



دور القيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الأهلية بمحافظة النجف الأشرف

Role of Ambidextrous Leadership in Achieving Strategic Entrepreneurial

An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Teaching Staff in Private

Schools in Najaf

الباحث بنين حاكم مدفون

benin Hakim Ameedi

benin.nasser.tcm448@student.atu.edu.iq

أ.م.د. ضرغام علي مسلم العميدي

Dhrgam Ali Muslim Ameedi

dr.dhrgam.ameedi.cku@atu.edu.iq

جامعة الفرات الأوسط التقنية - الكلية التقنية الإدارية /كوفة

المستخلص:

أن الغرض من البحث هو التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية, وقد تم اختيار الملاكات التدريسية في المدارس الأهلية بمحافظة النجف الأشرف مجتمعا للبحث لبيان مدى اتفاهم على أهمية تأثير القيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية وذلك باعتبارهم الفئة ذات العلاقة في هذا المجال , واعتمد البحث على بعدين في قياس المتغير المستقل -القيادة البارعة- وهي (سلوكيات القيادة المنفتحة , سلوكيات القيادة المنغلقة) , كما تبنى البحث ثلاثة أبعاد لقياس المتغير التابع الريادة الإستراتيجية وهي (قبول المخاطرة , الإبداع , الميزة التنافسية) واشتملت عينة البحث على 59 تدريسيا في مدرستين من المدارس الأهلية بمحافظة النجف الأشرف , وقد تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم والتي تضمنت مقاييس متغيرات البحث, وأجري اختبار الفرضيات الخاصة بالارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بواسطة الصيغ والوسائل والأساليب الإحصائية اللازمة لذلك والتي أظهرت قبول فرضيات البحث على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية. وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات التي أوضحت بأن سلوكيات القيادة البارعة تعد أحد العوامل البارزة والمهمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في المدارس المبحوثة .

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة , الريادة الإستراتيجية , المدارس الأهلية

Abstract:

The purpose of the research is to identify the role that Ambidextrous leadership can play in achieving strategic entrepreneurial. The teaching staff in private schools in Najaf Governorate were selected as a research community to show the extent of their agreement

on the importance of the influence of Ambidextrous leadership in achieving strategic entrepreneurial, as they are the relevant category. In this field, the research relied on two dimensions in measuring the independent variable Ambidextrous leadership, which are (open leadership behaviors, closed leadership behaviors), and the research adopted three dimensions to measure the dependent variable strategic entrepreneurial, which are (risk acceptance, Innovation, competitive advantage) and the research sample included 59 A teacher in two private schools in Al-Najaf Governorate, and the questionnaire forms were distributed to them, which included the measures of the research variables. . The research reached a set of conclusions that showed that Ambidextrous leadership behavior is one of the prominent and important factors in achieving strategic entrepreneurial in the surveyed schools.

Keywords: Ambidextrous leadership, strategic entrepreneurial, private schools

المقدمة

لقد أصبحت البيئة المعاصرة أكثر عالمية وديناميكية وتنافسية مما كانت عليه، وهذا ما انعكس بشكل مباشر على زيادة حدة مجالات التناقض والاختلاف في حياة وعمل المنظمات.

حتى أصبحت حالة التناقض حقيقة واقعية لا يمكن الهروب منها بل أن تفاديها يعمل على تضخيم نتائجها غير المرغوبة.

وإذا كانت نظريات الفكر التنظيمي تجسد عدسة فلسفية يستخدمها علماء الإدارة والممارسين للنظر إلى الظواهر التنظيمية فإن عدسة نظريات المدرسة التقليدية والنظرية الموقفية أصبحت عدسات علمية غير ملائمة وتحتاج إلى استبدال.

وتمثل نظرية التناقض الخيار الاستراتيجي الجديد الذي يمكن توظيفه من قبل القيادات التنظيمية في التعامل مع الظواهر التنظيمية المعاصرة.

وانطلاقاً من أفكار نظرية التناقض فإن البحث الحالي يسعى إلى تبني مفهوم القيادات البارعة والذي يشير إلى انغماس القيادات بالأنشطة الاستكشافية والتوسعية بشكل متزامن في أداء متطلبات عملهم داخل المنظمات، وحتى تكون القيادات التنظيمية بارعة فأنها تحتاج إلى امتلاك قدرات فردية معينة وسياق تنظيمي داعم للوصول للريادة الإستراتيجية.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

- يمكن بيان مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:
- (ما هو دور القيادة البارعة في تعزيز الريادة الإستراتيجية بالمدارس المبحوثة؟)
- وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:
- 1- ما هو مستوى ادراك المدارس المبحوثة لأهمية تطبيق القيادة البارعة؟
 - 2- ما هو مستوى ادراك المدارس المبحوثة لأهمية تطبيق الريادة الإستراتيجية؟
 - 3- ما هو مستوى العلاقة بين القيادة البارعة و الريادة الإستراتيجية في المدارس المبحوثة؟
 - 4- ما هو تأثير القيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في المدارس المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

1. تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي تناولها، إذ تعد القيادة البارعة والريادة الإستراتيجية ضروريان لبقاء واستمرار منظمات الأعمال ومفتاحاً لنجاحها في بيئة الأعمال.
2. العمل على استكشاف أبعاد القيادة البارعة التي تحقق الريادة الإستراتيجية في المدارس المبحوثة.
3. إن أبعاد القيادة البارعة والريادة الإستراتيجية ستؤدي بشكل كبير إلى نجاح في المدارس المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف ومنها:

- 1- بيان مستوى العلاقة بين القيادة البارعة والريادة الإستراتيجية في المدارس المبحوثة.
- 2- التعرف على مستوى اعتماد المدارس المبحوثة لمبادئ القيادة البارعة.
- 2- استكشاف مستوى تطبيق المدارس المبحوثة للريادة الإستراتيجية.
- 4- التعرف على مستوى تأثير القيادة البارعة في الريادة الإستراتيجية في المدارس المبحوثة.

