

## The relationship of entrepreneurial leadership with the development of competitive advantage in private schools in Jeddah from the perspective of teachers and educational supervisors

Ms. Shaima Fayez Al-Badri\*, Co-Prof. Randa Hariri

Dar Al-Hekma University | KSA

Received:

13/12/2024

Revised:

23/12/2024

Accepted:

26/01/2025

Published:

28/02/2025

\* Corresponding author:

[toopmoon2007@hotmail.com](mailto:toopmoon2007@hotmail.com)

Citation: Al-Badri, SH. F.,

& Hariri, R. (2025). The

relationship of

entrepreneurial leadership

with the development of

competitive advantage in

private schools in Jeddah

from the perspective of

teachers and educational

supervisors. *Journal of*

*Educational and*

*Psychological Sciences*,

9(25), 43 – 72.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.B151224)

[AJSRP.B151224](https://doi.org/10.26389/AJSRP.B151224)

2025 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The research aimed to reveal the relationship of entrepreneurial leadership to developing competitive advantage in private schools in Jeddah from the point of view of female teachers and educational supervisors, and the differences in the degree of practicing entrepreneurial leadership in private schools in Jeddah due to the variables (job title, academic qualification, experience, training courses). The study relied on the correlational survey classroom approach. Keywords: entrepreneurial leadership, competitive advantage, private schools. The questionnaire was applied to a random sample that included 346 female teachers and 28 educational supervisors. The results showed that the entrepreneurial leadership of private school principals had an average of (3.85 out of 5), with a (large) degree, and the creativity dimension had an average of (3.88 out of 5), vision with an average of (3.85), risk-taking with an average of (3.84), and finally initiative with an average of (3.82). The level of competitive advantage has an average of (3.78 out of 5), with a rating of (large), and the dimension of responsiveness in the introduction has an average of (3.80), service excellence has an average of (3.79), and finally quality has an average of (3.76). There are no differences between the average degrees of practicing entrepreneurial leadership due to the difference in job title and qualification. There are differences between the average degrees of practicing entrepreneurial leadership due to the difference in the number of training courses in the direction of female teachers and supervisors who have (7-9) courses. There are no differences in the level of competitive advantage due to differences in job title and educational qualifications. Experience: For women with experience ranging from (11-15) years, there is a positive correlation between the degree of practicing entrepreneurial leadership and competitive advantage, and the correlation coefficient was (0.947).

**Keywords:** Entrepreneurial Leadership, Competitive Advantage, Private Schools.

### علاقة القيادة الريادية بتنمية الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بجدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات

أ. شيماء فايز البدرى\*، أ.م.د/ رندا حريري

جامعة دار الحكمة | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت البحث إلى الكشف عن علاقة القيادة الريادية بتنمية الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بجدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات، والفروق في درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية). اعتمدت الدراسة على المنهج الصفي المسحي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية شملت 346 معلمة و28 مشرفة تربوية. وأظهرت النتائج أن القيادة الريادية لدى مديرات المدارس الأهلية كانت بمتوسط (3.85 من 5)، بدرجة (كبيرة) و بعد الإبداع بمتوسط (3.88 من 5)، والرؤية بمتوسط (3.85)، المخاطرة بمتوسط (3.84)، وأخيراً المبادرة بمتوسط (3.82). ومستوى الميزة التنافسية بمتوسط (3.78 من 5)، بتقدير (كبير) وبعد الاستجابة في المقدمة بمتوسط (3.80)، والتميز الخدماتي بمتوسط (3.79)، وأخيراً الجودة بمتوسط (3.76). . عدم وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الريادية تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي والمؤهل وجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الريادية تُعزى لاختلاف عدد الدورات التدريبية في اتجاه المعلمات والمشرفات اللاتي لديهن (7-9) دورات. عدم وجود فروق حول مستوى الميزة التنافسية تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي. الخبرة في اتجاه اللاتي لديهن خبرات متراوحة من (11-15) سنة، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الريادية والميزة التنافسية وكان معامل الارتباط (0.947).  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية، الميزة التنافسية، المدارس الأهلية.

## 1- المقدمة.

ظهرت الحاجة الماسة إلى تطوير نظم القيادة التربوية بما يدعم الميزة التنافسيّة، ويجعل التعليم الأهلي في أعلى مستويات الأداء؛ نظراً للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم، واستجابة للتطورات التعليمية واحتياجات التنمية في المملكة العربية السعودية التي تشهد نقلة نوعية كبيرة في مختلف الجوانب

تسعى النظم التعليمية في جميع أنحاء العالم إلى أن تكون برامجها التي تُقدمها لطلابها في جميع المراحل التعليمية مميزة، مما يدعم تنافسيتها في النتائج والمخرجات التربوية، وهي تتطلع لجعل طلابها من المتقدّمين عند مشاركتهم في المسابقات والبرامج العالمية، مما يدعم التنمية المستدامة للدولة، ويحقق أعلى مستويات الإبداع في جميع المجالات. فالميزة التنافسيّة من أهم العناصر التي تظهر تفوق المؤسسات التعليمية، فيها تظهر قدرتها على امتلاك موارد مختلفة، وتبرز تمكّنها من جذب الطلاب وإكسابهم مهارات ومزايا تمكنهم من المنافسة في سوق العمل، مع تقديمها خدمات للمجتمع بتقنية عالية الجودة، وبأسعار أقل من منافسها، مما يحقق لها مستوى عال من الرضا، مع استمرارها في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها على المدى الطويل (عطوة، 2021).

وبذلك يتضح أن الميزة التنافسيّة هي ضرورة حتمية لتحقيق التعليم الأهلي أهدافه التعليمية، وتمكنه من تحقيق أعلى مستويات الأداء، وتحقيقه موارد مالية تمكنه من تحقيق الربحية والاستمرارية في تقديم خدماته للمجتمع بدرجة عالية من الجودة التنظيمية، والجودة في المخرجات التعليمية. وهذا يستدعي ضرورة خلق بيئة عمل تنافسية تشجع على الابتكار والإبداع، ومحاولة استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة القادرة على الإبداع والتميز القيادي (محمود، 2017).

وقد ظهرت الحاجة الماسة إلى تطوير نظم القيادة التربوية بما يدعم الميزة التنافسيّة، ويجعل التعليم الأهلي في أعلى مستويات الأداء؛ نظراً للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم، واستجابة للتطورات التعليمية واحتياجات التنمية في المملكة العربية السعودية التي تشهد نقلة نوعية كبيرة في مختلف الجوانب، وفقاً لرؤيتها التي تنادي بتعزيز ودعم ثقافة الابتكار والقدرة على المنافسة، وذلك من خلال برنامج التحول الوطني (2020) الذي يسعى إلى صناعة مستقبل جديد قائم على الكفاءة والفعالية، والتي تتحقق من خلال نظم قيادية مميزة كالقيادة الرياديّة (معيقل، 2016).

وقد أكدت بعض الدراسات ضرورة الاهتمام بالريادة والتحفيز؛ كدراسة آل سرحان والمخلافي (2019) التي أوصت بدراسة مستقبلية لتطبيق القيادة الرياديّة في مدارس وزارة التعليم، وكذلك دراسة العاني وإسماعيل (2013) التي كشفت عن السمات الرياديّة، مثل: الإبداع والمبادرة والممارسة، وأهمية تطبيقها في قطاع التعليم.

وفي ظل القصور في أداء مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، وقلة القيادات التربوية المؤهلة، وضعف ممارسة المديرين لأدوارهم الرئيسية، بالإضافة إلى ممارستهم للقيادة التقليدية التي لا تواكب متطلبات العصر (القحطاني، 2015) كان من الضروري تتبع أحد الاتجاهات والممارسات القيادية الحديثة-مثل القيادة الرياديّة-ومعرفة طرق توظيفها لدعم القيادات التعليمية، لتكون قادرة على قيادة تغيير التعليم السعودي (الزهراني، 2022). ولذلك تسعى الدّراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الرياديّة في تحقيق الميزة التنافسيّة بمدارس التعليم الأهلي بمدينة جدة، وإلقاء الضوء على أهمية هذا المدخل القيادي، ودوره في تحسين الأداء في التعليم الأهلي بالمملكة، مما يدعم التطوير المستمر لنظم القيادة التربوية في المملكة، لتكون منطلقاً نحو المزيد من الإثراء المعرفي والتطبيقي للممارسات القيادية المميزة والداعمة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية في مجال التعليم.

إنّ دور القيادة يحقق الميزة التنافسيّة من خلال تحفيز وتوجيه المؤسسات نحو تأدية مسؤوليتها الاجتماعية، لما للقيادة من دور مهم وقدره على التأثير في تشكيل الاتجاهات والسلوكيات، وبالأخص القيادة الرياديّة؛ ذلك النمط القيادي الذي أصبح متطلباً من متطلبات القرن الحادي والعشرين، فالقيادة الرياديّة قادرة على التحفيز، والتغيير النفعي والابتكار واستثمار الفرص، كما تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالمدارس (الجيار، 2018).

وجميع المؤسسات التعليمية بحاجة إلى قيادة رياديّة؛ تساعد الأفراد على التفكير والتعلم بطريقة رياديّة، من خلال توفير أنظمة وعمليات وثقافة تنظيمية فعالة، ورؤية استراتيجية مقترنة مع القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين. فالقيادة الرياديّة من أهم دوافع الإنجاز والتغيير الإيجابي، وخاصة أسلوب التعامل مع المرؤوسين من خلال تشجيع المعلمين ومنحهم فرص الإبداع والابتكار (السعيد والخوالدة، 2019).

وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة واضحة بين القيادة بشكل عام -والقيادة الرياديّة بشكل خاص- والميزة التنافسيّة، فقد أشار ملحم (2018) إلى أن القيادة من أهم ركائز الميزة التنافسيّة.

## 2-1-مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية العديد من العقبات التي تستدعي ضرورة إعادة النظر في العمليات والتشريعات والقوانين، وإزالة الحواجز التي تحول دون إسهام قطاع التعليم الأهلي في تطوير التعليم بالمملكة (الشمراي، 2021)، فمن أهم المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية في المملكة: غموض مفاهيم ومؤشرات الميزة التنافسية والكيفية التي تدعم تحقيق أهدافها وتطور أداءها (العبد، 2018). وتشير العديد من الدراسات التي تم إجراؤها على التعلم الاهلي أن هناك فجوة بين التطلعات المأمول لها وواقعها الفعلي والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية حيث أكدت هذه الدراسات أنها تعاني من كثير من المشكلات التي تعرقل تحقيق الميزة التنافسية، ومنها ما يلي الغليقة (2021) المنيع (2020) جرجس (2023) (الزيد والبازي، 2021). وبينت دراسة القحطاني (2015) أن هناك فجوة في فهم القيادة الريادية، وأن مفهومها لا يزال يعاني من قصور يحتاج إلى المزيد من الدراسات والأبحاث لبيان خصائصه ومتطلباته وتطبيقاته، لأنه لم يحظ بالبحث المتعمق من المهتمين بأدبيات الإدارة وخصوصاً العربية منها.

وهذا يؤكد على ضرورة صياغة فلسفة جديدة للتعليم الأهلي في ضوء برنامج التحول الوطني ورؤية (2030)، وتبني مفاهيم وآليات القيادة التربوية التي تركز على متطلبات النمو المهاري والأكاديمي والاتجاهات الإيجابية للطلاب نحو القيادة الريادية، مما يدعم التنافسية ويحقق أعلى المستويات الأكاديمية

## 3-1-أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، الإبداع، المبادرة، المخاطرة المحسوبة) لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات؟
- 2- ما درجة ممارسة الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز الخدماتي[القيادي] لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في (درجة ممارسة القيادة الريادية، مستوى الميزة التنافسية) بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لمتغيرات (العمل، المؤهل، الخبرة في التدريس، الدورات التدريبية)؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات المدارس وتعزيز الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة؟

## 4-1-أهداف الدراسة:

1. التحقق من درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات.
2. تحديد مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات.
3. الكشف عن وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لمتغيرات (العمل، المؤهل، الخبرة في التدريس، الدورات التدريبية).
4. الكشف عن وجود فروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لمتغيرات (العمل، المؤهل، الخبرة في التدريس، الدورات التدريبية).
5. التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات المدارس ومستوى الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة.

## 5-1-أهمية الدراسة:

من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في:

- تزويد مديري ومديرات المدارس بإطار نظري مناسب للقيادة الريادية.
- إثراء الأدبيات في مجال القيادة التربوية بمعلومات نظرية مناسبة؛ تسهم في سد حاجة المكتبة العربية إلى نماذج قيادية حديثة في المجال التربوي -في ظل قلة الدراسات التي تناولت القيادة الريادية والميزة التنافسية في التعليم الأهلي-.
- توعية مديرات المدارس بأهمية تبني القيادة الريادية لتعزيز تنافسية المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- تطوير أداء المديرات في المدارس الأهلية وتمكينهن من تبني نموذج القيادة الريادية لتعزيز الميزة التنافسية للمدارس الأهلية.

- تقديم مقترحات تطبيقية لبرامج تدريبية حديثة تقوم على بناء القائد الريادي لتعزيز تنافسية المدارس الأهلية وربحيتها وخدمتها لأهداف التنمية في المملكة.
- رسم خطة لتطوير عمليات المدرسة من الناحية التنظيمية في ضوء أبعاد القيادة الريادية والميزة التنافسية.
- تقديم أداة محكمة لقياس درجة ممارسة القيادة الريادية في المدارس الأهلية ومستوى التنافسية بها، مما يساهم في تطوير أداء مديرات المدارس ويعزز من أدائهن الإبداعي بالمدارس.

#### 6-1- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: علاقة القيادة الريادية بتنمية الميزة التنافسية.
- الحدود البشرية: تتضمن المعلمات والمشرفات التربويات بالمدارس الأهلية بمدينة جدة.
- الحدود المكانية: تشمل المدارس الأهلية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام 1446هـ / 2024م.

