

درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية  
وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين

**Practice Degree Entrepreneurial Leadership  
Among Jordanian Private School Principals In  
Achieving The Competitive Advantage From  
Teachers' Point Of View**

إعداد

زانه سعود صبحي الخليف

إشراف

الدكتور علي عودة الطروانة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## تفويض

أنا زانة سعود صبحي الخليف، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: زانة سعود صبحي الخليف.

التاريخ: 2023 / 6 / 12.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

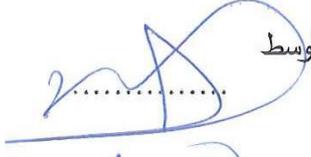
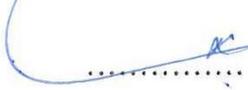
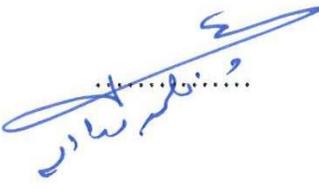
نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة

الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

للباحثة: زانة سعود صبحي الخليف.

وأجيزت بتاريخ: 2023/06/16.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. علي عودة الطراونة	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. علي حسين حورية	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. خولة حسين عليوة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. امجد محمود درادكة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة عجلون الوطنية	

## شكر وتقدير

الحمد لله المنعم على عباده، المتفضل على خلقه بجزيل النعم، حمداً يليق بجلاله وعظمته، على حسن توفيقه، وكرم عونه على إنجاز هذه الرسالة، بعد أن يسر العسير، وذل الصعب، وفرج الهم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله على وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرني في هذا المقام أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى الدكتور علي عودة الطراونة"، الإنسان الراقى بأخلاقه وعلمه وتواضعه، والذي تشرفت به مشرفاً على رسالتي، والذي تعلمت من الكثير، ومن آرائه السديدة، ونصائحه الرشيدة الذي لم يبخل علي بشيء من وقته الثمين، فكان لي نعم القدوة التي يسعى لها كل طامح، جامعتي الحبيبة جامعة الشرق الأوسط و إلى جميع الدكاترة الذين رافقوني في دراستي كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة،

وأتقدم بالشكر أيضاً إلى كل من شملني بدعائه لي التوفيق والتيسير.

## الإهداء

أمي المربية الفاضلة مها حبراق

أبي الدكتور سعود الخليف

أهدي هذا الجهد لكم ، ففد كنتمما على الدوام ملهمي، فعلى خطاكم أسير، وبعلمكما أقتدي، ،

أشكركما الشكر الجزيل على ما قدّمتماه لي طوال فترة دراستي، وإنجازي لهذه الرسالة .

إلى من كان نعم السند في رحلتي العلمية والبحثية، ولم يدخر جهداً في مُساعدتي زوجي ورفيق دربي

الحبيب أبو فيصل

إلى زهور حياتي وبهجتها، إلى الابتسامات التي تغدق عليّ الأمل أهدى هذه إليكم أولادي الأحباء

سارة وفيصل

إلى إخوتي الكرام

إلى جميع أهلي وأصدقائي... وخاصة رفيقة درب الأستاذة و الأخت مي العمارين

أُقدّم إليكم رسالتي المتواضعة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ج.....
المَحْصُ باللغة الانجليزية.....	د.....

### الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
هدف الدّراسة وأسئلتها.....	6.....
أهمية الدّراسة.....	7.....
مصطلحات الدّراسة.....	8.....
حدود الدّراسة.....	9.....

### الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	22.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	30.....

### الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	32.....
مجتمع الدراسة.....	32.....
عينة الدراسة.....	32.....
أداة الدراسة.....	33.....

38	ثبات أداة الدراسة .....
38	متغيرات الدراسة .....
39	إجراءات الدراسة .....
39	المعالجة الإحصائية .....

#### الفصل الرابع : نتائج الدراسة

40	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....
45	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....
49	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .....
50	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع .....

#### الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

53	مناقشة نتائج السؤال الأول .....
56	مناقشة نتائج السؤال الثاني .....
59	مناقشة نتائج السؤال الثالث .....
61	مناقشة نتائج السؤال الرابع .....
62	التوصيات .....
62	المقترحات .....

#### قائمة المراجع والمصادر

63	أولاً. المراجع العربية .....
69	ثانياً. المراجع الأجنبية .....
70	الملحقات .....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول - رقم الفصل
33	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	1-3
35	مجالات الاستبانة بجزئها: القيادة الريادية الميزة التنافسية وعدد فقراتها وأرقامها	2-3
35	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة	3-3
36	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الريادية مع المجال ومع الاستبانة ككل	4-3
37	قيم معاملات ارتباط فقرات الميزة التنافسية مع المجال ومع الاستبانة ككل	5-3
38	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	6-3
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير مرتبة تنازليًا	7-4
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرؤية الإستراتيجية) مرتبة تنازليًا	8-4
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الإبداع الإداري) مرتبة تنازليًا	9-4
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المبادرة/ الإستباقية) مرتبة تنازليًا	10-4
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير مرتبة تنازليًا	11-4
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (القيادة التربوية المبدعة) مرتبة تنازليًا	12-4

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول- رقم الفصل
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (جودة الخدمات التعليمية) مرتبة تنازليًا	13-4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (المرونة) مرتبة تنازليًا	14-4
49	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير	15-4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة	16-4
51	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	17-4
52	نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	18-4

## قائمة الملحقات

رقم الصفحة	المحتوى	رقم
70	الاستبانة بصورتها الأولية	1
82	أسماء المحكمين	2
83	الاستبانة بصورتها النهائية	3
91	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط	4
92	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم	5
93	كتاب تسهيل مهمة من التعليم الخاص	6

## درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين

إعداد: زانه سعود صبحي الخليف

إشراف الدكتور علي عودة الطراونة

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أشتملت أاداتا الدراسة على استبانة القيادة الريادية، واستبانة الميزة التنافسية، تم تطويرهم لهذا الغرض والتأكد من صدقهما وثباتهما. أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير بشكل عام مرتفعة، كما أظهرت أنّ درجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين بشكل عام مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، وعدم جود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة). أوصت الدراسة عقد الدورات التدريبية للمديرين وللمعلمين لتطوير أدائهم وتنمية مهارتهم القيادية بشكل يمكنهم من تولي المهمات القيادية. كما وأوصت بربط تقييم مدراء المدارس السنوي بدرجة تطبيقهم للقيادة الريادية.

**الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، الميزة التنافسية، المدارس الخاصة الأردنية**

**Practice Degree Entrepreneurial Leadership Among Jordanian  
Private School Principals In Achieving The Competitive Advantage  
From Teachers' Point Of View**

**Prepared by: Zana Sa'oud Subhi Al-Khalif**

**Supervised by Dr. Ali Oda Al-Tarawnh**

**Abstract**

The study aimed to identify the degree of practicing entrepreneurial leadership by the principals of Jordanian private schools and its relationship to achieve the competitive advantage. The study used the descriptive correlational approach. Therefore, two questionnaires were developed for this purpose, and their validity and reliability were verified. The sample of the study consisted of (364) male and female teachers who were selected using a simple random sampling method. The results of the study showed that the degree of practicing entrepreneurial leadership by the principals of Jordanian private schools from the point of view of teachers in Naour District and Wadi Al-Seer District in general was with a high degree, it also showed that there is a statistically significant positive correlation between the degree of practicing entrepreneurial leadership and the degree of achieving the competitive advantage in the total degree and in all fields in private schools in Naour District and Wadi Al-Seer District, in addition, there aren't apparent differences between the arithmetic means of the degree of practicing entrepreneurial leadership among private school principals according to the variables (gender, educational qualification, and experience). The study recommended holding training courses for teachers to develop their performance and develop their leadership skills in a way that enables them to undertake leadership tasks.

**Keywords: entrepreneurial leadership, competitive advantage, Jordanian private schools.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

يرتبط الازدهار الذي تتمتع به الدول المتقدمة ارتباطاً وثيقاً بمستوى التعليم ورفعته فيها، وفي ضوء التطورات والعلوم المستحدثة في شتى الميادين والقطاعات، أصبح هناك تحدياً قوياً للمؤسسات المختلفة لمواكبة التقدم والعولمة التي نشهدها، وأصبح حرياً بها البحث والتطوير لإيجاد بيئة مؤسسية تخدم الأهداف المطلوبة وتحقق الريادة والابتكار، وذلك لإعداد جيل قادر على مواكبة التطورات السريعة والمتنوعة والسير معها لتحقيق تميز الموارد البشرية في المعرفة العلمية والابداع في المجالات المتعددة.

تعد العملية التعليمية عملية تكاملية بين أطراف وهيئات متعددة لا تقتصر على الطالب والمعلم، فالمؤسسة التعليمية تقود العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة وتحسن الأداء الوظيفي وتطوره، ويعتبر الموجهين التربويين جزءاً أساسياً من المؤسسة التعليمية فيساعدون المعلمين في عملهم، ويوجهون أدائهم بشكل واسع وشمولي فلا يقتصر عملهم على المراقبة وتتبع الأداء والاختفاء، بل الوصول الى الاتقان في العملية التعليمية وإلى المجالات الأخرى المتعلقة بالقيادة التربوية، فأدوار القائد التربوي تكمن في حفز الهمم وغرس التعاون بين الافراد وتوحيد الجهود المبذولة وتطوير أدائهم من خلال الأنشطة والدورات المختلفة، فهم نقطة الارتكاز للعملية التعليمية (أبو جامع، 2022).

وتؤثر القيادة على سير العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية لأنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المدرسة وتطلعاتها لتحقيق الأهداف المرجوة، وفهم طبيعة المتغيرات والمستحدثات المستمرة من حولهم وتوظيفها لخدمة المدرسة والعملية التعليمية، ومعالجة جوانب القصور

في القضايا المتعددة، فالسعي وراء تطوير الأداء القيادي هو أحد مجالات الإدارة الحديثة، حيث تسعى القيادة إلى تحقيق التميز بالأداء العام والقدرة التنافسية بكفاءة وفعالية في ظل المستجدات (فتحي والمختار، 2014).

والقيادة التربوية التي تتبنى الابتكار والتغيير والتطوير كأسلوب حياة ستؤدي بالضرورة إلى تطوير جودة التعليم والتخطيط الاستراتيجي وستسمح بمرونة أكبر للانتقال من المجتمع التقليدي إلى الإبداع والابتكار وازدهار المجتمع، وخاصة في ضوء ما نشهده من تغيرات وتحديات وتطورات عالمية، فتعرف كفاءة المديرين والمعلمين في المؤسسات التعليمية على أنها مجموعة الخصائص والسلوكيات والأفكار التي يمارسها المدير أو المعلم، وتؤدي إلى تطور المهارات المطلوبة من الطلبة واحداث تأثير إيجابي في العملية التعليمية (خليل وآخرون، 2019).

وتعد قيادة ريادة الأعمال من المستجدات التي قد تقدم نماذج قيادة فعالة، لأن منظمات الأعمال تمثل مزيجًا من خصائص رواد الأعمال والقادة الناجحين، فيمكن تطبيق هذا النهج على المؤسسات من أي حجم أو نوع أو عمر، فينتج عن ممارسة القيادة الريادية التركيز على الفرص وإدراك أهمية الأفراد في عملية ريادة الأعمال والتأثير عليهم وتحفيزهم على اتباع السلوكيات المبتكرة والتغيير والابتكار (القحطاني والمخلافي، 2019).

ويشير الزهيري (2008) إلى أن المنظمات الواعية التي تسير نحو تحقيق أهدافها وتعزيز التعلم، تبحث عن قادة مبتكرين وفعالين في الحقول المطلوبة، ويظهرون ريادة الأعمال القيادية في المهارات التي تتطلبها القوى العاملة المعاصرة، وهذا ما تحتاجه الغالبية العظمى من المؤسسات التي تسعى للحفاظ على مكانتها، والتطور والارتقاء بنفسها

وعليه فإن القيادة الريادية تشكل أهمية كبيرة في ضوء التنافسية بين المؤسسات؛ ولذلك حظيت باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين لما لها من دور في تعزيز قدرات العاملين في قطاع الأعمال. وأصبح تعليم ريادة الأعمال في المدارس هو المحور الرئيسي لاستراتيجيات التعليم والتنمية الاقتصادية لمعظم دول العالم لأنه بالإضافة إلى المناهج الحالية، يتم توفير المواد والموارد البشرية المناسبة، مثل (الرياضيات، والعلوم، والدراسات الاجتماعية، والتكنولوجيا)، وتشمل الموضوعات والأنشطة التي يمكن ترجمتها إلى مشاريع ريادة الأعمال، فضلاً عن وجود دورات متخصصة في ريادة الأعمال، حيث يتم تدريب مديري المدارس والمعلمين والخبراء باستمرار لتحقيق أهدافهم في تطوير العملية التعليمية وتمكينها لتغيير توجهات الطلبة إيجابياً (الغامدي، 2021).

وتعد القيادة الريادية أحد العوامل المحفزة للتغيير الإيجابي في العملية التعليمية، بما في ذلك طريقة التعامل مع مديري المدارس، وتشجيعهم على إحداث تغييرات، وإتاحة فرص الإبداع والابتكار لهم، ودفعهم لاتباع رؤية مشتركة، ومشاركة المسؤوليات الإدارية، وتشكيل فريق عمل واحد يدرس خصائص وأفكار القيادة الريادية، ومدى قدرة القادة التربويين على استخدام هذه الخصائص كمحفزات لدفع العملية التعليمية من خلال التفكير والقيم الأخلاقية، وبناء الروح التعاونية المستخدمة في هذا النمط من القيادة، وكذلك من خلال الإرشاد و التحفيز والتفكير الإبداعي بين القادة والمرؤوسين، يتسمون بالقدرة، ويوسعون الآفاق، ويحققون الأهداف التربوية (خليل وآخرون، 2019).

ومن أهم الأمور في هذا العصر التميز الذي أصبح مطلبًا أساسيًا لا غنى عنه لإنجاز المهام والعمل. لرفع مستويات الإبداع والابتكار والتعلم والشفافية المعرفية في الإدارة حتى تتمكن المدارس الخاصة من المنافسة بفعالية ، وأن وجود الثقة الداخلية لعملاء المؤسسة يساعد على زيادة تحفيز

الموظفين وبناء ولائهم وتحقيق أداء عالٍ وتمكين الإبداع، وبالتالي اكتساب القدرة التنافسية المؤسسية كميزة (مكي، 2021).