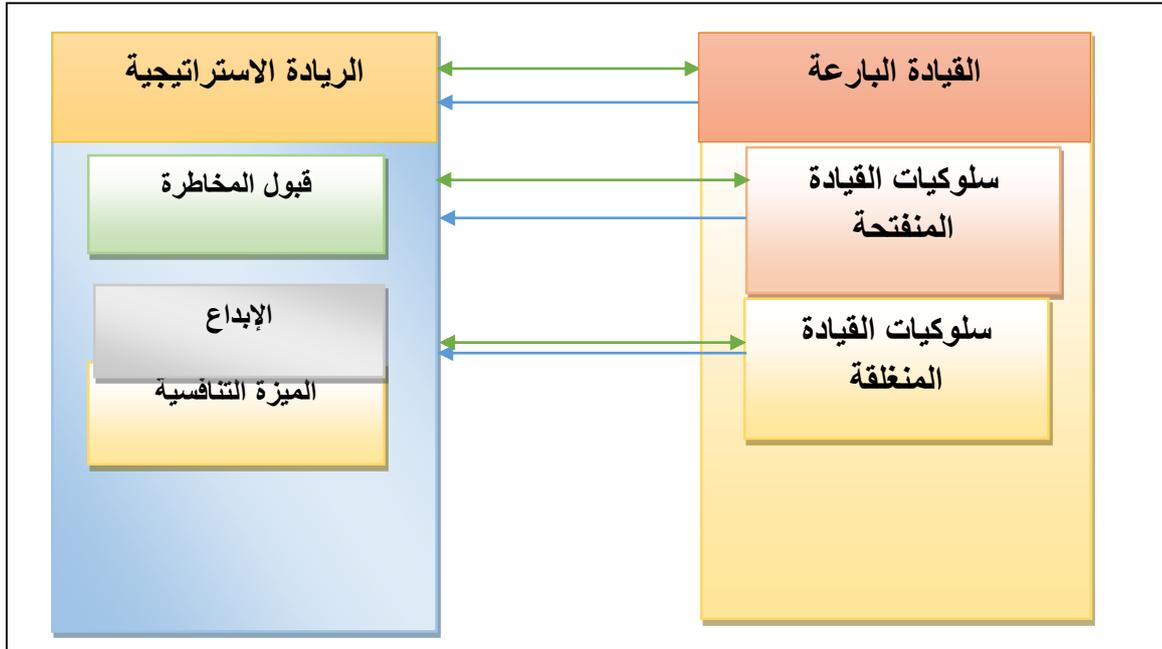
رابعاً: فرضيات البحث:

يسعى البحث إلى اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

- H1: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة البارعة والريادة الإستراتيجية.
- H11: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة المنفتحة والريادة الإستراتيجية.
- H12: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة المنغلقة والريادة الإستراتيجية.
- H2: لا يوجد تأثير القيادة البارعة تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الريادة الإستراتيجية.
- H21: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة المنفتحة في الريادة الإستراتيجية.
- H22: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة المنغلقة في الريادة الإستراتيجية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

اعتمد الباحثون في تصميم المخطط الفرضي للبحث وفقاً لمتغيرات البحث والجانب النظري والجانب التحليلي والتي يمكن تمثيلها بالشكل الآتي :



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



سادساً: مجتمع وعينة البحث:

لقد تم تحديد مجتمع البحث من الملاكات التدريسية في المدارس الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، أما عينة البحث فقد تم تحديدها بالملاكات التدريسية في اثنتين من المدارس الأهلية في محافظة النجف الأشرف وهي مدرسة منارة المستقبل الابتدائية المختلطة وثانوية امتياز للبنات، وشملت العينة (59) تدريسي في هذه المدرستين من أصل (79) أي بنسبة تمثيل بلغت (75%)، وتم اعداد استمارات استبيان أعدت من مجموعة من الفقرات لقياس أبعاد البحث وزعت على عينة البحث وهي التي تم اعتمادها في التحليل الإحصائي للبحث.

المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

أولاً- مفهوم القيادة البارعة:

إن أهم ما يميز بيئة الأعمال المعاصرة هو التعقيد والتناقض الذي تنعكس آثاره على منظمات الأعمال سلباً أو إيجاباً في ضوء قدرة تلك المنظمات على إدارة التناقضات بالطريقة التي تضمن لها البقاء والنمو، وتشير الدراسات ذات الصلة بنظرية التناقض إلى عدم وجود أسلوب قيادي منفرد يمكن اعتماده لمواجهة متطلبات البيئة المتناقضة والمعقدة، ومن

هنا برزت الحاجة إلى قيادات تمتلك قدرًا كافيًا من التعقيد السلوكي والمعرفي الذي يمكنها من ممارسة أدوار متعددة ومتنوعة في آن واحد.

وقد تمخضت هذه الأفكار عن انبثاق أسلوب جديد في القيادة قدم تحت عنوان القيادة البارعة "Ambidextrous Leadership" والذي تم تطوير نموذج الأولي من قبل (Vera&Crossan, 2004) ويرى هذان الباحثان أن عملية التعلم التنظيمي بحاجة إلى أسلوب مركب للقيادة.

ويمثل نموذج القيادة البارعة محاولة من (Vera & Crossan) للخروج من حالة التآرجح بين هذين النوعين من السلوك، فهذه النظرة الجديدة للقيادة تأتي استجابة للضغوط التي تواجهها المنظمات التي تمارس كلاً من أنشطة الاستكشاف والاستثمار في وقت واحد بهدف التعامل الظروف المختلفة الناجمة عن التعقيد والتسارع اللذين تتميز فيهما بيئة الاعمال المعاصرة.

و يذكر (Mom et al., 2007) أن أنشطة الاستكشاف التي يقوم بها قادة الفرق تتضمن عمليات نقل المعرفة من الأسفل إلى الأعلى ، بينما تتكون أنشطة الاستغلال الخاصة بهم من نقل المعرفة من أعلى إلى أسفل (Alo,2023:4). ويؤكد (أبو زيد, 2019: 561) على أن نظرية القيادة البارعة ناقشت بين اثنين من السلوكيات القيادية المتكاملة (سلوكيات الانفتاح والانغلاق).

