

دور القيادة الابتكارية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية

سفر بن محمد العمري، عبدالله مسفر مفلح الشهراني*

باحث دكتوراه في القيادة والإدارة التربوية جامعة طيبة بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية

*A.S1401@outlook.sa

ملخص الدراسة

تأتي هذه الدراسة مراعاة لتوجهات المملكة لتطوير وتعزيز الجانب القيادي لمنظماتها حتى يمكنها الوصول بالقيادة الابتكارية للتميز في الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية لتقديم الخدمة التعليمية بصورة مناسبة لرؤية المملكة 2030، وقد هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المؤسسات التعليمية، التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، والتعرف على مستوى توفر الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، وتوضيح معوقات القيادة الابتكارية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المنافسة داخل المؤسسات التعليمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على التحليل الكيفي للبيانات المتاحة، وهي تقع ضمن الدراسات الوثائقية المكتوبة لتوضيح دور القيادة الابتكارية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية، من خلال مراجعة التراث النظري السابق والاستفادة منه، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التعليم في داخل المؤسسات التعليمية بكل مراحلها يتعرض مع دور القيادة الابتكارية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية، وذلك لوجود معوقات عدة منها طرق التدريب التقليدية، أساليب التقييم المعتمدة على الحفظ، قلة الإمكانيات التربوية - بالإضافة إلى المناهج الدراسية، كما يحتاج التعليم إلى استراتيجيات تعلم وتعليم متنوعة ومتطورة كي تساعد القيادة الابتكارية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية من خلال إثراء معلوماتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، وهذا لا يتأتى دون وجود المعلم الكفاء الذي يعطي طلابه فرص التفكير العلمي ويدفعهم إلى تنمية قدراتهم العقلية والابتكارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، الأداء التنظيمي، الميزة التنافسية، المؤسسات التعليمية، الإدارة التربوية.

The role of innovative leadership in improving organizational performance and enhancing competitive advantage within educational institutions

Safar bin Mohammed Al-Omari, Abdullah Musfir Muflih Al-Shahrani*

PhD Researcher in Educational Leadership and Administration, Taibah University, Madinah, Saudi Arabia

*A.S1401@outlook.sa

Study Summary

This study takes into account the Kingdom's directions to develop and enhance the leadership aspect of its organizations so that they can achieve innovative leadership for excellence in organizational performance and enhance the competitive advantage of the educational institution to provide educational services in a manner appropriate to the Kingdom's Vision 2030. The study aimed to: identify the reality of practicing innovative leadership among managers of educational institutions, Identify the level of organizational performance in educational institutions, and identify the level of competitive advantage in educational institutions and clarifying the obstacles to innovative leadership to improve organizational performance and enhance competition within educational institutions. The study used the descriptive analytical approach. This study used the descriptive approach that relies on qualitative analysis of available data. It falls within library documentary studies to clarify the role of innovative leadership in improving organizational performance and enhancing competitive advantage within educational institutions. By reviewing and benefiting from the previous theoretical heritage, the study concluded with a set of results, the most important of which are: Education within educational institutions at all levels conflicts with the role of innovative leadership in improving organizational performance and enhancing competitive advantage within educational institutions, due to the presence of several obstacles, including traditional training methods, evaluation methods based on memorization, and lack of educational capabilities -in addition to school curricula Education also needs diverse and advanced learning and teaching strategies in order for innovative leadership to help improve organizational performance and enhance competitive advantage within educational institutions by enriching their information and developing their skills and innovative abilities. This cannot be achieved without

the presence of a competent teacher who gives his students opportunities for scientific thinking and pushes them to develop their mental and innovative abilities.

Keywords: Innovative Leadership, Organizational Performance, Competitive Advantage, Educational Institutions, Educational Management.

مقدمة

يُعد الاستثمار في العامل البشري هو أفضل نوع من الاستثمار، حيث يلاحظ أن اتجاه التكنولوجيا في العديد من المؤسسات يتزامن مع الثورة الرقمية، ولكن الاتجاهات التي تركز على القادة في هذه المؤسسات يجب ألا تقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتقدمة، بل يجب أن تشمل تغييرات فعلية في مواقف وسلوك الموظفين، والمديرين بطبيعة الحال هم من يمثل السلوكيات والاتجاهات المطلوبة، لأنها أهم المتغيرات في التعامل مع الشؤون المؤسسية.