#### 7-1- مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة المصطلحات الرئيسية التالية:

- القيادة الريادية: يعرفها الدوسري (2016) بأنها: "سلوك منظم واع وهادف تتوافر فيه روح المبادرة والجرأة على المؤلف، والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة للتحديات المتوقعة وغير المتوقعة، التي يقوم بها القائد من أجل تشغيل مدخلات العملية التعليمية والوصول إلى مخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والدولي والإقليمي" (ص 333).
- وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة مديرات المدارس على التأثير في منسوبات المدرسة للانخراط في المشاريع والمبادرة واقتناص الفرص والمخاطرة المحسوبة؛ في سبيل تحقيق ريادة المدارس وتعزيز تنافسيتها من خلال امتلاك أبعاد الريادية (الرؤية الاستراتيجية، المبادرة، الإبداع، المخاطرة المحسوبة)
- الميزة التنافسية: يعرفها محمد (2020) بأنها: عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتحقق من خلال توفير قيمة مضافة للتلاميذ؛ تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور، وهو ما يضمن بقاءها واستمراريتها، ويحقق لها عوائد مادية مناسبة (ص. 153).
- وتعرف إجرائياً بأنها: ميزة هامة تُحقق للمدرسة التفوق والتميز، وتحقق قيمة مضافة للمستفيدين من المدرسة، من خلال تحقيق الكفاءة والجودة والإبداع في العمليات والمخرجات والاستجابة للظروف المحيطة، مما يكسب المدرسة ثقة المستفيدين من طلاب وأولياء أمور ومجتمع، ويضمن تطورها، وتحقيق موارد مالية عالية.
- المدارس الأهلية: مدرسة مستقلة في شؤونها المالية وحوكمتها. وتُعرف أيضاً باسم المدارس الخاصة، أو المدارس غير الحكومية، أو الممولة من القطاع الخاص، أو المدارس غير الحكومية، ولا تُدار من قبل الحكومات المحلية أو الحكومية أو الوطنية
- المشرفات التربويات: يُعد المسؤول الأول عن متابعة ودعم المعلمين والطلاب في المدارس. تتمثل مهام المشرف التربوي في الآتي:- التوجيه والإرشاد: يُقدم المشرف التربوي التوجيه والإرشاد للمعلمين والطلاب في مختلف المجالات، مثل: التدريس، والتعلم، والسلوك، والعلاقات

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-1-2- الإطار النظري

#### 1-1-2- القيادة الريادية

##### 1-1-2-1- مفهوم القيادة الريادية:

اختلفت الآراء حول نشأة القيادة الريادية، فقد بدأ ظهور هذا النموذج بشكل عام نتيجة ظهور المتغيرات السريعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي دفعتهم إلى إيقاظ الروح الريادية داخل المؤسسات بشكل عام، والمدارس بشكل خاص. وترجع نشأة الريادة إلى المتغيرات الاقتصادية في السنوات الأخيرة التي أدت إلى الاختفاء التدريجي لنموذج القرن العشرين، الذي يكافئ على الإنجاز والتنفيذ ليحل محله المجتمع الريادي الذي يكافئ على التأقلم، والإبداع، فالقيادة الريادية تركز على الأفكار المبتكرة (الجيار، 2018).

والريادة مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وتضمن المفهوم معنى المخاطرة، وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، والمخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور، فبقيت روح المخاطرة والمغامرة ملازمة لمفهوم الريادة (عبد الحليم ومرسال، 2019).

وفي إطار المنظمات التربوية فالقيادة الريادية في المدرسة هي العمليات ذات الأفكار الجديدة التي تتبناها قائدات المدارس وقادتها من خلال تعزيز السمات الريادية وتطبيقها، بأبعادها المتعلقة بالإبداع والمبادرة واستثمار الفرص والميل للمخاطرة (الزهراني، 2022).

### 2-1-1-2- أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية:

يُقصد بأبعاد القيادة الريادية المحاور أو المرتكزات الأساسية التي تكون في مجملها الممارسات القيادية التي يمارسها القائد التعليمي في المؤسسة التعليمية، وعند النظر إلى تلك الممارسات يمكن القول إنها تندرج في مجموعات محددة تُعرف بـ (أبعاد القيادة الريادية).

وعند النظر في الأدبيات التي تحدثت عن أبعاد القيادة الريادية نجد أن هناك عدة تصنيفات لها، إذ يصنفها (الدوسري، 2016) إلى أربعة أبعاد هي: الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، وتحمل المخاطر، والمبادأة، وتصنفها (عبد الحليم، 2019) إلى ثلاثة أبعاد هي: الرؤية، والإلهام، والثقة، بينما أشارت دراسة (Fontana & Musa, 2017) إلى أن القيادة الريادية لها أربعة أبعاد، هي: البعد الاستراتيجي، والبعد التواصل، والبعد الدافعي، والبعد التنظيمي والشخصي.

وقد اختلفت الدراسات العربية في تحديد أبعاد القيادة الريادية، إلا أن أكثر الأبعاد ارتباطاً بالمؤسسات التربوية هي: الرؤية المستقبلية، والإبداع، والمبادرة والمخاطرة المحسوبة.

وبناءً على ما سبق: نجد أن هناك أربعة أبعاد للقيادة الريادية اتفق عليها أغلب الباحثين، يمكن إجمالها في:

#### 1. الرؤية المستقبلية (visionary):

يشير محمد (2020) إلى أن الرؤية هي إطار للمستقبل تسعى المدرسة لتطبيقه من خلال ترجمتها إلى خطط إجرائية تنفيذية، وتذلل لها العقبات بشتى الطرق المبدعة الممكنة وتحمل المخاطرة لتحقيقها، فالرؤية هي صورة المستقبل الذي ترغب أن تكون عليه المدرسة، فهي تحدد أفكارها المستقبلية التي تعبر عن خلاصة رؤيتها لنتائج التحليل البيئي، ومن ثم توظيف جوانب القوة الداخلية؛ لاستغلال المزايا والفرص المتاحة في البيئة.

#### 2. الإبداع (Creativity):

يشير حافظ (2012) إليه بأنه "تبني فكرة جديدة موجودة، فيما يعرف الإبداع التنظيمي بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل" (ص.15). وترى القحطاني والمخلافي (2019) أن الإبداع هو: "قدرة القائد الأكاديمي على تحويل الابتكارات الفكرية المتولدة في المؤسسات التربوية إلى واقع، والمتمثلة بتغيرات جذرية في التعليم والبيئة التنظيمية، والتواصل الفعال وتهيئة المناخ الداعم للإبداع، وتبني الابتكارات المختلفة فكرياً وعملياً واجتماعياً واقتصادياً" (ص.222).

وتنظر (Wu et al., 2018) إلى الإبداع كأحد المخرجات والنتائج النهائية المحتمل أن تترتب على أنشطة ريادة الأعمال مع التأكيد على الحاجة الماسة إلى ضرورة الارتباط الوثيق بين سلوك القائد الريادي، وإبداع العالمين.

إن الإبداع مكون أساسي من مكونات القيادة الريادية، والقائد الريادي يتسم بالتجديد والمبادأة، والبحث عن الأفكار المجددة للعمل التربوي في المدرسة وتحويلها إلى واقع ملموس يساعد على حل المشكلات المدرسية، وتحويل الأفكار إلى ابتكارات في واقع المدرسة. فالإبداع يشير إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق أو المؤسسة لاغتنام الفرص الجديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها، والإبداع في الإدارة المدرسية يعني قدرة مدير المدرسة على تشجيع المعلمين والإداريين على توليد مجموعة من الأفكار والوسائل، والطرق الجديدة وغير المألوفة لحل المشكلات، والاستفادة من الفرص المتاحة، بهدف تطوير أداء المدرسة، وتعظيم مواردها، وتحسين خدماتها (حواله والسبيعي، 2019).

والقائد الريادي يحتاج إلى الإبداع بنوعيه (الجذري والتدريجي) في عمله القيادي بالمدرسة، فالحلول القديمة لم تعد صالحة في كثير من الأحيان لمعالجة المشكلات الجديدة، وبالتالي نبعت الحاجة إلى ممارسات قيادية ريادية تتسم بالإبداع والابتكار للتغلب على كافة المشكلات بالمدرسة.

#### 3. المبادرة (Proactiveness):

تشير الزهراني (2022) إلى أن المبادرة هي الانطلاقة الواثقة لاكتشاف واقتناص الفرص وتنفيذ الأفكار الجديدة في الواقع دون النظر للمخاطر المحتملة، وتشتمل بعض العناصر كاتخاذ القرار، ومقارنة الفرص للإبداع والنمو، ومحاولة التعاون مع المنافسين.

ويبين Carana أن المبادرة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات (السكارنة، ٢٠١٦)، ويعرفها (الدوسري، 2016) بأنها الأعمال المنظمة من أجل امتلاك الفرص الجديدة، فهي عملية اكتشاف للفرص الناجحة والمربحة، واستثمارها على الوجه الأمثل.

#### 4. المخاطرة المحسوبة (Calculated risk)

يشير هذا البعد إلى استعداد القائد الريادي للمجازفة وتقبل المواقف التي تتسم بالجرأة في تقدير احتياجات المرؤوسين من المعلمين وغيرهم، وتتعدد أنواع الأخطار وتختلف من حيث نوعيتها وحجم الضرر الناتج عنها، ويرتبط الميل للمخاطرة بعنصر الإبداع بشكل كبير، فكلما زادت الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل المخاطرة، ويظهر الترابط بين أبعاد القيادة الريادية، فالريادة تتجه إلى تسيير الأعمال وإيجاد البدائل واقتناص الفرص والمخاطرة المحسوبة قدر الإمكان (حسن، 2014).

فالمخاطرة أحد مكونات القائد الريادي؛ وتشمل الاستعداد لعدم اليقين وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، ولكن لا بد من دراسة الأوضاع بشكل عام، لأن القادة الرياديين هم أكثر ثقة في اتخاذ القرارات من غيرهم من القادة (معوض والضويان، 2020).

وتؤكد دراسة Charles & Robyn على أهمية مهارات التعامل مع المخاطر في ظل الغموض وعدم التأكد، وذلك لضمان نجاح الأعمال وتجنب الخوف من الفشل. إذ يجب على الرائد في مجال ريادة الأعمال أن يكون قادرين على احتساب المخاطر المرتبطة بتنفيذ أفكارهم ومشاريعهم. (السكارنة، ٢٠١٦). مع الإشارة إلى نتيجة مهمة وهي أن هذا البعد ضمن القيادة الريادية يمكن أن يحدث تغييراً في طبيعة المدرسة، وتغيير الثقافات السائدة فيها (معيقل، 2016).

إن المخاطرة المحسوبة بعد هام من أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية عموماً، بل وبشكل عاملاً حاسماً لنجاح القائد الريادي، نظراً لما تشكله الجرأة وتحمل المسؤولية من أهمية كبيرة في تحمل نتائج القرارات، مع وجود ارتباط كبير بين الإبداع والمخاطرة.

#### 2-1-3-أهمية القيادة الريادية للمؤسسات التعليمية:

تظهر أهمية القيادة الريادية في دورها في تحويل المؤسسات التعليمية إلى مراكز تميز وكفاءة، فالقادة الرياديين يمتلكون قدرة على اغتنام الفرص ومواجهة التحديات بطريقة إبداعية تحدث تحولات في هيكل المؤسسة التعليمية -ومنها المدارس- وتجعلها تتأقلم بشكل أفضل مع التغيرات البيئية، مع تعزيز ثقافة الابتكار وقبول المخاطر بشكل واعٍ، مما يساهم في تحقيق النجاح ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

ويظهر دور القيادة الريادية في صناعة المنظمات المتعلمة وتحفيز السلوك الإبداعي والتفكير المبتكر لدى الأفراد، فالظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات التعليمية تحتم عليها الاستجابة لهذا النوع من القيادة لتضمن البقاء والاستمرار، ولكي تقدم نواتج تعليمية متميزة. وتكمن أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية في الأسلوب الإداري الذي يجري من خلاله تحويل المنظمة من حالة سبئية أو متواضعة إلى حالة أكثر تميزاً وكفاءة من بين حالات التطور المتوقعة في المستقبل، فهذا النموذج يمكن القائد التربوي من اغتنام الفرص ومواجهة المشكلات، مع استناده في عمله إلى العملية الإبداعية التي تحدث تحولاً في أهداف وأعمال المؤسسة التعليمية، ويستجيب القائد الريادي بشكل يجعله أفضل مواءمة وأسرع تكيفاً، بناءً على منهجه في إبراز منظمة متعلمة ذات سلوك إبداعي ابتكاري (السلاموي، 2015).

وللقيادة الريادية أثر بالغ في تحقيق التطور والتمكين للمنظمات التربوية عموماً -وللمدارس بوجه الخصوص- حيث يظهر أثر دمج الممارسات الريادية في الرغبة في التميز وإدارة الذات والإبداع في النمط الإداري والثقافة الإدارية من أجل بناء مدارس مميزة وفاعلة، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الاهتمام بقيادات المدارس لتحقيق نواتج تعلم مرغوبة تكون فيها هذه المدارس أكثر مرونة وتفاعلاً مع البيئة المحيطة (الزهراني، 2022).

ويمكن القول إن القيادة الريادية عند تطبيقها في المدارس يمكن أن تساهم تحقيق الفوائد التالية:

- زيادة الكفاءة من خلال التنافس، حيث إن المنافسة تحفز الآخرين للاستجابة بشكل فعال.
- إحداث تغيير بإضافة التكنولوجيا في العمل وتبني الإبداع التنظيمي.
- تعدد إحدى المدخلات العملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوصول إلى الخدمة المرادة بطرائق وأساليب جديدة للعمليات.
- إحداث التغيير والتحويل، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للقيادة الريادية، خاصة وأن المؤسسات الريادية -ومنها المؤسسات التعليمية- تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية (جمال وطاهر، 2017؛ أبو جوفيل، 2018).