وبهذا يمكن تعريف القيادة البارعة بأنها القدرة التي تمكن القائد من استخدام السلوكيات المنفتحة والمغلقة وتوظيف ذلك في تعزيز الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية المتعلقة بالمنظمة والتي تؤدي بالنتيجة إلى رفع مستوى الكفاءة المتحققة وكذلك زيادة الفاعلية في بلوغ الاهداف المنشودة.

يذكر (Giovannetti et al., 2020) أن القيادة البارعة تساهم في تعزيز قدرات مندوبي المبيعات لتنفيذ الأنشطة الاستكشافية (خدمة الزبائن) والاستغلالية (توجيه البيع) في وقت واحد لتطوير العلاقات بين المنظمات.و تم استخدام هذا المفهوم للتحقيق في الفوائد التي تحققها المنظمات من خلال الجمع بين الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد في التسويق بين المنظمات (Ahmad. et al,2022:3)

ويؤكد (Alo,2023:4) أن الاستغلال يشمل تحسين التقنيات السائدة وتوسيعها ، وتطبيق الكفاءات الحالية ، وتحسين وتطبيق المنتج الحالي والمعرفة التقنية في المقابل ، تتضمن أنشطة الاستكشاف لقادة الفريق البحث عن أفكار جديدة وكفاءات فريدة وأعمال جديدة .

ويشير (Ali & Dawood,2023:2316) إلى مفهوم القيادة البارعة يمثل أسلوب القيادة الإدارية المثالي إذ يمكن للقائد إظهار كل من أساليب القيادة التحويلية والتعاملية ، على الرغم من الدرجة التي يمكن أن يختلف فيها النهج المحدد ، ويؤكد (Mickers,2011) أن العمليات الجديدة تتعلق بالمبادرات ضمن النطاق الحالي لاستراتيجية المنظمة، اما العمليات المستقلة فانها تتعلق بالمبادرات التي هي جوهر استراتيجية المنظمات ، والتي تركز على خلق كفاءات جديدة.

ويوضح (Ali & Dawood,2023:2316) أن هذا النوع من القيادة يعتمد على نوعين من السلوك ، السلوك القيادي المغلق والسلوك القيادي المنفتح ، والتبديل المرن بينهما لتحسين أداء العمل. السلوكيات ، المقدرات المطلوبة يجب أن تشمل: مقدرات القيادة المفتوحة ، مقدرات القيادة المغلقة ، مقدرات القيادة المرنة القادرة على خلق حالة من التوازن بين

بعدي سلوكها ، الاستكشاف والاستثمار ، وتحفيز ودعم الموظفين ليكونوا ماهرين وقادرين على تطوير العمل ورفع مستوى كفاءته.

ثانياً- أهمية القيادة البارعة:

يمكن القول أن زيادة اهتمام القيادة البارعة في إدارة المنظمات المختلفة بظل ظروف عدم اليقين البيئي والزيادة في المنافسة ، فتظهر أهمية سلوكيات القيادة البارعة في (الشيباني وحسن, 2021: 78):

1. تمكين المنظمة من مواكبة بيئتها بفاعلية واتخاذ قرار بشأن البقاء على المدى الطويل للمنظمة.
2. تزيد سلوكيات القيادة البارعة في تقبل التغيير لزيادة الابتكار والتعلم الجماعي, فضلاً عن بناء الالتزام بإستراتيجيات ومبادرات جديدة وتوليد رؤية واضحة ومميزة لما يمكن تحقيقه من قبل وحدة العمل أو المنظمة.
3. مساعدة الأفراد على النظر في المشاكل من أبعاد مختلفة وتجربة الأفكار الجديدة, وتوليد مناخ يحث من خلالها على السلامة النفسية والثقة المتبادلة.
4. وتوليد ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع وأنشطة تنظيم المشاريع، وتوفير القدرات والكفاءات والموارد لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة .

ثالثاً- أبعاد القيادة البارعة:

وتتمثل أبعاد القيادة البارعة عن طريق بعدين هما: سلوكيات القيادة المنفتحة لتعزيز الأنشطة الاستكشافية نحو الأهداف المستقبلية, والسلوكيات المنغلقة لتعزيز أنشطة الاستغلال لحماية المنظمة وتحقيق الأهداف الآتية تم الإتفاق مع الأبعاد المعتمدة من قبل (شيراواني, 2021: 613) وذلك لانسجامها مع طبيعة الدراسة الحالية والمتغيرات والأبعاد المعتمدة في بيئة تطبيق الدراسة ويمكن بيان تلك الأبعاد من خلال الآتي:

١. سلوكيات القيادة المنفتحة:

يتم تبني سلوكيات القيادة المنفتحة من قبل القادة من أجل زيادة التباين في سلوك أبل الموظفين بوساطة السماح لهم التجربة والتفكير خارج الحدود وتشجيعهم على جلب أفكار جديدة إلى داخل الفريق والمخاطرة باتباع مسارات جديدة غير مؤلوفة من التوصل إلى حلول جديدة, وبهذا يعد هذا النوع من سلوكيات القادة هو أحد أسباب المبادرة الإبداعية وتحمل المخاطر عن طريق تشجيع الأفراد ومنحهم مجالاً من أجل التفكير بشكل مستقل وتجاوز الحدود الموضوعية من أجل جلب الأفكار الجديدة والخروج عن المألوف بما يخدم مصلحة المنظمة (بناي والظالمي, 2020: 25).

تعد المنظمات نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة لضمان الديمومة والبقاء عليه لا بد أن تدرس المنظمة وفقاً لمنظور النظام والانفتاح على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المتبادلة (العنزي, 2015: 304), وإن الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمات لتحقيقها قد تتأثر بالمتغيرات البيئية (الطراونة ، 2009: 68) .

