



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economic Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of entrepreneurial leadership in achieving strategic professionalism: An exploratory study of the opinions of a sample of teaching staff in private schools**

**Durgham Ali Muslim al-Amidi\*<sup>A</sup>, Moataz Mohamed Abboud<sup>A</sup>,  
Ghada Ismail Zain Al-Din Al-Sayed Abu Al-Fadl<sup>B</sup>**

<sup>A</sup> Administrative Technical College, Al-Furat Al-Awsat Technical University. Kufa

<sup>B</sup> Arab Republic of Egypt - Ain Shams University - Faculty of Commerce

**Keywords:**

entrepreneurial leadership, strategic professionalism, private schools

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 20 Apr. 2023

Accepted 30 Apr. 2023

Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Durgham Ali Muslim al-Amidi**

Administrative Technical College, Al-Furat Al-Awsat Technical University. Kufa



**Abstract:** The study aims to identify the role that entrepreneurial leadership plays in strategic professionalism in the surveyed schools. The research started from a realistic problem embodied in the urgent need to achieve strategic professionalism in private schools as successful business organizations to be able to face environmental challenges, rapid changes and intense competition, through By adopting the pioneering leadership style to achieve this. The exploratory approach was chosen due to its suitability to the nature of the research, and the researchers adopted four dimensions to measure the entrepreneurial leadership variable, namely (strategic vision, creativity, risk-taking, and proactivity) and five dimensions to measure the strategic professionalism variable, which are (community affiliation, social commitment, self-regulation, professional dedication, and the request for independence), and the private schools were selected as a field for the research, and the research sample included (68) teaching staff in the private schools in Al-Najaf Governorate, and a questionnaire was developed by reference to previous studies, and a number of statistical analysis operations were conducted through the statistical program (Spss v.23) To reach the results of the research on which the formulation of the research conclusions was based, which indicated that entrepreneurial leadership can contribute to the promotion of strategic professionalism, and the research recommended a set of recommendations, including the need to pay attention to teaching staff and administrative leaders in private schools, while providing the necessary requirements for creativity and scientific development, with the importance of focusing on Raising the level of strategic vision outputs in order to reach the level of strategic professionalism to enhance the competitive position of those schools.

## دور القيادة الريادية في تحقيق الاحتراف الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الاهلية)

غادة اسماعيل زين الدين

السيد ابو الفضل

جمهورية مصر العربية-

جامعة عين شمس-كلية

التجارة

معتز محمد عبود

الكلية التقنية الادارية

جامعة الفرات الاوسط التقنية،

كوفة

ضرغام علي مسلم العميدي

الكلية التقنية الادارية

جامعة الفرات الاوسط

التقنية، كوفة

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الريادية في الاحتراف الاستراتيجي في المدارس المبحوثة. انطلق البحث من مشكلة واقعية تجسدت بالحاجة الماسة إلى تحقيق الاحتراف الاستراتيجي في المدارس الأهلية بعددّها من منظمات الأعمال الناجحة لتكون قادرة على مواجهة التحديات البيئية والتغيرات المتسارعة وشدة المنافسة وذلك من خلال اعتماد نمط القيادة الريادية لتحقيق ذلك. وتم اختيار المنهج الاستطلاعي لملائمته طبيعة البحث، واعتمد الباحثين أربعة أبعاد لقياس متغير القيادة الريادية وهي (الرؤية الإستراتيجية، الابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) وخمسة أبعاد لقياس متغير الاحتراف الاستراتيجي وهي (الانتماء المجتمعي، الالتزام الاجتماعي، التنظيم الذاتي، التفاني المهني، طلب الاستقلالية)، وقد تم اختيار المدارس الأهلية كميدان للبحث وشملت عينة البحث (68) من الملاكات التدريسية في المدارس الأهلية بمحافظة النجف الاشرف، وتم تطوير استبانة بالرجوع إلى الدراسات السابقة، وتم اجراء عدد من عمليات التحليل الاحصائي من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS v.23) للوصول إلى نتائج البحث التي استندت عليها صياغة استنتاجات البحث والتي أشارت إلى إن القيادة الريادية يمكن أن تسهم في تعزيز الاحتراف الاستراتيجي، وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة الاهتمام بالملاكات التدريسية والقيادات الادارية في المدارس الأهلية مع توفير المستلزمات الضرورية للإبداع والتطوير العلمي مع أهمية التركيز على رفع مستوى المخرجات الرؤية الاستراتيجية من أجل الوصول إلى مستوى الاحتراف الاستراتيجي لتعزيز الموقع التنافسي لتلك المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية، الاحتراف الاستراتيجي، المدارس الأهلية.

### المقدمة

تسعى المنظمات في بيئة الأعمال الحالية إلى ترك المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية وتبني المفاهيم الادارية الحديثة ومنها تحقيق الاحتراف الاستراتيجي والقيادة الريادية اللذان يُشيران إلى قدرة العقل البشري في مواجهة المواقف الجديدة، فضلاً عن وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمة من خلال الدقة في عملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة الذي تصب في تحقيق الفاعلية التنظيمية والتي تمثل حجر الأساس في تحقيق الاستمرارية التنظيمية وبقيائها لفترات إستراتيجية طويلة، فضلاً عن أنها تمثل أداة رئيسة يسترشد بها لمعرفة وتحديد وقياس الأداء المنجز، وكذلك قدرة المنظمات على اكتشاف وابتكار الفرص والإبداع الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التميز وخلق قيمة مضافة.

وقد تم تقسيم البحث على أربعة مباحث تضمن المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث التي تناولت مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته فيما تناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث الذي تضمن بيان لمفهوم وأهمية وأبعاد المتغير التابع الاحتراف الاستراتيجي، فيما خصص المبحث الثالث للجانب العملي للبحث الذي تمثل في تحليل البيانات الخاصة بعينة البحث واختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل علاقة الارتباط وعلاقة التأثير تحليلًا احصائيًا للحصول على نتائج البحث في حين تناول المبحث الرابع الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والتوصيات المستندة على تلك الاستنتاجات.