إن استدامة الميزة التنافسية ليست سهلة، خاصة في ظل التطور السريع للتكنولوجيا، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات، بما في ذلك المدارس الخاصة، تنفيذ استراتيجيات جديدة تتناسب مع خدماتها ومخرجاتها لضمان استمراريتها في سوق العمل والحفاظ على مكانتها (سليم، 2020).

وفي ضوء ما سبق تبلور لدى الباحثة الاهتمام بمشكلة الدراسة الحالية التي تهدف للتعرف على "درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين".

### مشكلة الدراسة

أشارت العديد من الدراسات كدراسة (chow,2018) الى ما يحققه ابداع القائمين على العمل في خضم بيئات الأعمال الديناميكية والتطورات التكنولوجية السريعة فيما يتعلق باكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث إن ابداع إدارة المؤسسة يسهم اسهاماً مباشراً في تعزيز الإنتاجية المؤسسية وتحسين الكفاءة والفعالية.

ونظراً لخبرة الباحثة في التعليم الخاص لفترة طويلة لمست التحديات التي تواجه التعليم ذو المعنى وما يتعرض له من صعوبات في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة والقصور في تقديم تعليم ذو جودة، ونظراً لدراسة الحارثي والجعيد (2020) التي تشير لظهور مؤسسات تعليمية حديثة تستخدم التقنيات المستحدثة وتتعامل مع مفاهيم العولمة واقتصاد المعرفة مثل المؤسسات التعليمية التي اتبعت نهج التعلم المدمج وغيره من المستحدثات و الاستراتيجيات التي تسهم في جودة التعليم ذو المعنى، الأمر الذي قد يبرز ضعف مؤسسات التعليم التقليدية في مواجهة المنافسة مع المؤسسات التعليمية التي

تستخدم هذه التقنيات والتي تتميز بقدرتها على التكيف مع متطلبات أسواق العمل التطورات، ولقصور تحويل جميع المؤسسات التعليمية الى مؤسسات تعليمية مستحدثة، ارتأت الباحثة بأهمية قياس الريادة القيادية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسات التقليدية من أجل الاستمرارية وتقديم تعليم مجد، ولأهمية الإدارة ولكونها نقطة الارتكاز في العملية التعليمية والاهتمام الحالي المتزايد نحو الفكر الريادي .كما ذكرت بعض الدراسات كدراسة طه(2020) التي اشارت الى أهمية القيادة الريادية وأشارت دراسات أخرى إلى اثر القيادة الريادية في التميز المؤسسي كدراسة الهندال وطه (2022) التي اشارت الى وجود علاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

كما وتعد الميزة التنافسية من الأسس المهمة والأساسية في تحقيق الابداع والابتكار في المؤسسات التربوية ، ومن الموضوعات الجديرة بالبحث لمساعدة التربويين على تطوير الحلول المناسبة التي تساعد في التخفيف من المشاكل التي تواجهها الهندي(2022)، ومن الممكن لها أن تحسن مستوى التعليم وأشارت العديد من الدراسات كدراسة الزبط (2019)، ودراسة الحميديين (2019) الى ما يواجه المدراس من المشاكل والحواجز التي تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة وتحقيق الأهداف والتوقعات المرجوة، بالإضافة إلى المواقف الصعبة التي تجد إدارات المدارس نفسها فيها، فهي تسعى إلى إعادة بناء المعطيات على أسس جديدة وتوفير المكونات اللازمة للاستجابة للمواقف الناشئة، كما وأشارت إلى وجود بعض جوانب القصور في دور مديري المدارس الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن هنا تولد لدى الباحثة اهتمام بالحاجة لدراسة أنماط القيادة في هذه المدارس بشكل عام ودراسة نمط القيادة الريادية ودرجة إسهاماتها في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بشكل خاص مما يجعل من تناول هذا الموضوع ضرورة علمية ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب عن

سؤالها الرئيس ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة التعرف الى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال محاولتها في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور ولواء وادي السير بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور ولواء وادي السير بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور ولواء وادي السير بالعاصمة عمان؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور ولواء وادي السير تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع التي تتناوله نظراً لأهمية دور المديرين في تحقيق الميزة التنافسية، وتتمثل هذه الأهمية كما يأتي:

**الاهمية النظرية:** تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية في أنها من الدراسات التي تعرضت لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية مما يؤدي لسد الفجوة في التساؤل في العلاقة بين القيادة الريادية والميزة المؤسسية مما قد يساهم لاحقاً في استحداث نموذج قيادة فعال في حل المشكلات في المؤسسات التعليمية.

قد تفيد من الناحية التطبيقية: في تسليط الضوء على الإدارة الريادية وعلاقتها بالوصول الى الميزة التنافسية المطلوبة في المدارس الخاصة الأردنية، مما يدفعها للعمل بأسلوب القيادة الريادية والبحث في أدوارها وعلاقته بالميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق قد تسهم في مساعدة صناع القرار في المدارس الخاصة الأردنية لتبني أنماط جديدة تطور وتهتم بالتنمية البشرية مستعينين بممارسات القيادة الريادية للوصول الى الابتكار، ونظراً لعدم وجود نموذج قيادي ريادي فعال فقد تسهم هذه الدراسة في تبني القياديين بناء نموذج فعال يعين في حل المشكلات في المؤسسات التعليمية.

ويؤمل أن يتم الاستفادة من هذه الدراسة وذلك من خلال التوصيات والنتائج التي تم الحصول عليها لتحقيق التميز المؤسسي والابداع والابتكار الوظيفي.

## مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:

**القيادة الريادية:** "النمط السلوكي المتبع من قبل القائد بهدف العمل على توجيه سلوك العاملين وتنظيم جهودهم، وتنمية مستوى أدائهم بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية بطريقة يتم فيها توفير روح المبادرة والمخاطرة والاستباقية والإبداع والرؤية الواضحة في تقديم حلول للمشكلات" (الجيار، 2018:233).

**وتعرف إجرائياً:** على أنها استخدام أسلوب ريادي في المؤسسة ينظم الأداء الوظيفي ويطوره بحيث يتأخذ الريادة في هذه العملية كعنصر اساسي فعال من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية، وهي الدرجة التي حصل عليها المديرون من خلال استجابة أفراد الدراسة للأداة التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض تشمل المخاطرة، والإبداع، واستثمار الفرص، والرؤية الإستراتيجية

**الميزة التنافسية:** الكيفية التي تتميز بها مؤسسة معينة أو قطاع عن منافسيها بتحقيق التميز والتفوق عن طريق الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الوصول الى التميز والاتساع (درادكة والبريزات، 2023:278).

**وتعرف إجرائياً:** بأنها خاصية تميز المدارس الخاصة الأردنية عن غيرها من المدارس المنافسة في استراتيجيات (التميز، والتركيز على خدمة الطلبة، وسرعة الاستجابة) من خلال الأداة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

## حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود هذه الدراسة على ابعاد القيادة الريادية وأبعاد الميزة التنافسية.
- الحدود البشرية: اقتصرت حدود هذه الدراسة على معلمي المدرسة الخاصة الأردنية للوائي ناعور ولواء وادي السير بالعاصمة عمان.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور ولواء وادي السير بالعاصمة عمان.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني 2023/2022.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمّن هذا الفصل عرضًا للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحاليّة ومتغيرتها، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفيما يأتي عرض ذلك.

#### أولاً: الأدب النظري.

ويشتمل الأدب النظري على ما يأتي القيادة الريادية تعريفها وأبعادها والميزة التنافسية تعريفها وأبعادها:

#### أولاً: القيادة الريادية

تعد القيادة الريادية من الأنماط القيادية التي تتمكن من خلالها المنظمات من مواجهة التحديات في عصر يسوده التغيير والمنافسة الشديدة التي فرضها التقدم التكنولوجي والمعرفي والعولمة، ومن أبرزها مواكبة التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الذي دفع بها للبحث عن مداخل وتقنيات إدارية جديدة للسيطرة على المشكلات التي تواجهها بطرق إبداعية ومبتكرة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في خدماتها ومنتجاتها وتساعد على النمو والاستقرار والتحسين المستمر (العريفي، 2023).

علاوةً على ذلك، فإنه لا يمكن أن يتحقق تميز المنظمات إلا من خلال وجود قيادة فريدة من نوعها قادرة على استشرف المستقبل واقتناص الفرص واستثمارها، وقادرة على تحليل البيئة المحيطة بها والسعي المستمر لزيادة فرص تميز المنظمة من خلال معرفة مفاتيح وأسرار التميز والتركيز على التعلم والمعرفة وإدراكها بضرورة مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والتكيف معها فالمنظمة التي لا تسعى إلى التعلم والتطور مصيرها الزوال (الهالات، 2014).

فالقادة الرياديون في المؤسسات التعليمية وأعضاء هيئة التدريس فيها، قادرون على الصمود وتحقيق أهدافهم بنجاح وتحقيق تطلعات التنمية الاجتماعية والتقدم، كما أنهم يترجمون مثل المجتمع إلى مناهج وفلسفة التعليم وطرق التدريس في الغرف الصفية (الغامدي، 2021).

وتعتمد القيادة الريادية على الرؤية الإستراتيجية والإبداع والمخاطرة والمبادرة، بينما تتضمن قيادة الأعمال سلسلة من العمليات الضرورية لاكتشاف مختلف لإكمالها جهود فاعلة، إيقاظ روح قيادة الأعمال داخل المنظمة، تحديد الفرص واستثمارها بموقف استباقي، تنظيم وتنسيق الموارد لخلق ميزة تنافسية، من خلال عملية الإبداع والإنتاجية والعمل الجاد، وتأثيرها وتوجيهها لتحقيق الموظف الأداء القدرة على تنظيم الأهداف، بما في ذلك تحديد الفرص واستغلالها (مكي، 2021).

وتمكن قيادة المؤسسات التعليمية بطريقة إبداعية القادة من التأثير على سلوك موظفي المؤسسة التعليمية من أجل تنظيم جهودهم وتعزيز التعاون نحو الأهداف والغايات المشتركة بينهم، ويحتاج قادة ريادة الأعمال إلى رؤية واضحة، وإدخال تغييرات جديدة، وتنفيذ أفكار جديدة، وإيجاد حلول مبتكرة لمواجهة التحديات والصعوبات المختلفة منتجات جديدة وفرص لا يمكن تفويتها (الجيار، 2018).

وترى الباحثة أن القيادة الريادية القادرة على تنفيذ ما هو جديد والابتكار والتكيف مع البيئات المختلفة والمستحدثات عالية السرعة، تؤثر على الموظفين والمعلمين والمتعلمين مما يؤدي الى تحقيق الرؤى المستقبلية وتطوير المؤسسات وإنجاز المطلوب واجتياز الصعوبات في وقت أقل.

وقد أشار الصغير (2017) الى القيادة الإبداعية بأنها: تغيير أو تحديث أو إنشاء طريقة جديدة أو قدرة جديدة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة المناسبة للمتطلبات البيئية والأوقات الحديثة

وتلبية احتياجات المؤسسات واقتراح الأفكار وحلولا مبتكرة للمشكلات والقضايا التي يتناولها، تتصف بالجدة والجودة والجدوى.

وعرفها نجم (2012) على أنها الجهود المبذولة للتأثير في سلوك العاملين بصورة مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها، معتبرة أن القيادة نشاط إيجابي يؤديه شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، وذلك لتحقيق هدف ما باستخدام وسيلة التأثير المناسبة، كما تشير إلى أنها قدرة القائد المدير على استخدام ما لديه من انواع (المهارة أو الخبرة أو السلطة أو القوة) التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم لتحقيق الهدف المطلوب.

ويضيف كعواش (2016) في تعريفه للقيادة الإبداعية بأنها: قيادة تركز على التأثير في الآخرين عن طريق الإبداع، فتعمل الإدارة باستمرار على تحفيز العاملين، واكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء العملاء وتطور وتميز المؤسسة إذ تعبر عن نمط تأثير يستهدف الاستثمار في القدرات العقلية والإبداعية لدى الأفراد في العمل.

### أهمية القيادة الريادية

تعد أهمية القيادة الريادية واحدة من أهم الأجزاء في عملية التنمية الاقتصادية، وتعد أيضًا أداة مهمة لتغيير المنظمات والمجتمع، وتساعد القيادة الريادية في تحويل المعلومات التكنولوجية إلى تحويل المعلومات التقنية إلى سلع وخدمات لتلبية احتياجات البضائع والإنتاج الاجتماعي، وزيادة الأرباح وزيادة الدخل، وتتمثل قيادة القيادة الريادية في مساعدة العاملين على تحسين قدرتهم على المساهمة في الاختلافات بين المنظمات (الحوامدة وعبد المنعم، 2019).

وتؤدي القيادة الإبداعية أدواراً ذات أهمية بالغة في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وللقيادة الإبداعية وظيفة استراتيجية تتمثل حسب ما يراه الزهراني (2013) بما يأتي: تنفيذ وضع

والتصاميم المحددة، ويتم تنفيذه من قبل أشخاص مختلفين في (العرق، والسن والجنس) ويمكن للقادة المبدعين التغلب على هذه المشكلات. كما يعد الإبداع وقوداً أساسياً لإنجاز مهام فرق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة، ومن الأدوار المتعلقة بالقيادة الإبداعية قدرتها على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

### خصائص القيادي الريادي

يرى الشطيطي(2021) إلى إتباع أسلوبين أساسيين لتحديد مفهوم الريادي

وخصائص الريادي، هما:

أ. الأسلوب الوظيفي: يعتمد هذا النمط على طبيعة عمل الريادي وسلوكه ووظائفه.

ب. الأسلوب الوصفي: يؤكد هذا النمط على خصائص رائدة بحيث أن يكون لدى رواد الأعمال

أو قادة الريادين العديد من الخصائص المتميزة، مما يميزه عن المديرين أو القادة الآخرين

في المنظمة، ومن أهم تلك الخصائص:

1. الاستعداد والميل نحو المخاطرة (Willingness to take risks): إذ تتقبل المنظمات

الصغيرة التي يديرها رجل واحد هو صاحب الفكرة الأساسية مخاطرة أكبر مما تقبله

منظمات كبيرة متعددة الملكية، أن أهم ما يجب أن يتمتع به الشخص القيادي الريادي

هو الشجاعة والمخاطرة، التي تقوم على العمل الشاق، وانتهاز الفرص السانحة، انها

متعة العمل من أجل النجاح (Longenecher, Moore & refly , 2002).