٢. سلوكيات القيادة المنغلقة:

تجادل نظرية القيادة البارعة بأن سلوكيات القيادة المنغلقة إلى أنشطة استغلال الأفراد حيث يتبع القادة السلوكيات المنغلقة من أجل تعزيز الإستراتيجيات المتبعة حالياً والتركيز على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية والوصول إلى أقصى حد من الفوائد الناتجة عن التحسينات الإضافية لمسارات الإبداع الحالية من أجل ضمان الكفاءة والفاعلية وتعزيز الأساليب القائمة على القواعد لعمل الأشياء والالتزام بالروتينات، يتبع القادة هذا النوع من السلوكيات من أجل الوصول إلى مستوى مثالي من الكفاءة في تحقيق الأهداف عن طريق وضع إرشادات توجيهية للأفراد والالتزام بالخطط والقواعد الموضوعية واعتماد الإجراءات الروتينية (الشيباني وحسن، 2021: 79).

ويؤكد (بن ترح وآخرون، 2019: 25 - 26) بأن هذا السلوك يستند إلى منطق مالي بحث إذ يركز على النتائج الاقتصادية الفورية فالهدف الوحيد للمنظمة التي تنتهج هذا السلوك هو الربح حيث تنظر إلى الاستثمارات البيئية بأنها تكلفة لا فائدة منها ويجب تجنبها لتعارضها مع مصالحها ، كما تعتبر المعطيات البنية من اختصاص المجال التقني وهي مجرد معطيات إضافية غير أساسية في تحديد المهام.

وحيث أن التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية تتطلب إحداث تغييرات في المنظمة فأن الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة وعدم الارتياح لها والخوف عدم القدرة على التعلم تعد من الأسباب التي تدفع المنظمات نحو الابتعاد عن التغيير وبالتالي توظيف القيادات لسلوكيات انغلاق (جرادات وآخرون، 2013: 272).

رابعاً- مفهوم الريادة الإستراتيجية:

أشار (صالح، 2007: 3) إلى اقتران مصطلح الريادة في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي أنتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية ، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز .

ووفقاً (Sarkis & Dhavale, 2015) ، فإن الريادة الإستراتيجية هي سلوك ريادي ذو منظور إستراتيجي. تركز ريادة الأعمال الإستراتيجية بشكل أكبر على السلوك التنظيمي الذي تحدد فيه المنظمة فرص السوق للاستغلال المحتمل أو للربح. ومع ذلك ، تؤكد الإدارة الإستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويحتوي نموذج ريادة الأعمال الإستراتيجية على جوانب مختلفة ، وتنفيد منها المنظمات في دعم أنشطة التعلم التنظيمي والإدراك الإبداعي ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. يعتبر تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار من الجوانب المهمة للريادة الإستراتيجية ، ويشير (Alamelu et al., 2022) إلى أن تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار. بأنها تعد أساس دعم الإبداع والتجريب في تقديم منتجات / خدمات جديدة ، واستخدام التقنيات الجديدة في تطوير عمليات جديدة تركز على المخاطرة والاستباقية وهما عنصران أساسيان في تقييم الريادة الإستراتيجية للمنظمات (Wijaya, 2023: 54).

خامساً- أهمية الريادة الإستراتيجية:

وتتضح أهمية الريادة الإستراتيجية وخصائصها بما يأتي (رسمي وآخرون، 2019):

- بناء القيم والرؤيا الأساسية للمؤسسات.

- تعتمد على البساطة والمرونة، وتشجيع المبادرة وقبول المخاطرة.
- توظيف الفرص والاستفادة منها في الموارد المتاحة للمؤسسة.
- تشجيع العاملين والابتكار في وسائل ادارة موارد وعمليات المؤسسة.
- مواجهة المخاطر المرتبطة بحالة عدم التأكد لأنشطة المنظمة المستقبلية بطرق إبداعية.

سادساً-أبعاد الريادة الإستراتيجية:

يختلف الباحثون في تحديد أبعاد دقيقة للريادة الإستراتيجية إذا حدد كل منهم الأبعاد حسب وجهة نظره وبما ينسجم مع الدراسة الحالية، وعلى هذا الأساس تم اختيار مجموعة من الأبعاد التي تبناها (علي، 2018) والتي تتناسب مع ميزات تطبيق الدراسة ويمكن بيان الأبعاد المعتمدة لمتغير الريادة الإستراتيجية من خلال الآتي:

1. قبول المخاطرة:

يرى (النجار، العلي، 2008: 273) أن ما يؤدي لنشوء الخطر هو عنصر عدم التأكد على الرغم من تفاوته من حالة إلى أخرى.

وأشار (جواد، 2011: 93) أن تحمل المخاطرة يشير بالقدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها.

2. الإبداع:

عرف (السكارنه، 2011) الإبداع على أنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأداء الأفضل.

وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة وهي (السكارنه، 2011: 48).

3. الميزة التنافسية:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية اليوم من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات والمواهب وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمات الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها (محمد وآخرون، 2012: 651).

عموماً فإن تطور المنظمات واستخدام التقنيات الجديدة في العمل وزيادة الأبعاد المعرفية في مجالات العمل مما يؤثر تحولاً ربحياً كبيراً تستدعي نمطاً جديداً من المهارات الإدارية، حيث أن النجاح يتطلب مستوى من المهارات يساعد المدراء في التكيف ومواجهة متطلبات المنافسة وتستند على مرونة تنظيمية قائمة على بنى تنظيمية جديدة تنعكس في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

المبحث الثالث الجانب العملي والتحليلي للبحث

أولاً - التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة البارعة

لقد أظهرت البيانات الخاصة بإجابات العينة المبحوثة حول متغير القيادة البارعة في البحث ما يأتي:

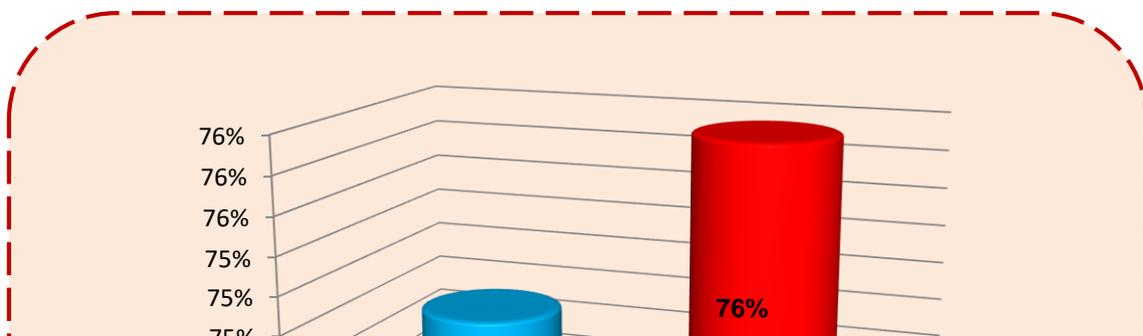
1. بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجمل متغير القيادة البارعة (3.79) وهي قيمة مقبولة لكونها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.81) وشدة الإجابة (76%) .
2. جاء سلوكيات القيادة المنغلقة بالترتيب الأول من حيث شدة الإجابة التي بلغت (76%) و بوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (0.83) , في حين جاء بعد سلوكيات القيادة المنفتحة بالترتيب الثاني بشدة إجابة(75%) وقيمة الوسط الحسابي بلغت (3.75) وبانحراف معياري (0.89).

الجدول(1) التحليل الوصفي لمتغير القيادة البارعة

الترتيب	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثاني	75%	0.89	3.75	سلوكيات القيادة المنفتحة x1
الأول	76%	0.83	3.81	سلوكيات القيادة المنغلقة x2
	76%	0.81	3.79	اجمالي متغير القيادة البارعة x

المصدر : من إعداد الباحثين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي من خلال البرنامج SPSS.var23

تبين النتائج أعلاه أن المدارس المبحوثة لديها نسبة اتفاق بمستوى عالي مع بعد سلوكيات القيادة المنغلقة وسلوكيات القيادة المنفتحة وان له دور مهم في تعزيز أساليب القيادة البارعة وذلك لأنها تتسجم مع كافة المتغيرات التي تحيط بالواقع التعليمي , ويوضح الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي الخاص بمتغير القيادة البارعة. ويصور الشكل(2) نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة البارعة حسب النسب المئوية لأبعاده الفرعية.



الشكل (2) مقدار النسب المئوية لمتغير القيادة البارعة حسب أهميتها

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الحاسوبي Excel,2010

ثانياً - التحليل الوصفي لمتغير الريادة الإستراتيجية وفقاً لإجابات العينة

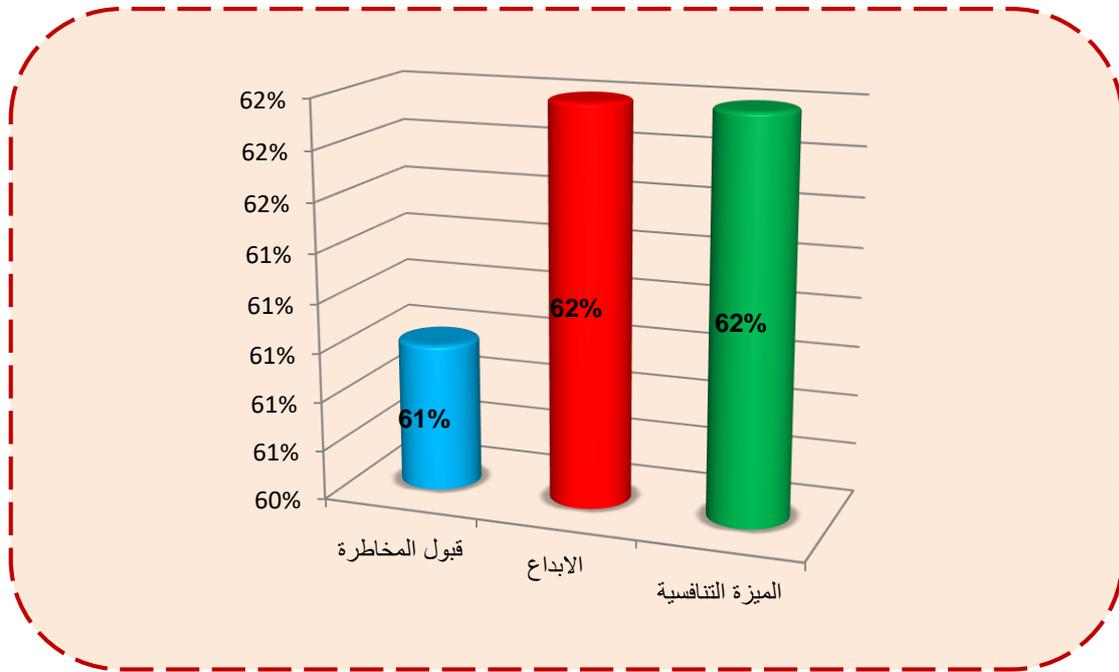
- لقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي لإجابات العينة المبحوثة الخاصة بمتغير الريادة الإستراتيجية في ما يأتي :
1. بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير الريادة الإستراتيجية (3.09) وهي قيمة مقبولة لكونها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) و بانحراف معياري قدره (0.92) وشدة اجابة (62%) .
 2. احتل بعد الإبداع من حيث شدة الإجابة الترتيب الأول وذلك بمقدار (62%) وبوسط حسابي قدره (3.12) وبانحراف معياري مقداره (0.97) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية , حيث جاء بعد الميزة التنافسية بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية (62%) وبلغت قيمة الوسط الحسابي مقداره (3.08) وبانحراف معياري مقداره (0.97) وبعد قبول المخاطرة بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية مقدارها (61%) وبلغ الوسط الحسابي (3.07) و الانحراف المعياري (1.02) .
 3. تشير النتائج اعلاه وجود نسبة اتفاق مقبولة لعينة البحث لأبعاد الإبداع والميزة التنافسية وقبول المخاطرة , باعتبارها ادوات مهمة تساهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمدارس المبحوثة في القطاع التعليمي, ويوضح الجدول (2) التحليل الوصفي لمتغير الريادة الإستراتيجية.