### المنهجية العلمية للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** برزت مشكلة البحث انطلاقاً من مشكلة واقعية تواجه عدد من المدارس الأهلية التي تفتقر إلى المقدرات الكافية للوصول إلى مستوى الاحتراف الاستراتيجي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم اعتماد القيادات الإدارية في بعض المدارس إلى الأسس الريادية الحديثة في التعامل مع واقع الأعمال التنظيمية والتنافسية في القطاع التعليمي مما ينعكس سلباً على أدائها. وقد أصبحت أساليب القيادة أحد الأركان الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ويمكننا أن نزيد على ذلك أهمية وجود قادة يمكنهم تعزيز القدرات الريادية واستثمار الطاقات الإبداعية للعاملين في المدارس الأهلية كالقيادة الريادية التي توظف الإبداع والتكتيكات المبتكرة في ضوء إمكانيات الموارد البشرية لاستغلال الفرص وتحمل المخاطر لتحسين وتقديم خدمات عالية الجودة. وبناء على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيس الآتي: (ما هو دور القيادة الريادية في تحقيق الاحتراف الاستراتيجي للمدارس المبحوثة؟).

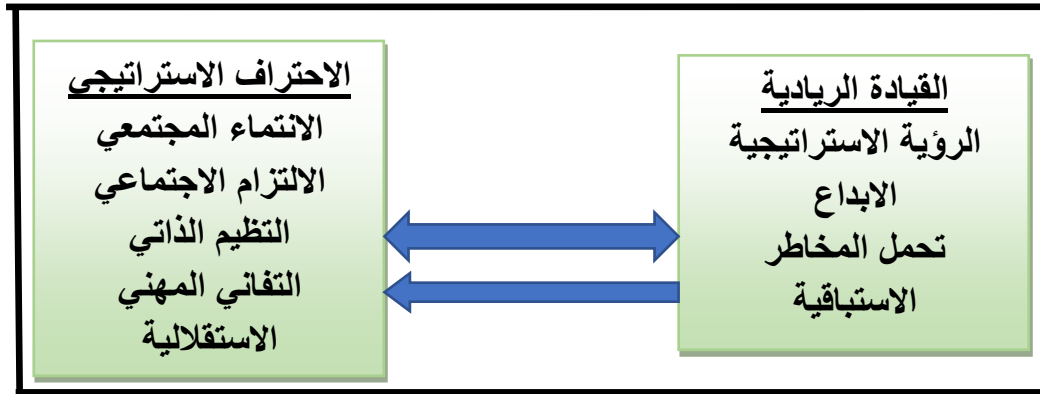
**ثانياً. أهمية البحث:** يتوقع من البحث الحالي المساهمة في معالجة أحد المشاكل التنظيمية والاستراتيجية لمنظمات الأعمال بشكل عام والمدارس الأهلية بشكل خاص، كما إن البحث الحالي يمكن أن يساعد متخذي القرار في اعتماد الأسس الحديثة والمثالية في التعامل مع البيئة التنافسية في القطاع التعليمي، كما تبرز أهمية البحث من خلال موضوع البحث الذي يعد موضوع مهم وحيوي في تطوير إمكانيات المدارس الأهلية في عالم الأعمال اليوم، كما إن أهمية البحث تركز على أهمية متغيراتها وهي (القيادة الريادية والاحتراف الاستراتيجي) التي يمكن أن تسهم بشكل كبير في نجاح منظمات الأعمال بشكل عام والمدارس الأهلية بشكل خاص، كما إن تحقيق الاحتراف الاستراتيجي في المدارس المبحوثة يمكن أن يجعل خدماتها تمتاز بكونها ذات صبغة مستقبلية تنسجم مع تطلعات المستفيدين من الطلبة وأصحاب المصلحة.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الريادية في المدارس المبحوثة.
2. تحديد مستوى اهتمام المدارس المبحوثة بالاحتراف الاستراتيجي.
3. اختبار مستوى العلاقة بين القيادة الريادية والاحتراف الاستراتيجي بالمدارس المبحوثة.
4. التعرف تأثير القيادة الريادية في تحقيق الاحتراف الاستراتيجي بالمدارس المبحوثة.

**رابعاً. مخطط البحث:** يمثل مخطط البحث الفرضي على أهداف البحث واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الريادية وابعاده التي أوردها (Dess, 2016) وهي: (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) والمتغير التابع الاحتراف الاستراتيجي وأبعاده التي تبناها كل من

(Dhaifallah, et al., 2014) و (Shafer et.al, 2002) وهي: (الانتماء المجتمعي، الالتزام الاجتماعي، التفاني المهني، طلب الاستقلالية) وكما يوضحه الشكل رقم (1):



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

#### خامساً. فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى H1:** (توجد هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة الريادية والاحتراف الاستراتيجي).

**الفرضية الثانية H2:** (توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للقيادة الريادية في الاحتراف الاستراتيجي).

**سادساً. مجتمع وعينة البحث:** لقد تم اختيار المدارس الأهلية كميدان للبحث لكونها منظمات تعليمية أكاديمية تسعى إلى مواكبة التطورات العلمية في البيئة التعليمية، وتضمن مجتمع البحث عدد من التدريسيين في خمس مدارس أهلية بمحافظة النجف الاشرف الذي بلغ عددهم (85) تدريسي من المساهمين في رأس مال تلك المدارس الذين يشتركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها، أما بالنسبة لعينة البحث المعتمدة فقد تمت بطريقة عشوائية من مجتمع البحث، إذ تم تحديد حجم العينة في البحث بـ (68) تدريسي وبنسبة تمثيل 80% من مجتمع البحث، وعلى هذا الأساس تم توزيع استمارات الاستبيان على التدريسيين عينة البحث تم اعتمادها في عمليات التحليل الاحصائي.