#### 2-1-1-4-معوقات تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية:

تُعد القيادة الريادية عاملاً وعنصرًا أساسيًا لإحداث التغيير المطلوب، وداعماً لأهداف المؤسسات والمنظمات للتطور والتقدم، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من دور القائد الريادي، وتحول دون إتمام مهامه كما أنها تقلل من فرص استفادة المؤسسات التعليمية منه. وبحسب دراسة جوبتا وما كميلان (Gupta and MacMillan, 2012) فإن هذه المعوقات التي تعترض استفادة المؤسسات التعليمية من نموذج القيادة الريادية تتمثل في نوعين، هما:

أ- المعوقات الإدارية:

وتشمل: قلة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، وطبيعة الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية، والمركزية الشديدة وعدم التفويض، والتنظيم، والتخطيط السليم للمهام، والأهداف.

ب- المعوقات البيئية:

وتشمل: عدم انتظام الأنظمة، والسياسيات في المنظمة، ووجود التحالفات، والانقسامات السياسية والاجتماعية داخل المؤسسات التعليمية، وتأثير النواتج الاجتماعية، وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، والبعد عن التطبيق، واستخدام التقنيات والتطور في مجال إدارة التنمية، وصعوبة، وضع الأنظمة، واللوائح.

وتضيف هنتشك (2018) أن معوقات القيادة الريادية تنبع من العديد من الجوانب، فعلى سبيل المثال، فإن عدم وضوح الرؤية يمكن أن يحد من قدرة القائد على تحقيق الأهداف، والخوف من الفشل قد يكبحه عن تجربة الأفكار الجديدة، والاعتماد على الأساليب التقليدية وضعف الدوافع الداخلية للإبداع يمكن أن يقيدا إمكانية التطور والابتكار، وقلة التواصل والترابط بين أعضاء المؤسسة يمكن أن يعرقل العمل الجماعي ويقلل من القدرة على التغيير والابتكار، ويضيف أحمد (2014) أن من أهم معوقات القيادة الريادية في المدارس ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وضغوط العمل الكبيرة على إدارة المدرسة.

### 2-1-2-2-الميزة التنافسيّة

تشكل الميزة التنافسيّة دورًا في تحقيق الأداء العالي والمتفوق، الذي تهدف من خلاله المؤسسات التعليمية -ومنها المدارس الأهليّة- إلى الجودة والكفاءة العالية، والإبداع في العمليات، والاستجابة الفعالة لاحتياجات مختلف الكوادر والطلاب، في ظل انتشار المؤسسات التربوية الخاصة بمختلف مراحلها، وسيتناول هذا المبحث: مفهوم الميزة التنافسيّة، وخصائصها في المؤسسات التعليمية، وأهميتها، ومتطلبات تحقيقها، وأبعادها الأساسية، ومعوقات تحقيقها، وفيما يلي بيان هذه العناصر بالتفصيل:

#### 1-2-1-2-1-خصائص الميزة التنافسيّة في المؤسسات التعليمية:

تحدد خصائص تحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسات التعليمية في أنها ذات بعد استراتيجي يتمثل في الاستفادة من قدرات ومهارات المعلمين من خلال ممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، وهي: التميز بالبراعة النافذة، والاستشعار البيئي، والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، والاختيار الاستراتيجي، والتجاوب الجماعي، والمعرفة الشاملة لمختلف جوانب المدرسة وبيئتها ومتطلباتها، بالإضافة إلى التركيز على بناء التنافسيّة من خلال العمل المستمر لبناء المزايا التنافسيّة وهي: الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للمستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور (عساف، 2018).

ويذكر أبو هرييد (2017) أن أهم خصائص الميزة التنافسيّة كونها ميدان للتنافس؛ بحيث تحدد المدرسة اختياراتها من المنتجات التربوية أو الخدمات التي يتم التنافس بها، من خلال بناء ميزة تنافسية واتباع استراتيجية لاستدامتها عن طريق الاعتماد على معايير الجودة، وهي ما يعول عليه في الحكم على رأي الطلاب وذوهم ومدى رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.

ويضيف (Diris et al. 2013) العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسيّة، وهي:

1. اتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير المؤسسة التعليمية وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.
  2. تتسم الميزة التنافسيّة بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية والمبدعين القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للمؤسسة التعليمية.
  3. من أهم خصائص الميزة التنافسيّة بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن.
  4. المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحويلات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة واتساع في السوق المستهدفة.
  5. الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها المؤسسة التعليمية، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام.
- وبناءً على ما سبق فيمكن القول أن تحقيق الميزة التنافسيّة للمدارس الأهليّة يقوم على قدرتها على تحقيق بعض الخصائص؛ من أهمها: السياسات الاستراتيجية التي توائم التغيير، والقدرة على تطوير أداء المعلمين والمبدعين بالمدرسة القادرين على ابتكار الأساليب والخطط والسياسات الداعمة للتنافسية واستدامتها على المدى الطويل.

## 1-2-2-2-أهمية الميزة التنافسيّة في المؤسسات التعليمية:

لتحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسات التعليمية -ومنها المدارس الأهليّة- أهمية كبيرة في استدامتها، وتحقيقها لأهداف المدرسة من خلال جملة من العناصر التي تبقى المدارس الأهليّة قائمة بدورها التربوي والاجتماعي، وفيما يلي سيتم استعراض أهم العناصر التي تشكل أهمية الميزة التنافسيّة للمدارس الأهليّة:

1. إيجاد قيم جديدة للعاملين والمعلمين والطلاب في المدارس تلي احتياجاتهم، وتضمن ولاءهم، وتحسن سمعة وصورة المؤسسات في أذهانهم، مع التحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية من خلال الابتكارات التكنولوجية لتحقيق التميز على المنافسين (أكبر، 2017).
  2. تحقيق التميز على المنافسين في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات، وتحصيل مكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة بين المدارس الأهليّة (القحطاني، 2019).
  3. تجديد الموارد التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسيّة وإعادة توزيعها أو إعادة دمجها لتعزيز النمو واحتفاظ المؤسسة بمكانتها بين منافسيها على المدى الطويل (Heene, 2013).
  4. الاهتمام بالتقنيات الداخلية والخارجية داخل المؤسسة والاعتماد عليها في جذب العاملين الجدد، والتعرف على قدرات العاملين الموهوبين وتحديد أي من القدرات التي يمكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية للمؤسسة ومن ثم تطويرها (Obeidat, 2021).
  5. تحقيق الفعالية التنظيمية وضمان تحقيق الجودة والابتكار والإدارة الجيدة مع تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات التعليمية من أجل خلق وتحسين قدرتها التنافسيّة (Nuruzzaman, 2015).
- وتكمن أهمية الميزة التنافسيّة في أنها تمنح المؤسسات التعليمية القدرة على الدفاع عن مكانتها وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات المؤسسة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع المستفيدين من خدماتها، وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسيّة: جودة المنتجات التعليمية أو الخدمات المقدمة، والإبداع والابتكار (Munizu, 2013).
- ومن أهم المؤثرات التي تدعم الميزة التنافسيّة ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساعد الشركات على تحقيق الميزة التنافسيّة والوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتمكنها من مواجهة التحديات، وتحسين الإنتاجية وخفض التكلفة، ودمج عمليات الأداء مع الإبداع والابتكار، الذي من شأنه أن يحقق للشركات جميع أهدافها التنافسيّة ويحفظ مكانتها في السوق ويضمن استمرارية أعمالها وتقدمها (2014) (Ware).
- ويشير عساف (2021) إلى أن الميزة التنافسيّة للمدارس الأهليّة تعطي المدرسة تفوقاً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية، وتسهم في التأثير الإيجابي في مدرّكات المستفيدين من خدمات المدرسة وبقاءهم مع المدرسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل معهم، كما تتيح تحقيق الميزة التنافسيّة الاستمرارية والتجدد وبالتالي متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- وبناءً على ما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسيّة للمدارس الأهليّة يؤثر بشكل فعال على الاستفادة من مواردها وقدراتها وعملياتها الداخلية، ويؤدي إلى المزيد من التطوير والتحسين والتجديد، بما يمكنها من الاستدامة وجذب المزيد الطلاب والتأثير على مستوياتهم ودعمهم، وبالتالي التطور والتقدم المستمر للمدرسة.

## 2-3-2-1-3-متطلبات تحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسات التعليمية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسات التعليمية -وخصوصاً المدارس الأهليّة منها- العديد من المتطلبات التنظيمية التي تتعلق ببنية هذه المؤسسات؛ من حيث جودة التخطيط للعمليات، ورسم السياسات التي تدعم استدامة التنافسيّة وتحقيق أعلى متطلبات الجودة، بالإضافة إلى المتطلبات التمويلية التي تمثل أهمية كبيرة في إيجاد البرامج التربوية التي تميزها عن غيرها وتدعم الصرف على المدرسة وتحقيق الاستدامة المالية، كما تشكل المتطلبات التقنية أهمية كبيرة في تحقيق أعلى فائدة من المتغيرات التكنولوجية في تطوير العمل التربوي، وإدارة الاختبارات والأنشطة الصفية واللاصفية بالمدرسة.

وفي هذا الإطار يمكن القول بأن أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسيّة تتمثل في تطبيق التفكير الاستراتيجي الذي يقود المدرسة إلى حسن توجيه طاقات المعلمين بالمدرسة؛ لتحقيق أفضل النتائج وتشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المدرسة (عساف، 2018). كما يتطلب الاستمرار المنظم لتحسين عمليتي التحسين والتعلم من خلال إيجاد الطرق التي تقوم من خلالها المدرسة بتحسين عملياتها ورفع مستمر للقيم الخاصة بكفاءاتها المتميزة أو توليد كفاءات جديدة (علي، 2013)، وإدخال ابتكارات على محتوى التعليم وجودته بحيث تصبح الخدمة بتراكم هذه التحسينات منتجاً جديداً مختلفاً تماماً عما تقدمه المدارس الأخرى، ولا يتحقق ذلك إلا بوضع العاملين فيها هدف التعلم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها (أبو زعيتر، 2020).



وبناءً على ما سبق يتضح أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسيّة يعتمد بشكل أساسي على تطوير الأداء الاستراتيجي للمدرسة؛ من خلال تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، والتجريب المستمر لتطوير المعرفة الشاملة بالمدرسة، وتطوير بيئتها ونشاطها التربوي بما يدعم تنافسيّتها واستدامة هذه التنافسيّة.

#### 2-1-4- أبعاد الميزة التنافسيّة:

تتحقق الميزة التنافسيّة من خلال الاستفادة المثلى من الإمكانيات والموارد المالية والمادية والبشرية التي تتمثل في القدرات والكفاءات والمعارف، ويمكن للمؤسسة التعليمية تحقيق هذه الميزة من خلال الأبعاد التالية: الكفاءة، والجودة، والاستجابة، والتميز الإبداعي في الخدمات والاستجابة.

1. بعد الكفاءة: تتمثل الكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال خفض التكاليف والقدرة على توفير خدمات تعليمية أقل كلفة من المنافسين وبدرجة عالية من الجودة، وهذا يؤثر بشكل كبير على الحصة السوقية للمؤسسة التعليمية الخاصة -ومنها المدارس الأهليّة-، ويتعلق موضوع خفض التكلفة بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسين دون الإخلال بحد معين من المواصفات المطلوبة (بلالي، 2018).

كما يمكن أن تتحقق الكفاءة في المؤسسة التعليمية الخاصة -ومنها المدارس الأهليّة-؛ من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها والاستفادة من معلومات تقييم الأداء، لتخفيض الهدر في الوقت والمواد والدقة في إنجاز العمل لتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل، من خلال قيام القائد التربوي بتحديد التكاليف للمواد والعمل والطاقات والتكاليف الأخرى بهدف تصميم نظام يساهم في خفض التكلفة وتوفير الوقت والجهد (عبد الوهاب، 2016).

ولتحقيق هذا البعد في المدارس فلا بد من خفض تكاليف النشاط بشكل مستمر، على ألا يؤثر ذلك على الكفاءة، فهذا البعد لا يتحقق إلا عندما تكون تكاليف الإنتاج والعمليات في المدرسة أقل من المدارس الأخرى، وذلك من خلال خفض التكلفة وتقليل الأخطاء (بهاء الدين، 2019).

2. بعد الجودة: تعد الجودة ركيزة أساسية من ركائز نجاح أي مؤسسة تعليمية، وخاصة المدارس الأهليّة، من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات بمواصفات تلي أو تفوق متطلبات أولياء الأمور والطلاب، مما يحقق رضاهم ويعزز الميزة التنافسيّة لهذه المدارس. وتكتسب تحسين جودة التعليم في المؤسسات الأهليّة -ومنها المدارس- أهمية حيوية؛ نظراً لدورها في بناء رأس المال البشري الكفاء، فضلاً عن ارتباطها الوثيق بسائر قطاعات التنمية، ومن ثم فهي بحاجة لرؤية واعية شاملة متكاملة من الأطراف ذات العلاقة المباشرة مع الفاعلين في السياق التعليمي أو السياق المجتمعي (عتريس، 2018).

ويشير إبراهيم (2016) إلى أن تحقيق جودة المؤسسات التعليمية له العديد من الأدوار المهمة التي تمثل أداة للتطوير المستمر لرسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها، فهي تعمل على تطوير مهارات العاملين؛ وتحقق الجودة الملزمة بوجود مستويات عالية من الكفاءة المهنية عند المعلمين. فتحقق الجودة في المؤسسات التعليمية يحقق دورها المجتمعي المتمثل في توفير كفاءات وطنية تساهم في التنمية؛ وهي تؤدي إلى تحسين الأداء بمفهومه الشامل والذي ينتج عنه نواتج تعليمية وطلاب يخدمون المجتمع وينمون.