2. الرغبة في انجاز الأعمال (Willingness to success): لتحقيق النجاح لابد من الرغبة

الأكيدة والقناعة المطلقة لدى مالك المشروع بالفكرة التي أنشأ من أجلها هذا المشروع،

وان يتولد لديه الرغبة في انجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح

المادي على حساب استمرارية مشروعة على المدى الطويل (Peter 2003:10).

3. الاندفاع للعمل (Passion for the business): يظهر الرياديون مستوى من الاندفاع

نحو العمل أعلى من الآخرين، ويأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب أو الشاق،

إذ يشكل الرواد في المنظمات مجال حيوي الروح المبادرة في مجال الإنتاج وهم النواة

التي تبدأ منها أفكار الصناعات الكبيرة (Longenecker et.al, 2002:10).

4. الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة (willingness to work long): فالريادي يعمل

ساعات طويلة ويمتلك إرادة قوية ومن يراقبهم عن قرب يجد أنهم حتى في أسوأ حالات

مرضهم يمتنعون عن مغادرة العمل ولا يقدمون إجازات مرضية أثناء عملهم لأنهم يرون

النشاط في العمل، والابتعاد عنه هو المرض بعينه (النجار والعلي، 2006:12).

5 الالتزام (Commitment): يكون الريادي شديد الالتزام بالعمل وإجراءاته، وهو يعلم أن

النجاح يستغرق وقتاً وهو يدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً، وهو مخلص وملتزم

لمؤسسته وللفريق الذي يعمل تحت قيادته، لتحقيق أهدافه وتقديم خدمة ممتازة إلى

عملائه (العجمي، 2008).

### خصائص القيادة الريادية بالمدارس

لقد اختلف الباحثون في تحديد خصائص القيادة الريادية، كذلك هناك خصائص مشتركة بين

القيادة والريادة، تتلخص في وضوح الرؤية، وحل المشكلات، والمشاركة في صنع القرار هناك عدة

خصائص للقيادة الريادية لعل من أبرزها (صالح 2014، العميان 2013):

- وضوح الرؤية: وتشمل ما تريد المدرسة تقديمه من الخدمات المتميزة، بما في ذلك الأهداف

التنافسية، أي جيد لدى المنافسين. لذلك ، يجب على مؤسسات الأعمال السعي لمساعدتهم

على تغيير واقعهم وليس لديهم رؤية لمساعدتهم على تغيير واقعهم. لن تكون قادرًا على الوصول إلى طريقة إنشاء أو مشاريع ناجحة لا يكفي، ولكنك تحتاج إلى طرح الأفكار وتوفير الدعم المالي وجذب الآخرين، والسماح لهم بالمشاركة في هذه الرؤية.

- الإدارة والمتابعة: إنهما عنصران مهمان وأحد أسباب النجاح، لأنهما يحتاجان إلى نوع من الصبر والقوة لفترة طويلة حتى يتمكنوا من المتابعة.
- الالتزام بتقديم ما هو أفضل: من خلال التعامل الفعال والفعال بنجاح مع مجموعة من القدرات الإدارية، ومتطلبات المتطلبات الاجتماعية وجودة الخدمة التي يجب أن توفرها المدرسة، وتوفير أشياء أفضل، وعادة ما لا يستطيع الفشل إدارة المعرفة والخبرة العالية، والرغبة في مواصلة التعلم.
- الإلهام: تستند قيادة ريادة الأعمال على الجودة الروحية القائمة على الإلهام، ثم تحت الآخرين على اتباع قوة القائد. وإن قادة القائد يقوم بإجراءات لقيادة الدافع والإلهام، والعمل والمعلومات الكافية للآخرين، وتشجيعهم على اتباعه.
- الميل نحو المخاطرة: يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات عدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت الرغبة في النجاح، يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطرة معينة نتيجة إلى رغبة القوية في تقديم أفضل ما لديها.
- الرغبة في النجاح: من خلال معرفة الأهداف التي تريد المدرسة الوصول 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، والتعامل مع التفاصيل الفنية لديها القدرة على الاعتماد بالنفس، مما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات.

- التفاوض: حيث يعلم القائد بالمدرسة أن الفشل حلقة من حلقات النجاح، والقدرة على تحويل الفشل إلى نجاح والتفكير السلبي إلى تفكير إيجابي.

### ابعاد القيادة الريادية

أبعاد القيادة الريادية هي تحمل المخاطر، والاستقلالية، والإبداع، والتبصر، ووحدة المنافسة، و مهارات الاتصال، وقدرات الإبداع والابتكار، والقدرات الرقمية، وقدرات إدارة الموارد البشرية، وقدرات التطوير الذاتي، والمبادرة، وإدارة المخاطر، والمنافسة والتفاعل والتواصل مع الآخرين، واتخاذ القرارات الجيدة، والعلاقات الاجتماعية، واستيعاب المعرفة اللازمة للتوظيف، وكما تشمل الرؤية الاستراتيجية، والإبداع، والمخاطرة، والمبادرة والإلهام والتواصل والثقة (الجيار، 2018).

وصنف معوض (2020) أبعاد القيادة الريادية على النحو الآتي: تحقيق رؤية الأهداف، وفهم القواعد والسياسات، والتخطيط والبحث في الأولويات، واتخاذ القرارات الإبداعية، والمبادرة، والتعبير عن الأفكار الإبداعية، والتفاعل الفعال، وتبادل الخبرات، وإدارة الصراع والخلاف، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، والثقة بالنفس والاستثمار في الفرص استخدام النجاح التكنولوجي والتنمية الشخصية تتطلب الاستقلالية التعلم من الأخطاء وتحمل المسؤولية.

وصنف معوض (2020) أبعاد الريادة الريادية على النحو الآتي: تحقيق رؤية الأهداف، وفهم القواعد والسياسات، والتخطيط والبحث في الأولويات، واتخاذ القرارات الإبداعية، والمبادرة، والتعبير عن الأفكار الإبداعية، والتفاعل الفعال، وتبادل الخبرات، وإدارة الصراع والخلاف، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، والثقة بالنفس والاستثمار في الفرص استخدام النجاح التكنولوجي والتنمية الشخصية تتطلب الاستقلالية التعلم من الأخطاء وتحمل المسؤولية.

## عناصر القيادة الريادية

وتتألف القيادة الريادية من العناصر الآتية (Smith & Lewis, 2010:385-397):

1. القيادة الذاتية: حيث انها تعطي القادة منح الإدارة الذاتية، أي لا وجود للرؤساء حيث تعطي المرونة وحرية القيام بالأدوار وإدارة الأمور بشكل مختلف، ولاتحملهم أعباء عملية قياسية، وعلى المنظمة أن يكون لديها الثقة في القادة الرياديين.
2. اتخاذ القرارات بالإقناع والمناقشة والمشورة: حيث انها تتبع نهج الديمقراطية من خلال المناقشة والاقتناع والتشاور وليس من خلال التوجيهات والتحكم، حيث يرى القادة الرياديين انه بإمكانهم قيادة منظماتهم بخبراتهم التفاوضية، ومهاراتهم على الإقناع وقبولهم للمخاطرة.
3. التحدث والتعلم في آن واحد: فالقيادة الرائدة تدعم بعضها بعضا بشكل أكبر من وضع الإجراءات، فهي تتحدث فيها بينها بشكل دائم وتتعلم مع بعضها بشكل أكبر.
4. الذكاء المتجانس: من خلال مناخ ملائم، بحيث يكون هناك تطبيق للطريقة المثلى في ممارسة الأعمال، فتطبيق الذكاء يقوم على التكامل والسمعة في تحقيق النتائج، ويهتم القائد الريادي بقيمة نكاه العاملين التي تقدرها المنظمة.

### ثانيا: الميزة التنافسية للمدارس الخاصة

اقترح مايكل بورتر مفهوم الميزة التنافسية لأول مرة في عام 1985، وأكد على أن الميزة التنافسية تنبع من خلق الشركة قيمة لنفسها بين العملاء، ولتحقيق ذلك، تختار الشركة السوق الذي يمكنها فيه التفوق على منافسيها وتحقق تقدماً كبيراً من خلال التحسين المستمر لمكانتها، ويؤكد بورتر على أهمية التمايز، سواء كان المنتج الذي تم إطلاقه أو الخدمة المقدمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه فريد من نوعه، مع التركيز على رؤية مجموعة من المشترين أو المنتج بشكل أكثر فاعلية وتمييزه عن

المزيد من المنافسين في السوق، فقد طور استراتيجيته على أساس ثلاثة عناصر فعالة، يحدد التعريف إطارًا عمليًا للمنظمات يمكن استخدامها لاكتساب ميزة تنافسية وهي (أبو بكر، 2007):

### مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي نقطة الميزة التي تتمتع بها المنظمة وتميز نفسها عن منافسيها لفترة زمنية معينة، ولكن لا شيء يمنع المنافس من اكتساب هذه الميزة في غضون فترة زمنية معقولة، لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تتطلع إلى الأمام وتضع خطة إستراتيجية للتكيف مع الظروف المتغيرة والقابلة للتكرار في البيئة الخارجية، لا تعتبر أي استراتيجية قادرة على تتبع التغيرات البيئية الديناميكية والمعقدة (الزهراني، 2022).

وتعرف (Calderon, 2013) الميزة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على خلق علامة مميزة لها من خلال تطبيق عمليات تعتمد على المعرفة والابتكار من أجل تقديم خدمة أو منتج لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات.

ويعرفها إبراهيم (2009:15) بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة ما ينعكس إيجابياً على مستوى الخريجين وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها".

ويعرفها صالح ورضوان (2023) بأنها: القدرة على التميز في الأداء من خلال الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي تمكنها من مواجهة المشكلات الداخلية والاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية والمالية بتكلفة قليلة وفاعلية عالية، لتحقيق نتائج قيمة وإظهار قيمتها امام منافسيها والحصول على مركز تنافسي في المجتمع.

فيما يعرفها العلي وقنديلي والعمري (2005) بأنها: قدرة المؤسسة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة، وعندها لا تستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات.

### خصائص الميزة التنافسية

وأورد الغالبي وادريس (2009) أهم خصائص الميزة التنافسية كما يأتي:

- دائمة: بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
- متجددة: وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- مرنة: أي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن تتناسب الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

### أساليب تحقيق الميزة التنافسية

من أجل الحصول على ميزة تنافسية، لا بد من اتباع بعض المنهجيات التي تؤدي إلى ميزة تنافسية، والتي تتجلى في التكلفة والجودة والمرونة والقدرة والوقت والسعر، على النحو الآتي: ومراقبة أداء المنافسين وأنشطتهم حيث أن المنظمة ستؤثر الطريقة التي يتم من خلالها تحويل مدخلاته إلى منتج يلبي توقعات العملاء على الفوائد المرجوة التي يحصل عليها من استخدام المنتج، لذلك فهو راضٍ عن دور استراتيجي في إنشاء ميزة تنافسية من خلال وسيلة أو أكثر من طريقة لتحقيق الميزة التنافسية (الراجحي، 2021).

## استراتيجيات الميزة التنافسية

يشير نجم (2006) إلى أن الميزة تنافسية يمكنها إتباع إحدى الاستراتيجيات الآتية لتحقيقها:

1. استراتيجية الزيادة في التكلفة: تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات

بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة المنظمة التربوية على تخفيض تكلفة

منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج.

2. استراتيجية التمايز: وتعنى تميز المنظمة التربوية بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات

متميزة لها قيمة لدى المنافسين، أي تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر

عدد من العملاء.

3. استراتيجية التركيز: في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق

وتحاول تلبية طلباتهم، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في

المنتجات أو السعر أو كليهما.

وتتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة حسب دراسة صالح ورضوان (2023) في ما يأتي:

تقدم للمنظمة مزايا وتفضيلات كمنافسين بحيث يمكنها الحصول على نتائج عالية الأداء، وتساعد

على وجهات نظر العميل والتأثير الإيجابي للأعضاء الآخرين، وإلهامهم لمواصلة المعاملة والوصول

إليها، والخصائص التنافسية هي الوقائع المستمرة التحديث لأنه على المدى الطويل يمكن للمؤسسة

متابعة التطوير والتقدم وتحسين الأداء والتطوير، كما انها تغير من قيم العاملين وتدفعهم للعمل

الفعال وتؤدي الى تجديد الموارد، وتعتمد الميزة التنافسية على الموارد التنظيمية والقدرات والإنجازات،

بحيث توفر التمارين والحيوية للعمليات الداخلية للمنظمة

## أبعاد الميزة التنافسية

أشارت دراسة الحارثي والجعيد(2022) الى أبعاد الميزة التنافسية التي يستند عليها تحقيق قياس

الميزة التنافسية وقد تمثلت بالتالي:

1- الجودة: حيث تمثل أتيقان العمل يلبي حاجات ورغبات الطرف المقابل وتتبي الجودة على

عدة خصائص كالاهتمام بالوقت وتحديده، الشفافية والتفكير والثقة، وذلك لتحقيق مخرجات

تعليمية مميزة والوصول الى التميز المؤسسي.

2- الكفاءة: وهي القدرة على الإنتاج بحيث يفوق الإنتاج المؤسسات الأخرى وبتكلفة أقل وتهدف

لتقديم منتجات عالية الجودة وبتكاليف أقل وذلك لتحقيق وتعزيز القدرات التنافسية وتمتاز

المؤسسات التي تتصف بالكفاءة بأنها تستمر لفترات طويلة وتحقق الأهداف بفترة قياسية

مقارنة مع منافسيها.

3- المرونة: حيث تتسم إدارة المدرسة بالرشاقة وعدم التثبيت بقرارات معينة للتكيف مع الاحداث

والمواقف المختلفة، وتكمن أهمية المرونة في انها تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات

والمواقف الطارئة وتمنح الموظفين استقرارا وتقلل التوتر لديهم اثناء الخروج عن أنماط العمل

التقليدية مما يحقق الإنتاجية الأكبر وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

4- الابداع: يمثل الابداع إيجاد الحلول الجديدة لمشكلة أو إيجاد البدائل الاصلية التي تحلها،

فيستهدف تفسير المشكلات ويعرف أسبابها وينتج حلا اصيلا لها، ويعد مطلبا رئيسا لانتاج

المعرفة والوصول الى الابتكارات ويقسم الى ابداعات وراثية وابداع تتحكم فيه البيئة والمصادر

الخارجية.