كما ذكرت (السعدوني، 2021)، أن القيادة هي واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدبرون، لأنها تقود وتوجيه وتدريب وتنسيق مجموعة من الناس، وتنسيق جهودهم، وتحفيز دوافعهم وطموحهم، وتحفيزهم على التعاون والتنافس، وتقييم نتائج عملهم، ومكافأة المجتهدين، وتوجيه الأشخاص المهملين لكيفية تصحيح أخطائهم؛ فالقيادة إذن جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض.

يجب على القادة أن يدركوا أن هناك العديد من التغييرات المهمة التي يتعين على أي نظام تعليمي أن يكون قادراً على المنافسة، الأمر الذي يتطلب القدرة على الابتكار والتغيير من أجل تلبية المتطلبات والاحتياجات والطموحات، لأن القيادة هي واحدة من أهم الركائز التي تدعم ثقافة الابتكار التي أصبحت محور الاهتمام في عصر انفجار المعرفة والعولمة بمعطياتها وتحدياتها المتزايدة (علي، 2022).

لكي تكون هذه المؤسسات قادرة على المنافسة بفعالية، فإنها تحتاج إلى التمييز من خلال خدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين، وتقدير ثقافة داخلية قوية لعملائها المؤسسيين يمكن أن تساعد في زيادة حافز الموظفين، وإيجاد ولاء لهم، والحصول على أداء عالي ومتميز لتحقيق ميزة تنافسية، بناءً على ما سبق، أصبح الاستثمار في التعليم أحد الاتجاهات الحديثة الهامة لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. (صالح، 2023)

مشكلة الدراسة

القيادة التربوية هي أساس المنظمات التعليمية، وكلما كان القادة قادرين على إحداث التغيير واتخاذ القرارات، كلما ركزوا على الابتكار والمبدعين، لأن هذا هو أحد المتطلبات الأساسية للمؤسسات الابتكارية القائمة على

الابتكار وأكثر قدرة على تحفيز الأفراد على تحويل المنظمات إلى مؤسسات مبتكرة. (حاسي، 2017) كما شدد (الحجاج، 2019) على أن أسلوب القيادة الذي يتبعه مديرو المؤسسات التعليمية، وتأثيره العميق على المؤسسة، لأن القائد التنفيذي الجيد يؤثر على الأداء التنظيمي لموظفي المؤسسة ويساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن المشاكل التي تواجه النظام التعليمي هو عدم وجود عناصر القيادة التعليمية التي لها خصائص القائد القادر على أداء المهام بفعالية، لأن أهمية القيادة التعليمية تكمن في أن تكون محرّكاً فعّالاً للآخرين، مما يثير الدافعية الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته. (محمد، 2011)

تأتي هذه الدراسة في إطار توجهات المملكة لتطوير وتعزيز الجانب القيادي لمنظماتها حتى يمكنها الوصول بالقيادة الابتكارية بالمؤسسات التعليمية للتميز في الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة لتقديم الخدمة التعليمية بصورة مناسبة لرؤية المملكة 2030.

أسئلة الدراسة

- ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المؤسسات التعليمية؟
- ما مستوى الأداء التنظيمي لمعلمي المؤسسات التعليمية؟
- ما مستوى توفر الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية؟
- ما معوقات القيادة الابتكارية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المنافسة داخل المؤسسات التعليمية؟

أهمية الدراسة

استمدت الدراسة أهميتها مما يمكن أن تسهم به في:
- إلقاء الضوء على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، وإيجاد المقترحات التي تنهض بالقيادات التربوية.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المؤسسات التعليمية.
- التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على مستوى توفر الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.
- توضيح معوقات القيادة الابتكارية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المنافسة داخل المؤسسات التعليمية.

مصطلحات الدراسة

القيادة الابتكارية:

يعرّف ديز (2022) القيادة بأنها "القيادة التي تساعد على توليد أفكار جديدة أو منتجات جديدة أو تطوير نظريات جديدة وطرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء تغييرات تتناسب معها، مما يعطيها مواصفات وخصائص لم يسبق لها مثيل".

التعريف الإجرائي للقيادة المبتكرة: هو الطريقة التي يتعامل بها القائد مع مرؤوس في مؤسسة تعليمية أو مؤسسة، حيث يتميز بقدرته على التفكير بمرونة وتوليد الأفكار، والحساسية للمشاكل، والقدرة المعرفية، والقدرة على التحليل والتقييم، بحيث يمكنه توجيه وتلقي المهام بطريقة مبتكرة وفعالة، على عكس الأساليب التقليدية.