إن الجودة تعد من المزايا التنافسيّة المهمة من خلال الاهتمام بمنهج تعليمي عالي المستوى يميز المدرسة عن غيرها، وجودة الخدمة تعني التوافق مع رغبات المستفيدين وأهدافهم، ومن ثم فزيادة جودة المنتج أو الخدمة تقود المؤسسات التعليمية والمدارس لتحقيق التميز في سوقها، مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار والاستدامة، ويقصد بالجودة هنا؛ الخصائص التي يلزم توافرها في المنتج التعليمي المقدم للمجتمع؛ من حيث جودة المطابقة، وجودة التصميم، وجودة الخدمة التعليمية المقدمة، وأولى الناس بهذا البعد هي المؤسسات التعليمية (محمد ومصطفى، 2020).

3. بعد الاستجابة: لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تحقق الكفاءة العالية أو أن تحقق جودة عالية إلا بوجود قدر عال من الاستجابة والمرونة التي تجعلها تلاءم احتياجات المستفيدين من خدماتها، وذلك يشمل المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتلبية تنوع رغباتهم، وبذلك تظهر أهمية الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسيّة في المدارس الأهليّة، ويقصد بالاستجابة المرونة تجاه التغيرات الحادثة في طلب المستفيدين -فضلاً عن رضاهم- عن طريق تخفيض الوقت، وتصميم المنتجات بما يلائمهم، وتعديل المنتجات والأنشطة التربوية بسرعة وإدخال أنشطة جديدة، لذا فهي تعبر عن مدى تكيف المؤسسة التعليمية مع المتغيرات ومع حجم الطلب وأنماطه (حيدر، 2016).

وتتجلى الاستجابة في نوعين هما: مرونة المنتجات؛ وهي قدرة المؤسسة التعليمية على مسايرة التغير الناتج عن تفضيلات المستفيدين والتطورات التكنولوجية، ومرونة الحجم؛ أي القدرة على تغيير حجم المنتجات التعليمية المدرسية بالزيادة أو النقصان لتتابع التغيرات في مستوى الطلب لدى المستفيدين (بهاء الدين ومحمد، 2019).

إن القدرة على التغيير في أي وقت من أجل البعد عن العمل التقليدي واستكشاف أفكار وطرق وأساليب ابتكارية تعمل على زيادة قدرة التنافس بين المؤسسات التعليمية؛ يعد من أهم أبعاد الميزة التنافسية (أحمد وآخرون، 2022).

4. بعد التميز الخدماتي: يعد التميز في الخدمات التي تقدمها المدارس الأهلية مطلباً هاماً من مطالب تحقيق الميزة التنافسية، إذ يمكن للمدرسة الأهلية -المؤسسات التعليمية عموماً- تحقيق الميزة التنافسية من خلال خدمات مميزة تراعي متطلبات المستفيدين من طلاب وأولياء أمور.

ويشير جاد الرب (2015) إلى عنصرين يحققان التميز والإبداع في الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية، الأول: تحديد طبيعة المهام والأعمال التي يستخدمها القائد التربوي، وتوضيح مزايا مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف، مع دعم الإبداع الشخصي والجماعي. أما الثاني فيتمثل في: تغيير ثقافة المؤسسة وتكوين ثقافة تشجع على الإبداع.

ولتحقيق الميزة التنافسية من التميز الخدماتي لا بد من أن تكتسب المؤسسة التعليمية ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على تحسين جودة الخدمات التعليمية وتقديم كل ما هو جديد ويحفز روح الإبداع (حسن، 2018).

كما يمكن أن يتحقق التميز الخدماتي والقيادي من خلال تطوير بيئة العمل المدرسي وتشجيع التحديث في كل وحدات المدرسة؛ عن طريق توظيف كافة المستجدات العصرية سواءً التكنولوجية أو المعلوماتية في الإعداد والتدريب (رواء، 2018).

### 2-1-6- معوقات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

تتسم المؤسسات التعليمية الأهلية -ومنها المدارس الأهلية- ببنية تنظيمية تقليدية قد تؤدي إلى ضعف تنافسيها، وتقلل تحقيقها للاستدامة والتطور على المدى البعيد، وهذا ناتج بطبيعة الحال عن جملة من المعوقات التي تؤدي إلى خفض الميزة التنافسية لها، ومن أهم هذه المعوقات ما أشار إليه الغليقة (2021) في دراسته من عدم تحديد هامش ربحي للمدرسة لاستخدامه في التطوير الدائم، ويعني ذلك أن الأرباح التي تحققها المدارس غالباً ما تُستخدم في تلبية الاحتياجات الحالية دون توجيهها نحو تعزيز الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، كما تعاني العديد من المدارس من نقص التمويل اللازم لتحقيق التطوير وتحقيق الميزة التنافسية، فقد يواجه العديد صعوبة في توفير التمويل اللازم لتحسين البنية التحتية وتطوير البرامج التعليمية التي تساهم في تحقيق الجودة والتميز، كما تشير الدراسة أيضاً إلى أن البداية المالية الضعيفة للمدارس يمكن أن تكون عائقاً كبيراً، حيث يعتمدون بشكل كبير على الدعم الحكومي أو القروض لتلبية احتياجاتهم، وبالتالي، فإن عملية توفير التمويل الأساسي والمستدام يمكن أن يساهم في تعزيز قدرة المدارس على تحقيق الميزة التنافسية، وقد يؤثر وجود أنظمة وتشريعات تحد من تحقيق الميزة التنافسية في المدارس، وقد تكون هناك صعوبات تؤثر على حرية المدارس في تحقيق التجديد وتحسين أدائها.

وتضيف الغليقة (2021) أن هناك غموضاً يحيط بمفهوم ومؤشرات الميزة التنافسية في التعليم، وقد يكون هناك نقص في الفهم المشترك لما يعنيه التميز والتفوق في سياق التعليم، وهذا يعيق تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام، كما تعاني المدارس من نقص المعلومات والبيانات اللازمة لتحليل البيئة التنافسية، ويعني ذلك أنه قد يكون من الصعب على المدارس تقييم أداءها وتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن القول أن ضعف الحوافز التي تقدم للأداء المتميز عامل مهم يقلل من تحقق الميزة التنافسية، فعندما لا يتم تقدير الأداء المتميز بشكل مناسب، فقد ينخفض حافز المدارس لتحقيق التميز والتطوير، وبالتالي يجب أن تكون هناك حوافز قوية ومناسبة لتشجيع المدارس على تحسين أدائها وتحقيق الميزة التنافسية.

بينما يشير المنيع (2020) إلى جملة من المعوقات التنظيمية وعلاقتها بسوق العمل ويوضح أن هذه المعوقات تتمثل في عدم وجود نوافذ بين الخطط والبرامج المتبعة والمخرجات واحتياجات سوق العمل، مع وجود قصور نسبي لدى المعلمين في جانب التطبيق العملي للمعلومات النظرية التي يدرسونها، كما أنه لا يوجد تجديد في المقررات التي تدعم تنافسية المؤسسة. ويضيف جرجس (2023) أن أهم معوقات تحقيق الميزة التنافسية يتمثل في ضعف المرونة والقدرة على الإدارة الذاتية، وضعف الشراكة التمويلية الداعمة بين المؤسسات الحكومية ومختلف الأطراف المعنية بالتعليم الأهلي.

### 2-1-7- علاقة القيادة الريادية بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

أصبحت المؤسسات التعليمية اليوم بحاجة إلى تطوير الأداء القيادي أكثر من أي وقت مضى؛ لأن هذا التطوير يكسبها ميزة تنافسية تمددها بمقومات البقاء والنمو، الأمر الذي دفع العديد من المنظمات إلى إدارة وتصميم وتطوير برامج تدريب متميزة تزيد من احتمالات بروز قادة رياديين مؤثرين يساهمون في المحافظة على القدرات الجوهرية للعاملين واستثمارها وتطوير ثقافتها التنظيمية الراحية للممارسات التربوية في المنظمات التعليمية.

وللقيادة الريادية أهمية وأثر في تحقيق التطور والازدهار للمنظمات عامة وللمدارس بصفة خاصة، ولهذا تظهر أهمية دمج الممارسات الريادية في النمط الإداري والثقافة الإدارية لبناء مدارس فاعلة ولكي يتحقق ذلك لا بد من الاهتمام بقيادات المدارس لتحقيق نواتج تعلم مرغوبة، ولكي تكون أكثر مرونة وتفاعلاً مع البيئة المحيطة مما يكسبها الميزة التنافسية المطلوبة (الزهراني، 2022).

لذا كان من الضروري التركيز على الخصائص الريادية للقائد التربوي لضمان تميز المدرسة عن غيرها، وتشمل هذه الخصائص: الإبداعية التي تساعد على الريادية من خلال تطوير الخدمات التعليمية وتطوير القدرات البشرية والكفاءات وتنمية المهارات من أجل الوصول إلى البقاء والاستمرارية للمؤسسة التعليمية، ودعم الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار الابتكارية واستغلال الفرص المتاحة وتطبيقها على أرض الواقع (توفيق ومرسي، 2017؛ بوعبدالله ودان، 2016).

وبناءً على ما سبق فإن القائد الريادي في المنظمات التربوية عموماً والمدارس خصوصاً يتميز بعدد من المميزات، من أهمها: قدرته على إشراك الموظفين في بلورة الرؤية المستقبلية وتقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذ المهام، وتطوير قدرات المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، ويقدم تنمية مستدامة لرأس المال البشري في المدرسة، ويسهم بفعالية في تحقيق الأهداف، وتنمية المعلمين وأدائهم لمهامهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مما يعزز الميزة التنافسية للمدرسة.

## 2-2-الدراسات السابقة

### 2-2-1-دراسات سابقة تناولت القيادة الريادية

- دراسة الزهراني (2022) وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، وتشخيص واقع أبعاد القيادة الريادية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمات بلغ عددهن (366) معلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الريادية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكان من أهم توصيات الدراسة: تقديم دورات تدريبية من أجل تنمية أبعاد القيادة الريادية، وربط تقييم أداء قيادات المدارس بتطبيقهم للقيادة الريادية.
- دراسة عبد التواب وآخرون (2024)، هدفت الدراسة إلى: دراسة أبعاد القيادة الريادية بمؤسسات التعليم الجامعي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت العينة من (420) فرداً من القيادات بجامعة أسيوط. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن عملية التطوير في ظل القيادة الريادية في غاية الأهمية، ويتحقق ذلك من خلال توافر مجموعة من المتطلبات منها تفعيل مراكز التدريب والتعليم الإداري في مجال التدريب على مهارات القيادة الريادية وتطبيقها ونشر الثقافة الريادية ووضع استراتيجية شاملة بناء على ممارسات القيادة الريادية في الجامعات المتميزة، ودعم استقلالية القيادات الإدارية من خلال دعم اللامركزية ودعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسات الجامعية، ووضع معايير ريادة في اكتشاف وتعيين القيادات.
- دراسة Aránega et al (2023) هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات الرئيسية المطلوبة لأسلوب القيادة الريادية في العصر الرقمي من أجل زيادة الفعالية في المنظمات الحديثة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: يؤثر العمل الجماعي والتحفيز والمخاطرة تأثير مباشر على الكفاءات، وأن أسلوب القيادة القائم على اللطف والرفق تجاه الزملاء له تأثير كبير على المؤسسات والكفاءات التي تعمل بها، فاتباع أسلوب الإبداع والعناية له تأثير كبير على كفاءة المؤسسات.

### 2-2-2-دراسات تناولت الميزة التنافسية

- دراسة الغليقة (2021)، وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر قيادات المدارس العالمية، ومعرفة المعوقات التي تحد من القدرة على تعزيز الميزة التنافسية في هذه المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (177) قائداً، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة جاءت بدرجة عالية، وكانت المعوقات لتعزيز الميزة التنافسية متوسطة من وجهة نظر العينة، كما كانت درجة موافقة العينة على مقترحات تعزيز الميزة التنافسية عالية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز الميزة التنافسية للمدارس العالمية من خلال رفع جودة الخدمات المقدمة، والاستجابة للمتغيرات التقنية والتنظيمية في الميدان التربوي.
- دراسة عساف (2021) وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة من خلال تحديد المخاطر المتسببة في فقدان المدارس الثانوية في غزة لميزتها التنافسية، وتحديد متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس

الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة، وتكونت العينة من (14) مدير ومديرة من محافظة غزة، وكان من أهم النتائج أن المحتوى الأكاديمي هو المجال الأكثر ضماناً للمحافظة على الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية، وأن القصور الذاتي هو أكثر المخاطر المتسببة في فقدان الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية، وكانت المتطلبات لاستدامة الميزة التنافسية مركزة على التنافس والتحسين المستمر وتقييم الموارد، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بإجراء التحسين المستمر لبرامج المدارس الثانوية وفتح باب الحرية أمامها لإطلاق مبادراتها النوعية.

- دراسة أحمد وآخرون (2021) وهدفت الدراسة إلى تعزيز الميزة التنافسية لمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء متطلبات الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال تقديم إطار نظري وميداني عن الريادة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (398) من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، وكان من أهم نتائج الدراسة ضعف إمكانية إدارة المدارس الخاصة في أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم وجود قاعدة بيانات مركزية بين المدارس والجهات المشرفة عليها، كما أن المدارس لا تمتلك روح المبادرة والمرونة في أداء أعمالها، وقد أوصت الدراسة بتبني تصور مقترح يهدف إلى تقديم الآليات لتفعيل الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس.
- دراسة Obeidat et al, (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين، وأداء الموظفين، والعلاقة بينالتمكين و الكفاءة الذاتية للموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق التمكين الإداري للموظفين يؤدي إلى زيادة الفعالية الذاتية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري لديهم.

