدرتها على التنافس، كما أن الريادة الاستراتيجية تسهم في إنجاح وتطوير أداء المؤسسات التربوية ووضع رؤية مستقبلية لها وتشجع تكوين الأفكار المتطورة وزيادة القدرة على الإبداع وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة التربوية وتحسين القدرة على البقاء والاستمرار (رسمي وآخرون، ٢٠١٩ م، ١٢٢).

وقد برزت الريادة الاستراتيجية كأحد أهم الخطط والاستراتيجيات التي تركز على تطوير الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، وصقل خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات، واتخاذ القرارات الصعبة التي من شأنها تطوير المؤسسة، وزيادة جودة إنتاجها وتحقيق الميزة التنافسية لها، (Ferreira, Ratten & Dana, 2017, 163).

وقد حظي موضوع الريادة الاستراتيجية باهتمام كبير من المتخصصين والباحثين وتزامن ذلك في الألفية الثالثة حين تبلور المفهوم وبرزت انعكاساته الإيجابية على تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للعنصر البشري، واقترن نمو المفهوم بالتطورات العلمية والإدارية والتقنية والاجتماعية، ودعت الحاجة إلى رفع شعار الريادة بالمؤسسات التعليمية وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق المؤلف إلى الإبداع والاستباقية والتنافسية (معوض

والضويان، ٢٠٢٠، ٧٦). كما تسهم القيادة الريادية في تكوين رؤية ريادة الأعمال الملهمة لفريق العمل من خلال المبادرة، والابتكار، وتحمل المخاطر (معوض والضويان، ٢٠٢٠، ٨١).

ويذكر توفيق ومحمد (٢٠٢١، ٢٦٩) أن الريادة الاستراتيجية من الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات الرائدة كونها إحدى العناصر التي يعتمد عليها في مواجهة تلك التغيرات والتطورات وكذلك المنافسة الشديدة بين المنظمات.

وتهتم الريادة الاستراتيجية بجعل القائد يتبع عدد من الإجراءات الإبداعية التي تؤدي إلى تطوير بيئة العمل وتحسينها، وابتهاز الفرص، وتطوير إستراتيجيات الأنظمة الفعالة والجديدة التي تحافظ على العمل سير يساهم تطبيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية في تهيئة البيئة الدراسية الصحية، ورفع نسبة الإبداع والابتكار في تطبيق استراتيجيات فاعلة وجديدة، فيتمكن المعلمون المتميزون من تحسين إنجاز المهمات والخدمات المدرسية، وتدعم ثقافة الإبداع والتطوير باستمرار، وتزيد من قدرة الطالب على الاستيعاب والتركيز وتطور من المحتوى الثقافي والفكري لديه، وترفع من ثقته بنفسه، وتشجع على التفكير المستقل، وهذا ما يتمحور حوله تطبيق القائد الجيد للآليات وأفكار الريادة الاستراتيجية في العملية التعليمية، إذ يساعد المدير الريادي على وضع خطط واستراتيجيات فعالة وقادرة على التطوير والتحسين وزيادة كفاءة العاملين في المؤسسة وتدعم الإبداع لديهم وتطوره في استمرار، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على التعامل مع جميع المشكلات والمستجدات بكفاءة عالية Kodama, (2017, 17)

وفي الآونة الأخيرة، فإن جميع المؤسسات التعليمية بحاجة إلى قيادة ريادية استراتيجية؛ تساعد الأفراد على التفكير والتعلم بطريقة ريادية، من خلال توافر رؤية استراتيجية، مقترنة مع القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين، وكذلك توافر أنظمة وعمليات وثقافة تنظيمية فعالة، حيث تعد الريادة الاستراتيجية من أهم دوافع الإنجاز والتغيير الإيجابي، وخاصة أسلوب التعامل مع المرءوسين من خلال تشجيع المعلمين ومنحهم فرص الإبداع

والابتكار (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ٢٨٦).

ومع تنامي الدعوات للتحويل الريادي وزيادة ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات تظهر الحاجة إلى تطوير أداء القيادات التعليمية والمدرسية على ضوء الريادة الاستراتيجية (القحطاني والمخلافي، ٢٠١٩، ٢١٩).

ووضع الأسمرى (٢٠١٩، ١٥٩) (١٤) مبدأ لتفعيل دور التعليم لتحسين الريادة في الأداء المدارس وتحسين مخرجات العملية التعليمية والعمل على إرساء مبادئ الريادة الاستراتيجية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وتتمثل في ضرورة خلق حاجة مستمرة للتعليم ومنع الحاجة إلى التفتيش وتطبيق فلسفة التحسينات المستمرة وتبني فلسفة جديدة للتطوير وعدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط والاهتمام بالتدريب المستمر وتوفير قيادة ديمقراطية واعية ومنع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق والقضاء على الخوف لدى القيادات وإلغاء الحواجز في الاتصالات ومنع استخدام الحدود القصوى للأداء وتشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة وتطبيق برنامج التحسينات المستمرة وتطبيق دورة ديمنج للجودة الشاملة بجميع مراحلها.

ويرى الباحث أن الريادة الاستراتيجية قد دخلت في جميع قطاعات المؤسسات التربوية والتعليمية والتي من بينها التعليم والتي تعد أحد الركائز المهمة في المنظومة التعليمية لما تقوم به من أدوار بارزة في الإشراف والمتابعة والتطوير.

#### الإحساس بمشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم مجموعة من التحديات، مما يتطلب توفر قيادات إدارية قادرة على مواجهة هذه التحديات ولديها الكفاءة التي تؤهلها للقيادة، والتي تعد من أهم المقومات التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أي مؤسسة تعليمية (أبو نصيب، ٢٠١٧، ١٣٣).

وتوجد فجوة كبيرة بين ما تستهدف المؤسسات التربوية السعودية تحقيقه، وما تم تحقيقه في الواقع، والاعتماد في قياس وتقييم الأداء الحالي على الجوانب المالية فقط، دون

النظر إلى الجوانب غير المالية، التي تتعلق بمخرجات تلك المؤسسات التربوية (عبيد، ٢٠١٧، ٣٦٤).

وعلى الرغم من الجهود المستمرة التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية نحو تحديث نظامها التعليمي من خلال عديد من المبادرات والمشاريع والبرامج التي شملت جميع مكونات هذا النظام في سبيل تحقيق التميز والمنافسة العالمية، إلا أن هنالك الكثير من التحديات والإخفاقات التي ترتبط بعناصر متعددة من النظام التعليمي. ولطالما كانت الإدارة المدرسية مثالاً للجدل وفي دائرة الاتهام عند حدوث الإخفاق وندرة الإبداع بصفتها المسئول الأول عن تنفيذ من يتم وضعه من خطط تستهدف النجاح والتميز. ولعل المنطق يقول بقبول هذه الاتهامات إذا ما تم ربطها بنتائج الدراسات العلمية؛ حيث تشير دراسة العمود والمظفر (٢٠٢١) إلى قلة توافر الكادر الإداري المؤهل والمتخصص في تفعيل معايير التميز المؤسسي في المدارس، وزيادة الأعباء الإدارية الملقاة على إدارة المدرسة، فضلاً عن ندرة تحديث منظومة معايير التميز التي تتبناها المدارس.

ويمثل ضعف تهيئة بيئة النظم الإدارية التنظيمية والإجرائية والتنفيذية والثقافية في المنظمات بشكل عام ومنظمات التعليم خاصة عائقاً أمام نجاح تطبيقها لمنهجيات أو مداخل إدارية جديدة بغرض التحسين وزيادة الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وذلك لعدم جاهزية هذه المنظمات للمتطلبات التنظيمية والهيكلية والبشرية والمادية اللازمة لتطبيقها، وغالباً يحدث ذلك لوجود فجوة بين الواقع الإداري الحالي لهذه المنظمات والواقع الإداري الذي ينبغي إن تكون عليه هذه المنظمات قبل البدء بتطبيق هذه المداخل، مما يحتم ضرورة مراجعة المنظمات لجاهزية نظمها الإدارية والتنظيمية والهيكلية والسياسات والتغييرات في الوظائف الإدارية وكفاءة الموارد البشرية للتخلص من هذه الفجوة وضمان التطبيق الناجح لهذه المداخل خاصة في ظل ما يواجهه العالم من أزمات مالية وتنافسية وندرة الكفاءات القيادية (القرني، والغامدي، ٢٠٢٢، ٤٠١).



وأكدت دراسة (العمرى، ٢٠١٧، ٥٦) "وجود تدني في نسبة تهيئة النظم الإدارية والتنظيمية في البيئة السعودية مما يؤثر على تطبيق المنهجيات والمفاهيم الجديدة لتطوير النظم الإدارية في مجتمع الأعمال الصناعية في المملكة العربية السعودية ويقلل من نجاح منظمات الأعمال في تحقيق التطوير المأمول من تطبيق المداخل والمنهجيات الجديدة في الإدارة".

وفي هذا الإطار تتناغم نتائج عديد من الدراسات المحلية مثل دراسة المنقاش وبحاري (٢٠٢١) ودراسة آل مسلط وفضل (٢٠٢٠) ودراسة الغامدي (٢٠٢٠) ودراسة عون (٢٠١٩) ودراسة الخريزي (٢٠١٨) حول المستوى المتوسط لأداء القيادات المدرسية، بينما تشير دراسة العتيبي (٢٠١٩) إلى وجود ضعف في الواقع الفعلي لأدائهم. وفي سياق أكثر اتصلاً بهدف الدراسة الحالية، تؤكد نتائج دراسة آل هيزع (٢٠١٨) على وجود ضعف في أدوار القيادة المدرسية التي تستهدف العمل التربوي المحقق للتميز.

وباعتبار المدرسة العنصر الأساس في بناء الإنسان فلا بد أن تتمتع بإدارة مدرسية مميزة ومنافسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ حيث أكد الكردي (٢٠١٨، ٣٢) على أن تحقيق المدارس لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة إدارتها؛ فهي من يتولى العمليات الإدارية وما يتصل بالعمل المدرسي، وصولاً إلى الأهداف المرسومة. لذلك يشير إسماعيل (٢٠١٩، ٦١) إلى أهمية وجود إدارة مدرسية فاعلة تعمل على بناء الشخصية المتكاملة للمتعلم، وتؤدي الوظائف المتوقعة منها بما يحقق معايير التميز في الإدارة المدرسية.

ولذا يؤكد أبو النصر (٢٠١٦، ٧٧) على أن التغيرات المصاحبة للتطور العلمي والتكنولوجي، والانفجار المعرفي قد ألفت بمسؤوليات متزايدة على المؤسسات التعليمية لإصلاح وتطوير أدواتها الحالية من أجل إثبات نجاحها في تحمل تلك المسؤوليات. ويرى الفاضل (٢٠١٧، ٩٣) أن التطوير إذا كان مطلباً عاماً لجميع المؤسسات، فإنه يأخذ طابعاً أكثر أهمية بالنسبة للمدارس التي يتمثل إنتاجها في إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة، وربطه بالعمل بهدف العيش وتحقيق الانسجام مع الذات ومع الآخرين.

ويسهم تطبيق أسلوب الريادة الاستراتيجية بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسات التربوية والذي بدوره يُحسن من جودة الأداء وتحديد أهداف تلك المؤسسات على المدى الطويل وتحديد الفرص والمخاطر والتهديدات ونقاط القوة والضعف داخل أركان المؤسسة التعليمية (حنا، ٢٠١٢م، ٦٢)

ولذا أوصت دراسة (فتحي والمختار، ٢٠١٤) بإمكانية تبني مفاهيم وأسس الريادة الاستراتيجية بكل متطلباتها في قطاع التربية والتعليم والعمل على تفعيلها من قبل أعضاء الهيئة التعليمية وصولاً إلى تحقيق التنمية التربوية والتعليمية المستدامة، بينما أوصت دراسة (صرصور، ٢٠١٩) بتنظيم ندوات ولقاءات لتوسيع مدارك العاملين تجاه الريادة ونشر ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الإبداعية.

#### مشكلة البحث:

تأسيساً على ما سبق يمكن تحديد البحث الحالي في تدني الممارسات الدالة على الريادة الاستراتيجية (الفكر الريادي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار) والحاجة لتوظيف الريادة الاستراتيجية بمكاتب التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، من أجل تطوير أدائها والنهوض بممارساتها.