تتحد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية حسب دراسة (بوشناف، 2002):

(1) مصدر الميزة التنافسية وهي إما أن تكون ميزة تنافسية منخفضة، بمعنى أنها تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين. وإما ميزة تنافسية مرتفعة تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

(2) عدد وكمية مصادر الميزة التنافسية: حيث إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها لخطر الاختراق من المنافسين الآخرين، لذلك يجب أن تتنوع المنظمة من مصادر تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، ويطلب منها دوماً المرونة والتجديد والابتكار.

(3) عمليات التحسين والتطوير والتجديد: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتقادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة. كما يتوجب عليها أن تقوم بعمليات التقييم الدائم لأداء ميزتها التنافسية من جانب استنادها للتنوع ولوجود معايير تميز واضحة).

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع،

#### الدراسات العربية.

أجرى الحميديين (2019) دراسة هدفت لتعرف إلى درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان. تكونت عينة الدراسة من (285) موظفًا إداريًا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة، كما تم إجراء مقابلة

مع عينة من القادة التربويين تكونت من (46) قائداً تربوياً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان، جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي حيث جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع المجالات وكانت الفروق لصالح مسمى المدير. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة: وضع سياسة لدمج مضامين الريادة الإدارية ومجالاتها في برامج التدريب في المناهج التعليمية في الأردن، وإعادة النظر في الأنظمة والتشريعات الناظمة للعمل الريادي في القطاع التربوي لتسهيل تطبيق الريادة الإدارية دون قيود أو تأخير.

**وكشفت دراسة أجراها شحاته وآخرون ( 2019 ) عن إدارة الأزمة التعليمية كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج. وعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن التعليم الخاص، الميزة التنافسية، إدارة الأزمة التعليمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة. وتم تطبيقها على عينة قوامها (1000) من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على قلة اهتمام القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة بتوفير الأنشطة الصفية واللاصفية بأقل تكلفة ممكنة، وركزت على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءة المتميزة، الاستجابة لحاجات المستفيدين، الإبداع والابتكار. وضرورة الاهتمام بتشكيل إدارة المدرسة فريق إدارة الأزمات المدرسية داخل المدرسة وتحديد مسؤولياته.**

**وسعت دراسة الزبط (2019) التعرف على درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين والتعرف على اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل**

العلمي، وعدد سنوات الخدمة ولغرض تحقيق هذا الهدف تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من أربعة ألوية وهم (لواء قصبة - عمان، لواء الجامعة، ولواء القويسمة، ولواء وادي السير). استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة، كما تم تطوير استبانة مكونة من (50) فقرة، وبينت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية كانت مرتفعة، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الريادة ودرجة الثقة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد الأداتين. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، أوصت الدراسة بضرورة العمل على تثقيف المسؤولين بأهمية العمل بالريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية الخاصة إضافة إلى أهمية الوعي بمفهوم الثقة التنظيمية من خلال الاهتمام بمفهوم الريادة.

**وهدف دراسة المسرورية (2019) التعرف إلى أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر لمعلمين والإداريين، ولتحقيق هدف الدراسة؛ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتم تصميم استبانة مكونة من (50) فقرة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في معلمي واداري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في جميع محافظات السلطنة والبالغ عددهم (٦١٨٦) إداريا ومعلما. وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٣٧) إداريا ومعلما من مدارس التعليم ما بعد الأساسي في تسع محافظات تعليمية في سلطنة عمان. وقد أسفرت نتائج الدراسة وفق تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ عن توافرها بدرجة "متوسطة، وجاء ترتيب عمليات إدارة الموارد البشرية من الأعلى للأدنى كالتالي: الاستقطاب، التعيين، تقييم الأداء، التدريب، التعويضات والحوافز. وقد جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي؛ عن توافرها بدرجة "متوسطة"، وكان درجة**

توافر جميع الأبعاد بدرجة "متوسطة"، فيما جاء ترتيب الأبعاد من الأكثر توافراً إلى الأقل حسب تقديرات عينة الدراسة كالتالي: التكلفة، الابتكار، المرونة، الريادة التكنولوجية، الجودة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لعمليات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية، وجميع أبعادها، وأن أعلى عمليات إدارة الموارد البشرية أثراً في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية هي التدريب وتقييم الأداء، وأقلها أثراً التعويضات والحوافز، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من الإجراءات المقترحة، تتضمن تحسين وتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم؛ بهدف تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي.

**هدفت دراسة الشطيبي (2021).** للتعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم بمحافظة الجبيل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المختلط، التصميم المزجي التتابعي التفسيري. اقتصرت الدراسة على قائدات ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل خلال الفصل الدراسي الثاني 2021/2020. وانحصرت بأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الابتكار، الاستباقية، المخاطرة)، في مجتمعات التعلم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود الرؤية الاستراتيجية لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة متوسطة، كما أن حرص قائدات المدارس الثانوية على الاستباقية في المواقف التعليمية من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة متوسطة. واستعداد قائدات المدارس الثانوية للمخاطرة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة متوسطة. وجاء اهتمام قائدات المدارس بالابتكار وحث معلماتهن عليه من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل من وجهة نظر المعلمات تعزى

لاختلاف المؤهل العلمي، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة. كما تم تحديد المعوقات التي تواجه القيادة الريادية في مجتمعات التعلم داخل البيئة التعليمية الداخلية والخارجية.

**وأجرى شرايحة والصريرة (2021)** دراسة هدفت التعرف على القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: أداة القيادة التوزيعية، وأداة الميزة التنافسية وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التوزيعية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة التوزيعية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

**وهدف دراسة الخليفات ( 2021 )** التعرف لدور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين وأثر متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في ذلك. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتطوير استبانة مكونة من (39) فقرة موزعة على خمسة مجالات: (الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، والمخاطرة، والمبادأة، والثقة)

وتكونت عينة الدراسة من (300). وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة تقدير كبيرة لدور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين. كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية. كما أظهرت النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر وفئة الخبرة من 5- إلى أقل من 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر في الدرجة الكلية وكل من المجالات الرؤية الاستراتيجية، والمخاطرة، والثقة.

**هدفت دراسة صخر (2021) التعرف لدور متطلبات الريادة الاستراتيجية التي تكمن بأبعادها ب** ( القيادة الريادية، الثقافة الريادية، والمرونة الهيكلية، وأدارة الموارد) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها ( توسيع النطاق التعليمي، والالتقان في الأداء الاكاديمي، البحث العلمي، والقياس المرجعي) وذلك في جامعة البلقاء التطبيقية، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (1560) واختيرت منه عينة عشوائية مقدارها (569) أتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تكونت أداة الدراسة من أستبانة تم أعدادها لأغراض الدراسة توصلت الدراسة الى أن القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر لدور متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة البلقاء.

**استهدفت دراسة أحمد واخرون (2020) الى تعزيز الميزة التنافسية للمدارس الخاص بسوهاج** باستخدام متطلبات الريادة الاستراتيجية، وذلك بتقديم اطار نظري وميداني، للكشف عن أثر الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث طبقت الدراسة على

(398) من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس في محافظة سوهاج، وتوصلت نتائج الدراسة ضعف في إدارة المدارس الخاصة باتباع القيادة الاستراتيجية كمدخل الى الميزة التنافسية.

**هدفت دراسة صلاح الدين (2018)** لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الأساسية بسلطنة عمان ، اعتمد البحث المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة وتكونت العينة من (9) من مديري المدارس و (11) من مساعديهم و (262) من المعلمين ، وتوصلت نتيجة الدراسة ان درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية لتحقيق الميزة التنافسية جاءت ضعيفة.

#### الدراسات الأجنبية

**هدفت دراسة (phangedtu et al.,2020)** كشف تأثير القيادة الريادية والميزة التنافسية في العلاقة بين ابتكار الاعمال وأداء بدء الاعمال أتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي وتكونت عينة الدراسة من (51) مستجيبا وأظهرت نتائج الدراسة علاقة كبيرة بين القيادة الريادية والميزة التنافسية لابتكار الاعمال.

**سعت دراسة (Raby et al.,2023)** الكشف عن سلوكيات القادة الريادية من وجهة نظر المسؤولين من المستوى العالي والمستوى المتوسط الذين يتولون قيادة مبادرات التعليم الدولية في كليات المجتمع الامريكية ، وقد استخدمت اختيارات القادة لفهم وادراك الكيفية لتطوير واستخدام الاستراتيجيات لحل المشكلات المستهدفة في المؤسسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث كان هناك مقابلات لعينة تتكون من (14) قائد وأشارت النتائج أن المسؤولين الذين تم تصنيفهم كقادة رياديين يمتلكوا خصائص التعاون لبناء الابتكار وأستقادوا من العلاقات مع أصحاب المؤسسة لتأسيس أنفسهم.

**كشفت دراسة (Kimmull et al.,2016)** عن العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء بمدارس أوغندا الثانوية الخاصة، أجريت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، حيث أتمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت العينة من (182) مدرسة ثانوية خاصة، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية الخاصة.

**هدفت دراسة مارتن وآخرون (Martin, . et al, 2018)** التعرف الى التفكير الفعال والابتكار بين قادة معلمي علوم ريادة الأعمال: دراسة ارتباطية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثون أداة مصممة لقياس التفكير الريادي بين المعلمين باستخدام نوع من التفكير المنطقي والاستدلال الفعال، وتضع هذه الدراسة التفكير الريادي في ساحة التعليم من مرحلة رياض الأطفال حتى نهاية التعليم الثانوي وتفحص العلاقة بين المدرسة الثانوية واستخدام معلمي المدارس الإعدادية. أظهرت النتائج الدراسة استخدامًا أعلى للتفكير الفعال، وهو أحد مكونات التفكير الريادي، مع مستويات أعلى من تنفيذ الابتكارات بين المعلمين ضمن منحة NSF، والقيادة الريادية في التعليم.

**وسعت دراسة (Jiang, . et al, 2022)** الكشف عن العلاقة بين ريادة الأعمال لدى طلاب الكلية وجودة التدريس الخاصة بالابتكار وممارسة ريادة الأعمال. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء نموذج للعلاقة بين ريادة الأعمال وطريقة التدريس، حيث اعتمدت على عملية التسلسل الهرمي التحليلي (IF-AHP). أظهرت النتائج أن طلبة الكلية بعد أن تعلموا باستخدام النموذج أصبح لديهم موارد وخبرات ريادة الأعمال مع، والمثالية لريادة الأعمال، والتحفيز بشكل عام ريادة أعلى. أوصت الدراسة: تدريس طلبة الجامعات لريادة الأعمال حيث إن الذين تعلموا أصبح لديهم خبرات ريادة أفضل، وجودة التدريس أعلى.

## ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

### التعقيب على الدراسات السابقة

**منهج الدراسة:** لقد تنوعت الدراسات السابقة من حيث منهجية الدراسة فقد اتفقت الباحثة في دراستها مع الحميدين(2019) و شحاته واخرون(2019) و(Raby et al.,2023) و (Kimmull et al.,2016) و صخر (2021) و أحمد واخرون (2020) و صلاح الدين (2018) و شرايحة والصررايرة (2021)، على المنهج الوصفي الارتباطي ، وأعتمدت الشطيبي(2021) و الخليفات(2021) على المنهج الوصفي المسحي بينما اعتمدت المسرورية (2019) على المنهج الوصفي الكمي في حين اختلفت دراستها مع دراسة (phangedtu et al.,2020)التي اعتمدت على المنهج شبه التجريبي.

**من حيث الأداة:** اتفقت الباحثة في دراستها مع شحاته واخرون(2019) و (Raby et al.,2023)؛ (Kimmull et al.,2016) و صخر (2021) و أحمد واخرون (2020) و صلاح الدين (2018) و شرايحة والصررايرة (2021) و الشطيبي(2021) و الخليفات(2021) والمسرورية (2019) على استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بينما اختلفت مع دراسة الحميدين (2019) التي اعتمدت المقابلة كأداة للدراسة ودراسة الشرايحة والصررايرة (2021) التي قامت باعداد أداة قيادة تربوية وأداة ميزة تنافسية.

**من حيث العينة:** اتفقت الباحثة في دراستها مع الخليفات(2021) و الشرايحة والصررايرة (2021) باستخدامهم المعلمين كعينة واختلفت مع الشطيبي(2021) و المسرورية (2019) و شحاته واخرون (2019) الذين تكونت عينتهم من معلمين ومديرين كما وتكونت عينة دراسة

صخر (2021) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية بينما اتخذت دراسة الحميدين (2019) القادة التربويين كعينة.

كما أن الدراسات السابقة ساعدت الباحثة في:

1. تدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية.
2. اختيار المنهجية المناسبة للدراسة الحالية.
3. معرفة أنسب الأساليب الإحصائية للدراسة الحالية.

وحسب علم الباحثة قد تميزت هذه الدراسة بكونها من الدراسات الأولى التي بحثت في درجة القيادة الريادية ودرجة الميزة التنافسية والعلاقة التي تربط بينهما في مديرية التربية والتعليم في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور ولواء وادي السير في العاصمة عمان والبالغ عددهم (3095) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2022 / 2023).

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وشكلوا ما نسبته (12%) من مجتمع الدراسة وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها ضمن مجتمع الدراسة ويوضح الجدول (3-1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول رقم (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	106	29.1%
	أنثى	258	70.9%
	المجموع	364	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	214	58.8%
	دراسات عليا	150	41.2%
	المجموع	364	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	80	22%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	116	31.8%
	10 سنوات فأكثر	168	46.2%
	المجموع	364	100%

### أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين حيث تم تقسيم الأداة إلى جزأين: الجزء الأول يتعلق بالقيادة الريادية حيث تم تطويره بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل دراسة الخليفات (2021) و الشطيبي (2021) والزيبط (2019) و الحميديين (2019) ، وتم توزيع هذا الجزء على ثلاثة مجالات هي: الرؤية الإستراتيجية، الإبداع الإداري، المبادرة الإستباقية، أما الجزء الثاني المتعلق بالميزة التنافسية فقد تم تطويره بالاستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة مثل: شرايحة والصريرة (2021) وتم توزيع هذا الجزء على ثلاثة مجالات، هي: القيادة التربوية المبدعة و الخدمات التعليمية و المرونة.

## صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزئها

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (56) فقرة، حيث تكون الجزء الأول من الأداة المتعلق بالقيادة الريادية من (27) فقرة، فيما تكون الجزء الثاني المتعلق الميزة التنافسية من (29) فقرة كما هو موضح في الملحق (1) وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجالات: الإدارة التربوية، القياس والتقويم في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (16) محكماً موضحة أسماءهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول من الأداة المتعلق بالقيادة الريادية إلى (28) فقرة بعد إضافة فقرة على فقرات الأداة بصورتها الأولية، أما الجزء الثاني المتعلق بالميزة التنافسية فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه (24) فقرة بعد حذف (5) فقرات من فقرات الأداة بصورتها الأولية وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (52) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية والجدول (3-2) يبين الأداة بجزئها ومجالات كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول رقم (2-3) مجالات الاستبانة بجزئها: القيادة الريادية الميزة التنافسية وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة الريادية	1	الرؤية الإستراتيجية	9	9-1
	2	الإبداع الإداري	8	17-10
	3	المبادرة/الاستباقية	11	28-18
		مجموع الفقرات	28	28-1
الميزة التنافسية	1	القيادة التربوية المبدعة	8	8-1
	2	جودة الخدمات التعليمية	8	16-9
	3	المرونة	8	24-17
		مجموع الفقرات	24	24-1
		المجموع الكلي للفقرات	52	

تصحيح أداة الدراسة بجزئها

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لكل من جزأي الدراسة: القيادة الريادية، الميزة التنافسية حيث حددت خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن (4)، محايد ويعطى الوزن (3)، غير موافق ويعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة ويعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3) ويبين الجدول (3-3) هذه المعايير.

الجدول رقم (3-3) معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

القيمة	1 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

### صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، ويبين الجدولان (3-4) و(3-5) قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الاستبانة ككل.

الجدول رقم (3-4): قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الريادية مع المجال ومع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.077	**0.90	15	**0.90	**0.091
2	**0.079	**0.089	16	**0.089	**0.84
3	**0.082	**0.81	17	**0.81	**0.74
4	**0.080	**0.89	18	**0.89	**0.83
5	**0.089	**0.88	19	**0.88	**0.88
6	**0.088	**0.85	20	**0.85	**0.83
7	**0.81	**0.90	21	**0.90	**0.87
8	**0.085	**0.092	22	**0.092	**0.091
9	**0.078	**0.092	23	**0.092	**0.090
10	**0.90	**0.94	24	**0.94	**0.91
11	**0.89	**0.086	25	**0.086	**0.083
12	**0.84	**0.90	26	**0.90	**0.088
13	**0.087	**0.093	27	**0.093	**0.090
14	**0.091	**0.90	28	**0.90	**0.087

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3-4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين

الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.78-0.94)

وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.74-0.94) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة عودة (2014).

الجدول (3-5): قيم معاملات ارتباط فقرات الميزة التنافسية مع المجال ومع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.065	**0.057	13	**0.71	**0.60
2	**0.086	**0.075	14	**0.79	**0.71
3	**0.087	**0.081	15	**0.080	**0.73
4	**0.072	**0.065	16	**0.79	**0.74
5	**0.086	**0.081	17	**0.86	**0.78
6	**0.091	**0.83	18	**0.91	**0.85
7	**0.85	**0.71	19	**0.79	**0.65
8	**0.093	**0.090	20	**0.88	**0.87
9	**0.052	**0.050	21	**0.89	**0.082
10	**0.75	**0.63	22	**0.090	**0.084
11	**0.077	**0.067	23	**0.91	**0.89
12	**0.063	**0.057	24	**0.090	**0.085

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3-5) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين

الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.52-0.93)

وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.50-0.90) وهي دالة إحصائياً

وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة عودة (2014).

## ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة ويبين الجدول (3-6) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول رقم (3-6) قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الريادية	الرؤية الإستراتيجية	9	0.93
	الإبداع الإداري	8	0.95
	المبادرة/الاستباقية	11	0.97
	القيادة الريادية ككل	28	0.98
الميزة التنافسية	القيادة التربوية المبدعة	8	0.94
	جودة الخدمات التعليمية	8	0.94
	المرونة	8	0.95
	الميزة التنافسية ككل	24	0.97

يبين الجدول (3-6) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.93-0.97) لأداة القيادة الريادية وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98)، أما معاملات ثبات كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.94-0.95) لمجالات الميزة التنافسية وبلغ معامل الثبات الكلي (0.97).

## متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة المتغيرات الديموغرافية

1. الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).

2. المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

3. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

### إجراءات الدراسة

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.
2. تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم
3. مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية لواء ناعور ولواء ووادي السير والتي بدورها خاطبت المدارس الخاصة التابعة لها والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.
4. إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة
6. تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
7. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

### المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.
- استخراج نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) للإجابة عن السؤال الرابع

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير على فقرات أداة القيادة الريادية ويوضح الجدول (4-7) هذه النتائج.

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير مرتبة تنازلياً

الدرجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.71	3.81	الرؤية الإستراتيجية	1	1
مرتفعة	0.73	3.78	الإبداع الإداري	2	2
مرتفعة	0.73	3.74	المبادرة /الاستباقية	3	3
مرتفعة	0.69	3.78	القيادة الريادية ككل		

يبين الجدول (4-7) أنّ درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة

نظر المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط

حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.69) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة الريادية لدى

مديري المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء

مجال (الرؤية الإستراتيجية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.71)

وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الإبداع الإداري) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة مرتفعة وتلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (المبادرة/الاستباقية) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة مرتفعة وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير على كل فقرة من فقرات أداة القيادة الريادية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (4-8، 4-9، 4-10) هذه النتائج.

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرؤية الإستراتيجية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	تحقق أهداف استراتيجية تتوافق مع رسالة المدرسة	3.87	0.87	مرتفعة
2	2	تحقق أهداف استراتيجية تتوافق مع رؤية المدرسة	3.86	0.85	مرتفعة
9	2	لديها الوعي لما يجب ان تكون عليه شكل الخدمات التي تقدمها في المستقبل للمجتمع	3.86	0.87	مرتفعة
5	4	تعمل على تحويل الرؤية إلى أنشطة فاعلة	3.85	0.92	مرتفعة
6	5	تطور خططها المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية بما يواكب متطلبات المستقبل	3.83	0.92	مرتفعة
3	6	لديها آليات عملية لتحفيز العاملين للعمل وفق رؤيتها الإستراتيجية	3.81	0.91	مرتفعة
4	6	تشجع العاملين على تنفيذ رؤية المدرسة المستقبلية	3.81	0.87	مرتفعة
7	8	لديها رؤية إستراتيجية طموحة تمتاز بالتحدي	3.74	0.92	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	9	لديها تصوراً واضحاً بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية لإدارة المدرسة	3.71	0.91	مرتفعة
الرؤية الإستراتيجية (الكلي)					
			3.81	0.71	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-8) أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرؤية الإستراتيجية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.71) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.71-3.87)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تحقق أهداف استراتيجية تتوافق مع رسالة المدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على " لديها تصوراً واضحاً بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية لإدارة المدرسة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الإبداع الإداري) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
12	1	تتأكد من تطبيق العاملين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي	4.02	0.81	مرتفعة
13	2	تمتلك المقدرة على تحقيق التميز والتنافسية في أنشطة المدرسة	3.83	0.89	مرتفعة
17	3	تعمل على توليد الأفكار لحل المشكلات والأزمات التي تواجهها المدرسة	3.82	0.88	مرتفعة
10	4	تربط خطط التطوير المدرسي بالحاجات الحالية والمستقبلية	3.79	0.90	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	5	توفر فرص النمو المهني المستدام للعاملين	3.72	0.92	مرتفعة
16	6	تتبنى أفكارًا جديدة وإبداعية تساهم في تعزيز مكانة المدرسة وتحقيق التميز في أدائها	3.71	0.92	مرتفعة
15	7	توظف آليات عمل جديدة وطرقًا غير مألوفة في الإدارة المدرسية	3.68	0.99	مرتفعة
14	8	تعمل على نشر ثقافة الإبداع والتميز بين المعلمين	3.68	0.98	مرتفعة
الإبداع الإداري (الكلي)					
			3.78	0.73	مرتفعة

لاحظ من الجدول (4-9) أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الإبداع الإداري) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.73) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.68-4.02)، وجاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "تتأكد من تطبيق العاملين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "تعمل على نشر ثقافة الإبداع والتميز بين المعلمين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المبادرة/ الإستباقية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
20	1	تتأكد من تطبيق العاملين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي	3.89	0.88	مرتفعة
19	2	تعزز روح المبادرة بين المعلمين	3.82	0.91	مرتفعة
21	3	تنوه للأخطاء المتوقعة في التعامل مع الطلبة	3.79	0.89	مرتفعة
22	4	تضع حلولاً ابتكارية للمشكلات التربوية التي يُتنبأ بها	3.76	0.96	مرتفعة
23	4	تحرص على التعامل مع المواقف المستجدة وفق خطط عمل مرنة	3.76	0.94	مرتفعة
27	6	تناقش القضايا التربوية مع المعلمين للاستفادة من خبرتهم	3.74	0.94	مرتفعة
28	7	تنفذ خطط بشكل يساهم في تقليل الهدر التربوي في (الوقت, والجهد	3.72	0.90	مرتفعة
24	7	تستثمر التحديات كفرص لمبادرات نوعية جديدة	3.72	0.93	مرتفعة
18	9	تقدم أفكاراً استباقية عند مناقشة القضايا التربوية	3.69	0.92	مرتفعة
25	10	تتخذ القرار الملائم من بداية المشكلة التربوية	3.66	0.96	متوسطة
26	11	توفر وسائل تعليمية بديلة قبل حدوث الأزمات	3.64	0.97	متوسطة
		المبادرة/ الإستباقية (الكلي)	3.74	0.73	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-10) أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة

لفقرات مجال (المبادرة/الإستباقية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف

معيار (0.73) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.64-3.89)، وجاءت الفقرة رقم (20)

التي تنص على " تتأكد من تطبيق العاملين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي " بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت

الفقرة رقم (26) والتي تنص على " توفر وسائل تعليمية بديلة قبل حدوث الأزمات " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير على فقرات أداة الميزة التنافسية ويوضح الجدول (4-11) هذه النتائج.

الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.77	3.73	القيادة التربوية المبدعة	1	1
مرتفعة	0.75	3.72	جودة الخدمات التعليمية	2	2
مرتفعة	0.75	3.71	المرونة	3	3
مرتفعة	0.72	3.72	الميزة التنافسية ككل		

يبين الجدول (4-11) أنّ درجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء

وادي السير من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.72)

وانحراف معياري (0.72) وبشكل تفصيلي كانت درجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة

في لواء ناعور ولواء وادي السير للمجالات الفرعية على النحو الآتي: جاء مجال (القيادة التربوية

المبدعة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة في حين

جاء بالمرتبة الثانية مجال (جودة الخدمات التعليمية) بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري

(0.75) وبدرجة مرتفعة وتلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (المرونة) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.75).

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير على كل فقرة من فقرات أداة الميزة التنافسية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (4-12، 4-13، 4-14) هذه النتائج.

الجدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (القيادة التربوية المبدعة) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
مرتفعة	0.89	3.85	تحرص على مواكبة التطورات في التعليم	1	2
مرتفعة	0.90	3.80	تحرص على تنمية ثقافة التميز	2	1
مرتفعة	0.92	3.76	تنظر إلى المشكلات التي تواجهها على إنها فرص للتطوير	3	8
مرتفعة	0.92	3.72	تحرص على تنمية إحساس المعلمين بأهمية تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة	4	7
مرتفعة	0.96	3.72	تتبنى فكرة التغيير والتطوير المستمر	5	6
مرتفعة	0.93	3.71	تعمل على تحويل الرؤية إلى أنشطة فاعلة	6	5
متوسطة	0.97	3.66	تهتم بالأفكار الإبداعية التي يقترحها المعلمين	7	4
متوسطة	1.02	3.64	توفر للمعلمين بيئة محفزة للإبداع والابتكار	8	3
مرتفعة	0.77	3.73	القيادة التربوية المبدعة (الكلي)		

يلاحظ من الجدول (4-12) أن درجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة لفقرات مجال

(القيادة التربوية المبدعة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.77)

وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.64-3.85)، وجاءت الفقرة رقم(2) التي تنص على " تحرص على مواكبة التطورات في التعليم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(3) والتي تنص على " توفر للمعلمين بيئة محفزة للإبداع والابتكار."في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.64) وبانحراف معياري(1.02) وبدرجة متوسطة.

الجدول رقم (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (جودة الخدمات التعليمية) مرتبة تنازليًا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
مرتفعة	0.90	3.78	تزود المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر	1	10
مرتفعة	0.91	3.75	تتعاون على تقييم خدماتها التعليمية من خلال التغذية الراجعة من المستفيدين	2	16
مرتفعة	0.91	3.74	تراجع أدائها باستمرار بهدف التطوير والتحسين المستمر	3	12
مرتفعة	0.93	3.74	تسعى الى تطوير خدماتها التعليمية اعتمادًا على إحتياجات المجتمع	3	15
مرتفعة	0.89	3.74	توظف المدرسة نواتج تعلم مختلفة	3	9
مرتفعة	0.94	3.70	تحرص على جودة خطة التنمية المستدامة للمعلمين	6	13
مرتفعة	0.97	3.70	توفر للطلبة مصادر التكنولوجية للتعليم	6	11
متوسطة	0.97	3.63	تمتلك وحدة لضمان الجودة والتطوير	8	14
مرتفعة	0.75	3.72	جودة الخدمات التعليمية (الكلي)		

يلاحظ من الجدول (4-13) أن درجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (جودة الخدمات التعليمية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.75) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.63-3.78)، وجاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على " تزود المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " تمتلك وحدة لضمان الجودة والتطوير " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة.

الجدول رقم (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (المرونة) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
مرتفعة	0.91	3.77	تمتلك القدرة على تطوير خدماتها التعليمية لمواجهة التغييرات	1	18
مرتفعة	0.94	3.73	تعويض النقص في عدد المعلمين بشكل سريع، بحيث لا يؤثر على سير العملية التعليمية	2	19
مرتفعة	0.96	3.73	تحديث تطوير مستمر في إدارتها المدرسية	2	24
مرتفعة	0.93	3.69	تواكب التطوير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستمرار	4	21
مرتفعة	0.95	3.69	تستجيب للتغييرات في احتياجات المجتمع	4	22
مرتفعة	0.99	3.69	تراعي البعد الإنساني في التعامل مع المعلمين	4	17
مرتفعة	0.90	3.69	ترفع الروح المعنوية في بيئة المدرسة	4	23
مرتفعة	0.92	3.68	يتم تهيئة البيئة المناسبة لمساعدة المعلمين على التكيف مع المستجدات في مجال التخصص	8	20
مرتفعة	0.75	3.71	المرونة (الكلي)		

يلاحظ من الجدول (4-14) أن درجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (المرونة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.75) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.68-3.77)، وجاءت الفقرة رقم (18) التي تنص على " تمتلك القدرة على تطوير خدماتها التعليمية لمواجهة التغييرات " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على " يتم تهيئة البيئة المناسبة لمساعدة المعلمين على التكيف مع المستجدات في مجال التخصص " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقق الميزة التنافسية في لواء ناعور ولواء وادي السير والجدول (4-15) يبين هذه النتائج.