### 2-2-3-تعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعرف على واقع القيادة الريادية والميزة التنافسية من حيث: المفهوم، الأهمية، الأهداف، النظريات المفسرة لها، بالإضافة إلى أبعاد القيادة الريادية. واختلفت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في: اهتمام هذا البحث بدراسة واقع ممارسات القيادة الريادية والميزة التنافسية بالسعودية، وذلك من خلال عرض الإطار النظري للقيادة الريادية والتركيز على أبعاد القيادة الريادية والميزة التنافسية وواقع ممارستها بالسعودية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الفرص، الأخذ بالمخاطر)، بالإضافة لكونها من أوائل الدراسات التي تناولت القيادة الريادية بالسعودية والميزة التنافسية.

### أوجه الاستفادة:

استفاد البحث الحالي بشكل كبير منالدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في تكوين الخلفية الفكرية للبحث، وبناء أدواته، وتفسير النتائج، والبدء من حيثما انتهى الآخريين.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

### 1-3-منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لكونه يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، حيث تهدف إلى الكشف عن علاقة القيادة الريادية بتنمية الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة من

### 2-3-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات والمشرفات التربويات بالمدارس الأهلية بمدينة جدة، وقدر عددهن (3448) معلمة، و(29) مشرفة تربوية، وذلك في العام الدراسي 1445هـ (مكتب التعليم بمحافظة جدة، 1445هـ).

### 3-3-عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المعلمات بالمدارس الأهلية بمدينة جدة، وقد بلغت العينة في صورتها النهائية (346) معلمة، عند فترة ثقة (95%)، وخطأ معاينة (5%)، وفقاً لمعادلة كيرجسي ومورجان Morgan & Kergcie (حسن، 2016، ص532)، أي بنسبة (10%) من مجتمع المعلمات، كما تم التطبيق على جميع المشرفات التربويات بالمدارس الأهلية بمدينة جدة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد استجابات مهن (29) مشرفة تربوية، بنسبة (100%) من المشرفات التربويات. والجدول التالي يوضح خصائص عينة المعلمات والمشرفات التربويات بالمدارس الأهلية بمدينة جدة وفق المسعى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

## 3-3-1- وصف العينة:

توزيع عينة المعلمات والمشرفات التربويات بالمدارس الأهلية بمدينة جدة وفق المسعى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية

النسبة	العدد	فئات المتغير	المتغير
92.5	346	معلمة	المسعى الوظيفي
7.5	28	مشرفة تربوية	
100	374	المجموع	
11.8	44	دبلوم	المؤهل العلمي
74.9	280	بكالوريوس	
9.6	36	ماجستير	
3.7	14	دكتوراه	
100	374	المجموع	
22.5	84	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
26.4	99	من 5-10 سنوات	
22.5	84	من 11-15 سنة	
28.6	107	16 سنة فأكثر	
100	374	المجموع	
14.4	54	من 1-3 دورات	عدد الدورات التدريبية
27.3	102	من 4-6 دورات	
14.2	53	من 7-9 دورات	
44.1	165	10 دورات فأكثر	
100	374	المجموع	

## 3-4-أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة وذلك بالرجوع إلى الأدبيات التربوية ذات العلاقة بالقيادة الريادية، مثل دراسة الزهراني (2022) والسعيد (2018)، وكذلك بالميزة التنافسية للمدارس، كدراسة الغليقة (2021) وأحمد وآخرون (2021). وتكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية من محورين، يقيس الأول ممارسة القيادة الريادية، وتضمن (19) عبارة موزعة على أربعة أبعاد فرعية وهي: (الرؤية المستقبلية، الإبداع، المبادرة، المخاطرة المحسوبة). ويقيس المحور الثاني درجة الميزة التنافسية، وتضمن (16) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية، وهي: (الجودة، التميز الخدماتي/القيادي، الاستجابة).

## 1. الصدق الظاهري للاستبانة:

تم عرض الاستبانة على (11) محكماً من ذوي الخبرة في التخصصات التربوية حيث طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة الأبعاد للمحاور، ومدى مناسبة العبارات التي تنتمي إليها وسلامتها اللغوية، وما يرون حذفه أو إضافته أو تعديله، وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم الإبقاء على العبارات التي حظيت بنسب اتفاق تجاوزت 80%، وإجراء ما وجّه إليه المحكمون من تعديلات.

## 2. صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمة ومشرفة تربوية، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه. ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين درجة كل عبارة منتمية لمحور ممارسة القيادة الريادية، مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول 1 معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة منتمية لمحور ممارسة القيادة الريادية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

معامل ارتباط البعد بالمحور	محور القيادة الريادية					العبارة	معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية
	5	4	3	2	1			
0.947**	.855**	.874**	.871**	.869**	.800**			

معامل ارتباط البعد بالمحور	محور القيادة الريادية						الأبعاد الفرعية
	-	9	8	7	6	العبارة	الإبداع
0.958**	-	.908**	.909**	.880**	.850**	معامل الارتباط	المبادرة
	14	13	12	11	10	العبارة	
0.967**	.929**	.879**	.906**	.896**	.895**	معامل الارتباط	المخاطرة المحسوبة
	19	18	17	16	15	العبارة	
0.968**	.904**	.916**	.904**	.924**	.864**	معامل الارتباط	

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يبين الجدول السابق أنّ قيم الارتباط بين عبارات محور ممارسة القيادة الريادية ودرجة البعد الذي تنتمي إليه تراوحت بين (0.924) كأعلى قيمة ارتباط، و(0.800) كأدنى قيمة ارتباط، كما أنّ قيم الارتباط بين الأبعاد الفرعية مع درجة المحور الكلية تراوحت بين (0.968) كأعلى قيمة ارتباط، و(0.947) كأدنى قيمة ارتباط، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير النتائج السابقة إلى تمتع محور القيادة الريادية بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ويوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين درجة كل عبارة منتمية لمحور الميزة التنافسية للمدارس مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه.

جدول 2 معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة منتمية لمحور الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه

ارتباط الأبعاد بالمحور	محور الميزة التنافسية						الأبعاد الفرعية
	6	5	4	3	2	1	العبارة
0.970**	.890**	.890**	.897**	.879**	.860**	.859**	معامل الارتباط
	-	11	10	9	8	7	العبارة
0.967**	-	.907**	.917**	.906**	.907**	.873**	معامل الارتباط
	-	16	15	14	13	12	العبارة
0.964**	-	.892**	.893**	.865**	.888**	.898**	معامل الارتباط
	-						

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

تشير نتائج الجدول السابق إلى أنّ قيم الارتباط بين عبارات محور الميزة التنافسية ودرجة البعد الفرعي الذي تنتمي إليه تراوحت بين (0.917) كأعلى قيمة ارتباط، و(0.859) كأدنى قيمة ارتباط، كما أنّ قيم الارتباط بين الأبعاد الفرعية مع درجة المحور الكلية تراوحت بين (0.970) كأعلى قيمة ارتباط، و(0.964) كأدنى قيمة ارتباط، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير النتائج السابقة إلى تمتع محور الميزة التنافسية بالمدارس بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

2- ثبات الاستبانة:

تمّ قياس الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية، بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha ، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) معامل الثبات لمحاور الأداة وأبعادها الفرعية

المحور	المجال	الثبات للمجال	الثبات للمحور
0.979	الرؤية المستقبلية	0.907	ممارسة القيادة الريادية
	الإبداع	0.909	
	المبادرة	0.942	
	المخاطرة المحسوبة	0.944	
0.976	الجودة	0.941	الميزة التنافسية
	التميز الخدماتي/ القيادي	0.943	
	الاستجابة	0.932	

يتبين من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور القيادة الريادية بلغ (0.979)، وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha في كل بعد من أبعاده الفرعية بين (0.907 – 0.944)، كما بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية (0.976)، وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha في كل بعد من أبعاده الفرعية بين (0.932-0.943)، وتشير النتائج السابقة إلى تمتع الاستبانة في محور القيادة الريادية ومحور الميزة التنافسية بدرجة عالية جداً من الثبات، وإلى إمكانية ثبات النتائج المستفاد منها وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

### 5-3- تصحيح الاستبانة ومعايير الحكم:

وتم استخدام المعيار التالي لقياس درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس خماسي، وحساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي (4÷5=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة على النحو التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية المرجحة لغايات الدراسة

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
منخفضة جداً	1.80 - 1.00
منخفضة	2.60 - 1.81
متوسطة	3.40 - 2.61
كبيرة	4.20 - 3.41
كبيرة جداً	5.00 – 4.21

### 6-3- المعالجات الإحصائية المستخدمة في التحليل

### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها:

1-4- نتيجة الإجابة على السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، الإبداع، المبادرة، المخاطرة المحسوبة) لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل بعد من الأبعاد الفرعية لمحور ممارسة القيادة الريادية، ولمحور القيادة الريادية ككل، .

جدول (6) درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد الفرعية
1	كبيرة	1.04	3.88	الإبداع
2	كبيرة	0.99	3.85	الرؤية المستقبلية
3	كبيرة	1.06	3.84	المخاطرة المحسوبة
4	كبيرة	1.06	3.82	المبادرة
	كبيرة	1.00	3.85	محور القيادة الريادية

تظهر بيانات الجدول السابق ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (1.00)، وهو يقع في مجال استجابة (موافق). وتراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية بين (3.88)، و(3.82). وجاء بُعد الإبداع في مقدمة الأبعاد الممارسة في مجال القيادة الريادية، بمتوسط حسابي (3.88)، يليه بُعد الرؤية المستقبلية، بمتوسط حسابي (3.85). ثم بُعد المخاطرة المحسوبة، بمتوسط حسابي (3.84)، بينما يأتي في المرتبة الأخيرة بُعد المبادرة، بمتوسط حسابي (3.82).

## 1-1-4-نتيجة الإجابة على عبارات بعد الرؤية المستقبلية

درجة ممارسة القيادة الريادية المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الموافقة	الترتيب
5	تُعدّ مديرة المدرسة الخطط التشغيلية المتعلقة بالتحسين المستمر.	3.91	1.17	كبيرة	1
1	تُشرك مديرة المدرسة المعلمات في إعداد الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3.90	1.10	كبيرة	2
2	تُشرك مديرة المدرسة المعلمات في إعداد أنشطة التطوير المهني.	3.86	1.14	كبيرة	3
3	تُوجّه مديرة المدرسة السياسات والإجراءات في ضوء الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3.83	1.15	كبيرة	4
4	تُصمم مديرة المدرسة برامج تطوير مهني للمعلمات تتماشى مع رؤية المدرسة.	3.76	1.19	كبيرة	5
-	المتوسط العام لبُعد الرؤية المستقبلية	3.85	0.99	كبيرة	-

تظهر نتائج الجدول السابق ممارسة القيادة الريادية المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.99). وقد يُعزى ذلك إلى وعي مديرات المدارس الأهلية بأهمية وضع رؤية مستقبلية لتحسين جودة التعليم وتحقيق التميز الأكاديمي والتنمية المستدامة، ولتوجيه المدرسة نحو أهداف واضحة وتحقيق التطوير المستمر، وتحديد الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المدرسة لتحقيق أهدافها طويلة الأمد

## 1-1-4-2-نتيجة الإجابة على عبارات بعد الإبداع

درجة ممارسة القيادة الريادية المتعلقة ببعد الإبداع لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	درجة	الترتيب
6	تُحفز مديرة المدرسة المعلمات على استخدام الأساليب الحديثة في التدريس.	4.17	1.10	كبيرة	1
9	تضع مديرة المدرسة خططاً لتطوير العمل الإبداعي بالمدرسة.	3.82	1.19	كبيرة	2
7	تتميز قرارات مديرة المدرسة بمرونتها وبتكيفها مع ظروف العمل.	3.78	1.23	كبيرة	3
8	توفّر مديرة المدرسة بيئة داعمة للإبداع.	3.77	1.18	كبيرة	4
-	المتوسط العام لبُعد الإبداع	3.88	1.04	كبيرة	-

تظهر نتائج الجدول السابق ممارسة القيادة الريادية المتعلقة ببُعد الإبداع لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (1.04). ويتمثل ذلك من خلال امتلاك مديرات المدارس لبُعد الإبداع مثل الإتيان بأفكار ومبادرات جديدة تسهم في تطوير العمل المدرسي، مثل استخدام تقنيات حديثة إبداعية تدعم العملية التربوية التعليمية، وحرصهن على نشر ثقافة الإبداع بين منسوبات المدارس بهدف تحسين جودة التعليم من خلال إجراء مسح إلكتروني بين المعلمات للاستماع إلى المشاكل التي تواجههن ليتم حلها بطريقة إبداعية، والارتقاء بسمعة المدرسة وإيجاد بيئة تعليمية محفزة وجاذبة، وتعزيز قدرة التنافسية بين المدارس

## 1-1-4-3-نتيجة الإجابة على عبارات بعد المبادرة:

درجة ممارسة القيادة الريادية المتعلقة ببُعد المبادرة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الموافقة	الترتيب
10	تُشرك مديرة المدرسة المعلمات بمبادرات ريادة داعمة للتطوير المدرسي.	3.89	1.16	كبيرة	1
13	تستخدم مديرة المدرسة الإمكانيات المتاحة بالمدرسة لتحقيق التطوير المدرسي.	3.88	1.18	كبيرة	2
14	تدعم مديرة المدرسة المعلمات في تنفيذ المبادرة الريادية.	3.83	1.19	كبيرة	3



م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الموافقة	الترتيب
11	تُشجع مديرة المدرسة المعلمات على حل المشكلات التي تواجه المبادرة الريادية بطريقة إبداعية.	3.77	1.17	كبيرة	4
12	تُطبق مديرة المدرسة سُبل مختلفة لإنجاح المبادرات الريادية.	3.74	1.20	كبيرة	5
-	المتوسط العام لبعد المبادرة	3.82	1.06	كبيرة	-

تظهر نتائج الجدول السابق ممارسة القيادة الريادية المتعلقة ببُعد المبادرة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (1.06). وقد يُعزى ذلك إلى توجه مديرات المدارس نحو دعم المبادرات المدرسية التي تسهم في تطوير أداء منسوبات المدارس، وتسهم في تطوير العمل المدرسي، وتعزيز القدرة التنافسية للمدارس، وحرصهن في ضوء ذلك على تشجيع منسوبات المدرسة من موظفات ومعلمات وطالبات على تقديم المبادرات المتنوعة، ومنحهن الحرية الكافية لتحقيق ذلك، وتقديم الدعم اللازم لهن.