#### أسئلة البحث:

بناءً على ما سبق يمكن تحديد السؤال الرئيس للبحث على النحو التالي: كيف يمكن توظيف الريادة الاستراتيجية لتطوير أداء مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

٢. ما المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

٣. ما متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة والتغلب على معوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

#### أهداف البحث:

١. بيان درجة تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين.
٢. الكشف عن المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين.
٣. تحديد متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة والتغلب على معوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في جانبين وهما:

#### الأهمية النظرية:

- المساهمة بالمعرفة التراكمية لمدخل الريادة الاستراتيجية في ظل قيادة تربوية متمثلة في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة ودورها في تحسين وتطوير العملية التعليمية في المدارس لتحقيق أفضل أداء مهني يسهم في تحقيق العملية التعليمية.
- الحاجة الماسة إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية العالمية وذلك تماشياً مع الأهداف العامة والسياسات التنفيذية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ باعتبار الريادة تعد مدخلاً فاعلاً لرفع اقتصاد الدولة في ظل التغيرات العالمية.
- ضرورة تحليل بعض المعوقات الفنية والإدارية والتشريعات التي تحول دون تحقيق مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة لدورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية على المستوى المحلي والعالمي.
- يرغب الباحث في أن يكون البحث الحالي نواة لإجراء مزيداً من البحوث المستقبلية حول إجراءات تحقيق الريادة الاستراتيجية في التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

- يأتي البحث استجابة لتوصيات عدد من المؤتمرات والدراسات التربوية في السنوات الأخيرة، والتي طالبت بضرورة تبني صيغ جديدة كالريادة الاستراتيجية.
- **الأهمية تطبيقية:** قد تستفيد بعض الجهات من النتائج المتوقعة من هذا البحث على النحو الآتي:

### ١. بالنسبة للمشرفين التربويين:

- يمكن أن تسهم نتائج البحث في مساعدة المشرفين التربويين في تبني أفكار الريادة الاستراتيجية والتي قد يكون لها أثر بالغ في تطوير أدائهم وبالتالي النهوض بالعمل التربوي والإشراف ي والتعليمي.
- توجيه اهتمام المشرفين التربويين نحو أساليب تحسين ممارساتهم المهنية القائمة على تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ بغرض السعي لحثهم عليها.
- تحفيز المشرفين التربويين على متابعة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية وتفعيلها في الميدان لتحسين العملية التعليمية والتربوية، ورفع مخرجاتها للمنافسة على القطاع المحلي والإقليمي والدولي.

### ٢. بالنسبة لمديري مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة:

- توجيههم برؤى جديدة تؤكد على أهمية تبني أبعاد الريادة وتقديم تغذية راجعة حول واقع ممارساتهم الإدارية والكشف عن أوجه القوة والضعف فيها لتنميتها.
- يمكن أن تسهم نتائج البحث في الوصول لمقترحات تحقيق الريادة تفيد مديري مدارس التعليم العام في كيفية رفع كفاءة المدارس لتحسين الميزة التنافسية بينها.
- تحفيز مديري مدارس التعليم العام نحو تحقيق متطلبات الريادة الاستراتيجية وتسهيل الإجراءات الإدارية الداعمة لتوفير الإمكانيات المادية والمكانية اللازمة.

### ٣. بالنسبة لمخططي ومتخذي القرار بوزارة التعليم:

- يقدم البحث للمعنيين ببرامج التطوير المؤسسي بمدارس التعليم العام إجراءات ومقترحات عملية لتحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

- الإفادة من نتائج البحث في تشخيص واقع مدارس التعليم العام ومعرفة جوانب القوة والضعف مما يُمكن المسؤولين عن تطوير عمل مدارس التعليم العام من التخطيط لإعداد برامج تدريبية لتحسين هذه الممارسات ومحاولة تنميتها.
- أنه يساعد أصحاب القرار في اتخاذ الوسائل المساعدة التي تزيد من استخدام الممارسات اللازمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال ما قد تكشف عنه نتائج البحث من توفر المتطلبات البشرية والإدارية والمادية.

حدود البحث: تمثلت حدود البحث بالآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تناول الريادة الاستراتيجية (الفكر الريادي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار) كمدخل لتطوير.
٢. الحدود البشرية: المشرفون التربويون.
٣. الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة (الشمال، الجنوب، الوسط، الشرق، الغرب، بحره، الجموم، الكامل)
٤. الحدود الزمانية: تم التطبيق في الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٤٤هـ / ٢٠٢٣م.

مُصطلحاتُ البحث:

الريادة الاستراتيجية:

الريادة لغة:

استخدمت العديد من الكلمات كمرادفات لمعنى الريادة، لكن الأصل أنها كلمة فرنسية اشتقت من كلمتين لاتينتين تعنيان (5: Wickham, 2006) (Under Takes) والتي تعني في اللغة العربية: "يتعهد" أو "رد الشيء وطلبه" (مسعود، ١٩٩٥: ٣٧٩) وتشير لغويا بحسب وجهة نظر (الجوهري، ٢٠٠٧: ٤٣٦-٤٣٧) أنها مصدر مشتق من الفعل (رود) واسم الفاعل منه: رائد، والرائد هو الذي يرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكلاء، وعندما يحددها يرسل إليهم فيلحقون أو يقتدون به.

### المفهوم الاصطلاحي للريادة الاستراتيجية:

تعني الريادة الاستراتيجية مجموع الممارسات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تكامل الأفكار والاتجاهات الإدارية والسلوكية من خلال اقتناص الفرص الملائمة وإيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة إلى عمل فعلي وواقعي وخلق ميزة تنافسية مستدامة تتميز بها المؤسسة. (أبو جويلف، ٢٠١٨، ٨٥).

**ويعرفها الباحث إجرائياً:** بأنها عملية اكتشاف الفرص واستغلالها بمدارس التعليم العام بإدارة مكة، وخلق ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المدارس الأخرى بشكل يعزز من مكانتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظومة التربوية ورسم السياسات المستقبلية بما يمكنها من استثمار الفرص وتعزيز نقاط القوة والتغلب على التحديات.

**التطوير:** يعرف التطوير بأنه استراتيجية يتم بموجبها تحقيق التغيير إلى الأفضل في مستوى أداء أفراد المنظمة، وترسخ لديهم قيمة وتماسك العمل الجماعي (مشهور، ٢٠١٠، ٤٧).

**الأداء:** يشير مفهوم الأداء إلى قيام الفرد العامل بسلوك معين بغرض تحقيق هدف محدد هيئة حل مشكلة ما، أو التخطيط لإقامة مشروع ما، أو إشباع حاجة معينة (أبو النصر، ٢٠٠٨، ٧٤).

**تطوير الأداء:** يعرف تطوير الأداء بأنه التحسين المستمر في أداء القيادات من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج للمشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية (الصيرفي، ٢٠٠٧، ١٤).

ويعرف الباحث تطوير الأداء إجرائياً بأنه أسلوب علمي وفق خطوات وآليات إجرائية محددة ومخطط لها سلفاً داخل مدارس التعلم العام بإدارة تعليم مكة، من أجل تحسين أداء القيادات بالاعتماد على مدخل الريادة الاستراتيجية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أخو الأول: الريادة الاستراتيجية

#### ١. مفهوم الريادة الاستراتيجية:

ظهر مفهوم الريادة الاستراتيجية نتيجة لقصور أساليب الإدارة التقليدية في مواجهة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها كافة مؤسسات المجتمع بما في ذلك المؤسسات التعليمية، كما أن التطور الهائل في الفكر الإداري بشكل عام والاستراتيجي بشكل خاص أدى إلى تراكم معرفي، وخبرات عملية واسعة للمؤسسات، ولقد أصبحت الريادة في مقدمة الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، لتحقيق التميز والتنافسية في أداؤها (أبو برهم، ٢٠٢٢، ١٢). وارتبط مفهوم الريادة الاستراتيجية بالمجال الأكاديمي منذ عام ٢٠٠١م حين أصدرت مجلة (Journal Management Strategic) عددا خاصا بعنوان (الريادة الاستراتيجية)، ويعتبره الباحثون بداية تركيز الاهتمام على الريادة الاستراتيجية، ويتمحور مفهوم الريادة الاستراتيجية حول أساليب التفكير والتصرف التي يعتمد عليها المدبرون في المؤسسات، وذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية (الزبط، ٢٠١٩، ٨) وتعرف الريادة الاستراتيجية بأنها "أسلوب إداري حديث ظهر كرد فعل نتيجة قصور أساليب الإدارة التقليدية في مواجهة التطورات المعاصرة التي تتعرض لها كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية من خلال معرفة جوانب الضعف والقوة واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر والتهديدات". (علي، ٢٠٢٠، ٩١) وتعرف أيضا بأنها "عملية إيجاد نوع جديد من المؤسسات التي لم يسبق القيام بتمثلها، حيث يكون الأسلوب المستخدم في المؤسسة أسلوب ابتكاري فريد من نوعه". (الزبط، ٢٠١٩، ٩).

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن الريادة الاستراتيجية تعد من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تلافي أوجه القصور في الأساليب التقليدية للإدارة، بالعمل على تلاشي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، والاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، مع القدرة على مواجهة التهديدات التي قد تواجه المؤسسة.

## ٢. أهداف الريادة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم:

توجد العديد من الأهداف التي تعكس رؤية المؤسسة والتي قد تختلف من مؤسسة لأخرى ومن نشاط لأخر، إلا أن الأمر يتطلب وضع أهداف طويلة المدى ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب التفكير الاستراتيجي، ويمكن تحديد الأهداف التي تحققها الريادة في جميع المجالات وفي مقدمتها الاستراتيجية كما اتفق عليها كلٌّ من (الأغا، ٢٠٠٩، ١٢-١٣؛ زهرة، ٢٠١٧، ٧) وهي:

- تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحويلات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة.
- إعطاء توجيه يتم في إطاره أهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى وللوحدات المختلفة تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجيهات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة، والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.
- تحديد النقاط النهائية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.
- تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف المستخدمة في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

ومن خلال ما سبق تتمثل أهداف الريادة الاستراتيجية في العمل التربوي تطوير الأداء للقيادات والعاملين من خلال تبني ونشر التجديد المستدام على جميع مستويات التعليم حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها أعمال وأسلوب المؤسسة التعليمية بأكملها، وبذلك تتبنى مكتب التعليم خطة استراتيجية وآليات تغيير تنقلها من حالة الركود إلى مصاف المكاتب الرائدة استراتيجياً بما يضيفي تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى المستفيدين من خدمات



التعليم بما يساعد على تحسين بيئة العمل التربوية ويجعلها أكثر تنظيماً، وأكثر قدرة على المنافسة.

### ٣. أهمية الريادة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم:

تحدد أهمية الريادة الاستراتيجية فيما يلي (رسمي وآخرون، ٢٠١٩، ١٠٨) والقحطاني (٢٠١٥، ٢٢٩-٢٢٨) وعلي (٢٠٢٠، ٩٦) وهاشم (٢٠١٨، ٣٩٢):

- النشاط الريادي كآلية تغيير وتطوير وتحديد استراتيجي.
- للريادة الاستراتيجية أثر إيجابي جدا على الاقتصاد وعلى المجتمع فهي تساعد على استقراره.
- تعد الريادة سمة واستراتيجية لتحقيق النمو المستمر والميزة التنافسية.
- تساعد المؤسسة على النجاح في تطوير وتحسين أدائها من خلال الموازنة بين عنصري كفاءة وفعالية الأداء.
- تشجيع القدرة على الإبداع وتكوين الأفكار المتطورة.
- تساهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتحسين القدرة على البقاء والاستمرار.
- يمكن للريادة الاستراتيجية أن تسهم في تحقيق الاستدامة أو تحقق للمؤسسة التعليمية ما يعرف بالتجديد المستدام؛ من خلال مساهمتها في تقديم سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تحقق تواجدا أكبر للمؤسسة وتجذب عملاء جديدا.
- تمكن المؤسسة من الخروج من إطار منافستها الحالية إلى نطاق جديد أوسع منه بكثير فلا تتنافس مباشرة مع نظيراتها المحلية بل تسعى للمنافسة مع نظيراتها العالمية، وهذا هو الدور الرئيس للريادة الاستراتيجية في إحداث التطوير للمؤسسات المختلفة
- تسهم الريادة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسة التعليمية على توظيف مواردها المختلفة في كل أنشطتها بما يضمن لها تحقيق أهدافها بأفضل مستوى ممكن، والتي غالباً ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو يحقق لها الاستحواذ على المزايا التنافسية.