#### سابعاً. حدود البحث:

1. **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية لإكمال البحث للمدة من 2023/1/15 ولغاية 2023/4/15.
  2. **الحدود المكانية:** شملت الحدود المكانية للبحث خمس من المدارس الأهلية في محافظة النجف الاشرف.
  3. **الحدود البشرية:** تضمنت الحدود البشرية للبحث التدريسيين من المساهمين في رأس مال المدارس الأهلية الخمس الذين يشتركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها.
- ثامناً. محددات البحث:** يواجه الباحثون عند اجراء البحوث العلمية الكثير من المحددات والمعوقات التي تعرقل اكمال اجراءها ومن تلك المحددات التي واجهت الباحثون في البحث الحالي هو قلة توفر المصادر حول متغيرات البحث التي تتسم بالحدثة نوعاً ما وخاصة فيما يتعلق بمتغير الاحتراف الاستراتيجي، كما إن صعوبة الحصول على البيانات من المدارس المبحوثة تعد محدداً آخر في اعداد البحث الحالي الأمر الذي اضطر إليه الباحثين إلى الاتفاق مع المدارس المبحوثة على عدم الافصاح عن اسمائها.

## الإطار النظري للبحث

**أولاً. مفهوم القيادة الريادية:** تعرف القيادة الريادية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على سلوكيات كل من البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة والقيمة (Ireland, 2003: 971)

كما تم تعريف القيادة الريادية من قبل (Gupta, et al., 2004: 242) على أنها نوع من القيادة التي تخلق سيناريوهات الرؤية التي تستخدم لتجميع وتعبئة "مجموعة داعمة" من المشاركين الذين يلتزمون بالرؤية لاكتشاف واستغلال خلق القيمة الاستراتيجية (Huang, et al., 2014: 453). وأشار (Fontana, & Musa: 2017) أنها أسلوب قيادة فريد يركز على مساهمة المواهب المتنوعة للمنظمة على العمل معاً لتكون أكثر ابداعاً وابتكاراً من أجل الاستجابة لبيئة الأعمال غير المؤكدة (عملية الابتكار) وإنتاج استراتيجيات ونتائج مقنعة.

ويرى الباحثان أن القيادة الريادية هي ذلك الأسلوب القيادي المتميز والقادر على توليد الأفكار الأساسية والقابلية على تشجيع المرؤوسين على تنفيذ الرؤى آخذين بنظر الاعتبار العوامل البيئية والأخلاقية عند اتخاذ القرارات من أجل خلق قيمة إستراتيجية.

**ثانياً. أهمية القيادة الريادية:** تعد ريادة الأعمال ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية لما لها من أهمية كبيرة في التنمية التي تسعى إليها المجتمعات المختلفة. تعد ريادة الأعمال ذات أهمية كبيرة ليس فقط على مستوى المنظمة، ولكن أيضاً على مستوى الاقتصاد الكلي وأيضاً لأي منظمة تطمح للوصول إلى الريادة في مجال أعمالها. ومن أهم فوائد ريادة الأعمال ما يأتي: (Medany, 2017: 110)

- ❖ الاستقلالية وعدم الاعتماد على وظائف الآخرين.
- ❖ فرص التميز والحفاظ على أكبر الإنجازات وتحقيق أقصى قدر من التطلعات.
- ❖ فرصة لتحقيق أرباح ومكاسب ضخمة.
- ❖ فرصة للمساهمة في خدمة المجتمع من خلال تشجيع التصنيع سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير.
- ❖ العمل الحر وخلق فرص عمل للآخرين وزيادة الدخل وزيادة النمو الاقتصادي.
- ❖ الحد من هجرة الكفاءات من خلال توفير المناخ الملائم لريادة الأعمال محلياً.

وذكر (Bagheri, & Akbari, 2017: 884) أن القيادة الريادية تعمل على تحسين الابتكار من خلال تطوير رؤية ريادية ملهمة، لتحقيق الأهداف. يجب على القادة الرياديين تعزيز مواقف افرادهم وكفاءتهم الذاتية في ابتكار افكار جديدة وكذلك توجيههم لوضع افكار جديدة موضع التنفيذ. **ثالثاً. ابعاد القيادة الريادية:** لقد أورد (Dess, 2016: 330) أربعة أبعاد لقياس متغير القيادة الريادية والتي تم الاعتماد عليها لملائمتها طبيعة البحث وميدان التطبيق ويمكن بيان تلك الأبعاد من خلال الآتي:

**1. الرؤية الإستراتيجية:** تعد الرؤية الاستراتيجية هي الخطوة الأولى لأي عملية تخطيط استراتيجي وهي التي تضع الاسباب لبقاء المنظمة والحالة المثالية التي تهدف الى تحقيقها، فالرؤية هي صورة من المستقبل المرغوب، وينبغي ان توضح الرؤية الاستراتيجية صورة النجاح الذي يمكن أن يحققه المنظمة، وهي تجيب عن السؤال: ماذا نريد ان تكون المنظمة خلال مدة محددة من الزمن (Dess, 2016: 330).

**2. الابداع:** يمثل الابداع الميل وقدرة القادة الرياديين في تطوير افكار جديدة ومفيدة للتعرف في فرص الأعمال الحرة بالاستفادة من الموارد وحل المشاكل (Bagheri & Pihie, 2011: 886).