الجدول(2) التحليل الوصفي لمتغير الريادة الإستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الترتيب
قبول المخاطرة y1	3.07	1.02	61%	الثالث
الإبداع y2	3.12	0.97	62%	الأول
الميزة التنافسية y3	3.08	0.97	62%	الثاني
اجمالي متغير الريادة الإستراتيجية y	3.09	0.92	62%	

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي من خلال البرنامج SPSS.var23

ويصور الشكل (3) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الريادة الإستراتيجية حسب النسب المئوية لأبعاده الفرعية



الشكل (3) مقدار النسب المئوية حسب أبعاد الريادة الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج Excel,2010

ثالثاً/ اختبار فرضيات الارتباط

استكمالاً للجوانب الوصفية والتحليلية للمتغيرات، وانسجاماً مع أهداف البحث ، واختباراً لأنموذجها ، تتناول هذه الفقرة اختبار علاقات الارتباط وفقاً لتساؤلات البحث واهدافه إذ تم وضع عدد من الفرضيات لاختبار مستوى العلاقة بين متغيرات البحث ، ولغرض التحقق من ذلك تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وأبعاده .

اختبار فرضية الارتباط الرئيسية

H1: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة معنوية بين القيادة البارعة و الريادة الإستراتيجية.

حسب معطيات الجدول (3) تبين قبول فرضية الارتباط الرئيسية الأولى إذ توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة البارعة و الريادة الإستراتيجية ، ويتبين ذلك وفقاً لقيم معامل الارتباط التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية على مستوى المتغيرات بمقدار (0.834) ، وعلى هذا الأساس يتم رفض فرضية العدم وقبول فرضية الارتباط البديلة والتي تؤكد إيجابية علاقة الارتباط بين القيادة البارعة والريادة الإستراتيجية على مستوى المتغيرات.

الجدول (3) نتائج معامل الارتباط بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها

النتيجة	درجة الارتباط				نص الفرضية	فرضيات الارتباط
	الريادة الإستراتيجية	الميزة التنافسية	الإبداع	قبول المخاطرة		
قبول الفرضية	0.732**	0.712**	0.658**	0.674**	لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنفتحة والريادة الإستراتيجية	الفرعية الأولى
قبول الفرضية	0.852**	0.734**	0.808**	0.837**	لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المنغلقة والريادة الإستراتيجية	الفرعية الثانية
قبول الفرضية	0.834**	0.763**	0.772**	0.795**	لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة البارعة والريادة الإستراتيجية	الرئيسية الأولى

اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط

لقد اظهرت نتائج للفرضيات الفرعية على مستوى الأبعاد رفض فرضية العدم وقبول فرضية الارتباط البديلة الفرعية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين سلوكيات القيادة المنفتحة والريادة الإستراتيجية بمقدار (0.732) وبدلالة معنوية بمستوى (1%) ، كما اوضحت النتائج رفض فرضية العدم وقبول فرضية الارتباط البديلة الفرعية الثانية وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات القيادة المنغلقة والريادة الإستراتيجية بمقدار (0.852) وبدلالة معنوية بمستوى (1%) .

رابعاً - اختبار وتحليل فرضية التأثير

تبين هذه الفقرة مدى تأثير متغير القيادة البارعة في متغير الريادة الإستراتيجية ، وهذا ما جاء في فرضية التأثير التي تنص (لا توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية) وذلك وفق الآتي:

1- اختبار فرضية التأثير الثانية: تبين نتيجة اختبار هذه الفرضية مستوى علاقة التأثير الواردة في نص الفرضية وهي (لا توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية) , ومن اجل بيان قبول او رفض تلك الفرضية لابد من التعرف على نتائج تحليل الانحدار البسيط على المستوى الكلي و كذلك مستوى الأبعاد الفرعية وكما هو موضح في الجدول (4) الآتي:

الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأثير للقيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية

الفرضية الفرعية	نص الفرضية	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F	درجة التحليل Sig P-Value	النتيجة
الأولى	لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة المنفتحة في تحقيق الريادة الإستراتيجية	0.53	65.687	0.000**	قبول الفرضية
الثانية	لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة المغلقة في تحقيق الريادة الإستراتيجية	0.72	151.500	0.000**	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسية	لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية	0.69	.540130	0.000**	قبول الفرضية

استناداً إلى النتائج المعروضة في الجدول (5) التي اوضحت مستوى التأثير المعنوي بين متغيري البحث وذلك حسب نتيجة تحليل الانحدار البسيط وبناء على ذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول فرضية التأثير البديلة الرئيسية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية على مستوى المتغيرات الرئيسية .

ويوضح الجدول (5) نتائج تحليل مؤشرات التباين ، التي تشير إلى معنوية تأثير القيادة البارعة في تعزيز الريادة الإستراتيجية ، إذ بلغت قيمة (F) (130.540) وهي قيمة ذات معنوية عالية عند مستوى (1%) ، كما أن مستوى تفسير هذا النموذج بلغ وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.69) ، وهذا يشير إلى أن متغير القيادة البارعة يفسر ما قيمته (69%) من المتغير التابع الريادة الإستراتيجية ، وبالتالي فإن النتائج الواردة أعلاه تؤكد قبول الفرضية البديلة الرئيسية الثانية القائلة التي تشير إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة البارعة في تعزيز الريادة الإستراتيجية على مستوى المتغيرات الرئيسية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير

لقد أشارت نتائج تحليل الفرضيات الفرعية على مستوى الأبعاد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الفرعية

الأولى لفرضية التأثير وذلك بوجود علاقة تأثير معنوية لسلوكيات القيادة المنفتحة في تحقيق الريادة الإستراتيجية وبدلالة معنوية بلغت (0.000) عند مستوى (1%) ، وتبلغ قيمة (F) (65.687) وهي ذات قيمة معنوية عالية عند مستوى (1%) ، كما أن قدرة التفسير لهذا البعد بلغت وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.53) ، وهذا يشير إلى أن بعد سلوكيات القيادة المنفتحة يفسر مقدار (53%) من المتغير التابع الريادة الإستراتيجية ، كما أشارت النتائج إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الفرعية الأولى لفرضية التأثير وذلك بوجود علاقة تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبعد سلوكيات القيادة المنغلقة في تعزيز الريادة الإستراتيجية وبدلالة معنوية بلغت (0.000) عند مستوى (1%) ، وتبلغ قيمة (F) (151.500) التي تعد قيمة ذات معنوية عالية عند مستوى (1%) ، كما قدرة التفسير لهذا البعد بلغت وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.72) ، وهذا يشير إلى أن بعد سلوكيات القيادة المنغلقة يفسر مقدار (72%) من المتغير التابع الريادة الإستراتيجية.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً-الاستنتاجات