- تسهم الريادة الاستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الإبداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة والنظر إلى التغيير باعتباره فرصة يتعين اغتنامها.
  - الريادة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تبنى ونشر التجديد المستدام على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.
  - تساعد المؤسسة على تبنى خطة استراتيجية وآليات تغيير تنقلها من حالة الركود إلى مصاف المؤسسات الرائدة استراتيجياً.
- وفي ضوء ما سبق يرى الباحث تنوع الجوانب التي تبرز أهمية الريادة الاستراتيجية سواء أكان ذلك على مستوى المؤسسة أو على مستوى الأفراد العاملين بها، أو على مستوى المجتمع المحيط بالمؤسسة والمستفيد منها، إضافة إلى أنها تساهم في استقطاب الكفاءات البشرية للمؤسسة وتزيد استثمارهم.

#### ٤. عناصر القيادة الريادية الاستراتيجية:

- يتفق كل من (Smith and Lewis, 2011, 387) والبشيش (٢٠١٧، ٤٧) على أربعة عناصر للقيادة الريادية، يمكن إيضاحها فيما يلي:
- القيادة الذاتية: ويشكل هذا النصر الحد الأدنى من القيادة الريادية، وتعني منح القائد الحق في الإدارة الذاتية، من خلال إدارته للأمور بنفسه وبطريقة مبتكرة، إضافة إلى منحه الثقة في استثماره للموارد البشرية والمادية الاستثمار الأمثل، ويسهم ذلك في تحقيق المؤسسة لأهدافها مما يضمن تقدم المؤسسة نحو الأفضل باستمرار.
  - اتخاذ القرارات بالإقناع والمناقشة والشورى: تهتم القيادات الريادية بالشورى والإقناع ولا تتبع منهجية التوجيه وفرض الرأي، حيث أنهم لديهم القدرة على قيادة المؤسسات من خلال التفاوض والإقناع وتقبل الآراء المختلفة والمخاطرة.
  - التحدث والتعلم في آن واحد: القيادات الرائدة تدعم بعضها البعض، من خلال التواصل المستمر وتبادل الخبرات والمهارات، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل بين الأقسام الداخلية للمؤسسة، وبين المؤسسة والبيئة الخارجية.

- الذكاء المتجانس: تضع القيادات الريادية مستوى الذكاء للمرؤوسين بعين الاعتبار من خلال استخدام طريقة معينة عند لتوظيف؛ للتعرف على مستوى الذكاء للفرد الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية عالية. وفي ضوء ما سبق يرى الباحث تكامل عناصر القيادة الريادية الاستراتيجية بحيث يكمل كل منها الآخر، ولا تكتمل القيادة الريادية الاستراتيجية بدونها جميعاً.

### المحور الثاني: تطوير الأداء الإداري

#### ١. مفهوم الأداء الإداري:

يعد مفهوم الأداء الإداري لمديري المدارس من المفاهيم الشائكة التي تختلف حولها وجهات النظر بين مختلف الباحثين، حيث تتعدد وتنوع التعريفات المتعلقة بالأداء الإداري لمديري المدارس، ويعرض الباحث لجملة من أهم تلك التعريفات. يرى (مجاهد وعناني، ٢٠١٣، ٤٢) أن الأداء الإداري متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري، والتي تحدها الجوانب الأربع التالية: الجانب الأول: ويفترض أن الأداء الإداري نشاط، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة، الجانب الثاني: ويفترض أن الأداء الإداري؛ هو عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، الجانب الثالث: ويفترض أن الأداء الإداري قائم على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، الجانب الرابع: ويفترض أن الإدارة تنظيم، ولذلك فإن الأداء الإداري يعني تحقيق أهداف هذا التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

والأداء الإداري للمدير المدرسي متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري، والتي تحدها الجوانب الأربع التالية

(مجاهد، وعناني، ٢٠١٣، ٤٢): الجانب الأول: ويفترض أن الأداء الإداري نشاط، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة، الجانب الثاني: ويفترض أن الأداء الإداري؛ هو عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، الجانب الثالث: ويفترض أن الأداء الإداري قائم على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، الجانب الرابع: ويفترض أن الإدارة تنظيم، ولذلك فإن الأداء الإداري يعني تحقيق أهداف هذا التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

## ٢. مفهوم تطوير الأداء:

تم تعريف تطوير الأداء بأنه: "عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المؤسسة وقوتها، وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المؤسسة، وأنظمتها وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي" (علي، ٢٠١٦، ٣٢).

كما عرف تطوير الأداء بأنه: "تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف" (السبعي، ٢٠١٥، ٢٠١).

وعرف بأنه: "جميع الأنشطة والممارسات والسلوك المرتبطة بتحقيق الأهداف والنواتج التي تسعى المدرسة إلى بلوغها" (اليعربي، ٢٠١٢، ١٠).

كما تم تعريف تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية بأنه: "تغيير مخطط لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، فهو أسلوب علمي منظم قائم على مجموعة من الأسس والركائز التي تهدف إلى تغيير وتحسين أداء كل فرد من العاملين داخل المؤسسة التعليمية لرفع الكفاءة والإنتاجية" (مصباح، ٢٠١٢، ١٥١٤).

ومن خلال ما سبق يتضح تنوع تعريفات تطوير الأداء، وعلى الرغم من تنوعها إلا أن بينها اتفاق على أنه عملية ممنهجة لزيادة فاعلية المؤسسة، والتنسيق المستمر للموارد

البشرية والمادية، وتحسين المستوي المهاري للأفراد، واتباع الأساليب العلمية في العمل، ويمكن تعريف تطوير الأداء على أنه أسلوب علمي منظم يهدف إلى امتلاك قائدة المدرسة للمهارات والقدرات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائها في قيادة المدرسة ورفع مستوى كفايتها في مواجهة المشكلات الإدارية والفنية والتعليمية.

### ٣. أهداف تطوير الأداء:

يهدف تطوير الأداء لدى القيادات المدرسية إلى إشاعة أجواء من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية السائدة، إيجاد أفاق الانفتاح في المناخ التنظيمي حيث يمكن العاملين في مختلف مجالات العمل في المساهمة في معالجة الظواهر والمشاكل التي تواجه التنظيم بشكل واضح وصريح وتحليلها لوضع الحلول لها، والمساهمة في إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين، وتشجيع روح المنافسة ضمن فريق العمل الواحد، والمساهمة في زيادة سبل وعمليات الاتصال وأساليب القيادة الناجحة وفهم أبعاد الصراعات وأسبابها وحلها (حمود، ٢٠٠٢، ١٨٣-١٨٤).

والعمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والتنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمؤسسة وأهدافها، وزيادة الحافز والرغبة في رقابة النفس، وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة، و تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية، والمساهمة في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة (الصيرفي، ٢٠٠٧، ٢٨-٢٩).

كذلك من أهداف تطوير الأداء تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتطوير العمليات الإدارية من خلال تحسين وظائف المؤسسة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق، والقيادة، والرقابة، واستخدام التقنيات المتطورة، والإسهام في رفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال تحسين أداء القيادات وضرورة إشعار العاملين بأنهم جزء مهم من المؤسسة، وترشيد استخدام الموارد المالية والمادية والبشرية، وتحسين بيئة العمل، وإحداث

التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية السائدة، القضاء على السلوكيات السلبية السائدة لدى بعض العاملين (الغامدي، ٢٠١٠، ٧٦-٧٧).

كما يهدف تطوير الأداء إلى اطلاع العاملين على المجالات التي يتميزون فيها أو على سماتهم الإيجابية أو على المجالات التي يمكن أن يتحسنوا فيها، ومساعدة العاملين على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والشعور بالرضا والقناعة الشخصية (علي، ٢٠١٦، ٣٠).

بينما تتمثل أهداف تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية في تطوير الموارد البشرية (قيادة، إداريون، طلاب، فنيون)، وتطوير التخطيط والتقييم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية، وتنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطور نظم الحوافز، وتطوير مفاهيم وقدرات المعلمين (مشهور، ٢٠١٠، ٤٧)، وتجويد مخرجات النظام التعليمي، وتنمية المدرسة كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع، وترسيخ ثقافة تقويم الذات لدى العاملين بالمدرسة، وتنمية مهارات العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لدى العاملين، وتشخيص مستويات الأداء الحالية للمدرسة من أجل تطويرها (اليعربي، ٢٠١٢، ١٣).

كما تتمثل أهداف تطوير الأداء المدرسي إلى إنجاح القيادة المدرسية في القيام بمسئولياتها القيادية والإدارية والفنية، والوقوف على مدى تحقيق أهداف المدرسة، وتحديد العوامل التي تعوق تحقيق هذه الأهداف باعتبارها توقعات محددة، وإحداث التحسين المستمر لأداء القيادات المدرسية، وتحقيق الجودة، وضمان استمراريتها (رفاعي، ٢٠١٥، ٤١٦).

والارتقاء بمستويات الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي، ووضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة، وتوافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة، ووضع معايير أداء مهنية قابلة للقياس والتطبيق، وتحديد المسؤوليات ومستويات اتخاذ القرار، والتفويض، وإرشاد المعلمين وتوجيه جهودهم نحو إنجاز الأعمال المطلوبة، والتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية، ومعالجة أوجه الخلل والانحرافات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ (السبعي، ٢٠١٦، ٣-٥).

ويتضح مما سبق تعدد أهداف تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، ومن بين هذه الأهداف تحسين جودة العملية التعليمية، وتطوير العملية الإدارية بعناصرها المختلفة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال، وتمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر، وتطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين بالمدرسة بالشكل الذي يهيئ فرصاً أوسع وأكبر لتحسين مستوى الأداء المدرسي.

#### ٤. أهمية تطوير الأداء:

تتمثل أهمية تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية من خلال الحاجة الفعلية إلى المزيد من التطوير والتحسين في الأداء المدرسي، ومواكبة المستجدات العالمية، وغرس ثقافة التقويم والتطوير الذاتي، وقيام المدرسة بتنفيذ برامج الإنماء المهني في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية بما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء المدرسي (الحضري، ٢٠٠٩، ١٦).

وكذلك تجويد مخرجات النظام التعليمي، وتنمية المدرسة كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع، وترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لأفراد المجتمع المدرسي، وتشخيص مستويات الأداء الحالية للمدرسة من أجل تحسينها وتطويرها، وتمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها المادية والبشرية بفاعلية أكبر (اليعربي، ٢٠١٢، ١٢).

كما تظهر أهمية تطوير أداء القيادات الإدارية من خلال ما يلي (زهران، ٢٠١٧:

(٣١٠):

- يسهم تطوير أداء القيادات الإدارية في تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يتيح الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر، حيث يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للقائد، وهو ما يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.
- يؤدي إلى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية والتي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة نظراً للتفاعل بين القيادات والأفراد العاملين في كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.

• يساعد تطوير الأداء الإداري على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤسسة ككل.

ومن خلال ما سبق تتبين أهمية تطوير الأداء لدى القيادات المدرسية نظراً للتحديات التي تواجه البيئة التربوية، وحرص المملكة العربية السعودية في تطوير التعليم والاهتمام بالقيادات المدرسية، ويساعد تطوير الأداء قائدي المدارس على اكتساب المعارف والمعلومات التي تسهم في تحقيق المدارس للأهداف التعليمية، وتحسين الاتصال بين فريق العمل المدرسي.

#### ٥. عمليات الأداء الإداري:

يستمد الأداء الإداري أهميته من أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وأي تفريط في عملياته يؤدي إلى إهدار طاقات العاملين، من هنا كان الحرص على الأداء الإداري الجيد من أهم ما تعني به الإدارة، لذا كان الأداء وسيلة مهمة للحكم على الإنتاجية المطلوبة ومعياراً مهماً للوصول إلى الأهداف المرجوة وفق معايير محددة مسبقاً (العتيبي، ٢٠١٣: ٣٤).