- ويذكر (Jaafour, 2016: 3)، أن الابداع يعني استعداد المنظمة لتطبيق الأساليب والأفكار الجديدة عفوا عن الجهود المبذولة نحو تطوير وتجهيز المنتجات وأساليب العمل.
- 3. تحمل المخاطر:** تعد المخاطرة أحد الأبعاد الرئيسية الأربعة للقيادة الريادية التي من خلالها يكون المديرون في استعداد لتقديم التزامات كبيرة ومحفوفة بالمخاطر في بيئة غير مؤكدة، ومن المتوقع أن تتمتع المنظمات ذات الأداء العالي بمستوى تحمل الادارة الفاعلة للمخاطر إذ تضمن امكانية استثمار الفرص في بيئة ذات غموض وسريعة التغيير (Zainol, et al., 2018: 112).
- 4. الاستباقية:** إن البعد الاستباقي يرتبط بالريادة فهو يؤكد في سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في الاستحواذ في الفرص الجديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها. فالمنظمة تحاول قيادة المنافسين بدل السير خلفهم في تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تبني تكنولوجيا جديدة أو تقانات ادارية جديدة (Singer, et al., 2009: 219).
- رابعاً. مفهوم الاحتراف الاستراتيجي:** يعرف قاموس Merriam-Webster الاحترافية على أنها "السلوك أو الأهداف أو الصفات التي تميز مهنة أو فرداً محترفاً"؛ وتعرف المهنة بأنها "تتطلب معرفة متخصصة وغالباً ما تتطلب إعداداً أكاديمياً طويلاً ومكثفاً". (Porcupile, 2015: 1)
- وعرف (Cruess, 2006: 183) الاحتراف: بأنه مهنة يكون عنصرها الأساسي العمل القائم على إتقان مجموعة معقدة من المعرفة والمهارات. إنها مهنة يتم فيها استخدام المعرفة أو الرؤية الاستراتيجية أو ممارسة فن لغرض خدمة الآخرين. يخضع أعضاؤها لمدونات قواعد الأخلاق ويعلنون الالتزام بالكفاءة والنزاهة والأخلاق والإيثار وتعزيز الصالح العام في نطاقهم. تشكل هذه الالتزامات أساس عقد اجتماعي بين المهنة والمجتمع.
- فيما يجادل (Zad, 2013: 383) يتعلق الاحتراف الاستراتيجي بالتحسين المستمر والمساهمة في زيادة الربح من خلال كسب رضا الزبائن، في بيئة داخلية وخارجية تدعم النجاح. أي قدرة المنظمة على تحقيق التعليم المستمر، وتحسين المواهب، والإنجاز المباشر بشكل مثالي، يمكن أن يخدم المنظمة والمستهلك، وقد أوضح (Evet, 2003) بأن الإستراتيجية تعد احترافية بسبب طبيعة العمل: الاستراتيجيون مثل غيرهم من المهنيين من حيث إنهم يتعاملون مع مشاكل المخاطر وعدم اليقين، وإنهم يحددون الإجراءات المناسبة من خلال مزيج من التقدير الشخصي والممارسات المشتركة. يعالج الاستراتيجيون مستقبل غير معروف. يختارون الأساليب ويختارون البيانات للتحليل ويفسرون النتائج (Whittington, 2019: 4).
- ويرى الباحثين بأن الاحتراف الاستراتيجي يمثل قدرة المنظمة في الوصول إلى مستوى فريد من المقدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب وفقاً لمختلف الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة بالشكل الذي يفوق قدرات المنافسين.
- خامساً. أهمية الاحتراف الاستراتيجي:** عادة ما تستفيد المنظمات من الاحتراف لتعزيز رأس مال السمعة الطيبة. لأهمية الاحتراف ودوره وآثاره كمحرك استراتيجي. إن تصورات الزبون عن الاحتراف على المستوى الفردي تؤثر بشكل مباشر على رأس مال سمعة المنظمة وبالتالي على ميزتها الإستراتيجية (de Araugo, & Beal, 2013: 361).
- تزداد أهمية الاحتراف الاستراتيجي في جميع المنظمات العاملة في القطاع الصناعي والخدمي لما له من أهمية كبيرة في مساعدة المنظمات على توسيع حصتها السوقية من خلال اتصافها

1. تبرز أهمية الاحتراف الاستراتيجي على كيفية التعامل مع التغييرات البيئية المفاجئة وكيفية التعامل معها من خلال ما تمتلكه المنظمة من رأس مال استراتيجي قادر على مواجهة تلك التغييرات وكيفية إيجاد الحلول الإستراتيجية من أجل البقاء والتميز.
  2. يساهم الاحتراف الاستراتيجي على سرعة اتخاذ القرارات التي تساعد المنظمات على تقليل الأخطاء الإدارية ومعالجتها وبالتالي تكون أكثر فاعلية وكفاءة 3 - تشير أهمية الاحتراف الاستراتيجي كونه يعد مكملاً للتكنولوجيا الرقمية، إذ أصبح مفهوم الاحتراف الاستراتيجي امراً بالغ الأهمية لأجل تحديد الاستراتيجيات وقرارات الإدارة والمهارات اللازمة لإدارته وتطبيقه (Fernández& Marín, 2020: 6566).
  3. الدعم المستمر لعمليات التغيير ومحاولة تقليل مقاومتها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، لأن المنظمات التي تتصف بميزة الاحتراف دائماً ما تبحث عن التغيير المستمر لمواكبة التطورات البيئية ولضمان حصتها ونموها وبقاؤها.
  4. يعد الاحتراف الاستراتيجي محورياً مركزياً في المنظمات كونه يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات ذات الصلة ومدى تحقيق الأهداف المرسومة.
  5. يركز على طرائق التفكير الجديدة التي تعزز آليات التنافس بين المنظمات من خلال إبداعاتها الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة.
  6. يؤدي الاحتراف الاستراتيجي إلى قيمة جوهرية للزبائن من خلال تصميم وتطوير وإنتاج وتوزيع وتسويق المنتجات أو الخدمات.
  7. يساهم في تعزيز المعرفة والمهارات والممارسة المهنية التي تؤدي إلى تطوير قدرة القوى العاملة في جميع الأدوار والوظائف (Avner, 2020: 1).
- سادساً. إبعاد الاحتراف الاستراتيجي: يتفق الباحثان مع ما أورده (Dhaifallah, et al., 2014: 11-14) والباحث (Shafer et al, 2002: 46-68) ووفقاً (Hall (1968)، الذين أشاروا أن الاحتراف الاستراتيجي يتضمن خمسة أبعاد، وهي الانتماء المجتمعي المهني، والالتزام الاجتماعي، والإيمان بالتنظيم الذاتي، والتفاني المهني، والمطالبة بالاستقلالية.
1. **الانتماء المجتمعي:** يتمثل مدى مشاركة الأفراد في الأنشطة المهنية، من المرجح أن يقوم الأفراد المطلعون بعمل أفضل من الموظفين غير المطلعين. وبناءً على ذلك، تسعى المنظمات إلى تشجيع أفرادها على إيجاد مصادر المعرفة التي تجعلهم أكثر دراية لزيادة إنتاجيتهم ومخارجاتهم من المهارات وقدراتهم الفكرية (Dhaifallah, et al., 2014: 11).
  2. **الالتزام الاجتماعي:** يعني أن الأفراد ملزمون بالابتعاد عن استخدام الممارسات التي تضلل أو قد يكون لها نتائج ضارة محتملة على المنظمة والمجتمع المحيط بها، وجدت في دراسة تجريبية أن الأفراد لديهم ميل أكبر للامتنال لطلب مساعدة الآخرين لأسباب تتعلق بالالتزام الاجتماعي الذين يؤمنون به. إذا كان لدى المدير المالي مخاوف أكثر بشأن الالتزام الاجتماعي، يمكن القول بأن المستوى العالي من الالتزام الاجتماعي قد يؤدي إلى احتراف أفضل يمكن المنظمة من خلاله البقاء والنمو والتطور (Shafer et al, 2002: 49).