الأداء التنظيمي:

ويرى (الزهراني، 2020) أن الأداء التنظيمي: "يشير إلى مدى تحقيقه وإنجاز المهام التي تشكل عمل الفرد، مما يعكس كيف يفي الأفراد بمتطلبات العمل".

التعريف الإجرائي للأداء التنظيمي: هو الطريقة التي يعمل بها القادة في المؤسسات التعليمية، والإنجازات والجهود المبذولة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، وقدرتهم على إنجازها.

الميزة التنافسية:

وتعرف الميزة التنافسية بأنه: ميزة على المنافسين التي تحصل عليها المؤسسات من خلال تقديم قيمة أكبر للمستفيدين، والتي تبرر تكاليف الخدمات المضافة من خلال خفض الأسعار، أو تقديم مزيد من الفوائد أو مرافق أفضل، والتي يمكن للمؤسسات تحقيقها من خلال منتجاتها أو خدماتها بشكل خلاق. (الزهراني، 2020)

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية: أنها "قدرة المؤسسات على تجاوز الأداء وتطوير استراتيجيات تمكنها من التغلب على المشاكل الداخلية وتحسين استخدام جميع الموارد البشرية والمادية بتكلفة أقل وكفاءة أكبر لتحقيق أعلى قيمة من المنافسين والحصول على مكانة تنافسية أفضل".

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح دور القيادة الابتكارية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية، من خلال مراجعة التراث النظري السابق والاستفادة منه.

الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تناولت القيادات التربوية وتحسين الأداء التنظيمي:

1. ويرى (Beresford-Dey et al., 2022) أن القيادات التربوية تواجه تحديات عديدة ناجمة عن العولمة التقدم التقني وعدم الاستقرار الاقتصادي في العالم والتغيرات التربوية السريعة الناجمة عن تغير الأنظمة السياسية والمجتمعية. تتطلب الحياة العصرية من قادة المدارس تبني الإبداع والابتكار كسمة أساسية لقيادتهم. ويرى الباحثون أن الإبداع والابتكار في القيادة المدرسية عادةً يرتبط بتحسين المدرسة والمساءلة.
2. أما دراسة (Nakkubua, 2022) فتتمثل أهدافها في دراسة عوامل ومؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس في مجالات التعليم التربوي. وكذلك فحص مدى تطابق نموذج القياس للقيادة المبتكرة لمديري المدارس في مجال التعليم ووضع دليل لاستخدام مؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس في مجالات التعليم. وأظهر نموذج القياس المطور للقيادة الابتكارية لمديري المدارس في تطوير العملية التعليمية تطابقاً مع البيانات التجريبية وملاءمة تطوير الدليل لاستخدام مؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس في مجالات التعليم التربوي كانت على أعلى مستوى ويمكن استخدامها لبناء معايير تقييم للقيادة المبتكرة لمديري المدارس.
3. أجرى (Setiyaningsih, 2020) بحثاً للكشف عن تأثير عدة عوامل مثل القيادة المدرسية وانضباط عمل المعلم ودافع عمل المعلم وانضباط عمل المعلم وتحفيز عمل المعلم في وقت واحد على أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدارس إندونيسيا. ومن قياس النتائج وجد أثر للقيادة المدرسية على أداء المعلم ودوافعه بقيمة معنوية 0.035 وبلغت مساهمة المدير في أداء المعلم حوالي 44.4%. إن تأثير المدير القائد يعتبر محفزاً يمكن أن يلهم المعلمين والإداريين وهو الرائد في المبادرة والإبداع التطوير الأمثل وتحسين أداء المعلم.
4. أما دراسة (Fuad al. et, 2020) فهدفت إلى تقديم مراجعة للمهارات القيادية التي ترتبط بها الابتكارات كما تناقش المزايا والعيوب لاستخدام هذه المهارات القيادية في الابتكارات، وخاصة في السياق التعليمي. وخلصت نتائج الدراسات إلى أنه لا يوجد مهارة قيادة واحدة يمكن استخدامها لدفع الابتكارات، بل مهارات قيادية مختلفة مرتبطة بالنوع والمستوى ومرحلة الابتكار. كما إن العقلية الاستباقية في القيادة مهمة لبناء مؤسسة شاملة. كما إن الروح العالية للقيادة في تظهر في صنع السياسات، والدعم المالي ودعم البنية التحتية، وأدوارها في المجتمع الأكاديمي، وإجراءاته المقنعة لإنشاء مؤسسات شاملة لجميع الأعضاء بما في ذلك الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