الجدول رقم (4-15): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير

الدرجة الكلية	المبادرة/ الاستباقية	الإبداع الإداري	الرؤية الإستراتيجية	القيادة الريادية الميزة التنافسية
**0.877	**0.866	**0.824	**0.794	القيادة التربوية المبدعة
**0.852	**0.830	**0.804	**0.785	جودة الخدمات التعليمية
**0.826	**0.818	**0.767	**0.755	المرونة
**0.901	**0.886	**0.844	**0.823	الدرجة الكلية

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4-15) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير على الدرجة الكلية بلغت (0.01) وعلى جميع المجالات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.755 - 0.901)

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات كل من الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة) ويبين الجدول (4-16) هذه النتائج.

الجدول رقم (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة

الدرجة الكلية	المبادرة/ الاستباقية	الإبداع الإداري	الرؤية الإستراتيجية	المجالات	المستويات	المتغير
3.85	3.81	3.84	3.90	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.63	0.67	0.67	0.66	الانحراف المعياري		
3.74	3.71	3.75	3.77	المتوسط الحسابي	انثى	الجنس
0.70	0.75	0.74	0.73	الانحراف المعياري		
3.83	3.79	3.83	3.86	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.74	0.79	0.78	0.76	الانحراف المعياري		
3.70	3.66	3.70	3.74	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	المؤهل العلمي
0.58	0.63	0.63	0.62	الانحراف المعياري		
3.80	3.81	3.78	3.82	المتوسط الحسابي	أقل من 5	الخبرة
0.76	0.81	0.76	0.78	الانحراف المعياري		
3.81	3.77	3.85	3.81	المتوسط الحسابي	5-أقل	الخبرة
0.66	0.74	0.71	0.66	الانحراف المعياري	من 10	
3.73	3.68	3.73	3.80	المتوسط الحسابي	أكثر	الخبرة
0.66	0.68	0.72	0.71	الانحراف المعياري	من 10	

يلاحظ من الجدول (4-16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (4-17) يبين هذه النتائج.

الجدول رقم (4-17) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس هوتلينج (0.010) قيمة ف (1.188) مستوى الدلالة (0.314)	الرؤية الإستراتيجية	1.685	1	1.685	3.293	0.070
	الإبداع الإداري	1.502	1	1.502	2.871	0.091
	المبادرة/ الاستباقية	1.685	1	1.685	3.189	0.075
المؤهل العملي هوتلينج (0.988) قيمة ف (1.358) مستوى الدلالة (0.255)	الرؤية الإستراتيجية	1.336	1	1.336	2.610	0.107
	الإبداع الإداري	2.024	1	2.024	3.869	0.060
	المبادرة/ الاستباقية	1.714	1	1.714	3.243	0.073
الخبرة لامبدا (0.970) قيمة ف (1.77) مستوى الدلالة (0.101)	الرؤية الإستراتيجية	0.087	2	0.043	0.085	0.919
	الإبداع الإداري	0.492	2	0.246	0.470	0.625
	المبادرة/ الاستباقية	2.014	2	1.007	1.905	0.150
الخطأ	الرؤية الإستراتيجية	180.143	352	0.512		
	الإبداع الإداري	184.159	352	0.523		
	المبادرة/ الاستباقية	186.012	352	0.528		

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
	الاستباقية					
الكلية	الرؤية الإستراتيجية	185.413	363			
	الإبداع الإداري	193.262	363			
	المبادرة/ الاستباقية	195.674	363			

يبين الجدول (4-17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاص باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على جميع المجالات.

ولمعرفة دلالة الفروق على الدرجة الكلية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي وبيين

الجدول (4-18) هذه النتائج.

الجدول رقم (4-18) نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	1.632	1	1.632	3.479	0.063
المؤهل العلمي	1.670	1	1.670	3.561	0.060
الخبرة	0.660	2	0.330	0.703	0.496
الخطأ	165.078	352	0.469		
الكلية	172.316	363			

يبين الجدول (4-18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على الدرجة الكلية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، ويعرض هذا الفصل نتائج الدراسة ومناقشتها، وعلاقتها بالدراسات السابقة، والأسباب التي تعود إليها تلك النتائج كما يأتي:

**مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات. وقد تعزو هذه النتائج إلى اهتمام المدراس الخاصة بتعيين الإدارة ذات الكفاءة العالية وتقوم بمتابعة الإنجازات المحققة من قبلهم بشكل دوري ومعالجة القصور فوراً كونها مؤسسات قائمة على استقطاب الطلبة وأولياء الأمور لتحقيق أرباحهم واستمراريتهم التعليمية واهتمام المدارس الخاصة بالمهارات القيادية المتعددة قبل الشهادات وتعيين الشباب ذو الطاقة المتجددة القادرون على العمل تحت الضغط ومتطلبات أرباب العمل ، ويتمتعون بمهارات قيادية فعالة، وكونهم يحملون عقود سنوية مؤقتة فأنهم يسعون دوماً لتطوير مهاراتهم للحفاظ على وظائفهم مما ينعكس إيجابياً على المعلمين بتحفيز المديرين لهم وتوجيههم بشكل فعال لتحقيق أهداف المدرسة والعملية التعليمية وتعزيز الابتكار والتطوير فينعكس على استجابات المتعلمين إيجابياً. كما قد تعزى هذه النتائج إلى أن المؤسسات التعليمية أدركت أن بقاءها في إطار المنافسة يتطلب منها التحسين والتطوير والتوجه للطرق الإبداعية الريادية ومواكبة كل ما هو جديد ووفرت الطاقم الذي يتسم بالمخاطرة والرؤية الاستراتيجية بهدف تحقيق الأهداف واستقطاب الطلبة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخليفات (2021) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشطيبي (2021) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. كما اختلفت مع نتائج دراسة خلف الله (2017) التي جاءت نتائجها بدرجة ضعيفة.

فقد أشارت النتائج المتعلقة بمجال "الرؤية الاستراتيجية" جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وأظهرت نتائج الفقرة رقم (1) التي تنص على "تحقق أهداف استراتيجية تتوافق مع رسالة المدرسة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.87). وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في توفير متطلبات القيادة الريادية لما يراه المعلمين من دوره الكبير في الإنجاز وتبني الأفكار وتطوير الموارد البشرية وتحويل الأفكار الريادية إلى واقعية مما يشير إلى أن المديرين الحاليين يمتلكون اتجاهات وقدرات كافية في الممارسات للقيام بأنشطة ريادية، حيث انه تم اختيار قيادة إدارية من الاكاديمين أصحاب الخبرة والسمات والخصائص التي تتطلع لاهداف طويلة الأمد ولهم علم ودراية بكل مفاصل وحيثيات العمل داخل المؤسسة التعليمية مما يمكنهم من التكيف ومن ثم التطوير واستحداث ما هو جديد.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (8) التي تنص على "لديها تصورًا واضحًا بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية لإدارة المدرسة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى درجة الإدراك العالية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لارتباطها بتحقيق التميز التنظيمي، حيث تدرك القيادات أهمية التدريب وفتشمل القيادة الريادية الحدس والإبداع

من منظور موحد للمدرسة، كما أن الوضع المثالي لها في أي مؤسسة يجمع بين الإبداع والتحليل، ومشاركة وتفاعل بين مختلف المستويات.

كما أشارت النتائج المتعلقة بمجال "الإبداع الإداري" جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على " تتأكد من تطبيق العاملين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي "حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اغلب المعلمين يرون أن مديري المدارس على وعي في الإبداع الذي يعمل على تحسين مستوى الأداء المدرسي، وتمكين المدرسة من التكيف مع التغييرات والتحديات المتلاحقة التي تحصل في الميدان التربوي بالإضافة إلى أهمية العمل على توليد الأفكار الجديدة التي تساعد على إنجاز العديد من الأعمال الإدارية.

وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (14) التي تنص على " تعمل على نشر ثقافة الإبداع والتميز بين المعلمين "حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) كما وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان المعلمون يرون أن دور القيادة الريادية في عملية الابداع كل ما هو جديد من أفكار في دعم عملية التعلم.

كما أشارت النتائج المتعلقة بمجال "المبادرة / الاستباقية " حيث جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة باستثناء الفقرة رقم (25) و(26) وجاءت بدرجة متوسطة وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (20) التي تنص على " تتأكد من تطبيق العاملين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي "حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.89) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى ان المعلمين يرون أن مديري المدارس الخاصة الأردنية لديهم دور كبير في عملية ابتكار كل ما هو جديد من أفكار في دعم عملية التعلم، ونظرًا لما يشهده القطاع التربوي من تطورات ناجمة من الانفجار

المعرفي والتطور التكنولوجي الذي أدى إلى الحاجة نحو العمل على تبني الأفكار الجديدة التي تخدم الاتجاهات الحديثة للعملية التعليمية التعليمية، وذلك في ضوء عدم قدرة الأفكار التقليدية من العمل على تلبية احتياجات الطلبة التعليمية وتوجهاتهم مما يؤدي إلى حدوث قصور في عملية التعلم. وتتفق مع نتائج دراسة (الجيار، 2018؛ الخليفات، 2021).

كما أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (26) التي تنص على "توفر وسائل تعليمية بديلة قبل حدوث الأزمات" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة ان المعلمين يرون أن الثقة شعور متبادل بين مديري المدارس والمعلمين، وان ثقة المعلمين في مدير المدرسة واهتمام المدير وحرصه على تشجيع المعلمين من شأنها أن تساهم في تطوير المدرسة واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون إلى صفهم من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟**

أشارت نتائج السؤال الثاني أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان المدارس الخاصة تسعى إلى التميز في النتائج، وبالتالي تحرص على تشجيع روح الإبداع، كما ان المدارس الخاصة تسعى على تطوير خدماتها وتجديدها بشكل مستمر حتى تحافظ على تميزها ومكانتها.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة (شرايحة والصريرة، 2021) التي أظهرت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة فيما اختلفت نتيجة هذا

السؤال مع نتائج دراسة شحاته وآخرون (2019) التي أظهرت أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة جاءت مؤكدة على قلة اهتمام القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يأتي:

أظهرت نتائج الجدول (12) أن "مجال القيادة التربوية المبدعة" جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت أن الفقرة رقم (2) التي تنص على "تحرص على مواكبة التطورات في التعليم" حصلت على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.85)، كما وظهرت أن الفقرة رقم (3) التي تنص على توفر للمعلمين بيئة محفزة للإبداع والابتكار " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا بالقيادة التربوية الرشيدة، وذلك لأن القائد التربوي المبدع هو الذي يطور بالعملية التعليمية التعلمية ويرتقي بها للوصول إلى أعلى درجات التميز والإبداع، فعند وضع القائد التربوي المناسب في المكان المناسب فإنه سيرتقي بمؤسسته ويحقق لها التنافس في البيئة المحلية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حجية (2020).

أظهرت نتائج الجدول (13) أن "مجال جودة الخدمات التعليمية" جاء بالمرتبة الثانية، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة ما باستثناء الفقرة رقم (14) والتي جاءت بدرجة متوسطة وأظهرت أن الفقرة رقم (10) التي تنص على " تزود المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78)، وكما أظهرت أن الفقرة رقم (14) التي تنص على " تمتلك وحدة لضمان الجودة والتطوير" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مدى اهتمام مديري ومعلمي المدارس برفع جودة العملية التعليمية

وإنجاحها وتحقيق الأهداف التعليمية وتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلبة من خلال تحقيق أهداف المنهاج التي تتميز بشموليتها ومناسبتها لقدرات ومستوى الطلبة.

ويمكن عزو هذه النتائج الإيجابية إلى مدى إدراك مديري المدارس الخاصة الأردنية لأهمية عملية التطوير والتجديد وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة في تحقيق التقدم والتفرد في أدائها وبالتالي اكسابها ميزة تنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شرايحة والصريرة، 2021). أظهرت النتائج أن "مجال المرونة" جاء بالمرتبة الثالثة، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد أظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (18) التي نصّت على "تمتلك القدرة على تطوير خدماتها التعليمية لمواجهة التغييرات" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77).

وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (20) التي نصّت على "يتم تهيئة البيئة المناسبة لمساعدة المعلمين على التكيف مع المستجدات في مجال التخصص" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68). وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى البرامج التدريبية الموجهة لإدارات المدارس بهدف تحسين قدراتهم القيادية، جعلتهم أكثر مرونة في التعامل مع المعلمين في المدرسة، حيث إن تلك البرامج التدريبية تركز على تعزيز مهارات القيادة والتوجيه لإدارات المدارس الخاصة، ومن خلال تحسين قدراتهم القيادية، يتمكنون من التعامل بشكل أفضل مع المعلمين في المدرسة وبناء علاقات تعاونية قوية.

كما ان هذه البرامج التدريبية تعمل على تزويد المديرين المدرسين بالمهارات والأدوات اللازمة لفهم احتياجات المعلمين وتحفيزهم ودعمهم في تحقيق أهدافهم التعليمية. وتركز أيضاً على تطوير مهارات التواصل والتفاوض وحل المشكلات، مما يساعد الامديرين على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين والعاملين في المدرسة. عندما يكون لدى إدارات المدارس مهارات قيادية قوية، يكونون أكثر

قدرة على التعامل مع التحديات والمشكلات التي قد تواجههم في بيئة التعليم. وبالتالي، يتمكنون من تعزيز روح العمل الجماعي والابتكار في المدرسة، مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة التعليم وتحقيق نتائج أفضل للطلبة.

بالإضافة إلى ذلك، تؤدي البرامج التدريبية الموجهة لإدارات المدارس دوراً في تعزيز مرونة المدرسة بأكملها. فعندما يكون لدى المديرين القدرة على التكيف مع التغيرات وتحفيز المعلمين على تبني التحسين المستمر، يمكن للمدرسة أن تتكيف بشكل أفضل مع احتياجات الطلاب والمجتمع المحيط بالتالي، يمكن القول أن البرامج التدريبية الموجهة لإدارات المدارس تسهم في تحسين قدراتهم القيادية وجعلهم أكثر مرونة في التعامل مع المعلم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزيت (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الريادية كانت مرتفعة وأختلفت مع دراسة الحميد (2019) التي أشارت إلى أن ممارسة القيادة الريادية من قبل القادة التربويين جاءت بدرجة متوسطة .

**مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير؟**

أشارت نتائج السؤال الثالث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية ويستدل من هذه النتيجة أن ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس تؤثر في الميزة التنافسية في المدارس الخاصة إذ إن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك ممارسة القيادة الريادية ارتفعت الميزة التنافسية في المدارس الخاصة،

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الريادية تسهم في تعزيز الميزة التنافسية في المدارس الخاصة، ويعتبر القادة الرياديون قادة مبتكرون ورؤساء مفكرين استراتيجيين، حيث يسعون للتغيير والابتكار وتحقيق النجاح في البيئة التنافسية، وعندما يتبنى مديرو المدارس الخاصة ممارسات القيادة الريادية، يتمكنون من تعزيز الابتكار والتحسين المستمر وبناء مزايا تنافسية تميزهم عن المدارس الأخرى في المنطقة.

كما قد تعزو إلى تحفيز المبادرة والابتكار والتغيير، يمكن للقادة الرياديين دفع المدرسة إلى تحقيق أداء متميز وتقديم خدمات تعليمية مميزة. كما يمكن لهم توجيه الموارد بشكل فعال واستثمارها في المجالات الحيوية التي تعزز التفوق والتميز في المدرسة.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر القادة الرياديون قدوة للمعلمين والموظفين في المدرسة. من خلال توجيه وتشجيع المعلمين، يمكن للقادة الرياديين تعزيز روح الفريق والتعاون وتعزيز الأداء الجماعي. هذا بدوره يؤثر بشكل إيجابي على جودة التعليم المقدمة ويعزز مكانة المدرسة.

بناءً على ذلك، قد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة تسهم في تعزيز التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية للمدارس.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الزيت (2019) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة تحقق الميزة التنافسية.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة)؟

أشارت نتائج السؤال الرابع إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية.

وفيما يتعلق بالنتيجة المتصلة بمتغير الجنس فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه لا يؤثر بشكل كبير على ممارسة القيادة الريادية في المدارس الخاصة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخليفات (2021) والتي بينت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس". ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المؤهل العلمي للمدير ليس عاملاً حاسماً في ممارسة القيادة الريادية، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع الخليفات (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق لممارسة القيادة الريادية وفقاً لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

وبخصوص متغير الخبرة فقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الخبرة لدى المدير لا يؤثر بشكل كبير على ممارسة القيادة الريادية في المدارس الخاصة الأردنية، وقد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على ممارسة القيادة الريادية، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة (الشطيبي، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، ودراسة الحميديين (2019). ودراسة (الزبط، 2019).

## التوصيات

1. اشراك المعلمين المتميزين في المدرسة في عمليات تطوير وتحسين المدرسة.
2. ضرورة تعزيز مديري المدارس الخاصة الأردنية لنمط القيادة الريادية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة.
3. عقد الدورات التدريبية للمديرين لتطوير أدائهم وتنمية مهارتهم القيادية بشكل يمكنهم من تولي المهمات القيادية.
4. تبني مبادئ وممارسات القيادة الريادية في المدارس
5. دمج الممارسات الريادية في النمط الإداري والثقافة الإدارية والخطط التطويرية للمدرسة

## المقترحات

1. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول القيادة الريادية في المدارس الخاصة والاستفادة منها وربطها بمتغيرات أخرى.
  2. بناء نموذج قيادة ريادية فعال وتفعيله فقراته في المؤسسات التعليمية.
  3. إجراء أبحاث تجريبية عن اثر القيادة الريادية والميزة التنافسية على الطلبة
  4. ربط تقييم مديري المدارس السنوي بتطبيق القيادة الريادة
  5. إجراء دراسات تتعلق باثر المستحدثات التكنولوجية على المنظمات الريادية
- توفير بيئات تعليمية تعزز القيادة الريادية.

## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً. المراجع العربية.

إبراهيم، محمد (2009). *المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول* {بحث مقدم}. المؤتمر الثاني لتطوير التعليم العالي الاتجاهات المعاصرة في تطوير الأداء الجامعي، القاهرة، جامعة المنصورة.

أبو بكر، مصطفى (2007). *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.*

أبو جامع، أحلام (2022). *الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس من وجهة نظر العاملين في منطقة النقب. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 63 (2)، 93-144.*

احمد، محمد و عبدالعال، عنتر و متولي، اسراء. (2022). *تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، 11(11)، 1319-1365.*

بوشناف، عمار (2002). *الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 3(1)، 115-121.*

الحيار، سهير (2018). *القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية* {بحث مقدم}، القاهرة: المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

الحارثي، جواهر و الجعيد، سامية. (2022). *دور القيادة الرقمية في دعم التعليم المدمج لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم التربوية، 30(4)، 461-511.*

حبية، عبير (2020). *درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة في العاصمة عمان* {رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية}. جامعة آل البيت. مسترجع من [search.shamaa.org](http://search.shamaa.org).

الحميديين، قاسم (2019). درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان / الأردن رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية} جامعة ال البيت. الأردن. مسترجع من [search.shamaa.org](http://search.shamaa.org).

حوالة، سهير (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 27(3)، 299-347.

الحوامدة، ثروت وعبد المنعم، أسامة (2019) أثر الذكاء الاصطناعي في خلق التفكير الاستراتيجي الصحيح للقيادات الريادية لمنظمات الاعمال للوصول للقيمة المضافة لعملياتها الاستراتيجية نموذج مقترح، مجلة جرش للبحوث والدراسات، 21(1)، 251-269

خلف الله، محمود (2010). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القدرات الريادية (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، 2(21)، 328 - 373 .

الخليفات، ووداد. (2021). دور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية} جماعة ال البيت -الأردن. تم استرجاعه من [search.shamaa.org](http://search.shamaa.org).

خليل، نبيل ومحمد، أشرف، والأنصاري، أسماء، ومحمد، رجب (2019). القيادة الريادية في التعليم: المفهوم - الأهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات - المتطلبات. مجلة العلوم التربوية، 5(2) ، 347-393.

درادكة، امجد والبريزات، فدوى. (2023). إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين. المجلة الدولية للعلوم التربوية، والنفسية(1)72، 270-321 .

الدمنهوري، محمد، و خليل، نبيل، وشحاته، صلاح (2019). إدارة الأزمة التعليمية كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج. المجلة العلمية بكلية التربية بالوادي الجديد، 28(2) ، 489-547 .

الراجحي، إلهام (2021). تدريب القيادات الأكاديمية باستخدام أسلوب المحاكاة لتفعيل الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات السعودية : تصور مقترح .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. 13(4). 82-115 .

الزيط، أفنان (2019). درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين {رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية} . تم استرجاعه من كلية الآداب والعلوم – جامعة الشرق الأوسط ([meu.edu.jo](http://meu.edu.jo)).

الزهراني مريم (2013). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، {رسالة دكتوراه غير منشورة} . كلية التربية، المؤسسات العامة في أم القرى السعودية.

الزهراني، إبراهيم (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 17(1)، 101-117 .

الزهيري، إبراهيم (2008). الإدارة المدرسية والصفية: منظومة الجودة الشاملة. (ط.1). دار الفكر العربي، القاهرة، مصر .

السلمي، علي (1998). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.

سليم، هانم. (2020). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر .المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، (78/78)، 1831-1940 .

شرايحة، بالفين والصريرة، خالد (2021). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 7(1) 394-421.

الشطيبي، عواطف (2021). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. مجلة كلية التربية، 37 (11)، 547-571 .

صالح، شريف و رضوان، وائل. (2023). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط، 38(85.03).

صالح، ماهر (2014). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، (ط.1). اربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.

صخر، شذى و قطيشات، غدير. (2021). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، 1(1)، 87-107.

الصغير، غريبي (2017). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية، { رسالة دكتوراه غير منشورة}. المؤسسات العامة في الخرطوم.

صلاح الدين، نسرین (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42(3)، 314- 235.2018 .

العجمي، محمد (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. (ط.1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العريفي، حصة. (2023). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعي، 42(197)، 185-228 .

العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمري، غسان (2005). المدخل إلى إدارة المعرفة، (ط.1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العميان، محمود (2013). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، (ط.6). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عودة، احمد (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. اربد : دار الأمل للنشر والتوزيع.

الغالبی، طاهر و إدريس، وائل (2009). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، (ط.1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغامدي، منال (2021). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز: استراتيجية مقترحة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 13(3)، 143-182.

فتحي، سلطان، والمختار، جمال (2014). 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، 37(99)، 102-199

القحطاني، عبير، والمخلافي، محمد (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (40)، 216 - 233 .

كعواش، رؤوف (2016). القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة الحقيقة، 359 (3932)، 1 - 24.

المسرورية، نوال (2019). أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان {رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس- مسقط}. جامعة السلطان قابوس .مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1049972>

معوض، فاطمة (2020). فرق العلم الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن . المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 7(1)، 75-96 .

مكي، بسام (2021). الإدارة التربوية والمواهب العلمية: مقارنة لبناء نموذج بيئة جامعية مستدامة للابداع والابتكار: دراسة حالة الجامعة اللبنانية كلية الهندسة إنموذجا لإطروحة دكتوراه منشورة، الجامعة اللبنانية المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية الإجتماعية، لبنان}تم استرجاعه من . [search.shamaa.org](http://search.shamaa.org)

النجار، فايز والعلي عبد الستار (2006). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. (ط.1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نجم، عبود (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*، (ط.2). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

نجم، عبود (2012). *القيادة الإبداعية إدارة الابداع المؤسسات العامة في الزيتونة*. (ط.1). عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

الهلال، صالح (2014). *إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال*. (ط.1). عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

## ثانياً. المراجع الأجنبية.

- Cao, Z., Mei ., (2018). Research on the Innovation and Entrepreneurship Education Mode in Colleges and Universities Based on Entrepreneurial Ecosystem Theory. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(5), 1612–1619. <https://doi.org/10.12738/estp.2018.5.060>
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Jiang, Y., Pan, J., Liu, M., & GAO, X. (2022). The Relationship between College Students' Entrepreneurial Intention and the Teaching Quality of Innovation and Entrepreneurship Practice. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 17(12), 61–76.
- Jorge-Calderón, D. (2013). Airport valuation: Using passenger generalized cost to measure competitive advantage and pricing power. *Journal of Airport Management*, 7(3), 255-264.
- Kimuli, saddat N. C, Ajagbe, Musibau A., Udo, Ekanem E. & Balunywa W. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Select Secondary Schools in Uganda *International Journal of Economics, Commerce and Management, United King*
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Palich, L. E. (2006). *Small business management: An entrepreneurial emphasis. Thomson South-Western..*
- MARTIN, A. M. et al. (2018). Effectual Reasoning and Innovation among Entrepreneurial Science Teacher Leaders: a Correlational Study. *Research in Science Education*, 48 (6). 1297–1319.
- Peter, C. (2003). *The creativity Advantage your organization the leader of Pack.* Gower Aldershork .U.K.
- Phangestu, J., Kountur, R., & Prameswari, D. A. (2020). The moderating effect of entrepreneurial leadership and competitive advantage on the relationship Bbetween business model innovation and startup performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 14(3).
- Raby, R. L., Fischer, H., & Cruz, N. I. (2023). Community College International Leaders' Sensemaking: Entrepreneurial Leadership Skills and Behavior. *Community College Review*, 51(1), 52-74.
- Smith, W.K., & lewis, M, W. (2010). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 30 (2), 381-403.
- Stefan, B., Petros, P,. (2022). Entrepreneurial leadership in schools: linking creativity with accountability. *International Journal of Leadership in Education*.

## الملحقات

الملحق رقم (1): أداة الدراسة بصورتها الأولية



**Middle East University**  
**Deanship of Graduate**  
**Studies & Scientific**  
**Research**

جامعة الشرق الأوسط  
 عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور/الأستاذ الدكتور :..... المحترم  
 تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم إعداد الاستبانة والمكونة من ثلاثة أجزاء، يتكون الجزء الأول منها على المتغيرات الديموغرافية والجزء الثاني يتكون من المحور الأول القيادة الريادية ويتضمن (27) فقرة موزعة على (3) أبعاد وهي: الرؤية الإستراتيجية يتكون من (9) فقرات، وبعد الإبداع الإداري يتكون من (8) فقرات وبعد المبادرة/الإستباقية يتكون من (10) فقرات، والجزء الثالث يتكون من المحور الثاني الميزة التنافسية ويتضمن (29) فقرة موزعة على (3) أبعاد وهي: القيادة التربوية المبدعة يتكون من (10) فقرات، وبعد جودة الخدمات التعليمية يتكون من (10) فقرات وبعد المرونة يتكون من (9) فقرات. آملة من حضراتكم التكرم بإبداء آرائكم حول الفقرات من حيث انتمائها للمجال، ودرجة وضوحها، وصلاحياتها وذلك لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية بهذا المجال، سيتم الأخذ بملاحظاتكم التي سنقترحونها.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: زانة سعود الخليف

رقم الهاتف 0776036813

المشرف

د. علي عودة الطراونة

رقم الهاتف 0797052007

اسم المحكم	التخصص الدقيق	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل

**الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية**

- 1 الجنس      ذكر            أنثى
- 2 سنوات الخبرة      أقل من 5 سنوات            من 5 سنوات إلى أقل من 10            10 سنوات فأكثر
- 3 المؤهل العلمي      بكالوريوس            دراسات عليا

الجزء الثاني: يتكون من مجموعة فقرات لقياس القيادة الريادية، أرجو التكرم بقراءة الفقرات ووضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
✓ مقدره مدير المدرسة على تحقيق ما يلي: البعد الأول الرؤية الإستراتيجية:							
							1 الأهداف الإستراتيجية لدى مدير المدرسة تحقق الرسالة المدرسية
							2 أهداف مدير المدرسة تتوافق مع رؤية المدرسة
							3 لدى مدير المدرسة آليات عملية لتحفيز العاملين للعمل وفق رؤيتها الإستراتيجية
							4 يشجع مدير المدرسة العاملين على تنفيذ رؤى المدرسة المستقبلية
							5 يعمل مدير المدرسة على تحويل الرؤية إلى أنشطة فاعلة
							6 تطور إدارة المدرسة خططها المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية بما يواكب متطلبات المستقبل
							7 لدى مدير المدرسة رؤية إستراتيجية طموحة تمتاز بالتحدي