- 1- إن سلوكيات القيادة البارعة تعد أحد العوامل البارزة والمهمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في المدارس المبحوثة .
- 2- إن عينة البحث تبدي اهتماماً بأبعاد القيادة البارعة المتمثلة بسلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة كعامل مهم ضمن أساليب القيادة البارعة.
- 3- إن العينة المبحوثة لديها اهتمام بشكل مقبول بالإبداع كمحور مهم في من وسائل تحقيق الريادة الإستراتيجية وفقاً لمؤشرات الإجابة التي فاقت الوسط الفرضي لمعدل الاستجابة .
- 4- تسعى العينة المبحوثة إلى التركيز على تعزيز الميزة التنافسية كعامل مهم لتحقيق الريادة الإستراتيجية وذلك وفقاً لمستوى اتفاق العينة مع فقرات هذا البعد التي فاقت الوسط الفرضي لمعدل الاستجابة .
- 5- لقد أشارت النتائج وفقاً لمستوى اتفاق العينة مع فقرات بعد قبول المخاطرة التي فاقت الوسط الفرضي لمعدل الاستجابة ، وهذا يشير إلى وجود اهتمام مقبول من قبل عينة البحث باعتماد المجازفة بقبول المخاطرة من أجل تحقيق الريادة الإستراتيجية في المدارس المبحوثة.
- 6- توجد علاقة إيجابية قوية بين متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة البارعة والريادة الإستراتيجية على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد.
- 7- يوجد تأثير واضح للقيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية في المدارس المبحوثة.

ثانياً-التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المدارس الأهلية بسلوكيات القيادة البارعة والعمل على تنميتها .
- 2- يتطلب من القيادات الإدارية في المدارس المبحوثة العمل على تعزيز السلوكيات المنفتحة والمنغلقة وحسب موائمة طريقة التعامل مع الحالات والمواقف الخاصة في بيئة العمل .

- 3- ينبغي على ادارة المدارس الأهلية الاستفادة من الافكار الإبداعية التي يقترحها الملاك التدريسي من اجل تطوير أداء العمل وتحسين موقعها التنافسي في القطاع التعليمي .
- 4- ضرورة التركيز على اختيار القيادات من ذوي الخبرة المتراكمة في المجال التعليمي لادارة المدارس الأهلية والتأكيد عليهم بتبني سلوكيات القيادة البارعة .
- 5- ينبغي الحفاظ على المزايا التنافسية الحالية لدى المدارس المبحوثة والسعي لكسب مزايا تنافسية جديدة من اجل بلوغ مستوى الريادة الإستراتيجية .
- 6- العمل على تطوير المهارات المهنية للملاك التدريسي من اجل تعزيز قدراتهم الإبداعية بما يساهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمدارس المبحوثة .
- 7- السعي إلى تلبية حاجات ومتطلبات المجتمع من مستوى وحجم الخدمات التعليمية والوسائل المتطورة التي تساهم في تعزيز فهم وادراك الطلبة للمواد العلمية الامر الذي يكسب المدارس المبحوثة ريادة استراتيجيه في المجال التعليمي.

المصادر

المصادر العربية

1. أبو زيد, حمادة فوزي ثابت (2019), العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء , المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , جامعة بنها , مصر.
2. بن تريخ, معزوزي, عيسى, محجوبي, حمزة, (2019), المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتعزيز السلوك البيئي لمنظمات الأعمال (دراسة حالة بشركة العموري لأجر بولاية الاغواط, - الجزائر), المؤتمر الدولي الثاني المحكم, الوعي الاستراتيجي والحوكمة, جامعة الشرق الأوسط, عمان, الأردن.
3. بناي, ضياء فالح, الظالمي, محمد جبار هادي, دور سلوك القيادة البارعة في تعزيز الإبداع في مكان العمل (دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة كربلاء), مجلة الريادة للمال والأعمال, المجلد الأول, العدد 1, كربلاء, العراق.
4. جرادات, ناصر, المعاطي, احمد, عريقات, احمد, (2013), ادارة التغيير والتطوير اثراء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
5. جواد, زيد ثامر, (٢٠١١), دور المقدرات الريادية في بناء المقدمة الجوهرية وأثرها على الميزة التنافسية المستدامة, بحث مقدم إلى المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية, دبلوم أعمال.
6. رسمي, محمد حسن وصالح, هالة السيد وغالي, عزة عادل, (2019), أبعاد ومحددات الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر, مجلة كلية التربية, جامعة بنها, مصر.
7. السكارنه, بلال خلف, (2011), المشاريع الصغيرة والريادية, عمان, الأردن.

8. الشيباني, آلهام ناظم, حسن, زينب خليل, (2021), دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة (دراسة تحليل لآراء عينة من جامعة واسط), مجلة الدراسات المستدامة, السنة الثالثة, المجلد الثالث, العدد الرابع, جامعة كربلاء, العراق.
9. شيرواني, عبدالرحمن زرار عبدالرحمن, (2021), سلوكيات القيادة البارعة ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل), مجلة قهلاى زانست العلمية, الجامعة اللبنانية الفرنسية, العدد4, المجلد6, أربيل, كوردستان, العراق.
10. صالح, أحمد علي, (٢٠٠٧), (الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية - بحث استكشافي ميداني), بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
11. الطائي, محمد عبد حسين, والخفاجي, نعمة عباس خضير, (٢٠٠٩), (نظم المعلومات الاستراتيجي - منظور الميزة الإستراتيجية), دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان - الأردن.
12. الطراونة, أخليف يوسف, (2009), الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي, هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية, الأردن.
13. علي, نادية, (2020), (الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية): دراسة تحليلية, مجلة مستقبل التربية العربية, 27 (8) , مصر.
14. العنزي, ناصر بن مصارع رشيد, (2015), إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية العدالة الجنائية, قسم الدراسات الأمنية, اطروحة دكتوراه, الرياض.
15. النجار, فايز جمعة صالح, العلي, عبد الستار محمد, (2008), الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

المصادر الأجنبية

1. Ahmad, B., Liu, D., Asif, M. H., Ashfaq, M., & Irfan, M. (2022). Ambidextrous leadership and service recovery performance under B2B selling context: an examination through service innovation capability. Sage Open, 12(2), 21582440221096454.
2. Alamelu, R., Rengarajan, V., Dinesh, S., Nalini, R., Shobhana, N., & Amudha, R. (2022). Sustainable supply chain practices with reverse innovation in healthcare start-ups—A Structural Equation Model (SEM) approach. *Materials Today: Proceedings*, 52, 882–887.