**3. التنظيم الذاتي:** يتطلب من المحترفين تقديم خدمات عالية الجودة، والتي يمكن تنظيمها حسب المهنة. يجب الحكم على أداء المهنيين من قبل أعضاء المهنة لأن الأفراد غير المحترفين غير مؤهلين لإصدار حكم عادل، من المهم أن يعرف الأفراد من سيحكم عليهم. سيتم تحسين دقة الأفراد إذا كان الحكم على عملهم يأتي من أولئك الذين لديهم نفس معلومات السياق بناءً على ذلك، يمكن اقتراح أن يسعى الموظفون الذين يؤمنون بالتنظيم الذاتي إلى تحسين دقتهم في تنفيذ واجباتهم حيث سيتم تقييم عملهم من قبل محترفين آخرين في نفس المجال (Shafer et al., 2002: 51).

**4. التفاني المهني:** يشير إلى رغبة الأفراد في القيام بعملهم حتى لو كان هناك القليل من المكافآت المتاحة، حيث أن الأفراد المتفانين يعملون بجد لأنهم يؤمنون بأهداف المنظمة. وبالتالي، الفرد المتفاني الذي يمكنه تحديد الفجوات والحاجة إلى تحسين الأداء. من هنا، يمكن اقتراح أن الأفراد ذوي المستوى العالي من التفاني المهني سيوفرون استخدامًا أفضل لاستراتيجيات العمل المرسومة (Dhaifallah, et al., 2014: 12).

**5. الاستقلالية:** يشير إلى رغبة الأفراد في التحرر من أي ضغوط خارجية أثناء اتخاذ قرارات عملهم وبالتالي يجب أن يتمتع الأفراد بالحرية والسلطة لاتخاذ القرارات والقيام بوظائفهم حتى يكونوا أكثر إبداعًا. سيؤدي ذلك إلى تقديم الفرد أفضل ما لديه من مهارات احترافية لتحقيق الميزة التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة (Dhaifallah, et al., 2014: 13).

### الإطار العملي للبحث

**أولاً. تحليل متغير القيادة الريادية وابعاده وفقاً لإجابات العينة:** لقد أوضحت النتائج الخاصة بتحليل البيانات لإجابات عينة البحث على الاستبانة الموزعة عليهم والتي تضمنت مقاييس متغير القيادة الريادية في البحث ما يأتي:

1. بلغ مقدار الوسط الحسابي لمتغير القيادة الريادية على المستوى الكلي (3.45) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) لاختبار مستويات استجابة عينة البحث وبلغ مقدار الانحراف المعياري (0.89) وبأهمية نسبية (69%).

2. جاء بُعد (الابداع) بالمرتبة الأولى وذلك استناداً لأهميته النسبية التي بلغت (76%) وبوسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري قدره (0.83) وتوالت الأبعاد الأخرى متسلسلة حسب الأهمية النسبية، إذ احتل بُعد (الرؤية الاستراتيجية) المرتبة الثانية بأهمية نسبية (75%) وبوسط حسابي قدره (3.74) وبانحراف معياري بلغ (0.91) أما بُعد (الاحتفاظ) جاء بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية بلغت (66%) ومقدار الوسط الحسابي بلغ (3.28) والانحراف المعياري بلغ قدره (1.11)، في حين احتل بُعد (الاستباقية) المرتبة الثالثة بأهمية نسبية (64%) وبوسط حسابي قدره (3.21) وبانحراف معياري بلغ (0.91) أما بُعد (تحمل المخاطر) جاء بالمرتبة الرابعة بأهمية نسبية بلغت (64%) ومقدار الوسط الحسابي بلغ (3.19) والانحراف المعياري بلغ قدره (1.22).

3. تشير النتائج أعلاه أن المنظمات المبحوثة والمتمثلة بالمدارس الأهلية لديها اهتمام واسع بالقيادة الريادية لأنشطتها ونتائجها العلمية من خلال ادراك مدى أهميتها والعمل على تعزيزها من أجل تعزيز وتطوير سمعتها العلمية الرصينة.