وتتعدد عمليات الأداء الإداري نذكر منها ما يلي:

#### أ- التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه: العملية الإدارية التي تتضمن تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط التي تكفل تحقيق أهداف المؤسسة، بما يضمن التنسيق والتكامل بين الأنشطة والمهام المختلفة (Robbins, 2012:9).

وترجع أهمية التخطيط إلى الأدوار التي يقوم بها من حيث تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة وحشد الموارد المتاحة لتحقيق الأفضل من خلال تحديد الرؤية وتحقيق التكامل والتنسيق وترشيد القرارات وحل المشاكل لتخفيض المخاطر المتوقعة (عبابنة، ٢٠١٥: ٣٧).



## ب - التنظيم:

يكتسب التنظيم أهميته من خلال تأثيره في نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها في توزيع المهام والمسؤوليات، وتنظيم الأقسام المختلفة للمؤسسة، ويساعد العاملين على العمل سويا لإنجاز الأهداف، وتعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم في المؤسسة، إضافة إلى تفويض السلطات، وتعدد خصائص التنظيم ومنها تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كالقسم، وتفويض السلطات، واختيار الموارد (Daft, R, 2006:32).

يقع التنظيم في مقدمة عمليات الأداء الإداري، حيث أصبح ضرورة لكل العاملين بالمنظمات على مختلف صنوفها، ولكي تكون الإدارة فعالة لا بد أن تكون ذات تنظيم جيد يعمل على تنفيذ البرامج المخطط لها، وقد قام رواد الفكر الإداري بدراسة التنظيم واعتبروه بأنه عملية إدارية هامة تهتم بتجميع الأنشطة والأعمال المراد القيام بها ضمن وظائف وأقسام رئيسية والتنسيق بين هذه الأقسام، كل ذلك من أجل إيجاد مناخ وبيئة صالحة ودافعة للعمل، وقيام الأفراد على مختلف مستوياتهم بواجباتهم حتى تحقق المنظمة أهدافها بأقل جهد وأقل كلفة (عليما، ٢٠٠٧: ٤٧).

## ج - القيادة:

تواجه مؤسسات التعليم مجموعة من التحديات في ظل ما يطلق عليه اليوم بالعمولة، وزيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية والتطور التكنولوجي والتقني وما يتطلبه من قيادات إدارية قادرة على مواجهة هذه التحديات ولديها الكفاءة التي تؤهلها لقيادة التغيير، فالقيادة من أهم المقومات التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أي مؤسسة تعليمية، إذ يعد سلوك القائد ترجمة للصفات القيادية وقناعاته بالعمل الذي يقوم به، وبالمفاهيم والنظريات القيادية الإدارية التي يتبناها في إدارة المؤسسة (أبو نصيب، ٢٠١٧: ١٣٤).

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاحها، وترجع أهمية مكانتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر

ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، وبالنظر إلى الأدب التربوي نجد أنه قد اختلفت وتعددت المفاهيم الخاصة بالقيادة، بينما اتفقت في مضمونها على وجود فرد يمتلك القدرة على توجيه جماعة ما، والمفهوم المتكامل للقيادة يقوم على أساس أن القيادة ليست عملية جامدة، وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقاً للمتطلبات وما يتوقع من القائد نفسه (المغامسي، ٢٠٠٤: ١٠٤).

ومن هنا فإن القيادة تعتبر محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات بصفة عامة وبخاصة التعليمية، وفي العصر الحديث ومع التغييرات السريعة والمتلاحقة في جميع المجالات أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غني عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

#### د - الاتصال:

تعتبر الاتصالات الإدارية بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم حيث فيه الحياة والحيوية والنشاط، فالإتصال يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية، وفهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية والتنظيمية، وإجراءات التنسيق بين الأنشطة التنظيمية، وتحقيق التكيفات والمهام على الوجه المرغوب، والتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل (عبد الرحمن ومحمد، ٢٠٠٢، ٦٠١).

ومن هنا يعتبر الإتصال عاملاً مهماً لنجاح المؤسسات الاقتصادية والإدارية بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقتها الداخلية والخارجية، فنجاح أية مؤسسة وانضباط موظفيها يعتبر من مؤشرات تطبيقها لخطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس علمية واضحة، يلعب فيها الإتصال الدور الحاسم في عملية إدارة المؤسسة، وعليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله، فالإتصال الداخلي هو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة وهو ما يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين، وبالتالي يمكن القول بأن أي عملية

تطوير للأداء الإداري تتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد العاملين وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه الأمر الذي يعتمد على تصميم مناخ مناسب من الأساليب والأنماط الاتصالية التنظيمية المختلفة والمستعملة داخل المؤسسة، ومدى فعاليتها في إحداث هذا التطوير (كمال، ٢٠١٣: ٨٥).

مما سبق فإن الاتصال يساعد في فهم طريقة تنفيذ العمل داخل المؤسسة، وتحقيق نتائج مرضية تؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي، وتنمية العلاقات الإنسانية، مما يؤثر بصورة إيجابية على نتائج العمل ككل.

### المحور الثالث: الدراسات السابقة:

١. دراسة القرني والغامدي (٢٠٢٢): هدفت الكشف عن واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٤٣٢) من القيادات التربوية في الإدارة العامة للإشراف التربوي في جهاز وزارة التعليم، بالإضافة إلى القيادات التربوية في إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية، وأسفرت النتائج عما يلي: حصول بعد " إدارة التعلم والنمو المهني " على درجة توافر متوسطة، حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق بإدارة العمليات الداخلية على درجة توفر متوسطة، حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق بإدارة العمليات الداخلية على درجة توفر متوسطة، حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق بإدارة المالية على درجة توفر متوسطة.

٢. دراسة عطا (٢٠٢٢): هدفت تشخيص علاقة الارتباط والأثر بين إدارة الموهبة من خلال أبعادها (استقطاب الموهبة، إدارة أداء الموهبة، تطوير الموهبة، الحفاظ على الموهبة) والريادة الاستراتيجية من خلال أبعادها المتمثلة ب (الأبداع، النمو، الرؤية، اغتنام الفرص) في المديرية العامة لتربية الرصافة، إذ تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات،

وقد تكون مجتمع البحث من الإدارة العليا والوسطى المتمثلة ب(المدير العام، معاوني المدير العام، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب) بواقع (٦٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الباحثة وجود علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المهوبة والريادة الاستراتيجية وان أثرها يزداد بوجودها معا وهذا دليل على الدور المتميز الذي تؤديه إدارة المهوبة وأبعادها في تبني ممارسات الريادة الاستراتيجية ومن أهم التوصيات توجيه أنظار الإدارة العليا في المديرية لنشر ثقافة الاهتمام بالأفراد المهوبين والعمل على استقطابهم وتطويرهم والمحافظة عليهم من خلال توفير كافة الدوافع المادية والمعنوية بزيادة ولائهم اتجاه المديرية.

٣. دراسة محمد والزايدي (٢٠٢٢): هدفت الوقوف على واقع الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وصمما استبانة مكونة من (٥١) عبارة موزعة على أبعاد الريادة الاستراتيجية الخمسة، طبقت على المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والمكاتب التابعة لها. وأشارت النتائج إلى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية إجمالاً وفي أبعادها الخمس بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب التالي (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، والإبداع والابتكار)، ووجدت فروق دالة إحصائية في الاستجابات لصالح الحاصلين على البكالوريوس مقارنة بالدراسات العليا، ولصالح الإناث مقارنة بالذكور، ولصالح أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات مقارنة بأصحاب الخبرة الأكثر. وانتهى البحث بمجموعة من الآليات لتفعيل الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

٤. دراسة القيسي (٢٠٢١): هدفت التعرف على الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة الزرقاء، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلم ومعلمة من مديرية الزرقاء الأولى، وتم تطوير استبانة مكونة من جزأين يتناول الجزء الأول

الريادة الاستراتيجية وتكونت من أربعة محاور هي (التفكير الريادي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة) وأظهرت النتائج أن درجة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وكما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية، وعلاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس

٥. دراسة الغامدي (٢٠٢١): هدفت بناء تصور مقترح لتنفيذ الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، وتكونت عينة الدراسة (٤٣٠) فرداً من مديري الإدارات العامة للتعليم ومساعدتهم، ومستشاريهم، ومديري ومديرات الإدارات والمكاتب، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، كما بلغت درجة توافر متطلبات الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية بدرجة متوسطة، وكشفت الدراسة أن متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل الحالي) مؤثرة في تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية، ولدرجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الاستراتيجية بإدارات التعليم في ضوء التجارب العالمية، لصالح حملة مؤهل (الماجستير والدكتوراه)، ولصالح مدرء التعليم ومساعدتهم، ومن ذوي خدمة ١١ سنة إلى أكثر من ١٦ سنة.

٦. دراسة المنقاش وبخاري (٢٠٢١): هدفت إلى تطوير أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين بمدينة الرياض في ضوء النموذج النيوزيلاندي للقيادة التربوية ELM؛ وقد اتبعت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من قادة المدارس الحكومية المستجدين، ومشرفي القيادة المدرسية، كما استخدمت المقابلة مع عينة من قادة المدارس الخبراء.

وكشفت نتائج الدراسة موافقة العينة على أن واقع أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين في ضوء النموذج كان بدرجة متوسطة، وبالمثل اتفق معظم أفراد العينة، على أن المعوقات البشرية جاءت بدرجة متوسطة.

٧. دراسة (Pauceanu et al. (2021): ناقشت الدراسة خصائص القيادة الريادية وتأثيرها على الاستدامة، وإنشاء إطار عمل للقيادة الريادية، وتسليط الضوء على الثغرات الرئيسية في أدبيات القيادة الريادية، فقد أجرى الباحثون مراجعة الأدبيات السردية لتقييم حالة ريادة الأعمال في الأوساط الأكاديمية، وثغرات الأدبيات، وتأثير القيادة الريادية على أداء الاستدامة للمنظمات، وجدت الدراسة الحالية أن القيادة الريادية هي مفهوم متعدد الأبعاد حيث تنعكس في وجهات نظر مختلفة، مما يشير إلى تناقض خصائص القيادة الريادية التي تدعيها الأدبيات.

٨. دراسة الغامدي (٢٠٢٠): هدفت بناء تصوّر مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب وخبرات الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت العينة قادة المدارس بالتعليم العام، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: أن واقع أداء القيادات المدرسية جاء بدرجة متوسطة، أما متطلبات تطوير الأداء فجاءت بدرجة كبيرة جداً وعلى الترتيب (المادية والتقنية والبشرية والإدارية والتنظيمية) كما كانت المعوقات المادية والإدارية والبشرية من أكثر المعوقات حدة وبدرجة كبيرة جداً.

٩. دراسة (Al Mashikhi (2017): هدفت تطوير الأداء الإداري لمدرء المدارس في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية وتم تطبيق الاستبانة النهائية على عينة عشوائية قوامها ٢٧٨ معلماً في مدارس ظفار، وأوصت وزارة التربية والتعليم بمنح المديرين تراخيص دولية ومحلية قابلة للتجديد كل أربع سنوات على الأقل، ودراسة المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء عملهم ومحاولة التغلب عليها.

**أوجه الاتفاق:** اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في عدة نقاط أبرزها ما يلي:

- موضوع البحث الرئيس المتمثل في القيادة الريادية الاستراتيجية.
- استخدام المنهج الوصفي.
- الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات.
- الاهتمام بالأداء الإداري والسعي لتطويره.