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							8 يمتلك مدير المدرسة تصورًا واضحًا بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية لإدارة المدرسة
							9 لدى إدارة المدرسة الوعي لما يجب ان تكون عليه شكل الخدمات التي تقدمها في المستقبل للمجتمع
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة							

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>البعد الثاني الإبداع الإداري:</b>							
							يربط مدير المدرسة خطط التطوير المدرسي بالحاجات الحالية والمستقبلية
							يوفر مدير المدرسة فرص النمو المهني المستدام للعاملين
							يتأكد مدير المدرسة من إتباع العاملين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي
							يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحقيق التميز والتنافسية في أنشطة المدرسة
							يعمل على نشر ثقافة الإبداع والتميز بين المعلمين
							يوظف آليات عمل جديدة وطرقاً غير مألوفة في الإدارة المدرسية
							يتبنى أفكاراً جديدة وإبداعية تساهم في تعزيز مكانة المدرسة وتحقيق التميز في أدائها
							يعمل على توليد الأفكار لحل المشكلات والأزمات التي تواجهه المدرسة
<b>أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة</b>							

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>البعد الثالث : المبادرة/الإستباقية:</b>							
							يقدم مدير المدرسة أفكارًا استباقية عند مناقشة القضايا التربوية
							يعزز روح المبادرة بين المعلمين
							ينوه للأخطاء المتوقعة في التعامل مع الطلبة
							يضع حلولًا ابتكارية للمشكلات التربوية التي يتنبأ بها
							يساعد في التعامل مع المواقف المستجدة وفق خطط عمل مرنة
							يستثمر التحديات كفرص لمبادرات نوعية جديدة
							يتخذ القرار الملائم من بداية المشكلة التربوية
							يوفر وسائل تعليمية بديلة استباقية عند حدوث الأزمات
							ينقاش القضايا التربوية مع المعلمين للاستفادة من خبرتهم

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة		
							ينفذ خطته بشكل يسهم في تقليل الهدر التربوي في الوقت والجهد	28
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة								

الجزء الثالث: يتكون من مجموعة فقرات لقياس الميزة التنافسية في المدارس، أرجو التكرم بقراءة الفقرات ووضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
✓ قدرة المدرسة على تحقيق ما يلي: البعد الأول: القيادة التربوية المبدعة.							
							28
							تحرص إدارة المدرسة عمل فرق لصياغة رؤيتها ورسالتها
							29
							تعلن إدارة المدرسة رؤيتها ورسالتها
							30
							تفوض إدارة المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين
							31
							توفر إدارة المدرسة للمعلمين بيئة محفزة للإبداع والابتكار
							32
							تهتم إدارة المدرسة بالأفكار الإبداعية التي يقترحها المعلمين
							33
							تتبنى إدارة المدرسة فكرة التغيير والتطوير المستمر
							34
							تحرص إدارة المدرسة على تنمية إحساس المعلمين بأهمية تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							تلتزم إدارة المدرسة بالشفافية في تعاملها مع المعلمين	35
							تعزز إدارة المدرسة مفهوم العمل الجماعي عند المعلمين لإنجاز المهام	36
							تتظر إدارة المدرسة إلى المشكلات التي تواجهها على إنها فرص للتطوير	37
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة								

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
البعد الثاني: جودة الخدمات التعليمية .							
							38 توظف المدرسة نواتج تعلم مختلفة
							39 تزود المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر
							40 تحرص المدرسة على تنمية ثقافة التميز
							41 تحرص المدرسة على مواكبة التطورات في التعليم
							42 توفر المدرسة للطلبة الوسائل التكنولوجية ومصادر التعلم المختلفة
							43 تراجع المدرسة أدائها باستمرار بهدف التطوير والتحسين
							44 تحرص المدرسة على جودة خطة التدريب
							45 تمتلك المدرسة فريق لضمان الجودة والتطوير
							46 تسعى المدرسة على تطوير خدماتها التعليمية اعتمادًا على دراسة السوق
							47 تتعاون المدرسة والمستفيدين من خدماتها التعليمية من خلال التغذية الراجعة
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة							

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>البعد الثالث: المرونة.</b>							
							48 تراعي إدارة المدرسة البعد الإنساني في التعامل مع المعلمين
							49 تمتلك المدرسة القدرة على تطوير خدماتها التعليمية لمواجهة التغييرات
							50 تتظر إدارة المدرسة للمشكلات التي تواجهها على أنها عتبة للتطوير
							51 يتم تعويض النقص في عدد المعلمين بشكل سريع، بحيث لا يؤثر على سير العملية التعليمية
							52 يتم تهيئة البيئة المناسبة لمساعدة المعلمين على التكيف مع المستجدات في مجال التخصص
							53 تواكب المدرسة التطوير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستمرار
							54 تستجيب المدرسة للتغييرات في احتياجات المجتمع

التعديل المقترح	سلامة الفقرة لغويا		مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							يرفع الروح المعنوية في بيئة المدرسة	55
							يحدث تطوير مستمر في إدارتها المدرسية	56
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة								

الباحثة:

زانة سعود

## الملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	إسم المحكم	الرتبة الاكاديمية	التخصص	الجامعة
1	أ.د أحمد بدح	استاذ	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
2	أ.د إخليف الطراونة	استاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
3	أ.د أيمن العمري	أستاذ	إدارة تعليم عالي	الجامعة الهاشمية
4	أ.د عدنان العضايلة	استاذ	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
5	أ.د علي حسين حورية	استاذ	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	أ.د عمر خرايشة	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
7	أ.د محمد مقابلة	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة جرش
8	أ.د معن العياصرة	استاذ	الإدارة التربوية	جامعة جرش
9	أ.د منيرة الشрман	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
10	أ.د نايل الرشايذة	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
11	د. خالد الصرايرة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
12	د. صالح عبابنة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
13	د. كاظم الغول	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
14	د. أروى المناصير	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة جدارا
15	د. خولة عليوة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
16	د. رائد مدانات	أستاذ مساعد	القياس وتقويم	جامعة البحرين

الملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية



**Middle East University**  
**Deanship of Graduate Studies**  
**& Scientific Research**

**جامعة الشرق الأوسط**  
**عمادة الدراسات العليا والبحث**  
**العلمي**

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة الشرق الأوسط

كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الأستاذ الزميل/ الزميلة... المحترم/ المحترمة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من جزأين، الجزء الأول خاص في المتغيرات الديموغرافية، والجزء الثاني خاص في أبعاد القيادة الريادية و تحقيق الميزة التنافسية. وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق لحد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

أرجو التكرم بقراءة الفقرات والإجابة عليها بموضوعية، علماً بأن المعلومات بهدف البحث العلمي فقط، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: زانة سعود الخليف

## الجزء الأول:

### البيانات الديموغرافية:

يرجى اختيار الإجابة التي تتوافق مع بياناتكم

- الجنس:
  - ذكور ( )      أنثى ( )
- المؤهل العلمي:
  - بكالوريوس ( )      دراسات عليا ( )
- سنوات الخبرة:
  - أقل من 5 سنوات ( )      من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ( )      10 سنوات فأكثر ( )

الجزء الأول: يتكون من مجموعة فقرات لقياس القيادة الريادية، أرجو التكرم بقراءة الفقرات ووضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البعد الأول الرؤية الإستراتيجية :</b> <b>تتصف إدارة المدرسة بما يأتي :</b>					
					1 تحقق اهداف استراتيجية تتوافق مع رسالة المدرسة
					2 تحقق أهداف استراتيجية تتوافق مع رؤية المدرسة
					3 لديها آليات عملية لتحفيز العاملين للعمل وفق رؤيتها الإستراتيجية
					4 تشجع العاملين على تنفيذ رؤية المدرسة المستقبلية
					5 تعمل على تحويل الرؤية إلى أنشطة فاعلة
					6 تطور خططها المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية بما يواكب متطلبات المستقبل
					7 لديها رؤية إستراتيجية طموحة تمتاز بالتحدي
					8 لديها تصورًا واضحًا بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية لإدارة المدرسة
					9 لديها الوعي لما يجب ان تكون عليه شكل الخدمات التي تقدمها في المستقبل للمجتمع

الفقرات	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة
<b>البعد الثاني الإبداع الإداري:</b> <b>تتصف إدارة المدرسة بما يأتي :</b>					
10					تربط خطط التطوير المدرسي بالحاجات الحالية والمستقبلية
11					توفر فرص النمو المهني المستدام للعاملين
12					تتأكد من تطبيق العاملين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي
13					تمتلك المقدرة على تحقيق التميز والتنافسية في أنشطة المدرسة
14					تعمل على نشر ثقافة الإبداع والتميز بين المعلمين
15					توظف آليات عمل جديدة وطرقاً غير مألوفة في الإدارة المدرسية
16					تتبنى أفكاراً جديدة وإبداعية تساهم في تعزيز مكانة المدرسة وتحقيق التميز في أداؤها
17					تعمل على توليد الأفكار لحل المشكلات والأزمات التي تواجهه المدرسة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
<b>البعد الثالث : المبادرة/الإستباقية:</b> <b>تتصف إدارة المدرسة بما يأتي :</b>						
					تقدم أفكارًا استباقية عند مناقشة القضايا التربوية	18
					تعزز روح المبادرة بين المعلمين	19
					تتأكد من تطبيق العاملين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي	20
					تنوه للأخطاء المتوقعة في التعامل مع الطلبة	21
					تضع حلولًا ابتكارية للمشكلات التربوية التي يُتنبأ بها	22
					تحرص على التعامل مع المواقف المستجدة وفق خطط عمل مرنة	23
					تستثمر التحديات كفرص لمبادرات نوعية جديدة	24
					تتخذ القرار الملائم من بداية المشكلة التربوية	25
					توفر وسائط تعليمية بديلة قبل حدوث الأزمات	26
					تناقش القضايا التربوية مع المعلمين للاستفادة من خبرتهم	27
					تنفذ خطط بشكل يسهم في تقليل الهدر التربوي في (الوقت,والجهد)	28

الجزء الثاني: يتكون من مجموعة فقرات لقياس الميزة التنافسية في المدارس، أرجو التكرم بقراءة الفقرات ووضع إشارة (x) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
✓ قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق ما يلي: البعد الأول: القيادة التربوية المبدعة.					
					1 تحرص على تنمية ثقافة التميز
					2 تحرص على مواكبة التطورات في التعليم
					3 توفر للمعلمين بيئة محفزة للإبداع والابتكار
					4 تهتم بالأفكار الإبداعية التي يقترحها المعلمين
					5 تعمل على تحويل الرؤية إلى أنشطة فاعلة
					6 تتبنى فكرة التغيير والتطوير المستمر
					7 تحرص على تنمية إحساس المعلمين بأهمية تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة
					8 تنظر إلى المشكلات التي تواجهها على إنها فرص للتطوير

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البعد الثاني: جودة الخدمات التعليمية . تتصف إدارة المدرسة بما يأتي :</b>					
					9 توظف المدرسة نواتج تعلم مختلفة
					10 تزود المدرسة الطلبة بالمستجدات المعرفية بشكل مستمر
					11 توفر للطلبة مصادر التكنولوجيا للتعليم
					12 تراجع أدائها باستمرار بهدف التطوير والتحسين المستمر
					13 تحرص على جودة خطة التنمية المستدامة للمعلمين
					14 تمتلك وحدة لضمان الجودة والتطوير
					15 تسعى الى تطوير خدماتها التعليمية اعتمادًا على إحتياجات المجتمع
					16 تتعاون على تقييم خدماتها التعليمية من خلال التغذية الراجعة من المستفيدين

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البعد الثالث: المرونة:</b> <b>تتصف إدارة المدرسة بما يأتي :</b>					
					17 تراعي البعد الإنساني في التعامل مع المعلمين
					18 تمتلك القدرة على تطوير خدماتها التعليمية لمواجهة التغييرات
					19 تعويض النقص في عدد المعلمين بشكل سريع، بحيث لا يؤثر على سير العملية التعليمية
					20 يتم تهيئة البيئة المناسبة لمساعدة المعلمين على التكيف مع المستجدات في مجال التخصص
					21 تواكب التطوير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستمرار
					22 تستجيب للتغييرات في احتياجات المجتمع
					23 ترفع الروح المعنوية في بيئة المدرسة
					24 تحدث تطوير مستمر في إدارتها المدرسية

**الباحثة:**

**زانة سعود**

## الملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/1750  
التاريخ: 2023/05/07

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم  
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة زانة سعود الخليف ورقمها الجامعي (402120052) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة، لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين" علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



الملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء ناعور

الرقم : ن/١٢ / ١٦٦١

التاريخ : / ذو القعدة / ١٤٤٤ هـ

الموافق : / ٢٠٢٣ م.

مديري ومديرات المدارس الخاصة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

فأشير إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٢٤١٢٨/١٠/٣ تاريخ ٢٠٢٣/٥/٢٣، أرجو العلم بأن الطالبة زانة سعود صبحي الخليف تقوم بإجراء دراسة عنونها " درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الاردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم  
نهار فياض الشنقار

نسخة / مدير الشؤون الإدارية والمالية

نسخة / رئيس قسم التخطيط التربوي بالوكالة.

الملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمة من التعليم الخاص

  
 وزارة التربية والتعليم

الرقم: ٣٦٧٥ / ١١ / ١١  
 التاريخ: ١٤٤٠ هـ - ١٧ / ذو القعدة ١٤٤٠  
 موقع: ٢٠٢٣ / ١٠ / ١٠

الساده مديري المدارس الخاصة ومديراتها / لواء وادي السير

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

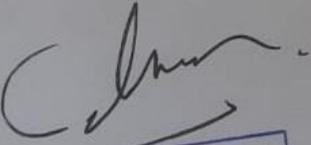
فأرجو اعلامكم بأن الطالبة ( زانه سعود صبحي الخليف ) تقوم باجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين " .

وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين في مدارسكم .

راجياً تسهيل مهمتها ومطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية وألا تستخدم البيانات والمعلومات إلا لأغراض البحث العلمي .

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

  
 مدير مديرية التأسيس والترخيص  
 عبد الحكيم أحمد الشوابكة

الملكية الأردنية الهاشمية

أقمه: +962 6 5607181 فاكس: +962 6 5666019 ص. ب. 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)