5. أجرى (Aldhaheri, 2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات قادة المدرسة حول الذكاء الثقافي في مدارس دولة الإمارات حيث المجتمعات متعددة الثقافات والبحث عن أداة يمكن أن تزيد قدرة الفرد على التفاعل. وترى الدراسة أن للقادة التربويين قدرة على تكييف أسلوب الريادة في قطاع التعليم في أبو ظبي. وكشفت هذه الدراسة التجريبية أن الذكاء الثقافي له بعض التأثير على قدرة قادة المدارس على تكييف أسلوب قيادتهم في بيئة عمل متنوعة.

6. سعت دراسة الحجاج (2019) والتي جاءت تحت عنوان "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم" إلى قياس مستوى ممارسة القيادة المبتكرة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية من وجهة نظر معلميهم. خرجت الدراسة بعدة نتائج مفادها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية ضعيفة، فيما لم يظهر أثر لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة. أوصى الباحث بتفعيل المرونة في البيئة المدرسة كونها تقود للإبداع.

7. أجرت عياد (2019) دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين". وأظهرت نتائج تحليل الردود أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي 3.66 بحسب رأي المعلمين و3.35 بحسب رأي المشرفين بالإضافة لوجود علاقة إيجابية إحصائية بين القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.

8. أجرت محسن (2018) دراسة بعنوان "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد". حيث تبين أن لدى المدراء قيادة ابتكارية في المجال التصوري. وقد أوصت الباحثة بتفعيل اللامركزية والتفويض ورعاية الأفكار الإبداعية وجلسات الحوار والنقاش والحلقات العلمية وتفعيل مبدأ المشاركة.

المحور الثاني: دراسات تناولت الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية:

1. دراسة (الدوسري، 2024): هدفت الدراسة إلى الوقوف على معوقات تحقيق التعليم الأهلي للميزة التنافسية بالمملكة العربية السعودية والتعرف على متطلبات التغلب على تلك المعوقات، والوقوف على مدى تحقيق مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الأهلي لهذه المتطلبات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهم معوقات تحقيق الميزة التنافسية، غموض مفهوم الميزة التنافسية، وقلة الحوافز المقدمة من إدارة المدرسة سواءً المادية أو المعنوية، وافتقار المديرين لأساليب الربط بين الإدارة التعليمية والأهداف الربحية، وقلة توفر القنوات المباشرة للتواصل التربوي بين المدارس والإدارة التعليمية، وضعف استثمار إمكانات العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على التطوير المستمر.

2. دراسة أكبر (2017) بعنوان "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بعض المديرات لديهن وعي بأهمية صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لتحقيق الجودة التعليمية بالمدرسة. كما أكدت على أن بعض من المديرات يعملن على إتاحة الفرصة أمام المنسوبات بالمدرسة للاشتراك في إدارة الجودة بالمدرسة لتحقيق ميزة تنافسية تجعلها مختلفة مع المدارس الأخرى.

3. دراسة "كرسجوف" (Krskova, 2017) بعنوان "الانضباط المدرسي والاستثمار والتنافسية والأداء التربوي" وهدفت الدراسة إلى الوقوف على العوامل التي تشرح التنافسية العالمية في التعليم. وتؤكد أن الانضباط المدرسي والاستثمار في مجال التعليم يؤثران على القدرة التنافسية مع كنتيجة للتأثير الإيجابي على الأداء التعليمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى الأهمية النسبية للانضباط المدرسي بالمقارنة مع الاستثمار في التعليم على الأداء التعليمي، حيث تبين أن كلا المتغيرين يرتبطان ارتباطاً كبيراً بالقدرة التنافسية مباشرة.

4. دراسة (Ndugo, Niorogo, Kyongo, 2018) بعنوان "الاستراتيجيات التنافسية وأداء المدارس الابتدائية الخاصة" والتي هدفت إلى تحديد أثر الاستراتيجيات التنافسية على أداء المدارس الابتدائية الخاصة وصياغة واختبار الفرضية المقابلة لها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التنافسية لها آثار إيجابية وهامة على أداء المدارس الابتدائية الخاصة. تؤكد الدراسة نظرية المنافسة ونظرية أصحاب المصلحة والنموذج العام لبورتر والتي تظهر ارتباطاً وثيقاً بين المتغيرين.