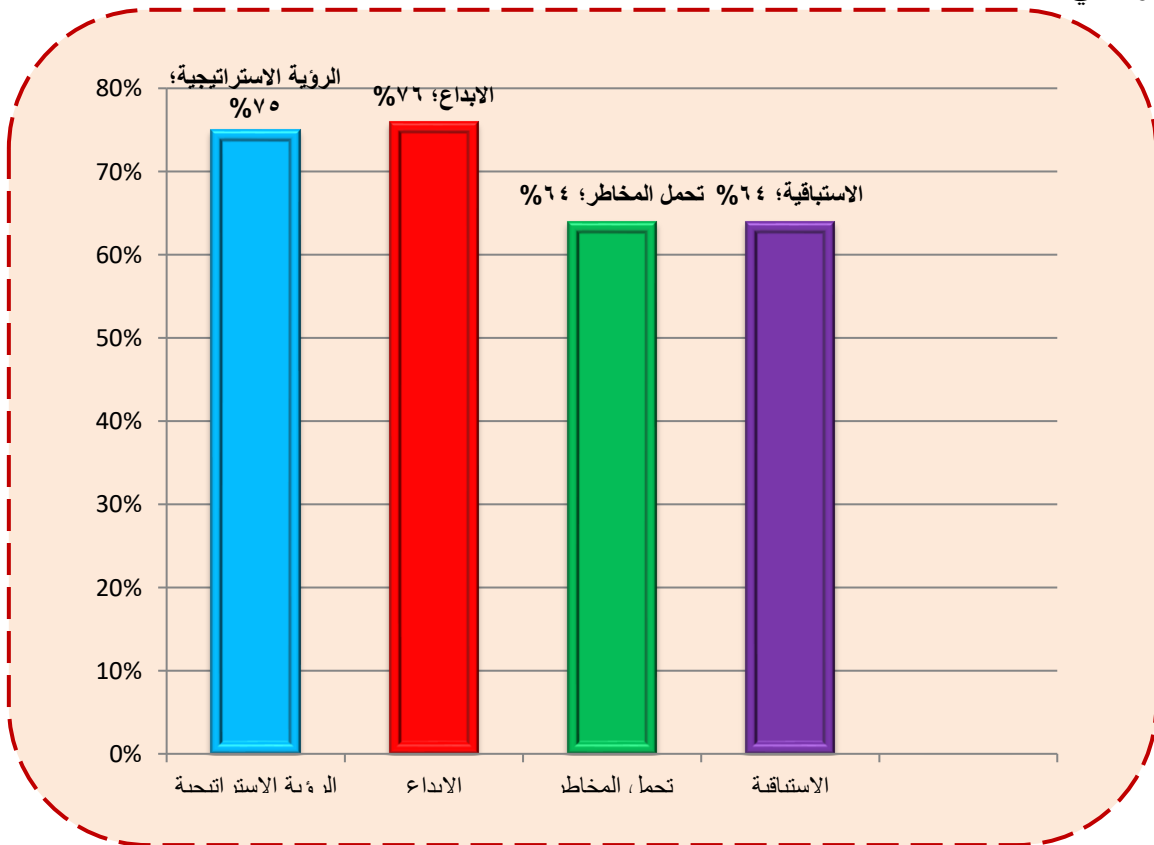
ووفقاً لما تقدم يمكن استعراض ترتيب الأبعاد حسب الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كما مبين في الجدول رقم (4).



الجدول (4): ترتيب أبعاد القيادة الريادية حسب أهميتها

الترتيب	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثاني	75%	0.91	3.74	الرؤية الاستراتيجية X1
الاول	76%	0.83	3.81	الابداع X2
الرابع	64%	1.22	3.19	تحمل المخاطر X3
الثالث	64%	0.91	3.21	الاستباقية X4
	69%	0.89	3.45	اجمالي متغير القيادة الريادية X

المصدر: اعداد الباحثين استناداً على مخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23  
ويظهر الشكل رقم (2) الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الريادية وفقاً للتحليل الاحصائي الوصفي لاجابات عينة البحث



الشكل (2): النسب المئوية لأبعاد القيادة الريادية حسب أهميتها

المصدر: اعداد الباحثين استناداً على مخرجات التحليل الاحصائي.  
ثانياً تحليل متغير الاحتراف الاستراتيجي وفقاً لإجابات عينة البحث: لقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبيانات اجابات عينة البحث على استمارات الاستبيان التي شملت المقاييس الخاصة بأبعاد متغير الاحتراف الاستراتيجي ما يأتي:  
1. بلغ مقدار الوسط الحسابي لإجمالي متغير الاحتراف الاستراتيجي (3.07) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) لاختبار مستوى استجابة العينة المبحوثة وبانحراف معياري مقداره (0.90) وبلغ مقدار الأهمية النسبية لمتغير السمعة التنظيمية (61%).