**أوجه الاختلاف:**

**أهم يُميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة ما يلي:**

- تميز البحث بمكانه وزمانه بالتطبيق على فئة المشرفين التربويين بينما تناولت فئات أفراد عينة الدراسات السابقة من مشرفين ومدرسات ومعلمين ومعلمات ومديري المدارس.
- يعد البحث الحالي من البحوث النادرة - على حد علم الباحث - والتي تناولت متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بإدارة لتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث يرغب البحث الحالي في تناول أهم المتطلبات الفنية والإدارية والإشرافية والمتطلبات الخاصة بالتشريعات والخطة الاستراتيجية الموضوعية من قبل وزارة التعليم كمساهمات أولية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتعزيز مبدأ التنافسية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، والتي أكدت على ضرورة تحقيق الريادة الاستراتيجية لتحسين الأداء ورفع مستوى التعليم والمنافسة مع مدارس التعليم العالمية، كما يرغب الباحث في إظهار المعوقات التي يمكنها أن تحد من تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس لأدوارها والتي أغلبها يقع في ضعف الخبرات والكوادر المؤهلة بمكاتب التعليم، وقصور التشريعات في تحقيق الريادة، وعدم إعطاء الصلاحيات الكاملة لمدارس التعليم لتحقيق الريادة بأريحية مهنية، وفي الأخير يود الباحث أن يخرج بإجراءات مقترحة يمكن أن تحقق متطلبات الريادة الاستراتيجية لمدارس التعليم بمكة المكرمة.

**أوجه الاستفادة:**

- الإفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري من حيث تدعيم الشواهد الميدانية بنتائج تلك الدراسات الميدانية للأطر والمفاهيم النظرية، حيث اعتمدت الدراسات السابقة على تحليل أدبيات البحث التربوية في معالجة الإطار النظري، وبالتالي تقديم معرفة جديدة للباحث
- الإفادة من معظم الدراسات السابقة في بناء استبانة البحث وتحديد مجالاتها ونودها والتأكد من صدقها وثباتها؛ بالاطلاع على الأدوات الخاصة بالدراسات السابقة بشكل إجرائي.
- بلورة مشكلة البحث وإبراز أهميته ومبرراته.
- الإفادة من الدراسات السابقة في تدعيم مشكلة البحث الحالي باعتبارها مبررات لإجراء البحث الأمر الذي يجعل البحث الحالي تلبية لما نادى به الدراسات والبحوث السابقة.
- طريقة تحديد حجم العينة ومجتمع البحث.
- معرفة أهم الطرائق التي اتبعتها الدراسات السابقة في تحديد الممارسات التي تدعم الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمتطلبات التطوير .
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة الميدانية والربط وتفسير النتائج.

**منهجية البحث وإجراءاته:**

**منهج البحث:** انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه وأسئلته فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي.

**مجتمع البحث:** يتكوّن المجتمع الإحصائي لهذا البحث من جميع المشرفين التربويين في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، وإجمالي عددهم (٢٠٨) مشرف تربوي بحسب إحصاءات إدارة تعليم مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤٤٣هـ.



### عيّنة البحث:

أ- العينة الاستطلاعية تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (٣٠) من المشرفين التربويين بمدارس التعليم التابعة لإدارة تعليم مكة المكرمة، و ذلك من أجل التحقق من مدى صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية ولم يشارك أفراد العينة الاستطلاعية في البحث التطبيق الأصلي للبحث.

ب- العينة الكلية: تكونت عينة البحث من (١٥١) من المشرفين التربويين في مدارس التعليم العام لإدارة تعليم مكة المكرمة.

### أداة البحث: استبانة من إعداد الباحث

صدق أداة البحث (الاستبانة):

١- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** لِلتَّحَقُّقِ من صدق محتوى الاستبانة، والتأكد من كونها تخدم أهداف البحث، بعد بناء الاستبانة تمَّ عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات الطويلة بتخصصات العلوم التربوية، وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم من أجل تحكيم الاستبانة بهدف التأكد من شمول فقرات الاستبانة وتغطيتها جميع المحاور والمجالات، والتأكد من سلامة اللغة بالصياغة ووضوحها وعدم تكرارها، ولتحقيق هذا الغرض فقد قام الباحث بإعداد استبانة التحكيم التي استهلّت بخطاب موجّه إلى السادة المحكمين يهدف إلى تعريفهم بالمشكلة وأهدافها، وطلب منهم الحكم على مدى انتماء كل عبارة من عبارات الاستبانة إلى المحور والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك الحكم على مدى وضوح العبارة من حيث السلامة والصياغة اللغوية، والحكم على مدى كفاية المجالات والمحاور واقتراح بدائل للعبارات أو تحسينها أو حذفها أو تعديلها. وبعد استعادة نسخ استبانات التحكيم من لجنة المحكمين، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات اللغوية وإعادة الصياغة. وقد تم الإبقاء على أصل عبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين ٨٠٪ فأكثر بأنها تنتمي للبعد المقاس، بينما تم حذف العبارة رقم (٣) وإضافة العبارة

رقم (٨) من المجال الأول " الفكر الريادي " بمحور الريادة الاستراتيجية وأيضاً حذف أربع عبارات من المجال الثاني " القيادة الريادية " وهي (١١، ١٣، ١٤، ١٦) وإضافة العبارتين (١٨، ١٩) بالاستبانة بصورتها الأولية، وحذف ثلاث عبارات (٢١، ٢٤، ٢٥) من المجال الثالث " الثقافة الريادية " وإضافة العبارتين (٢٩، ٣٠) . وحذف العبارة (٣٢، ٣٥، ٣٩، ٤١) وإضافة العبارة (٤٣) من المجال الرابع " إدارة الموارد البشرية " بالاستبانة بصورتها النهائية " يطور المكتب الدليل الإجرائي للمهام لتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة " وحذف العبارتين رقم (٤٧، ٥٢) من المجال الخامس " الإبداع والابتكار " وإضافة العبارة ٥٣ وعليه كان عدد العبارات المحذوفة للمحور الأول (١٤) والمضافة (٧).

وبالمحور الثاني الذي يقيس المتطلبات تم حذف العبارة (٥) من المتطلبات التنظيمية والإدارية وإضافة العبارة رقم (٨) وحذف العبارة رقم (١١) من المتطلبات البشرية وبالمحور الثالث تم حذف العبارتين (٥، ٦) وإضافة العبارات (١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠) وبهذا أصبحت الاستبانة تتمتع بصدق المحكمين في صورتها النهائية.

**٢- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:** تم التَحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، بعد خطوة القيام بإجراء تعديلات المحكمين على الاستبانة بصورتها الأولية، حيث بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (٣٠) من خارج العينة المستهدفة، وتم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول كما يتبين النتائج في جدول (١).

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لمجالات المحور الأول بالاستبانة " درجة تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة "

الفكر الريادي		القيادة الريادية		الثقافة الريادية		إدارة الموارد استراتيجياً		الاستبانة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٩	٨	**٠,٦٩	١٥	**٠,٧٧	٢٣	**٠,٧٩	٣٢	**٠,٧٤
٢	**٠,٨٢	٩	**٠,٧٣	١٦	**٠,٧٩	٢٤	**٠,٧٣	٣٣	**٠,٧٦
٣	**٠,٦٢	١٠	**٠,٧٥	١٧	**٠,٧٣	٢٥	**٠,٧٢	٣٤	**٠,٧٣
٤	**٠,٦٣	١١	**٠,٧٩	١٨	**٠,٦٠	٢٦	**٠,٥٩	٣٥	**٠,٦١
٥	**٠,٦١	١٢	**٠,٧٨	١٩	**٠,٦٥	٢٧	**٠,٦٤	٣٦	**٠,٥٨
٦	**٠,٧٩	١٣	**٠,٦٥	٢٠	**٠,٧٨	٢٨	**٠,٧٧	٣٧	**٠,٧٥
٧	**٠,٧٩	١٤	**٠,٦٨	٢١	**٠,٧٩	٢٩	**٠,٧٠	٣٨	**٠,٧٧
				٢٢	**٠,٨٠	٣٠	**٠,٨٤	٣٩	**٠,٦٦
						٣١	**٠,٧٥		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) \* دال إحصائياً عند مستوى دلالة

(٠,٠٥)

يتبين من جدول (١) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجالات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وتراوح في المجال الأول من (٠,٦١ - ٠,٨٢) وفي المجال الثاني من (٠,٦٥ - ٠,٧٩) وبالمجال الثالث من (٠,٨٠ - ٠,٦٠) وبالرابع من (٠,٥٩ - ٠,٨٤) وبالخامس من (٠,٥٨ - ٠,٧٧). وتدل هذه القيم على صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بمجالاتها بالمحور الأول في الاستبانة، وكذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للعبارات الواردة بالمحور الثاني الذي يقيس المتطلبات والتأكد من عدم التداخل بين المجالات بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث كما بالجدول (٢).

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لمجالات  
المحور الثاني بالاستبانة" المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس  
التعليم العام بمكة المكرمة"

م	معامل الارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور	م	معامل الارتباط العبارة بالدرجة الكلية
١	** ٠,٦٥	١١	** ٠,٧٢
٢	** ٠,٦٢	١٢	** ٠,٧٩
٣	** ٠,٦٧	١٣	** ٠,٨٣
٤	** ٠,٦٩	١٤	** ٠,٨٢
٥	** ٠,٨٦	١٥	** ٠,٧٠
٦	** ٠,٥٨	١٦	** ٠,٧٦
٧	** ٠,٦٩	١٧	** ٠,٦٨
٨	** ٠,٥٧	١٨	** ٠,٧٨
٩	** ٠,٧٤		
١٠	** ٠,٧٣		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) \* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من جدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور من (٠,٥٧) - (٠,٨٦) وتدلل هذه القيم على صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بمجالاتها بالمحور الثاني في الاستبانة. وعلى ضوء ما تقدم من نتائج لارتباطات استجابات أفراد العينة الاستطلاعية بالعبارات وارتباطها مع الدرجات الكلية لمجالاتها أو محورها يمكن الحكم على اتساق العبارة بالمجال الذي صنفت فيه أو انتمائها لمحورها.

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لمجالات  
المحور الثالث بالاستبانة" متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية والتغلب على معوقاتها  
بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة "

المادية والتقنية		البشرية		التنظيمية والإدارية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٦	١٤	**٠,٦٢	٨	**٠,٧٧	١
**٠,٦٧	١٥	**٠,٧٤	٩	**٠,٧٥	٢
**٠,٦٩	١٦	*٠,٦٣	١٠	**٠,٨١	٣
**٠,٧٠	١٧	**٠,٨١	١١	**٠,٧٣	٤
**٠,٧٢	١٨	**٠,٧٤	١٢	**٠,٧٠	٥
**٠,٦٥	١٩	**٠,٨٨	١٣	*٠,٥٠	٦
				**٠,٧٤	٧

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) \* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) باستثناء العبارة (٦) بمجال المتطلبات التنظيمية والإدارية عند (٠,٠٥) وقد تراوحت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لمجال المتطلبات التنظيمية والإدارية من (٠,٥٠) - (٠,٨١) وللمتطلبات البشرية من (٠,٦٢-٠,٨٨) وللمجال المتطلبات المادية والتقنية من (٠,٦٥ - ٠,٧٦) وتدلل هذه القيم على صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بمجالاتها بالمحور الثالث في الاستبانة، كما تمّ حساب معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث بالاستبانة" المتطلبات كما تتبين النتائج بجدول (٣).

ثبات أداة البحث: لِلتَحَقُّقِ من ثبات الاستبانة قامت الباحثة بحساب درجة ثبات كل مجال والثبات لجميع فقرات المحور، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تم تطبيق الاستبانة بصورتها الأولية على عينة استطلاعية لأغراض التحقق من الثبات كما تبين النتائج في جدول (٤).

جدول (٤) معاملات ثبات أداة البحث بطريقة التجانس الداخلي كرونباخ ألفا وفقاً  
لمجالات الاستبانة

المحاور	المجالات	عدد عبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
المحور الأول: درجة تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة	الفكر الريادي	٧	٠,٨٧
	القيادة الريادية	٧	٠,٨٩
	الثقافة الريادية	٨	٠,٩٢
	إدارة الموارد استراتيجياً	٩	٠,٩١
	الإبداع والابتكار	٨	٠,٩٠
جميع عبارات للمحور الأول			٠,٩٤
جميع عبارات للمحور الثاني معوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة			٠,٩١
المحور الثالث: متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة	التنظيمية والإدارية	٧	٠,٨٥
	البشرية	٦	٠,٨٩
	المادية والتقنية	٦	٠,٨٧
جميع عبارات للمحور الثالث			٠,٩٢

يتبين من جدول (٤) أن معامل الثبات الكلي للمحور الأول (درجة تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة) (٠,٩٤) وقد تراوحت ارتباطاتها بالمحور الأول من (٠,٨٧ - ٠,٩٢) ومعامل الثبات لجميع عبارات المحور الثاني (متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة) (٠,٩٢) وتراوحت للمجالات من (٠,٨٥ - ٠,٨٩) وللمحور الثالث (معوقات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة) (٠,٩١) وتدل قيم الثبات على صلاحية الاستبانة في التطبيق على العينة الأساسية.

## نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

### أولاً - الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته:

ينص السؤال الأول على "ما درجة تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين بالأبعاد التالية (الفكر الريادي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد الاستراتيجية، الإبداع والابتكار)؟ وللإجابة عن السؤال الأول للبحث، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الأول بالاستبانة، والذي يقيس الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

وقد تم ترتيبها تنازلياً كما يتبين في جدول (٥).

### جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث في

#### تقدير درجة تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم بمكة المكرمة.

الرقم	المجالات	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	الفكر الريادي	١	٢,٢٠	٠,٧٠	منخفضة
٤	إدارة الموارد الاستراتيجية	٢	٢,١٦	٠,٦٣	منخفضة
٥	الإبداع والابتكار	٣	٢,١٠	٠,٦٥	منخفضة
٣	الثقافة الريادية	٤	١,٩٨	٠,٦٠	منخفضة
٢	القيادة الريادية	٥	١,٩٥	٠,٦٥	منخفضة
الدرجة الكلية للمحور					
			٢,٠٨	٠,٥٦	منخفضة

يتضح من الجدول (٥) أن درجة تقدير تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم بمكة المكرمة كانت بدرجة منخفضة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٠٨) بانحراف معياري (٠,٥٦)، وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني تجانس البيانات عن المتوسط الحسابي، وفي ذلك إشارة إلى اتفاق تقديرات أفراد البحث في تقدير تحقيق الريادة الاستراتيجية. ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى وجود اتفاق كبير على تلك الممارسات وتدل

هذه النتيجة بشكل عام على أن الممارسات الدالة على الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ دون الحد المطلوب ربما لحدثة تطبيقات الريادة الاستراتيجية وقلة وجود سياسة واضحة وبرامج تبناها الوزارة لتطوير الممارسات الإدارية بمدارس التعليم العام وفق مفاهيم الريادة الاستراتيجية، وأشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود مشكلات تنظيمية بمكاتب التعليم لقلة تبني مداخل إدارية فاعلة كالريادة الاستراتيجية.

وانفقت النتيجة السابقة ضمناً مع نتيجة دراسة علي (٢٠٢٠) التي تبين فيها وجود عجز في نظم الإدارة التقليدية في مواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة في المجتمع الأمر الذي فرض ضرورة لإتباع مدخل الريادة الاستراتيجية كأحد أهم المداخل الإدارية، وانخفاض وعي المسؤولين بالمؤسسات التعليمية حول مفهوم الريادة الاستراتيجية وأبعادها وأهميتها في تحسين القدرة على تحسين المنافسة المحلية والإقليمية.

وقد جاء مجال " الفكر الريادي " بالرتبة الأولى بدرجة تحقق منخفضة، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٢٠) بانحراف معياري (٠,٧٠)، مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرها. وربما يُعزى سبب ذلك إلى قلة الاهتمام من قبل بعض مديري المدارس بتفعيل الفكر الريادي وربما لاعتماد أغلب مدارس التعليم العام على أساليب نمطية تقليدية للقيادة، وغياب الفكر الريادي مما أضعف مخرجات ومؤشرات الأداء في تلك المدارس وقلل من فرص تحقيق التنافسية والتي تسعى لتحقيقها رؤية المملكة ٢٠٣٠ كالأشطة الريادية القائمة على البحث عن الفرص والابتكار والقيم والأفكار الجديدة.

بينما جاءت أبعاد تحقيق الريادة الاستراتيجية الأخرى بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة بدرجات منخفضة تراوحت من (١,٩٥-٢,١٦) بانحرافات معيارية تراوحت من (٠,٦٠-٠,٦٥) تدل على اتفاق التقديرات لمستوى ممارستها وهي على ترتيبها " الإبداع والابتكار، وإدارة الموارد الاستراتيجية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية بالرتبة الأخيرة وربما يُفسّر ذلك لقلة ممارسة المظاهر الدالة على القيادة الريادية كالمخاطرة المحسوبة والاستشراف



المستقبلي والرؤية والإبداع، والقيادة الذاتية، والاعتماد على المخاطرة، وتدل هذه النتائج على أهمية القيادة الريادية بمدارس التعليم العام من خلال تفعيل مهارات القيادة الريادية كالتوقع واستشراف المستقبل، والحفاظ على المستويات المطلوبة من المرونة المؤسسية، إضافة إلى تمكين العاملين الآخرين من الإسهام في إحداث التغييرات الاستراتيجية المنشودة، فتوافر قيادة ريادية ذات توجه استراتيجية قادرة على استشراف المستقبل وصياغة رؤية وأهداف ريادية ووضع نظام لحفز العاملين على تبناها، حتما سيحقق لمدارس التعليم العام أهدافها وتميزها ويدعم قدرتها على المنافسة. وأشار السبيعي (٢٠١٩) إلى المعوقات تنظيمية والشخصية لتطبيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية منها قلة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، وضعف إقدام المؤسسة على المخاطر، وقلة المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها حل المشكلات، والتخبط وعدم وضوح الرؤية، وقلة المبادرة بأساليب وطرق جديدة، وتعقيد الإجراءات الرسمية، وتمثلت المعوقات الشخصية في القدرات الفردية، والبيئة المحيطة، والعادات والتقاليد، ونظرة المجتمع إلى كل ما هو جديد.

#### الإجابة عن السؤال الثاني للبحث ومناقشته:

ينص السؤال الثاني على ما يلي: ما المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ وللإجابة عن السؤال الثاني تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد تم ترتيبها تنازلياً كما بالجدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول تقدير المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
٨	ضعف فاعلية النظام الإداري لاستشراف المستقبل بمدارس التعليم العام	٣,٨٥	٠,٤٥	١	عالية
١	وجود كوادر غير مؤهلة بمدارس التعليم العام	٣,٨٠	٠,٤٤	٢	عالية
٣	ضغوط العمل الكبيرة بمدارس التعليم العام	٣,٧٧	٠,٥٤	٣	عالية
١٩	ضعف شبكات الإنترنت والخدمات الإلكترونية والتجهيزات التقنية بمدارس التعليم العام	٣,٧٥	٠,٥٦	٤	عالية
١٨	قلة تقديم الندوات واللقاءات لتفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير المشاريع الريادية بمدارس التعليم العام	٣,٧٣	٠,٦٨	٥	عالية
١٣	قلة وجود مبادرات تدعم المشروعات الريادية بمدارس التعليم العام	٣,٧٢	٠,٤٥	٦	عالية
٥	ضعف تشجيع الأفكار والرؤى الريادية بمدارس التعليم العام	٣,٧١	٠,٤٨	٧	عالية
١٠	قلة الشراكات المحلية والعالمية التي تدعم العمل الريادي بمدارس التعليم العام	٣,٦٩	٠,٥٤	٨	عالية
٦	فردية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام	٣,٦٨	٠,٤٩	٩	عالية
١٢	ضعف الموارد البشرية التي تدعم تبني الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام	٣,٦٧	٠,٥٥	١٠	عالية
٧	عدم توفر رؤية ريادية استراتيجية لدى الإدارات بمدارس التعليم العام	٣,٦٥	٠,٥١	١١	عالية
١١	ضعف الموارد المالية والبشرية التي تدعم تبني الريادة الاستراتيجية	٣,٦٤	٠,٥٨	١٢	عالية
٢	ضعف الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بمدارس التعليم العام	٣,٦٣	٠,٥٨	١٣	عالية
٤	قلة تبني الإدارات لمفاهيم الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام	٣,٦١	٠,٦١	١٤	عالية
٩	قلة تبني مفاهيم التنافسية المحلية والعالمية بمدارس التعليم العام	٣,٥٧	٠,٥٨	١٥	عالية
١٤	ضعف تأهيل القيادات لاتخاذ قرارات مبتكرة بمدارس التعليم العام	٣,٥٣	٠,٦٣	١٦	عالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
١٥	قلة تطبيق الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات بمدارس التعليم العام	٣,٣٨	٠,٨٧	١٧	متوسطة
١٧	قلة الاستفادة من الأفكار الريادية المقدمة وتطبيقها بمدارس التعليم العام	٣,٠٧	٠,٩٧	١٨	متوسطة
١٦	ضعف فاعلية النظام الإداري الداعم لتحقيق الريادة بمدارس التعليم العام	٣,٠٤	٠,٩٣	١٩	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	٣,٦٠	٠,٥٩		عالية

يتضح من الجدول (٦) أن درجة وجود المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ كانت بدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٦٠) بانحراف معياري (٠,٥٩)، وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح، مما يعني اتفاق شبه تام، وربما يرجع تفسير ذلك إلى إدراك المشرفين التربويين لتلك المعوقات والتي أشارت وكشفت عنها العديد من الدراسات مثل (Kuratko & Goldsby, 2002, 3-5) كالنظم الإدارية التي توفر الاستقرار والتنسيق بين فريق العمل وتحقيق النظام، إلا أنه في بعض الحالات تزيد من تعقيد البيئة الداخلية للمنظمة، وقد تؤدي إلى مشكلات أخلاقية، ومعوقات ذات علاقة بالهياكل التنظيمية للمؤسسة، والسياسات والإجراءات بشكل غير مدروس دون الاهتمام بآثارها طويلة المدى، وغياب التوجه الاستراتيجي في غياب الرؤية الواضحة للإدارة العليا وضعف الالتزام، وعدم وجود القدوة الريادية، وضعف التوجه الهادف من الإدارة العليا، وعدم سعي الإدارة لتذليل القيود التقليدية وكسرها يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة للريادة الاستراتيجية.

كما أشار صرصور (٢٠١٩) لمعوقات مثل: عدم كفاية المعرفة والتعلم وضعف البيئات التمكينية للريادة، والمعوقات الاقتصادية والمالية، والمعوقات التنظيمية، وضعف

شبكات الأعمال ذات العلاقة، وندرة وجود القدوة وعدم توافر الكفاءة الإدارية اللازمة للقيام بالتخطيط المنظم لسير العمل وقلة عدد المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات وعدم توافر نظم المعلومات الحديثة اللازمة للتخطيط. وأشار أباظة (٢٠٢٠) إلى معوقات أخرى مثل عدم وجود رؤية واضحة للتدريب للمشرفين والقادة التربويين والمعلمين، وضعف البرامج التدريبية المقدمة من حيث محتواها وطبيعتها، وعدم وجود خطة وحقيقية تدريبية واضحة، ولا توجد سياسية واضحة للتدريب يمكن مراجعتها وتحديثها باستمرار وعدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات.

وانتقلت نتائج البحث مع العديد من نتائج الدراسات السابقة التي كشفت عن المعوقات للتطوير بمدارس التعليم كدراسة ابن قرملة والحمد (٢٠٢١) التي كشفت عن معوقات مادية وبشرية في إعداد قيادات الصف الثاني، ودراسة الدعجاني والداود (٢٠٢٢) تبين فيها ضعف التجهيزات التقنية الخاصة بالمشرفات التربويات، وقلة البرمجيات المتخصصة لاستخدامها في الإشراف التربوي الإلكتروني، وضعف تحفيز وتشجيع المشرفات التربويات لاستخدام الإشراف التربوي الإلكتروني. كدراسة الرحيمي (٢٠٢٠) ودراسة الأسمرى (٢٠١٩).