5. دراسة آل كردم (2020) بعنوان "دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية": والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وذلك من خلال تحديد أبعاد الميزة التنافسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية في أبعاد (الموارد البشرية رقمياً، الموارد المادية والمالية للمدرسة، والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمة التعليمية)، من وجهة نظر القادة والمعلمين جاء بوجه عام بدرجة مهمة جداً.

6. دراسة سليمان والسعودي والعبادي (2021) بعنوان "التنافسية في التعليم الأساسي بجمهورية مصر

العربية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية": هدفت إلى التعرف على واقع ترتيب مصر في تقرير مؤشر التنافسية العالمي في الفترة من 2015م حتى 2020م، لبعض المؤشرات التي ترتبط بمجال التعليم بمدارس التعليم الأساسي بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولتحقيق هدي الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوي ترتيب مصر في مؤشر جودة التعليم الأساسي في تقارير التنافسية للأعوام من 2015م - 2016م حتى 2017م - 2018م، وتدني مستوي ترتيب مصر في مؤشر جودة الإدارة المدرسية حيث حقق تقدير أقل من 05% في تقارير التنافسية، وتدني مستوي مؤشر جودة التدريب المهني بتقارير التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من تسليط الضوء على مفاهيم الابتكار الملهم والميزة التنافسية والرجوع للإطار النظري كمرجع موثوق واستخدام منهجية وطريقة بحث مشابهة.

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها طبقت المنهج الكمي الوصفي التحليلي مثل دراسة، وعلوان (2021)، وعياد (2020) والفراي (2021).

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جعلها الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية متغير مستقل وقامت بقياس أثرها على متغير آخر تابع وهذا ما كان في دراسات مثل (الدوسري، 2024)، أكبر (2017)، " (Krskova, 2017)، (Kyongo, Niorogo, Ndugo, 2018)، آل كردم (2020)، سليمان والسعودي والعبادي (2021).

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النظر إلى العوامل الديمغرافية كعوامل مؤثرة ولا يمكن تحييدها وهي (الجنس، العمر المؤهل الوظيفي، سنوات الخبرة، الوظيفة، والحلقة الدراسية).

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تختلف في زمان ومكان ومنهجية الدراسة والمتغير التابع الذي يأتي أكثر اتساعاً حيث أن المستهدفات التعليمية متعددة وشاملة فهي تستهدف الطالب والمعلم والقائد التربوي والمنهاج واستراتيجيات وطرائق التدريس.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تنظر لتطبيق القيادة الابتكارية من خلال عدة أبعاد هي المعرفي والمهاري والتطبيقي ثم النظر للتحديات والمعوقات التي قد تحد من تفعيل القيادة المبتكرة القادرة على قيادة الابتكار الملهم.

من خلال البحث المستفيض لم يجد الباحث دراسة تتطرق لموضوع الدراسة الحالية من حيث موضوع ومكان

وزمان ومجتمع الدراسة وبالتالي فمن المرجو أن تضيف الدراسة الحالية قيمة علمية للدارسين خاصة أنها دراسة وصفية التي جعلت من الابتكار عنواناً لتطلعاتها ورؤاها المستقبلية.

الإطار النظري

أولاً: القيادة الابتكارية:

مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة الصلة بين الطبقة العاملة وأهدافها وخططها ورؤيتها المستقبلية للمنظمة، وتساعد على تدريب وتطوير الأفراد والعاملين، وتحفيز الكفاءات الفردية والمهارات الشخصية والعملية، لذلك فإن القيادة في المنظمة هي عنصر أساسي في ازدهار أنشطتها التجارية، وأهمية القيادة واضحة لأنها تلعب دوراً حاسماً في جميع جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر فعالية، وتصبح أداة محركة لتحقيق أهدافها، وأصبحت معياراً لنجاح أي منظمة إدارية. (أكرور، 2018)

القيادة الابتكارية:

القيادة المبتكرة هي واحدة من أحدث أساليب القيادة التي تجذب انتباه العديد من الباحثين في جميع المجالات ببساطة لأنها واحدة من أعلى الإنجازات البشرية. (الكلبي، 2021م)

تعتقد (Charalampos, 2015) أن القيادة المبتكرة تعزز روح الابتكار في المنظمات، والفرق لزيادة فرص المبادرات المبتكرة وتحقيق الأهداف بطريقة مبتكرة وغير مألوفة وقائمة على المعرفة وتنفيذها بشكل جيد. يدرك القادة المبتكرون أن الابتكار هو أفضل وسيلة للنمو والتغلب على التحديات واغتنام الفرص.