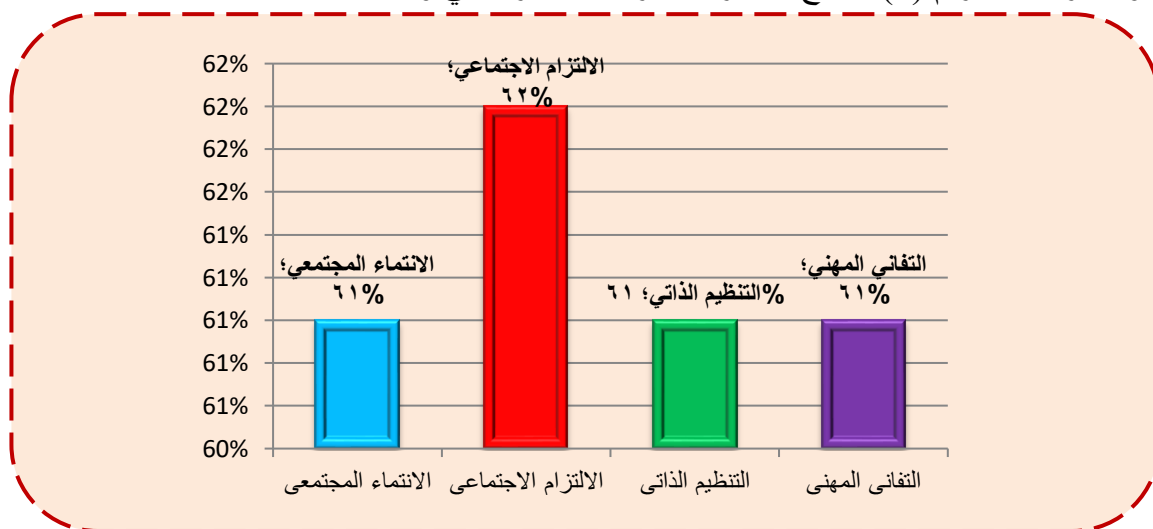
2. احتل بُعد (الاستقلالية) المرتبة الاولى وفقاً لأهميته النسبية التي بلغت (62%) وبوسط حسابي قدره (3.12) وبانحراف معياري مقداره (0.89) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية اذ جاء بُعد (الالتزام الاجتماعي) بالمرتبة الثانية فقد بلغ الوسط الحسابي (3.09) وبانحراف معياري مقداره (0.96)، كما جاء بُعد (التفاني المهني) بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية مقدارها (61%) وبوسط حسابي قدره (3.07) وبانحراف معياري مقداره (0.84) وبُعد (التنظيم الذاتي) بالمرتبة الرابعة بأهمية نسبية بلغت (61%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.07) وبلغ الانحراف المعياري (0.96)، في احتل بُعد (الانتماء المجتمعي) المرتبة الخامسة بوسط حسابي مقداره (3.04) وبانحراف معياري مقداره (0.98) وبأهمية نسبية بلغت (61%).

تشير النتائج أعلاه أن المنظمات المبحوثة والمتمثلة بالمدارس الأهلية تدرك أهمية الاحتراف الاستراتيجي من خلال تبني مبدأ الاستقلالية والالتزام الاجتماعي والتفاني المهني والتنظيم الذاتي والانتماء المجتمعي، ووفقاً لما تقدم يمكن استعراض ترتيب الأبعاد حسب الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كما مبين في الجدول رقم (5)

الجدول (5): تسلسل الأهمية النسبية بين أبعاد الاحتراف الاستراتيجي

الترتيب	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الخامس	61%	0.98	3.04	الانتماء المجتمعي Y1
الثاني	62%	0.96	3.09	الالتزام الاجتماعي Y2
الرابع	61%	0.96	3.07	التنظيم الذاتي Y3
الثالث	61%	0.84	3.07	التفاني المهني Y4
الأول	62%	0.89	3.12	الاستقلالية Y5
	61%	0.90	3.07	اجمالي متغير الاحتراف الاستراتيجي Y

المصدر: اعداد الباحثين استناداً على مخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23 ويظهر الشكل رقم (3) النتائج لمتغير الاحتراف الاستراتيجي والأهمية النسبية لأبعاده.



الشكل (3): الأهمية النسبية لأبعاد الاحتراف الاستراتيجي حسب أهميتها

المصدر: اعداد الباحثين استناداً على مخرجات التحليل الاحصائي.

ثالثاً. اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط: يختص هذا المحور باختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها وفقاً لما جاء في فرضيات البحث، ولغرض التحقق من تلك العلاقة تم تبويب البيانات لغرض تحليلها وفق أساليب إحصائية ملائمة وذلك من خلال الاعتماد على تحليل معامل ارتباط بيرسون.

#### اختبار الفرضية الأولى:

❖ **الفرضية الرئيسة الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والاحتراف الاستراتيجي.

توضح معطيات الجدول رقم (6) عن قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الريادية والاحتراف الاستراتيجي على المستوى الكلي، وتبين ذلك من خلال النتائج التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة على المستوى الكلي بمقدار (0.916) وبدلالة معنوية بمستوى (1%)، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (6) نتائج علاقات الارتباط بين متغير القيادة الريادية وأبعاده والاحتراف الاستراتيجي

الفرضية	نص الفرضية	مقدار علاقات الارتباط	النتيجة
الفرضية الأولى	توجد هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والاحتراف الاستراتيجي	0.916**	قبول الفرضية

(\*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) (\*\*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي في برنامج SPSS.var23

رابعاً. اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير: تختص هذه الفقرة بتحديد طبيعة علاقة التأثير للقيادة الريادية وأبعادها في الاحتراف الاستراتيجي، وهذا ما ورد في الفرضية الثانية والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الاحتراف الاستراتيجي) وذلك كما في الآتي:

**اختبار الفرضية الثانية:** تبين هذه الفقرة علاقة التأثير الواردة في الفرضية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الاحتراف الاستراتيجي، ولغرض قبول تلك الفرضية أو رفضها لابد من التعرف على نتائج اختبارات الانحدار البسيط لمتغيرات البحث على المستوى الكلي أو على مستوى الأبعاد الفرعية.

وبناءً على ما جاء من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (7) والتي تبين نتيجة التأثير بين متغيرات البحث القيادة الريادية والاحتراف الاستراتيجي والتي اثبتت وجود علاقة تأثير معنوي بين متغيري البحث وذلك حسب نتيجة التحليل ( $P\text{-Value}=0.000$ ) وبدلالة معنوية قدرها 1% واستناداً على ذلك فإن هذا الأمر يؤدي إلى تحقق الفرضية الرئيسة الثانية على المستوى الكلي.