ويتضح من الجدول (١٦) ظهور (١٦) معوقاً بدرجة عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٥٣-٣,٨٥) وانحرافاتها المعيارية بين (٠,٦٨-٠,٤٤)، مما يدل على اتفاق وجهات نظر المشرفين التربويين في تقديرها وهي "ضعف فاعلية النظام الإداري لاستشراف المستقبل" بدرجة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٨٥) وربما لقلة وجود برامج تدريبية أو التخطيط لها بما يدعم تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام كمهارة استشراف المستقبل ومشاركة القيادات الوسطى مع الإدارة العليا في صناعة واتخاذ القرارات التطويرية، بينما كانت المعوقات الأخرى "وجود كوادر غير مؤهلة وضغوط العمل الكبيرة، وضعف تأهيل القيادات لاتخاذ قرارات مبتكرة، وضعف تشجيع الأفكار والرؤى

الريادية، وقلة الشراكات المحلية والعالمية التي تدعم العمل الريادي، وفردية اتخاذ القرارات المستقبلية والتي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وقلة وجود مبادرات تدعم المشروعات الريادية، وعدم توفر رؤية ريادية استراتيجية لدى الإدارات العليا، وضعف الموارد المالية والبشرية التي تدعم تبني الريادة الاستراتيجية، وضعف الحوافز والمكافآت المادية، وقلة تبني الإدارات العليا لمفاهيم الريادة الاستراتيجية، وقلة تبني مفاهيم التنافسية المحلية والعالمية، وقلة تطبيق الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات.

بينما ظهرت المعوقات الأخرى بدرجات متوسطة من حيث عوقها تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٣٨-٣,٠٤) بانحرافات معيارية من (٠,٩٧-٠,٨٧) وهي، قلة تطبيق الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات وقلة الاستفادة من الأفكار الريادية المقدمة وتطبيقها وضعف فاعلية النظام الإداري الداعم لتحقيق الريادة" وربما لوجود اهتمام بالمداخل الاستراتيجية لتحقيق تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بمجال التعليم ساهمت في التقليل من هذه المعوقات ولحرص إدارات مدارس التعليم العام على التطوير وتفعيل الإدارة الاستراتيجية ومشاريع الريادة ولكن ظهورها بدرجة متوسطة لا يعني أن تأثيرها على عمليات التطوير قليل، بل يجب العمل على رفع الاهتمام لدى القيادات والمسؤولين عن عمليات التطوير نحو الاستفادة من الأفكار الريادية المقدمة وتطبيقها والاهتمام في تقديم الندوات واللقاءات لتفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير المشاريع الريادية وزيادة فاعلية النظام الإداري الداعم لتحقيق الريادة.

### الإجابة عن السؤال الثالث للبحث ومناقشته:

ينص السؤال الثاني على ما يلي: ما متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم

العام بمكة المكرمة والتغلب على معوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟

وللإجابة عن السؤال الثالث تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات التي تقيس متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد تم ترتيبها تنازلياً كما بالجدول (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول تقدير متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة مرتبة تنازلياً

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المتطلب
٣	المادية والتقنية	٤,٦٨	٠,٥١	١	عالية جداً
١	التنظيمية والإدارية	٣,٧٥	١,١٦	٢	عالية
٢	البشرية	٣,٤١	١,٣٤	٣	عالية
	المتوسط العام للمحور	٣,٩٥	٠,٨٧		عالية

يتضح من الجدول (٧) أن درجة توافر متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ كانت بدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٥) بانحراف معياري (٠,٨٧)، وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح، مما يعني اتفاق الاستجابات، وربما يرجع تفسير ذلك إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية هذه المتطلبات (المادية والتقنية والتنظيمية والإدارية والبشرية) في تحقيق الريادة الاستراتيجية وتقديم بدائل إجرائية عملية ومقترحات وآليات جديدة للتغلب على المشكلات التنظيمية نتيجة قلة شيوخ تبني مداخل حديثة مثل الريادة الاستراتيجية، وخاصة وأنه أضيفت مهام جديدة للمشرفين العاملين بمدارس التعليم العام ذات طبيعة إدارية وتعليمية ويقع عليهم عبء العمل والتخطيط للمستقبل وابتكار المبادرات التي تدعم باتجاه التطوير، وتهيئة أفضل الفرص لنجاح العمل الريادي، فكان إدراك القيادات لأهمية هذه المتطلبات بدرجات عالية، حيث تُعد الريادة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة لدورها في توليد المعرفة، وتمكّن إدارات مدارس التعليم العام من تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها من خلال توظيف التقنية الحديثة، لتكون قادرة على إدارة البيئة الحالية من خلال استثمار الفرص

الجديدة والاهتمام بمبادئ المبادرة في توليد الأفكار الإبداعية القائمة على الابتكار وتحمل المخاطر.

كما يُعد مفهوم الريادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي دخلت الميدان التربوي، وهذا لوحده سبب كافي لتقدير أهمية هذه المتطلبات لتحقيق الريادة الاستراتيجية لما لها من دور مهم في إحداث التجديد والتطوير بمدارس التعليم العام والتطوير الإستراتيجي لعمليات إشرافية وتعليمية، وتتطلب أيضاً تمكين القيادات من مهارات الريادة الاستراتيجية كالقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة بالمدرسة سواء بشرية أو مادية، بأسلوب الذي يوفر أفضل الخدمات الإشرافية والتعليمية، وتمكينهم أيضاً من استخدام أساليب وطرق متطورة في إدارة مدارس التعليم واتخاذ القرارات المهمة التي تحدث نقلة نوعية في العملية الإشرافية والتربوية على المدارس.

وقد أشارت الأدبيات إلى أهمية تحقيق الريادة الاستراتيجية كأحد أهم الخطط والاستراتيجيات التي تركز على تطوير الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، وصقل خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات، واتخاذ القرارات الصعبة التي من شأنها تطوير المؤسسة، وزيادة جودة إنتاجها وتحقيق الميزة التنافسية لها، (Ferreira, Ratten & Dana, 2017)

كما تهتم الريادة الاستراتيجية بجعل القائد يتبع عدد من الإجراءات الإبداعية التي تؤدي إلى تطوير بيئة العمل وتحسينها، وانتهاز الفرص، وتطوير إستراتيجيات الأنظمة الفعالة والجديدة التي تحافظ على العمل سير يساهم تطبيق الريادة الاستراتيجية ورفع نسبة الإبداع والابتكار في تطبيق إستراتيجيات فاعلة وجديدة، وتدعم ثقافة الإبداع والتطوير باستمرار (Kodama, 2017, 18)

كما اتفقت نتائج البحث مع العديد من الدراسات التي تناولت المتطلبات اللازمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم منها ما يتعلق بالموارد البشرية وعلى رأسهم القيادات والمشرفين المسؤولين عن تحقيق الريادة، ومنها متطلبات تنظيمية وإدارية ومتطلبات

مادية وتقنية، كدراسة الغامدي (٢٠٢١) ومحمد والزايدي (٢٠٢٢) والقيسي (٢٠٢١) هاشم (٢٠١٨) ولعل أبرزها: تحويل دور مدارس التعليم إلى الاستثمار في الأفكار والأبحاث، وإعداد جيل واعٍ يستطيع التعامل مع كل المستجدات والمتغيرات المتسارعة من حوله، والاهتمام بالشراكة مع القطاع الخاص وكذلك مع المنشآت الصغيرة ورواد الأعمال والجمعيات، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة المعززة لبناء ريادة الأعمال في المجتمع المحلي، ونقل التقنية والمعرفة بين المؤسسات التعليمية، ويتم ذلك من خلال إقامة المراكز العلمية، ومراكز الابتكار، وبرامج الملكية الفكرية، التي تعمل على تقديم الخدمات الاستشارية، واستضافة المشاريع ورعايتها، والتعليم القائم على الإبداع والابتكار، وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال، والمقتنعة بآليات بناء جيل المعرفة، وهذا يتطلب أن تتميز القيادة الريادية بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي، ووضع البرامج التنفيذية لمراحلها، واستحداث البرامج الداعمة لبناء رواد الأعمال، وتبني ثقافة مكتب التعليم وثقافة الريادة والتقدم وثقافة الأداء المرتفع ومعرفة القيادة لما هو مطلوب لإجراء تحسينات للأداء ووضع الأهداف وتحقيقها وتوجيه الأداء، ومعرفة الأفراد ما هو متوقع منهم وفهم الأهداف وقواعد المساءلة، وتمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار، وتطور قدرات العاملين في كل المجالات من خلال التعلم. كما اتفقت مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠٢٠) حيث كانت درجات الموافقة على المتطلبات عالية. بينما اختلفت مع الدراسات التي تبين فيها توافر المتطلبات بدرجات متوسطة كدراسة الغامدي (٢٠٢١) ودراسة الشيبه والنجار (٢٠٢٢) التي تبين فيها توافر المتطلبات بدرجة ضعيفة

وقد جاءت المتطلبات المادية والتقنية بالرتبة الأولى بدرجة عالية جداً من حيث الموافقة على متطلباتها حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤,٦٨) بانحراف معياري (٠,٥١) وربما يفسر ذلك لإدراك المشرفين التربويين لأهمية توفّر الإمكانيات التقنية والبرامج التي يمكن توظيفها لدعم مشاريع الريادة الاستراتيجية وخاصة ذات العلاقة بالإشراف



الإلكتروني عن بُعد وأهمية توفير الموارد المالية لتغطية نفقاتها وسهولة عملية الاتصال التقني عبر استخدام شبكات التواصل الاجتماعي.

بينما ظهرت المتطلبات التنظيمية والإدارية والمتطلبات البشرية بدرجات عالية بلغت متوسطاتها الحسابية على الترتيب (٣,٧٥ ، ٣,٤١) بانحرافات معيارية (١,٣٤-١,١٦) وتدل قيمة الانحراف المعياري على وجود اختلاف بين المستجيبين في تقديرها وبصورة عامة ظهرت المتطلبات الإدارية والبشرية بدرجة عالية لإدراك المستجيبين لأهميتها في عمليات تطوير العمل الإشرافي والتعليمي بمدارس التعليم لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

**توصيات البحث:** من خلال نتائج البحث الحالي، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. تنمية كفايات المشرفين التربويين بمجال الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة حيث دلت النتائج أن واقع استخدامها منخفضة.

٢. تحليل الوضع الاستراتيجي لمدارس التعليم العام، والوحدات التنظيمية التابعة لها، من خلال تحديد المنافسين، وتحديد مواطن القوة والضعف، مع الوقوف على التحديات المحلية والإقليمية والعالمية وانعكاساتها على مهام ووظائف مدارس التعليم.

٣. بناء رؤية استراتيجية لمدارس التعليم العام، تشارك في صياغتها كافة الجهات المستفيدة والمشاركة في أنشطة الإدارة في مجالاتها المختلفة، على أن يتم بناء هذه الرؤية على أساس معلومات دقيقة وموثوقة، مع وجود آلية علمية معتمدة لتحديث هذه الرؤية ومراجعتها.

٤. بناء سياسات مرنة وإبداعية لكافة أنشطة وممارسات المشرفين بمدارس التعليم العام، على أن تستثمر هذه السياسات الصيغ الحديثة القائمة على التحول الرقمي، مع وجود آليات المراجعة الدورية لتلك السياسات.

٥. بناء نظام معلومات شامل عن كافة الجهات المستفيدة من خدمات مدارس التعليم العام، مع تحليل دوري لهذه المعلومات للتعرف على اتجاهات المستفيدين والاحتياجات المستحدثة، والفرص الممكنة.

٦. تعزيز صلاحيات مديري مدارس التعليم العام في عقد الشراكات مع القطاعات المستفيدة والداعمة، وبما يُقلل من بيروقراطية إدارة المنظومة التعليمية، ويُيسر الإجراءات، ويجعلها أكثر مرونة واستجابة لمقتضيات الشراكة.
٧. تمكين القيادات الإدارية من التفكير الاستراتيجي الاستباقي، الذي يكشف عن الإشارات الخفية والتغيرات المحتملة والتحويلات العميقة في البيئات المحيطة بالعمل، مما يعزز الوضع التنافسي باتخاذ القرارات التي تلمس الفرص، والمبادرات التي تعزز من قدرة الوحدات التنظيمية على اقتناص تلك الفرص.
٨. تنمية الكفايات الاجتماعية والإنسانية لدى القيادات لإدارية، بما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع مظاهر الصراع التنظيمي، وكسب ثقة الآخرين، وبناء الاتفاق والرؤى المشتركة حول قضايا العمل ومشكلاته.
٩. بناء برنامج للحوافز المادية والمعنوية للعاملين المبدعين وأصحاب الأفكار الريادية، لتشجيعهم على التخلص من طرق العمل التقليدية وتبني رؤى إبداعية تمكنهم من التعامل مع البيئات التنافسية المتغيرة.
١٠. استقطاب الكفاءات البشرية ذات الرؤية الاستراتيجية والتوجه الريادي للعمل في إدارة مدارس التعليم العام، وتضمين معايير وشروط التعيين وتولي الوظائف القيادية، بحيث يتوفر لدى الإدارة مجموعة من القيادات الريادية.