صفات القائد المبتكر:

يشعر المبتدع دائماً بأن لديه رغبة في إثبات وتسليط الضوء على نفسه، ويحاول دائماً التفكير في الأشياء من حوله، مثل البيئة التي يعيش فيها أو يعمل فيها، من أجل توليد أفكار جديدة ومبتكرة لم يسبق لأحد أن عمل بها، فصفت المبتدع على المستوى الفردي، مثل: الثقة بالنفس، والقدرة على تحقيق الأهداف، ولا يجب فرض سلطته على أي شخص أو تفرض السلطة عليه، ويجب العمل وحده دون أن يكون مقيداً بالعمل الجماعي، وحل المشكلات. (شلي، 2018)

ولكن على المستوى الروحي، يبدو الأمر كما لو: إنه يميل إلى الدراسة والتفكير في الأشياء التي يصعب التنبؤ بها ونتائجها، ولا يؤمن بالصواب المطلق ويسلط الضوء على ضرورة الخطأ، فلعل مشكلة أو وجهة نظر أكثر من

وجهة نظر، ويقدم أفكار وحلول للمشاكل التي قد يعتبرها الآخرون غير واقعيين أو معقولة. (جبريني، 2016).

أهداف القيادة الابتكارية:

لدى القيادة المبتكرة مجموعة من الأهداف التي تجعل القائد يتطلع إلى تحقيق هذه الأهداف، والتي يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وواقعية حتى يتمكن من تحقيقها دون مواجهة العقبات، وتشمل هذه الأهداف: بناء ثقافة شخصية في المنظمة، واكتشاف المواهب، والتطوير، والاكتشاف والتجديد، وتحقيق الرؤية وإضافة أنواع السلوك والأساليب الحديثة الجيدة. (بزيدي، 2022)

معوقات القيادة الابتكارية:

لا شك أن العقبات التي تحول دون الابتكار تختلف عن غيرها من المجالات، لأن هناك العديد من العقبات التي تحول دون الابتكار. حددت (أكروز، 2018) الحواجز التي تعترض الابتكار، وهي: الحواجز المادية، والقوانين واللوائح التي تحد من المبادرة والابتكار، ومقاومة التغيير، والجو التنظيمي، والافتقار إلى التشجيع لتجربة أشياء جديدة، والاعتماد المفرط على الخبراء، والافتقار إلى دعم العمل الجماعي، والافتقار إلى المعلومات وصعوبة الوصول إلى المعلومات، والتباعد بين استراتيجية المنظمة وأهداف إدارة الابتكار، وضعف مهارات القيادة والقدرات، والافتقار إلى الرؤية والأهداف المشتركة داخل المؤسسة، والافتقار إلى مهارات الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة. (شليبي، 2018)

أهمية القيادة الابتكارية للمؤسسات التعليمية:

وتشير (جاد، 2022): إلى أنه من أجل تطوير الأداء المؤسسي، تولى المملكة اهتماماً كبيراً لتطوير أساليب إدارة حديثة لأداء المدارس، حيث نفذت مشاريع مثل مشروع تطوير الأداء، الذي يهدف إلى تعزيز ثقافة التقييم الذاتي لموظفي المدارس، وتطوير مهارات العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، كعمل روتيني، يتتبع الأداء من قبل فني واحد، دون تقييم خارجي استناداً إلى معايير وأساس محدد، ووضع قائمة مستويات الأداء للمؤسسات التعليمية من خلال التقييم.

ثانياً: الأداء التنظيمي:

تسعى المنظمات دائماً إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية لتحقيق الأهداف، وتولي المنظمات المتقدمة اهتماماً كبيراً بتطوير وتطوير الأداء من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، وأحد الاتجاهات الحديثة لهذه المؤسسات هو الاهتمام الكبير بتطوير أداء الموظفين، لأن تطوير الأداء المستمر هو أحد أهم سمات الإدارة الحديثة وعناصر مهمة في تشكيل المنظمة. لأنه يلعب دوراً حاسماً في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث،