الجدول (7): نتائج علاقات التأثير للقيادة الريادية وأبعادها في الاحتراف الاستراتيجي

الفرضية	نص الفرضية	قيمة F	R <sup>2</sup>	درجة المعنوية في التحليل Sig	النتيجة
الفرضية الثانية	توجد علاقة تأثير احصائية للقيادة الريادية في الاحتراف الاستراتيجي	156.103	0.83	0.000**	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23. ويوضح الجدول رقم (8) نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى معنوية تأثير القيادة الريادية في الاحتراف الاستراتيجي على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة (F) (156.103) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%)، كما إن القدرة التفسيرية لهذا الانموذج بلغت وفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.83)، وهذا يشير إلى أن القيادة الريادية يفسر ما قيمته (83%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالاحتراف الاستراتيجي وإن باقي النسبة تعود لمتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج، وبالتالي فإن النتائج الواردة أعلاه تؤكد تحقق الفرضية الرئيسة الثانية القائلة (وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الاحتراف الاستراتيجي على المستوى الكلي).

الجدول (8): نتائج تحليل التباين لأنموذج تأثير القيادة الريادية في الاحتراف الاستراتيجي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.916 <sup>a</sup>	.839	.833	.36819
a. Predictors: (Constant), x				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.162	1	21.162	156.103	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.067	67	.136		
	Total	25.228	68			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x						

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج البحث أن المدارس الأهلية المبحوثة تبدي اهتماماً كبيراً بأسس القيادة الريادية.
2. بينت نتائج البحث أن المدارس الأهلية المبحوثة لديها اهتمام مناسب بالعناصر الأساسية المؤدية إلى تعزيز الاحتراف الاستراتيجي.
3. أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة مؤثرة بين الرؤية الاستراتيجية والاحتراف الاستراتيجي في المدارس الأهلية المبحوثة.
4. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة مؤثرة بين الابداع والاحتراف الاستراتيجي في المدارس الأهلية المبحوثة.
5. أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير واضح لتحمل المخاطر والاحتراف الاستراتيجي في المدارس الأهلية المبحوثة.
6. بينت نتائج البحث وجود علاقة مؤثرة بين الاستباقية والاحتراف الاستراتيجي في المدارس الأهلية المبحوثة.

### ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة زيادة اهتمام المدارس الأهلية المبحوثة بالقيادة الريادية من أجل تعزيز قدراتها في الاحتراف الاستراتيجي وحفاظها على موقعها التنافسي في القطاع التعليمي.
2. ينبغي على إدارة المدارس الأهلية المبحوثة توفير الإجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تطوير قابليات الملاكات التدريسية الابداعية من أجل تعزيز اسس الاحتراف الاستراتيجي.
3. ينبغي وضع اجراءات تنظيمية كالدورات التدريبية والندوات وورش العمل التي يمكن أن تساهم في زيادة المقدرات الاستراتيجية للمدارس الأهلية المبحوثة.
4. يوصي البحث بضرورة الاهتمام من قبل المدارس الأهلية المبحوثة بتحمل المخاطر التي تواجهها من خلال قدرتها على التعامل باحترافية عالية مع الظروف المتغيرة في القطاع التعليمي مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة.
5. التركيز على مبدأ الاستباقية في تقديم الخدمات التعليمية المناسبة للطلبة ومتطلبات المجتمع بما يعزز قدرتها التنافسية في القطاع التعليمي.
6. ضرورة الاهتمام والتركيز على عناصر الاحتراف الاستراتيجي بمختلف أساليبها سواء المتعلقة بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية من أجل تعزيز فرص النجاح للمدارس الأهلية المبحوثة



## المصادر

1. Bagheri, A. & Pihie, Z.A., (2011), On becoming an entrepreneurial leader: a focus on the impacts of university entrepreneurship programmes. *American Journal of Applied Sciences*, 8(9), 884.
2. Bagheri, A., & Akbari, M., (2017), The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior <sup>1</sup> *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
3. Cruess, Richard L., (2006), "Teaching professionalism: theory, principles, and practices." *Clinical Orthopaedics and Related Research*® 449: 177-185.
4. de Araugo, J., & Beal, R., (2013), Professionalism as reputation capital: The moral imperative in the global financial crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 351-362
5. Dess, G., McNamara, G. & Eisner, A.B., (2016), *Strategic management*, McGraw-Hill Irwin, Boston.
6. Dhaifallah, Bakil Sofiah Md. Auzair, Ruhanita Maelah & Mohammed Alkibsi, (2014), *Business Strategy, Professionalism and Multiple Performance Measures: A Contingency Assessment*, International Management Accounting Conference 72 – 3.
7. Fernández, Manuel Antonio & Marín, Villacañas, (2020), *Strategic Intelligence Management and Decision Process an Integrated Approach in an Exponential Digital Change Environment*, discussions, stats.
8. Fontana, A., & Musa, S., (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*.
9. Hordern, J., (2013). A productive system of early years professional development. *Early Years: An International Journal of Research and Development*, 33(2), 106-108.
10. Huang, Shenglan, Ding, Donghong, Chen, Zhi, (2014), *Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamics*, *Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures*, Vol. 23 NO. 4, pp.: 453-471.
11. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
12. Medany, E. A. I., (2017). *The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership*
13. Porcupile, D., (2015). *What is professionalism? What does professionalism mean to you?* US Security Associates, Inc.

14. Shafer, W.E., Park, L.J. & Liao, W. M., (2002). Professionalism, Organizational-professional Conflict and Work Outcomes: a Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15 (1): 46–68.
15. Singer, S., Alpeza, M. & Balkic, M., (2009), Corporate entrepreneurship: Is entrepreneurial behavior possible in a large company? In *The Winning Products- Proceedings of the 29th Conference on Entrepreneurship and Innovation Maribor*, Institute for Entrepreneurship Research, Maribor: IRP (PP. 217-227).
16. Unwin, A., (2007), The professionalism of the higher education teacher: what's ICT got to do with it? *Teaching in higher education*, 12(3), 295-308
17. Whittington, R., (2019), *Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to today*. Oxford University Press.
18. Zainol, F.A., Daud, W. N. W., Abubakar, L. S., Shaar, H. & Abd Halim, H., (2018), A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 104-118.