- البحوث المقترحة:** من خلال نتائج البحث الحالي، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة، يمكن اقتراح البحوث التالية:
١. إجراء مزيد من البحوث والدراسات بمجال الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم التي تم تحديدها بالدراسة والكشف عن علاقتها بمتغيرات أخرى.
  ٢. تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية وفق مدخل الريادة الاستراتيجية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
  ٣. الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في ضوء مفاهيم الريادة الاستراتيجية.
  ٤. توظيف الإشراف الإلكتروني في تنشيط مشاريع الريادة الاستراتيجية.
  ٥. إجراء دراسات حول مداخل التخطيط التعليمي ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

١. ابن قرملة، نجلاء بنت هزاع بن ماجد، والحمد، عبد الكريم بن ناصر بن محمد. (٢٠٢١). معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في التعليم للبنات في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٤(١١٥)، ١٩٦٨ - ٢٠١٥.
٢. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٨). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٣. أبو النصر، مدحت. (2016). تطوير العملية التعليمية: مدرسة المستقبل. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
٤. أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد. (٢٠٢٢). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٧)، ١ - ٢٨.
٥. أبو جوفل، ريم جمعة محمد. (٢٠١٨). "درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦. أبو نصيب، عرفة جبريل. (٢٠١٧). أثر السلوك القيادي على تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية جامعة الجمعة، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، ١٧ (١١٢)، ١٢٩ - ١٦٨.
٧. إسماعيل، محمد. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٨. الأسمرى، فايز بن على عبد الرحمن آل صالح. (٢٠١٩). تصور مقترح لدورا لتعليم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وفق معايير الجودة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (٣٣)، ١٤٢ - ١٦٤.

٩. الأغا، وفيق. (٢٠٠٩) الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي. مجلة جامعة الأزهر بغزة، ١١، (١)، ١ - ٤٠.
١٠. آل سرحان، عبير بنت حسن بن عبد الله القحطاني، والمخلافي، ومحمد بن سرحان. (٢٠١٩): " واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية(دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٤٠، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ٢١٦-٢٣٣.
١١. آل مسلط، محمد، وفضل، محمود. (2020). تطوير أداء قادة المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ضوء أبعاد القيادة الجمالية. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، 9(2)، 1 - 19.
١٢. آل هيزع، حسن. (2018). أدوار قادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمدارس محافظة محابيل عسير: دراسة ميدانية. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، (12) 165 - 212.
١٣. البشيش، انتصار محمود. (٢٠١٧). أثر القيادة الريادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء الخاصة.
١٤. توفيق، شلال، ومحمد، جلال. (٢٠٢١). دور القيادة الريادية في تعزيز الاستغراق الوظيفي. المجلة العلمية لجامعة جيهان، ٥(٢)، ٢٩٠-٢٦٨.
١٥. الجوهري، إسماعيل بن حماد (٢٠٠٧) معجم الصحاح. ط٢، بيروت: دار المعرفة.
١٦. الحضري، أحمد سالم. (٢٠٠٩). فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة ظفار بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
١٧. حمود، خضير كاظم. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

١٨. حنا، فاضل. (٢٠١٢) متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، ٢٨ (٤) ص ١١-٨٠.
١٩. الخريزي، محمد. (2018). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة سنغافورة "تصور مقترح" [رسالة دكتوراة غير منشورة]. كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد.
٢٠. خليل، نبيل سعد. (٢٠١٥ م) مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن: دار الفجر للنشر والتوزيع
٢١. الدعجاني، حنان فهد، والداود، إبراهيم داود. (٢٠٢٢). واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في التعليم بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٢٥)، ١٠٧ - ١٥٦.
٢٢. الرحيمي، بشاير بنت عزام حميد. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في التعليم بمدينة الرياض. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (٥)، ١١٧٢ - ١٢١٧.
٢٣. رسمي، محمد محمد حسن، غالي، عزة عادل، و عمار، هالة محمد السيد صالح. (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. مجلة كلية التربية، ٣٠ (١١٩) ١٠٤ - ١١٦.
٢٤. رفاعي، عقيل محمود محمود. (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمدير مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا Stem بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، ١ (١٦٢)، ٤٤٦-٣٧٧.
٢٥. الزيت، أفنان بكر محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

- الشرق الأوسط، عمان.
٢٦. زهرة، بن فايد. (٢٠١٧) تبني مقاربة الريادة الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية. جامعة برج بوعريريج، الجزائر.
٢٧. السبعي، سعيد فايز محمد. (٢٠١٥). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير مدرسة، مجلة التربية (جامعة الأزهر)، مصر، ٣ (١٦٣)، ١٩٩-٢٥٦.
٢٨. الشيبه، مراد علي عبد الله، والنجار، عبد الله علي صالح. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير أداء قيادات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن Kaizen. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (٣٩)، ١ - ٢٨.
٢٩. صرصور، جابر على سلمى. (٢٠١٩). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى. كلية التربية.
٣٠. صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (٢٠٢٠). " القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان " ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، مج ١٤ ، ج ٢ ، جامعة الفيوم ، ٢٨١-٣٥٩.
٣١. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). التطوير التنظيمي. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
٣٢. عبابنة، صالح أحمد. (٢٠١٥م). التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق، عمان، دار المسرة للنشر والتوزيع.
٣٣. عبد الرحمن، ثابت محمد ومحمد، جمال الدين. (٢٠٠٢م). السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، القاهرة، الدار الجامعية، ص ٦٠٠-٦٠٤.
٣٤. عبيد، راوية رضا. (٢٠١٧). تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة

- التعلم ودعم المركز التنافسي للجامعات السعودية: دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، مصر، ٢١ (٤)، ٤٠٠-٣٦٠.
٣٥. عطا، حنين خلدون. (٢٠٢٢). تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية علي منتسبي مديرية تربية الرصافة / ١. مجلة الإدارة والاقتصاد، (١٣٢)، ٨٩ - ١١٠
٣٦. علي، مصطفى عوض الله محمد. (٢٠١٦). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في أداء الجامعات السودانية الأهلية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الفترة ٢٠٠٤-٢٠١٤م، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٣٧. علي، نادية حسن السيد. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٧ (١٢٥). ١١٨-٨٥
٣٨. عليمات، صالح ناصر. (٢٠٠٧م). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
٣٩. العمري، أحمد. (٢٠١٧). دور التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. مكة المكرمة.
٤٠. العمود، مها، والمظفر، فاطمة. (2021). درجة تفعيل القيادات المدرسية لمبادرة الشراكة المجتمعية بمدارس التعليم العام في ضوء معايير جائزة ارتقاء للتميز. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية بجامعة الملك فيصل، 22(1)، 129 - 136.
٤١. عون، وفاء، محياء، سلطنة، والعريفي، بيان. (2016). أثر جائزة وزارة التعليم للتميز في تطوير الأداء الإداري لدى مديري ومديرات المدارس بشرق مدينة الرياض. مجلة كيرالا، 5(2)، 197 - 220.



٤٢. الغامدي، سعيد محمد صالح. (٢٠١٠). التطوير التنظيمي. الرياض.
٤٣. الغامدي، عزيزة محمد علي. (٢٠٢١). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، ٣٧(٢)، ٤٥٠ - ٤٩٩.
٤٤. الغامدي، محمد. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب وخبرات الولايات المتحدة الأمريكية "تصور مقترح" [رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية]. جامعة أم القرى.
٤٥. الفاضل، محمد. (2017). تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. مكتبة الحامد.
٤٦. فتحي، سلطان عبد الرحمن، و المختار، جمال عبد الله مخلف. (٢٠١٤). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية: دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٧(٩٩) ١٠٢ - ١١٩.
٤٧. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر. (٢٠١٥). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، المحور الثاني: التحول والتغيير في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، د.ت، ص ص ٢٢٥ - ٢٨٢.
٤٨. القرني، سعداء بنت فرحان بن سعد، والغامدي، حمدان بن أحمد. (٢٠٢٢). واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٩٤، أبريل، الجزء الأول، ص ص ٤٨٧ - ٥٢٦.
٤٩. القيسي، سهام محمود محمد. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء (رسالة

- ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
٥٠. الكردي، أحمد. (2018). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتاب.
٥١. كمال، برباوي. (٢٠١٣م). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج ٤، ع ١٠، الولايات المتحدة الأمريكية.
٥٢. مجاهد، محمد عطوة، وعناني، هشام فتوح. (٢٠١٣م). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية.
٥٣. محمد، أشرف السعيد أحمد، والزايدي، أحمد بن محمد خلف. (٢٠٢٢). واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. مجلة التربية، ٢(١٩٣)، ٥٥٥ - ٥٩٣.
٥٤. مسعود، جبران. (١٩٩٥). الرائد: معجم لغوي عصري، بيروت: دار العلم للملايين.
٥٥. مشهور، ثروت (٢٠١٠). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
٥٦. مصباح، رضا محمد. (٢٠١٢). تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في ليبيا على ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ٣(١٣)، ١٥٢٧-١٥١١.
٥٧. مصطفى، محمد. (٢٠١٤). تحليل قياس تقويم الأداء البشري. مصر: مركز الخبرات المهنية.
٥٨. معوض، فاطمة عبد المنعم محمد، والضويان، حصة عبد المحسن محمد. (٢٠٢٠). " فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٧، ع ١٤، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، ٧٥-٩٦.

٥٩. المغامسي، سعيد بن فالح. (٢٠٠٤م). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ٥٤، ج ١.
٦٠. مغوري، هالة أمين. (٢٠١٦). " تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية" ، مجلة البحث العلمي في التربية ، ع ١٧٤، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٥٣٥-٥٥٦.
٦١. المنقاش، سارة، وبخاري، خلود. (2021). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين بمدينة الرياض في ضوء النموذج النيوزيلاندي للقيادة التربوية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(1)، 258 - 278.
٦٢. هاشم، نهلة عبد القادر. (٢٠١٨). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. " في أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : نظم التعليم ومجتمع المعرفة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، ص ٣٨٩ - ٤١٠
٦٣. اليعربي، سلطان سيف حمود. (٢٠١٢). فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي في مدارس سلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
٦٤. يوسف، يحي إسماعيل محمود. (٢٠١٥). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ٢ (٧)، ٣٨٥-٢٨٥.

## ثانياً: المراجع الإنجليزية

65. Daft, R. L. (2006). The new era of management: International Edition. Mason: South-Western Thomson
66. El-Sayed, A. M., Al Mashikhi, K. M. A. M., & Al Kithiri, F. M(2017). Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate from the Viewpoints of Teachers. International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926, 4(3),105-119.
67. Ferreira, j. Ratten, V., & Dana L. (2017). Knowledge spillover-based Strategic entrepreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal,13(1), 161-167.
68. Kodama, M. (2017). Ma Theory and the Creative Management of Innovation, Palgrave MacMillan US.
69. Najem, Mohamad, Dhakal, Home, Labib, Ashraf and Bennett, Nick (2013) ,"Lean readiness level within Kuwaiti manufacturing industries " International Journal of lean Six SigmaVol,4NO. 3,PP. 280-320.
70. Pauceanu AM, Rabie N, Moustafa A, Jiroveanu DC. (2021). Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development—A Systematic Literature Review. Sustainability, 13(21)
71. Robbins, S. and Coulter (2012). M. Management, New Jersey, USA: Pearson Education, Inc, (11th ed.)
72. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of management Review, 36 (2), 381-403.
73. Wickham. A. (2006). Strategic Entrepreneurship ‘Europe prentice-Hall.