3. Alo, O. (2023). The role of ambidextrous leadership in developing team-level ambidexterity: Exploring the supporting roles of reflective conversations and ambidextrous HRM. *Africa Journal of Management*, 1–27.
4. Giovannetti, M., Cardinali, S., & Sharma, P. (2020). Sales technology and salespeople's ambidexterity: An ecosystem approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 615– 629. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0034>
5. Mickers, A. A. F. (2011). Leading organizational change in ambidextrous environments: Insight in the use of contextual ambidexterity in SMEs to increase commitment to change. Department Organization & Strategy–Strategic Management, Tilburg University.
6. Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44, 910–931.
7. Qahtan Muhammad Ali, L. Q. M. A., & Dawood, F. S. (2023). The influence of Ambidextrous leadership on the Perma model of worker welfare. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(1), 2313–2326.
8. Sarkis, J., & Dhavale, D. G. (2015). Supplier selection for sustainable operations: A triple-bottom-line approach using a Bayesian framework. *International Journal of Production Economics*, 166, 177–191.
9. Vera , Dusya , and Mary Crossan. (2004)" Strategic leadership and organizational learning " *Academy of management review*.
10. Wijaya, O. (2023). The role of strategic entrepreneurship and social capital on sustainable supply chain management and organizational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 53–60.

جامعة الفرات الاوسط التقنية

الكلية التقنية الادارية/كوفة

قسم تقنيات ادارة الاعمال

ملحق رقم 1

الاستاذة الفاضلة الاستاذ الفاضل

السلام عليكم :

م/ استمارة استبيان

إنطلاقاً من ثقتنا الكبيرة بالخبرة التي تمتلكونها ، ورغبتنا الجادة بإسهامكم الفاعل في البحث الموسوم (دور القيادة البارعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية) ، إذ تملؤنا الثقة بدقة إجاباتكم على فقرات الاستبانة التي بيدكم، وذلك من خلال بيان مدى اتفاقكم مع كل فقرة فيها والتي تتناسب مع وجهات نظركم، علماً أن آراءكم ستكون محل ثقة وسيتم التعامل معها بسرية ، وبما إنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على كافة فقراتها بكل دقة وموضوعية مع التفضل بقرءة الملاحظات الآتية:

- 1- أن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الأسم رجاءاً.
 - 2- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
 - 3- ستجدون أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة)، لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها.
- شاكرين تعاونكم معنا وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لتعاونكم ولشخصكم الكريم.

المشرف

أ.م.د. ضرغام علي مسلم العميدي

الباحثة

بنين حاكم مدفون

أولاً: معلومات عامة

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر انثى 2 - العمر :
- 3- التحصيل الدراسي :4- عدد سنوات الخدمة:.....

ثانياً: الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة البارعة)

البعد الأول/ سلوكيات القيادة المنفتحة

ت	الفقرات	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
1	تتسم ادارة المدرسة بالانفتاح على اراء الملاك التدريسي للاستفادة منها.					
2	تهتم ادارة المدرسة بالمقترحات التي يقدمها الملاك التدريسي وتسعى إلى تطبيقها على ارض الواقع.					
3	تسمح ادارة المدرسة للملاك التدريسي بتقويم قراراتها باستمرار لتشخيص مواطن القوة والضعف فيها.					

البعد الثاني/ سلوكيات القيادة المنغلقة

ت	الفقرات	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
1	تركز ادارة المدرسة على انجاز المهام المحددة للملاك التدريسي والوظيفي بالوقت المحدد لها .					
2	تعمل ادارة المدرسة على مراقبة سلوكيات الملاك التدريسي والوظيفي من اجل ضمان أداء مهامهم بفاعلية.					
3	تعتمد ادارة المدرسة مبدأ الثواب والعقاب في تعاملها مع الملاك التدريسي والوظيفي .					

ثالثاً: الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)

البعد الأول/ قبول المخاطرة

ت	الفقرات	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
1	لا تتردد ادارة المدرسة في تنفيذ المشاريع الجديدة حتى وان تحمل مستوى عالي من المخاطرة.					
2	ان عدم نجاح بعض المشاريع لا ينعكس سلباً على التوجه الريادي للمدرسة.					

					تضع ادارة المدرسة احتمالات فشل المشاريع الريادية بدرجة متوازية مع احتمالية نجاحها.	3

البعد الثاني/ الإبداع

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعمل ادارة المدرسة بشكل مستمر على تحليل كافة الظروف المحيطة بها سعياً لإيجاد طرائق جديدة لإنجاز اعمالها					
2	يؤدي الإبداع دوراً مهماً في نجاح عمل المدرسة من خلال تنفيذ الأفكار الريادية بشكل مناسب					
3	تشجع ادارة المدرسة ملاكها التدريسي والوظيفي على تطوير قدراتهم الإبداعية بما يخدم عمل المدرسة.					

البعد الثالث/ الميزة التنافسية

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تحرص ادارة المدرسة على تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية مقارنة بنظيراتها من المدارس .					
2	تسعى ادارة المدرسة إلى تخفيض الاجور الدراسية للطلبة .					
3	تعمل ادارة المدرسة على مواكبة ما هو جديد في البيئة التعليمية بما يوفر للطلبة اجواء دراسية مميزة .					