4-1-4-4 نتيجة الإجابة على عبارات بعد المخاطرة المحسوبة:

درجة ممارسة القيادة الريادية المتعلقة ببُعد المخاطرة المحسوبة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الموافقة	الترتيب
15	تُمارس مديرة المدرسة المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة.	3.91	1.16	كبيرة	1
19	تُقيم مديرة المدرسة الخطورة المرتبطة بالأعمال المدرسية.	3.91	1.15	كبيرة	2
16	تضع مديرة المدرسة خطة لإدارة المخاطر عند تخطيط البرامج الجديدة.	3.82	1.14	كبيرة	3
18	تُحدد مديرة المدرسة الإجراءات المطلوبة للتعامل مع المخاطر.	3.80	1.19	كبيرة	4
17	تُقدم مديرة المدرسة عددًا من البدائل للتعامل مع المواقف الجديدة.	3.74	1.21	كبيرة	5
-	المتوسط العام لبعد المخاطرة المحسوبة	3.84	1.06	كبيرة	-

تظهر نتائج الجدول السابق ممارسة القيادة الريادية المتعلقة ببُعد المخاطرة المحسوبة لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (1.06). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد بين (3.91) و(3.74)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اكتساب مديرات المدارس لمهارة إدارة المخاطر عن طريق الدورات التدريبية التي تعنى بهذا المجال والتي عززت مهارتهن في وضع خطط استباقية لأي احتمالات ومخاطر داخلية أو خارجية يمكن أن تحدث أثناء تنفيذ البرامج والمشروعات الريادية بالمدرسة، وقيامهن بعمل جرد متكامل لكل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها تلك المشاريع في كل مرحلة من مراحل التنفيذ، إلى جانب اكتسابهن خبرات في كيفية الاستعداد للتعامل مع المخاطر الطارئة التي يمكن أن تحدث أثناء تنفيذ البرامج الريادية.

2-4-2 نتيجة الإجابة على السؤال الثاني: "ما درجة ممارسة الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز الخدماتي) [القيادي] لدى مديرات المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات؟  
3 مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الميزة التنافسية	الترتيب
الاستجابة	3.80	1.04	كبيرة	1
التميز الخدماتي/ القيادي	3.79	1.08	كبيرة	2
الجودة	3.76	1.06	كبيرة	3
مستوى الميزة التنافسية للمدارس	3.78	1.02	كبيرة	-

تظهر بيانات الجدول السابق أن مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات كان بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.02)، وهو يقع في مجال استجابة (موافق). وتراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية بين (3.80)، و(3.76). وجاء بعد الاستجابة في مقدمة الأبعاد التي تحققت فيها الميزة التنافسية للمدارس الأهلية،

بمتوسط حسابي (3.80)، يليه بُعد التميز الخدماتي/القيادي، بمتوسط حسابي (3.79). بينما يأتي في المرتبة الأخيرة بُعد الجودة، بمتوسط حسابي (3.76). والشكل (3) يوضح ذلك.

2-4-1-نتيجة الإجابة على عبارات بعد الجودة:

مستوى الميزة التنافسيّة المتعلقة ببُعد الجودة في المدارس الأهليّة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويّات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	الحسابي	المعياري	الموافقة	الترتيب
1	تُطبق مديرة المدرسة إجراءات ضبط الجودة عند تطبيق الأفكار الرياديّة المميّزة.	3.86	1.21	كبيرة	1
6	تضع مديرة المدرسة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات العملية التعليمية والتعلمية.	3.81	1.23	كبيرة	2
5	تُطبق مديرة المدرسة أساليب الجودة لتقليل الأخطاء عند تطبيق المبادرات الرياديّة.	3.77	1.21	كبيرة	3
2	تستثمر مديرة المدرسة في آراء المستفيدين لتحسين جودة الأعمال الرياديّة.	3.76	1.14	كبيرة	4
4	تضع مديرة المدرسة مؤشرات أداء لقياس تحقّق أهداف المبادرات الرياديّة.	3.76	1.19	كبيرة	5
3	تستخدم مديرة المدرسة خطة مرجعية لقياس أثر المبادرات الرياديّة.	3.62	1.22	كبيرة	6
-	المتوسط العام لبُعد الجودة	3.76	1.06	كبيرة	-

تظهر نتائج الجدول السابق تحقق مستوى الميزة التنافسيّة المتعلقة ببُعد الجودة في المدارس الأهليّة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويّات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (1.06). وقد يُعزى ذلك إلى حرص مديرات المدارس الأهليّة على تطبيق معايير الجودة للحصول على الاعتماد المدرسي، ورفع كفاءة التعليم بها، وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطالبات، وتقديم مبادرات تطويرية ذات جودة عالية، والإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030 في رفع جودة مخرجات التعليم. وتتفق مع نتائج دراسة الغليقة (2021) التي أظهرت تبني المدارس ثقافة الجودة والابتكار من خلال تضمينها في رؤيتها الاستراتيجية بدرجة عالية. حيث إن استجابات أفراد عينة الدراسة من قيادات المدارس العالمية على درجة توفر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة جاءت بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3,60 من 5)

2-4-2-نتيجة الإجابة على عبارات بعد التميز الخدماتي/القيادي:

مستوى الميزة التنافسيّة المتعلقة ببُعد التميز الخدماتي/القيادي في المدارس الأهليّة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويّات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الموافقة	الترتيب
7	تُطور مديرة المدرسة خدمات مدرسية متميزة وفريدة للطالبات.	3.92	1.19	كبيرة	1
11	تعلن مديرة المدرسة عن إنجازات المدرسة بطريقة مبتكرة.	3.85	1.19	كبيرة	2
10	تبني مديرة المدرسة هيكلًا تنظيمياً وثقافة تنظيمية للمدرسة تدعم تنافسية المدرسة.	3.76	1.24	كبيرة	3
9	تستعمل مديرة المدرسة حلولاً تكنولوجية للتغلب على المشكلات التي تواجه تنافسية المدرسة.	3.72	1.19	كبيرة	4
8	توفر مديرة المدرسة للمعلمات الخدمات التكميلية لإثراء المنهج المدرسي وتقويمه.	3.70	1.18	كبيرة	5
-	المتوسط العام لبُعد التميز الخدماتي/القيادي	3.79	1.08	كبيرة	-

تظهر نتائج الجدول السابق تحقق مستوى الميزة التنافسيّة المتعلقة ببُعد التميز الخدماتي/القيادي في المدارس الأهليّة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويّات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.08). وقد يُعزى ذلك إلى حرص مديرات المدارس على تقديم خدمات متميزة للمستفيدين من المعلمات والطالبات وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، وتوفيرهن الإمكانيات

اللازمة لتحقيق ذلك، بهدف تحسين سمعة المدرسة على المستوى المحلي، ورفع قدرتها التنافسية بين المدارس. بالإضافة إلى حرص مديرات المدارس على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز والإبداع والتنافسية بين منسوباتها. وتتفق النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة أوبيديت وآخرون (Obeidat et al., 2021) التي أكدت أهمية استغلال الموارد الفكرية لتحقيق الميزة التنافسية، وإسهامها في تشجيع منسوبي المؤسسات التعليمية على تقديم خدمات قيمة للمستفيدين.

#### 4-2-3-نتيجة الإجابة على عبارات بعد الاستجابة:

مستوى الميزة التنافسية المتعلقة ببعُد الاستجابة في المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الموافقة	الترتيب
12	تتعامل مديرة المدرسة بفاعلية مع المؤثرات الطارئة التي تؤثر على أسلوب تقديم الخدمة التنافسية بالمدرسة.	3.93	1.13	كبيرة	1
16	تُوفّر مديرة المدرسة بيئة تشجع على الاتصال والتواصل مع الآخرين.	3.79	1.21	كبيرة	2
13	تتعامل مديرة المدرسة مع التغيرات البيئية المتعلقة بالتنافسية وفقاً لاستراتيجيات ممنهجة.	3.78	1.15	كبيرة	3
15	تُطبق مديرة المدرسة سياسات مرنة لمواجهة التغيرات البيئية.	3.75	1.17	كبيرة	4
14	تستجيب مديرة المدرسة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل.	3.74	1.19	كبيرة	5
-	المتوسط العام لبعُد الاستجابة	3.80	1.04	كبيرة	-

تظهر نتائج الجدول السابق تحقق مستوى الميزة التنافسية المتعلقة ببعُد الاستجابة في المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (1.04). وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك مديرات المدارس للمهارات القيادية والفنية اللازمة التي تمكنهن من الاستجابة للتغيرات والتطورات والتحديات التي تواجه المدارس والتكيف الإيجابي مع تأثيرات البيئة المحيطة، ومن ذلك قدرتهن على تحليل البيانات لفهم القضايا والتحديات التي تواجه المدرسة، واتخاذ القرارات الفعالة، والتواصل بشكل فعال مع منسوبات المدرسة ومع الجهات المعنية الأخرى مثل أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة؛ لبناء الثقة وتعزيز الدعم للخطط والتغييرات، والقدرة على تحفيز فرق العمل وتوجيهها نحو التغيير والتحسين المستمر. وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة أحمد وآخرون (2021) التي أظهرت حرص الإدارة المدرسية على تطبيق السياسات المرنة لمواجهة التغيرات المتعلقة ببيئة العمل وسوق العمل.

4-3-نتيجة الإجابة على السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدِّراسة في (درجة ممارسة القيادة الريادية، مستوى الميزة التنافسية) بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لمتغيرات (العمل، المؤهل، الخبرة في التدريس، الدورات التدريبية)؟"

#### 4-3-1-فحص أثر متغير المسى الوظيفي

تم استخدام اختبار (ت) Independent Sample Test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدِّراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف المسى الوظيفي، والنتائج يوضحها الجدول التالي. نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدِّراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة وفق المسى الوظيفي

الأبعاد الفرعية	فئات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
الرؤية المستقبلية	معلمة	3.83	0.99	1.777	372	.076
	مشرفة تربوية	4.17	1.01			
المبادرة	معلمة	3.86	1.04	1.841	372	.066
	مشرفة تربوية	4.23	1.00			
الإبداع	معلمة	3.81	1.06	1.070	372	.285
	مشرفة تربوية	4.03	1.14			
المخاطرة المحسوبة	معلمة	3.82	1.05	.846	372	.398

الأبعاد الفرعية	فئات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
محور ممارسة القيادة الريادية	مشرفة تربوية	4.00	1.12	1.406	372	.161
	معلمة	3.83	0.99			
	مشرفة تربوية	4.10	1.05			

تظهر نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف المسعى الوظيفي، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في كل بعد وفي محور القيادة الريادية ككل أكبر من مستوى المعنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ . وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس بتطبيق القيادة الريادية في تعاملهن مع المعلمات، من خلال إشراكهن في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتحفيزهن على الإبداع، في استخدام أساليب حديثة وغير تقليدية في التدريس، وتقديم مبادرات ريادية تسهم في تحسين جودة التعليم، فالمشرفات التربويات يلاحظن مثل هذه الممارسات القيادية أثناء زيارتهن للمدارس ومقابلتهن مع مديرات المدارس، بالإضافة إلى مشاركتهن في تقديم رؤى وآراء وأفكار توجيهية للمديرات تسهم في تعزيز ثقافة الريادة لديهن، وتحفز على نشر ثقافتها بين منسوبات المدارس. واختلفت مع نتائج دراسة أحمد (2014) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات العينة في واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس طبقاً للوظيفة في جميع الأبعاد.

#### 2-3-4- فحص أثر متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة وفق المؤهل العلمي

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	4.490	3	1.497	1.522	.208
	داخل المجموعات	363.804	370	.983		
	الإجمالي	368.294	373			
الإبداع	بين المجموعات	6.762	3	2.254	2.092	.101
	داخل المجموعات	398.674	370	1.077		
	الإجمالي	405.436	373			
المبادرة	بين المجموعات	10.078	3	3.359	3.024	.030
	داخل المجموعات	410.982	370	1.111		
	الإجمالي	421.060	373			
المخاطرة المحسوبة	بين المجموعات	9.763	3	3.254	2.959	.032
	داخل المجموعات	406.993	370	1.100		
	الإجمالي	416.756	373			
محور ممارسة القيادة الريادية	بين المجموعات	7.483	3	2.494	2.536	.057
	داخل المجموعات	363.899	370	.984		
	الإجمالي	371.382	373			

تظهر نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في بعد الرؤية المستقبلية وبعد الإبداع، وفي محور القيادة الريادية ككل أكبر من مستوى المعنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ . وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس بإشراك المعلمات والمشرفات بمختلف مؤهلاتهن في وضع الرؤية المستقبلية، وفي وضع برامج وأنشطة التطوير المهني، والتعاون معهن في دعم ثقافة الإبداع بالمدارس. وقد اختلفت النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسة الزهراني (2022) التي أظهرت وجود

فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة الريادية تُعزى للمؤهل العلمي. بينما اختلفت مع نتائج دراسة السعيد (2018) التي أظهرت وجود فروق في ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس تُعزى للمؤهل العلمي.

بينما وجدت فروق دالة إحصائياً في بُعد المخاطرة المحسوبة تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في هذا البعد أقل من مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ). ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والنتائج يوضحها الجدول التالي.

جدول ( ) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات وجهات نظر العينة في بعد المخاطرة المحسوبة وفق المؤهل العلمي

المؤهل	المؤهل المتوسط	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم	--	0.29	0.34	0.37	4.18
بكالوريوس	--	--	*0.63	*0.66	4.15
ماجستير	--	--	--	0.03	3.52
دكتوراه	--	--	--	--	3.81

اتضح أن الفروق كانت في اتجاه المعلمات والمشرفات الحاصلات على الماجستير والدكتوراه، فهن يرين أن مديرات المدارس يمارسن القيادة الريادية المتعلقة ببعد المخاطرة المحسوبة، بصورة أكبر مقارنة بالمعلمات والمشرفات الحاصلات على درجة البكالوريوس، وقد تُعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس يحرصن بشكل أكبر على الاستفادة من المعرفة العلمية والعملية المتعمقة والمتخصصة التي تمتلكها المعلمات والمشرفات اللاتي لديهن مؤهلات عليا عند تقييم المخاطر المرتبطة بالأعمال المدرسية، وفي تحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل مع المخاطر، وفي وضع البدائل المناسبة للتعامل مع المواقف الجديدة. وقد اتفقت النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة الزهراني (2022) والسعيد (2018) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة الريادية تُعزى لتغير المؤهل العلمي.

3-3-4- فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والنتائج يوضحها الجدول التالي.

نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية

بالمدارس الأهلية بمدينة جدة وفق الخبرة

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	33.702	3	11.234	12.423	.000
	داخل المجموعات	334.592	370	.904		
	الإجمالي	368.294	373			
الإبداع	بين المجموعات	27.554	3	9.185	8.993	.000
	داخل المجموعات	377.882	370	1.021		
	الإجمالي	405.436	373			
المبادرة	بين المجموعات	30.768	3	10.256	9.723	.000
	داخل المجموعات	390.292	370	1.055		
	الإجمالي	421.060	373			
المخاطرة المحسوبة	بين المجموعات	29.847	3	9.949	9.514	.000
	داخل المجموعات	386.909	370	1.046		
	الإجمالي	416.756	373			
محور ممارسة القيادة الريادية	بين المجموعات	30.530	3	10.177	11.047	.000
	داخل المجموعات	340.852	370	.921		
	الإجمالي	371.382	373			

تظهر نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في كل بعد وفي محور القيادة الريادية ككل أقل من مستوى المعنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ . ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والنتائج يوضحها الجدول التالي.

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة وفق الخبرة

الخبرة	الخبرة	سنوات	10-6 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
المتوسط الحسابي	3.46	3.64	4.10	4.13	
من 1-5 سنوات	-	0.18	*0.64	*0.67	
5-10 سنوات		-	0.46	*0.49	
11-15 سنة			-	0.03	
16 سنة فأكثر				-	

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

اتضح أن الفروق كانت في اتجاه المعلمات والمشرفات اللاتي لديهن خبرات متراوحة من (11-15) سنة و16 سنة فأكثر، فهن يرين أن مديرات المدارس يمارسن القيادة الريادية، وذلك بصورة أكبر مقارنة بالمعلمات والمشرفات اللاتي لديهن خبرات من (1-5) سنوات و(6-10) سنوات. وقد يُعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس يحرصن على الاستفادة من الخبرات المتراكمة اللاتي تمتلكها المعلمات والمشرفات في ميدان التعليم عند وضع الرؤية المستقبلية للمدارس، وفي التخطيط للمبادرات الريادية المدرسية وتنفيذها وتقييمها، واستفادتهن من آرائهن ومقترحات التطويرية للمدرسة، وفي اتخاذهن للقرارات والإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر والمؤثرات التي تؤثر في سير العمل بالمدرسة، وفي وضع البدائل المناسبة للتعامل مع المواقف الجديدة. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني (2022) والسعيد (2018) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الريادية تُعزى لسنوات الخبرة.

4-3-4- فحص أثر متغير الدورات التدريبية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف الدورات التدريبية، والنتائج يوضحها الجدول التالي. نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية

بالمدارس الأهلية بمدينة جدة وفق الدورات التدريبية

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	10.755	3	3.585	3.710	.012
	داخل المجموعات	357.539	370	.966		
	الإجمالي	368.294	373			
الإبداع	بين المجموعات	18.895	3	6.298	6.029	.001
	داخل المجموعات	386.541	370	1.045		
	الإجمالي	405.436	373			
المبادرة	بين المجموعات	17.696	3	5.899	5.411	.001
	داخل المجموعات	403.364	370	1.090		
	الإجمالي	421.060	373			
المخاطرة المحسوبة	بين المجموعات	20.814	3	6.938	6.483	.000
	داخل المجموعات	395.942	370	1.070		
	الإجمالي	416.756	373			
محور ممارسة القيادة الريادية	بين المجموعات	16.597	3	5.532	5.770	.001
	داخل المجموعات	354.785	370	.959		

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
	الإجمالي	371.382	373			

تظهر نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف الدورات التدريبية، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في كل بعد وفي محور القيادة الريادية ككل أقل من مستوى المعنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ . ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والنتائج يوضحها الجدول التالي.

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة وفق الدورات التدريبية

الدورات	الدورات	دورة	6-4 دورات	9-7 دورات	10 دورات فأكثر
المتوسط الحسابي	3.58	3.61	3.96	4.04	
من 3-1 دورات	-	0.03	0.38	*0.46	
من 4-6 دورات		-	0.35	*0.43	
من 7-9 دورات			-	0.08	
10 دورات فأكثر				-	

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

اتضح أن الفروق كانت في اتجاه المعلمات والمشرفات اللاتي لديهن دورات تدريبية متراوحة من (9-7) دورات، و10 دورات تدريبية فأكثر. فهن يرين أن مديرات المدارس يمارسن القيادة الريادية، وذلك بصورة أكبر مقارنة بالمعلمات والمشرفات اللاتي لديهن عدد دورات تدريبية من (3-1) دورات. وقد يُعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس يحرصن على إشراك المعلمات اللاتي يمتلكن مؤهلات تدريبية متنوعة وعالية في تطبيق المفاهيم المرتبطة بالقيادة الريادية بأبعادها المختلفة لتطوير العمل المدرسي، من خلال إشراكهن في بناء الخطط الاستراتيجية، وتكليفهن بمهام وإنجاز مبادرات تطويرية تتناسب مع ما يمتلكن من قدرات تدريبية متطورة ومتقدمة، بالإضافة إلى ثقتهن بالمعلمات المتدربات بشكل أكبر واعتمادهن على قدرتهن على إنجاز تلك المبادرات بطرق إبداعية، بالإضافة إلى الاعتماد عليهن في إدارة المخاطر ووضع الخطط اللازمة لها وتنفيذها وتقويم نتائجها.

4-4- فحص الفروق في مستوى الميزة التنافسية

4-4-1- فحص أثر متغير المسعى الوظيفي:

تم استخدام اختبار (ت) Independent Sample Test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف المسعى الوظيفي، والنتائج يوضحها الجدول التالي.

نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة وفق المسعى الوظيفي

الأبعاد الفرعية	فئات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
الجودة	معلمة	3.74	1.05	1.511	372	.132
	مشرفة تربوية	4.05	1.09			
التميز الخدماتي/القيادي	معلمة	3.77	1.08	1.360	372	.175
	مشرفة تربوية	4.06	1.11			
الاستجابة	معلمة	3.77	1.03	1.577	372	.116
	مشرفة تربوية	4.09	1.10			
محور مستوى الميزة التنافسية في المدارس	معلمة	3.76	1.02	1.534	372	.126
	مشرفة تربوية	4.07	1.07			

تظهر نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في كل بعد وفي محور القيادة الريادية ككل أكبر من مستوى المعنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ . وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك المعلمات والمشرفات التربويات على حد سواء للمعرفة النظرية اللازمة بالمفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية لدى المدارس، من خلال فهمهم لمعايير الجودة والتميز المدرسي، وكيفية الاستجابة للمتغيرات والتطورات التي تشهدها الإدارة المدرسية والنظم التربوية والتعليمية، ومتطلبات تطبيقها، وقدرتهم في ضوء ذلك على الملاحظة والقياس الدقيق والموضوعي مدى توافرها بالمدارس الأهلية، وقدره مديرات المدارس على تحقيقها في قيادتهن للمدرسة. كما قد يُعزى ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس بتحقيق الميزة التنافسية لمدارسهن، من خلال تعاونهن مع المعلمات والمشرفات التربويات على تخطيط البرامج والأنشطة المدرسية التي تعزز القدرة التنافسية للمدارس، وتقويمها، وتطويرها بشكل مستمر.

#### 2-4-4-2 فحص أثر متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، والنتائج يوضحها الجدول التالي.

نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة وفق المؤهل العلمي

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
الجودة	بين المجموعات	7.639	3	2.546	2.304	.077
	داخل المجموعات	408.832	370	1.105		
	الإجمالي	416.470	373			
التميز الخدماتي / القيادي	بين المجموعات	6.393	3	2.131	1.838	.140
	داخل المجموعات	429.092	370	1.160		
	الإجمالي	435.485	373			
الاستجابة	بين المجموعات	6.743	3	2.248	2.110	.098
	داخل المجموعات	394.091	370	1.065		
	الإجمالي	400.835	373			
محور مستوى الميزة التنافسية بالمدارس	بين المجموعات	6.361	3	2.120	2.043	.108
	داخل المجموعات	384.082	370	1.038		
	الإجمالي	390.443	373			

تظهر نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في كل بُعد وفي محور القيادة الريادية ككل أكبر من مستوى المعنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ . وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس بإشراك جميع المعلمات على اختلاف مؤهلاتهن العلمية في تنفيذ الأنشطة والبرامج التي تعزز الميزة التنافسية للمدارس، بالإضافة إلى اهتمامهن بتطبيق توجهات المشرفات التربويات على اختلاف مؤهلاتهن العلمية لدعم التوجه الريادي وتطبيق معايير الجودة والاستجابة للتطورات الحديثة على المستوى الإداري والتربوي، بهدف تحسين الخدمات المدرسية المقدمة، وتلبية احتياجات المعلمات والطالبات، وإيجاد بيئة مدرسية محفزة وجاذبة تعزز الميزة التنافسية للمدارس. وتتفق النتائج مع ما أشارت إليه دراسة الزهراني (2022) والسعيد (2018) التي أشارت إلى أهمية القيادة الريادية ودورها في تعزيز التميز المؤسسي وتعزيز قدرتها التنافسية بين المدارس.

#### 2-4-4-3 فحص أثر متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والنتائج يوضحها الجدول التالي



نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة وفق الخبرة

الابعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
الجودة	بين المجموعات	38.310	3	12.770	12.495	.000
	داخل المجموعات	378.160	370	1.022		
	الإجمالي	416.470	373			
التميز الخدماتي / القيادي	بين المجموعات	23.795	3	7.932	7.128	.000
	داخل المجموعات	411.690	370	1.113		
	الإجمالي	435.485	373			
الاستجابة	بين المجموعات	27.734	3	9.245	9.168	.000
	داخل المجموعات	373.101	370	1.008		
	الإجمالي	400.835	373			
محور مستوى الميزة التنافسية بالمدارس	بين المجموعات	30.118	3	10.039	10.309	.000
	داخل المجموعات	360.325	370	.974		
	الإجمالي	390.443	373			

تظهر نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في كل بُعد وفي محور القيادة الريادية ككل أقل من مستوى المعنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ . ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والنتائج يوضحها الجدول التالي.

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة وفق الخبرة

الخبرة	الخبرة	سنوات	10-6 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
المتوسط الحسابي	3.44	3.54	4.05	4.06	
من 1-5 سنوات	-	0.10	*0.61	*0.62	
5-10 سنوات		-	0.51	*0.52	
11-15 سنة			-	0.01	
16 سنة فأكثر				-	

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

اتضح أن الفروق كانت في اتجاه المعلمات والمشرفات اللاتي لديهن خبرات متراوحة من (11-15) سنة، و16 سنة فأكثر، فهن يرين وجود مستوى ميزة تنافسية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة، وذلك بصورة أكبر مقارنة بالمعلمات والمشرفات اللاتي لديهن خبرات من (1-5) سنوات و(6-10) سنوات. وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمات والمشرفات التربويات اللاتي لديهن خبرات طويلة يدركن من واقع خبراتهن الجهود التي تبذلها المدارس الأهلية في الرفع من مستوى ميزتها التنافسية، فمديرات المدارس يحرصن بشكل أكبر على تطبيق الاستفادة من خبرات المعلمات والمشرفات أصحاب الخبرات الطويلة في تطبيق معايير الجودة بالمدارس ووضع برامج وأنشطة تساهم في تحسين الخدمات المدرسية المقدمة لمنسوبات المدرسة وأفراد المجتمع المحلي وتعزز قدرة المدارس على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتميز والتنافسية، بالإضافة إلى حرص مديرات المدارس على الاتصال والتواصل معهن لوضع برامج واتخاذ قرارات وإجراءات فعالة تساعد المدارس على الاستجابة للمتغيرات البيئية والمؤثرات الطارئة. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (عمرو، 2024) أن الفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين لمتغير سنوات الخبرة كانت بين ذوي مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل)، وذوي الخبرة (من 5-11 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. وترى الباحثة أن المديرين يتواصلون مع المعلمين على اختلاف خبرتهم في زيارات ميدانية ولكن المعلمين الأقل خبرة يستطيعون توظيف الأفكار التي يطرحها المديرين في الميدان، فالمعلم الخبير مع امتداد خبرته قد استخدم الأفكار الريادية في السنوات الطويلة التي درس فيها فنجد أنه وصل إلى حالة من الركود في تطبيق الأفكار التي يطرحها المدير طوال هذه السنوات بينما المعلمين

ذوي الخبرة الأقل لديهم قابلة لتطبيق الأفكار الريادية التي يطرحها المديرين بشكل فاعل من أجل تطوير العمل التربوي في المدرس وتنمية مهارتهم التعليمية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سرحان والمخلافي، 2019) التي لم تظهر فروقاً تُعزى إلى متغير الخبرة، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2021) لصالح ذوي الخبرة أكثر من 11 سنة.

#### 4-4-4-4 فحص أثر متغير الدورات التدريبية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف الدورات التدريبية، والنتائج يوضحها الجدول التالي.

نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة وفق الدورات التدريبية

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
الجودة	بين المجموعات	16.636	3	5.545	5.131	.002
	داخل المجموعات	399.835	370	1.081		
	الإجمالي	416.470	373			
التميز الخدماتي / القيادي	بين المجموعات	9.170	3	3.057	2.653	.048
	داخل المجموعات	426.315	370	1.152		
	الإجمالي	435.485	373			
الاستجابة	بين المجموعات	11.802	3	3.934	3.741	.011
	داخل المجموعات	389.033	370	1.051		
	الإجمالي	400.835	373			
محور مستوى الميزة التنافسية بالمدارس	بين المجموعات	12.365	3	4.122	4.033	.008
	داخل المجموعات	378.078	370	1.022		
	الإجمالي	390.443	373			

تظهر نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف الدورات التدريبية، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في كل بعد وفي محور القيادة الريادية ككل أقل من مستوى المعنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ . ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه والنتائج يوضحها الجدول التالي.

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية

#### بمدينة جدة وفق الدورات التدريبية

الدورات	الدورات	دورة	6-4 دورات	9-7 دورات	10 دورات فأكثر
الدورات	المتوسط الحسابي	3.57	3.58	3.79	3.97
من 1-3 دورات			0.01	0.22	*0.40
من 4-6 دورات				0.21	*0.39
من 7-9 دورات					0.18
10 دورات فأكثر					

\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

اتضح أن الفروق كانت في اتجاه المعلمات والمشرفات اللاتي لديهن 10 دورات تدريبية فأكثر، فهن يرين حقق مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة بصورة أكبر مقارنة بالمعلمات والمشرفات اللاتي لديهن عدد دورات تدريبية من (1-3) ومن (4-6) دورات تدريبية. وقد يُعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس يحرصن على الاستفادة بشكل أكبر من المعلمات والمشرفات اللاتي لديهن تدريب عال في تخطيط الأنشطة والبرامج المدرسية التي تسهم في تحقيق معايير الجودة بالمدارس، وتسهم في تحسين الخدمات المدرسية المقدمة، وتساعد مديرات المدارس على

الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تشهدها البيئة المدرسية. كما قد يُعزى ذلك إلى تقديم المعلمات والمشرفات اللاتي لديهن دورات تدريبية أكثر تقييمات إيجابية حول ما تبذله المدارس من جهود تطويرية لبرامجها وأنشطتها في ضوء استهدافها تحقيق الميزة التنافسية بين المدارس.

4-4-الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات المدارس وتعزيز الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة؟

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات المدارس وتعزيز الميزة التنافسية

بالمدارس الأهلية بمدينة جدة

الأبعاد الفرعية	الجودة	التميز الخدماتي/القيادي	الاستجابة	محور الميزة التنافسية
الرؤية المستقبلية	.880**	.857**	.861**	.896**
الإبداع	.885**	.855**	.843**	.892**
المبادرة	.907**	.863**	.877**	.914**
المخاطرة المحسوبة	.922**	.886**	.889**	.931**
محور ممارسة القيادة الريادية	.936**	.902**	.905**	.947**

\*\*دالة عند مستوى 0.01

وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديرات المدارس وتعزيز الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.947).

وترى الباحثة أن المديرين يتواصلون مع المعلمين على اختلاف خبرتهم في زيارات ميدانية ولكن المعلمين الأقل خبرة يستطيعون توظيف الأفكار التي يطرحها المديرين في الميدان، فالمعلم الخبير مع امتداد خبرته قد استخدام الأفكار الريادية في السنوات الطويلة التي درس فيها فنجد أنه وصل إلى حالة من الركود في تطبيق الأفكار التي يطرحها المدير طوال هذه السنوات بينما المعلمين ذوي الخبرة الأقل لديهم قابلية لتطبيق الأفكار الريادية التي يطرحها المديرين بشكل فاعل من أجل تطوير العمل التربوي في المدرس وتنمية مهارتهم التعليمية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سرحان والمخلافي، 2019) التي لم تظهر فروقاً تُعزى إلى متغير الخبرة، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2021) لصالح ذوي الخبرة أكثر من 11 سنة.

#### 5-4-مناقشة النتائج:

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف المسعى الوظيفي والمؤهل العلمي.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في اتجاه المعلمات والمشرفات اللاتي لديهن من (11-15) سنة، ومن 16 سنة خبرة فأكثر.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الريادية بالمدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف عدد الدورات التدريبية في اتجاه المعلمات والمشرفات اللاتي لديهن (7-9) دورات، و 10 دورات تدريبية فأكثر.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف المسعى الوظيفي والمؤهل العلمي.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف الخبرة في اتجاه اللاتي لديهن خبرات متراوحة من (11-15) سنة، و 16 سنة خبرة فأكثر.
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة تُعزى لاختلاف عدد الدورات التدريبية في اتجاه اللاتي لديهن 10 دورات تدريبية فأكثر.

#### التوصيات والمقترحات

في ضوء ما تمّ التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

- 1- أن تهتم إدارة التعليم بإعطاء الدورات التدريبية لمديرات المدارس في كيفية إعداد الخطط التشغيلية المتعلقة بتحسين المستمر
- 2- زيادة اهتمام مديرات المدارس بالاطلاع على تجارب المدارس الرائدة في كيفية تصميم برامج تطوير مهني للمعلمات تتماشى مع الرؤية المستقبلية للمدرسة
- 3- أن تستخدم مديرات المدارس الحوافز مادية ومعنوية متنوعة لدعم استخدام الطرق الإبداعية في التدريس
- 4- أن ترصد مديرة المدرسة مخصصات مالية سنوية لدعم البرامج الإبداعية في المدارس
- 5- أن تعقد مديرات المدارس ندوات وورش عمل تستهدف زيادة توعية المعلمات بأهمية مشاركتهن في تنفيذ المبادرات المدرسية الريادية وأثرها في عمليات التطوير بالمدرسة
- 6- زيادة اهتمام مديرات المدارس بتوفير المتطلبات المادية والتنظيمية والبشرية اللازمة لتنفيذ المبادرات الريادية بفاعلية
- 7- أن تمنح إدارة التعليم مديرات المدارس صلاحيات أكبر تساعدن في تعزيز المرونة التنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية أكبر
- 8- أن تعقد إدارة التعليم ورش عمل لتنمية مهارات مديرات المدارس في تقديم بدائل متنوعة للتعامل مع المواقف والأحداث الطارئة والأزمات المدرسية
- 9- أن تكون مديرات المدارس فرق عمل خاصة لمتابعة ومراقبة مدى التزام المبادرات الريادية بتطبيق معايير الجودة المطلوبة
- 10- تقديم إدارة التعليم دورات تدريبية لمديرات المدارس لتطوير مهارتهن في بناء خطط مرجعية لقياس أثر المبادرات الريادية
- 11- توفير مديرات المدارس الإمكانيات المادية والتنظيمية والبشرية اللازمة لرفع قدرتها على تقديم خدمات مدرسية متميزة وفريدة للطالبات
- 12- زيادة اهتمام مديرات المدارس بتوفير الخدمات التكميلية للمعلمات لمساعدتهن على إثراء المنهج وتقييمه
- 13- اطلاع مديرات المدارس على المستجدات المعرفية والتكنولوجية والتنظيمية لمراعاتها أثناء تقديم الخدمات التنافسية بالمدرسة
- 14- عقد إدارة التعليم شراكات مع المؤسسات المجتمعية والاقتصادية وبيوت الخبرة لتعزيز مشاركتها في تطوير قدرة المدارس على الاستجابة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع بالعربية:

- أحمد، محمد. (2014). واقع تطبيق القيادة الريادية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 2(9)، 384-366.
- أكبر، عبير فاروق. (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، 3(18)، 373-414.
- آل سرحان، عبير، والمخلافي، محمد. (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 40، 233-216.
- بصلي، فضة عباس. (2018). التعليم لريادة الأعمال. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- بورتر، مايكل (2010). الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي (ط1)، بيروت، لبنان
- جرجس، نبيل سعد خليل. (2023). بعض معوقات دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 2(16)، 319-256.
- الدوسري، صالح بن محمد. (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 3(3)، 371-321.
- الزهراني، مستورة عبد الرحيم. (2022). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج6، ع43، 1- 24. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1323680>
- الزيد، أفنان زيد، البازعي، حصة حمود. (2016). تطوير التعليم الثانوي الأهلي في ضوء متطلبات برنامج التحول الوطني، مجلة التربية بجامعة الأزهر، ع189، 654-594.
- زيدان، عمر علاء الدين (2007). ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية، القاهرة.

- سرحان، عبير، محمد. (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية، مجلة الفنون والأدب الإنسانية والاجتماع، العدد(41)، ص.
- السعيد، عبد اللطيف فهد، والخوالدة، تيسير محمد. (2019). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الكويت.
- السكارنة، بلال خلف. (2016). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. (ط 3). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السيف، لولو. (2016). متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي.
- الشمراني، عبد الله دوس. (2021). تحديات قطاع التعليم الأهلي بمنطقة مكة المكرمة-المملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا، مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية (MIJEPS)، ع5، 1-48.
- عبد التواب، وآخرون(2024). القيادة الريادية في التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية- جامعة سوهاج، 40(8- الجزء الثاني)، 118-151
- العتيبي، حنان بنت حجاب بن عيد، & الثبيتي، خالد بن عواض بن عبد الله. (2022). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6(28)، 243-284. Doi: 10.21608/jasep.2022.247374
- عطوة، هايدي عبد المنعم. واقع تحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية جامعة المنصورة على ضوء رؤية مصر 2030. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 113، 88-129.
- الغامدي، عزيزة. (2021) تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب عالمية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 27(2)، ص-451.499
- الغليقة، عبدا لله عبد العزيز. تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(14)، 1666-1695.
- القحطاني، سالم. (٢٠١٥). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة معهد الإدارة العامة، ٥٥(٣)، ٤٩٩-٤٣٨.
- متعب، حامد كاظم؛ ارضي، محسن جواد. (2010). الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية. المؤتمر العربي الثالث — للجامعات العربية: التحديات والأفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر.
- محمد، محمود محمد. (2020). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع21، 149-169.
- محمود، شيرين محمد. (2017). إدارة رأس المال الفكري مدخل لتعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية جامعة المنصورة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة.
- معوض، فاطمة؛ الضويان، حصة. (2020). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات والأبحاث، 17(1)، 75-96.
- معيقل، نورة. (2016). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية برنامج تدريبي مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- معيقل، نورة. (2017). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد هلالا لتطوير التعليم في ضوء القيادات الريادية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- المليحي، رضا إبراهيم. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عمان: عالم الكتب.
- المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن. (2020). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030 وأهم المعوقات التي تواجهها. مجلة الفتح، 4(83)، 237-259

#### ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Al-Najjar, F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). *International Journal of Business and Social Science*, 7(2): 114-125 .
- Anik, R., Nadjadji, A., & Suwignjo, P. (2010). Analysis of Internal and External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors. *Journal of Economics and Engineering*, (4): 51-68 .
- Ayub, D& Othman, Norasmah. (2013). Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools. *Asian Social Science*; 12(9), 69-78.
- Esmer, Y., & Dayi, F. (2017). Entrepreneurial leadership: A theoretical framework. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2),112-124 .Inc.

- Gupta, V., MacMillan, I.C., Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 354-395 .
- Gupta, Vipin, MacMillan, Ian. (2002). Entrepreneurial Leadership: Developing a Cross-cultural Construct: <http://campus.extension.org/pluginfile.php/117131/course/section/11690/cross%20cultural.pdf>
- Heene, A., & Sanchez, R. (2010). Enhancing competences for competitive advantage. Emerald Group Publishing .
- Hitt, Michael A, R. D. Ireland & D. G. Sirmon (2009) A model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions *Journal of Management* Vol. 29. No6 *Procedia Economics and Finance*, 3(36), 22-28 .
- Ireland, R. Webb, J. (2007). Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation *Business Horizons. Journal of Science Direct* Vol.5 No. 50.
- Karmarkar, Y., Chabra, M., & Deshpande, A. (2014). Entrepreneurial leadership style(s): A taxonomic review. *Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies*, 2 (1), 156-189.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1):184-197.
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 87-104 .
- Nuruzzaman, M. (2015). Improving competitiveness in manufacturing wholesaling-retailing supply chains. In *Sustaining competitive advantage via business intelligence, knowledge management, and system dynamics*. Emerald Group Publishing Limited .
- Obeidat, A. M. (2021). E-Marketing and Its Impact on The Competitive Advantage. *Ilkogretim Online*, 20(5), 315-341 .
- Pihie Zaidatol, Asmimiran Soaib and Bagheri Afsaneh. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*; 34(1), 11-23
- Röschke, A. (2018). The concept and evolution of entrepreneurial leadership: A bibliometric analysis. In R.T. Harrison & C.M. Leitch (Eds.), *Research Hand book on Entrepreneurship and Leadership*, 37-64, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Schildt, H.A., S.A. Zahra and A. Sillanpaa (2006), 'Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (3), 399–415.
- Shane, S.A., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- usof, Mohar, Siddiq, Mohammad Saeed and Mohd Nor, Leilanie, (2012). Internal Factors of Academic Entrepreneurship: The Case of Four Malaysian Public Research Universities, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 8(1), 44-83 .
- Ware, E. (2014). Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(23): 97-99 .
- Wu, C., McMullen, J.S., Neubert, M.J., & Yi, X. (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 23 (5), 587-602.
- Zan J., D. Descholomeester, & L.Blerick (2003) Exploring Entrepreneurial Orientation in 3 Dimensions: A New Perspective for the Value of A Compy, <http://www1.kmu.unisg.ch/rencontres>.
- Zijlstra, P. H. (2014). When is Entrepreneurial Leadership Most Effective? Master Thesis, University of Twente, Management and Governance, Twente.