وهو عامل مهم يؤثر على السلوك التنظيمي. (معراج، شيشون، (2015))
أهمية الأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي، أحد أهم العمليات، التي تعول عليه في الحكم على ما إذا كانت المؤسسة تنجح في تحقيق أهدافها وبرامجها، ونظراً لدور القيادة الابتكارية في المؤسسات التعليمية، فإن أهمية الأداء التنظيمي تتبلور فيما يلي: (الحنيني، 2024م)

- هو الوسيلة التي يدرك بها أداء مهامه وقدرتها على تحسين وتطوير تلك المهام، وهو أمر يتطلع إليه أي موظف لتحسين أداء مؤسساته لتحقيق النجاح في عمله وتحقيق الأهداف.
- الأداء التنظيمي هو مقياس لقدرة الأفراد على أداء عملهم والمهام الأخرى في الحاضر والمستقبل. وهذا يساعد على اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- يرتبط الأداء بالاستقرار التنظيمي لدى العاملين، لأنه دائماً يواجه الموظفون الأقل أداءً تهديداً بالطرده.

عناصر الأداء التنظيمي:

هناك عدة عناصر للأداء التنظيمي التي من المستحيل التحدث عن وجود أداء فعال في العمل بدونها، لأنها مهمة في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسة، وأهمها التي ذكرها (معراج، شيشون، (2015)):

1. **المعرفة المطلوبة للوظيفة:** بما في ذلك المعرفة العامة والمهارات التقنية والمهنية والخلفية العامة للعمل والمجالات ذات الصلة.
2. **جودة العمل:** هو مدى وعي الفرد بالعمل الذي يقوم به، ورغبته ومهاراته وأصالته وقدرته على التنظيم والقيام بالعمل دون أخطاء.
3. **حجم العمل المنجز:** مقدار العمل الذي يمكن للموظف القيام به في ظل ظروف العمل العادية، ومدى سرعة إنجازه.
4. **الثابرة والثقة:** بما في ذلك الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية عن العمل والإنجاز في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف إلى توجيه وإرشاد المشرف.

طرق تحسين الأداء التنظيمي:

هناك عدة طرق لتحسين الأداء التنظيمي؛ حيث نجد أن بعض المؤسسات تستخدم أساليب لضمان تقييم مواردها البشرية من أجل النظر في مدى ملاءمة كل منهجية للأهداف المقصودة، بما في ذلك: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، ووضع خطة عمل لحلها، والتواصل المباشر. (المخلفي، 2021).

ثالثاً: تعزيز الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بعدد كبير من المنشورات حول توظيفها في جميع مجالات التعليم، لأنها تعكس قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها وتحقيق نتائج جيدة على منافسيها، والتي يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية: (سراج، ولهواجي، 2022م)

1. أهمية الميزة التنافسية:

أهمية الميزة التنافسية هي ما تجلب للمؤسسات التعليمية، لأنها تضمن بقاء المؤسسات التعليمية واستمرارها وتحسين أداءها، وأهمية الميزة التنافسية هي كما يلي: (كمال الدين، 2023)

1. خلق قيمة جديدة لموظفي المؤسسات التعليمية، وتلبية احتياجاتهم، وضمان ولاءهم، وتحسين سمعة المؤسسة وصورتها في أذهانهم من خلال الابتكارات التكنولوجية لتحقيق التميز فوق المنافسين (أكبر، 2017).

2. إعادة توليد الموارد التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق ميزة تنافسية وتخصيص هذه الموارد أو دمجها لتعزيز النمو والحفاظ على مكانتها على المدى الطويل بين المنافسين. (Heene, 2010)

3. التركيز على التقنيات الداخلية والخارجية داخل المنظمة والاعتماد عليها لجذب الموظفين الجدد، والقدرة على تحديد الموهوبين، وتحديد أي قدرات يمكن أن توفر ميزة تنافسية للمنظمة، ثم تطوير هذه القدرات. (Obeidat, 2021)

4. تحقيق الكفاءة التنظيمية وضمان الجودة والابتكار والإدارة الجيدة مع تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من أجل خلق وتعزيز قدرتها التنافسية. وبالتالي، فإن أهمية الميزة التنافسية تضمن التحسين المستمر والتطوير، سواء للموارد المادية أو البشرية، مما يؤدي إلى تطوير الأداء العام للمؤسسة التعليمية وتحقيق جودة عالية والتميز العالي للمؤسسة.

2. خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي: (المالكي، 2024م):

- الاستمرارية والاستدامة، مما يعني أن المؤسسات التعليمية تتقدم على المدى الطويل.
- مرونة بحيث يمكن بسهولة استبدال الميزة التنافسية بمنتجات أخرى بسهولة ويسر.
- قابلة للتحديث والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية والقدرات والموارد المؤسسية الداخلية.
- يجب أن تكون هذه المزايا التنافسية متناسبة مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها.

- أنها تتسم بالنسبية مقارنة مع المنافسين، أو مقارنة في فترات مختلفة.

3. استراتيجيات الميزة التنافسية:

تساعد الاستراتيجيات التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية وتعتبر مصدراً أساسياً لتمكين المؤسسات من مواجهة الميزة التنافسية للمنافسين، ووفقاً لنموذج بورتر، هناك ثلاث استراتيجيات ممكنة للميزة التنافسية العامة. (Gupta, 2020):

- قيادة التكلفة (عندما تخفض المؤسسة الأسعار عن طريق إنتاج منتج أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها).

- الجودة (عندما تقدم المنظمة سلع وخدمات عالية الجودة للعملاء).

- الابتكار (عندما تكون المنظمة قادرة على أن تكون منتجاً فريداً).

تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية وتمكينها من مواجهة المنافسة، ويجب أن تعتمد على التفكير الاستراتيجي للتعامل مع أهدافها، وفهم وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، ورصد أداء وكالات المنافسة وأنشطتها، والتي تتطلب قدرات الأشخاص المؤهلين لضمان ميزة تنافسية في حين تلبية متطلباتهم الحالية والمستقبلية.

4. أبعاد الميزة التنافسية:

يشير العديد من الباحثين والأكاديميين إلى أن الميزة التنافسية لديها مجموعة من الأبعاد التي يمكن تفصيلها كما يلي: (حاسبي، 2017)

- **الجودة:** بعد تحسين الجودة، يتطلب تحديد توقعات العملاء ومتطلبات الجودة والسعي لتحقيق الجودة، والتي يتم تعريفها على أنها القدرة على إتقان الأشياء التي تعمل، والتي تنطوي على الحصول على منتج أو خدمة تحتوي على مجموعة من الصفات (الخصائص) التي تلبى احتياجات الموظفين ومتطلباتهم وتوقعاتهم من خلال منتجات وعمليات خالية من العيوب. (صالح، 2023)

عندما تكون المؤسسات مهتمة بالجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار تطبيقها في جميع العمليات والخدمات، فإنها قادرة على تقديم خدمات ذات جودة مناسبة بتكلفة منخفضة وكسب سمعة جيدة للمؤسسة وتحسين مستويات الإنتاجية والجودة.

الهدف هو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والحفاظ على موقفها التنافسي المستمر، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من الإبداع والمواهب مع الأفراد الموهوبين مع الارتقاء بمهاراتهم.

- **الكفاءة:** يتم تعريف الكفاءة بأنها القدرة على إنتاج شيء لا تستطيع المؤسسات الأخرى ببساطة إنتاجه أو إنتاج إنجازات ثانوية أخرى بجودة أقل بكثير تؤكد أهميتها في القدرة التنافسية والكفاءة، بما في ذلك العناصر التي تؤثر على المعرفة والرعاية والمهارات التقنية لجميع المؤسسات، على أمل أن تؤثر هذه القدرات على التعليم وأن يتم الاعتراف بالقدرات الأساسية والتفرد التي تمكن المؤسسات من المنافسة.

لذلك، فإن الكفاءة هي قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم منتجات ذات جودة عالية بتكلفة أقل من منافسيها، والهدف من الكفاءة هو زيادة القدرة التنافسية، ويمكن لأي مؤسسة تحقيق الكفاءة من خلال العديد من الطرق للحصول على ميزة تنافسية.

- **المرونة:** المؤسسات التعليمية المستعدة للحفاظ على المرونة لا تحتاج إلى الانزعاج بسهولة عندما لا تسير الأمور كما هو مخطط لها، فهي مستعدة للقيام بالأشياء بشكل مختلف، مما يمنحهم المرونة والحرية لاختيار القيام بشيء مختلف عن منافسيهم، والتي تتميز بالتغيير في الأدوات وطرق التنفيذ، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها التنافسية.

ويساعد نظام العمل المرن على زيادة الإنتاجية وتحفيز القيادات لتطوير مهارات جديدة لمساعدتهم على الإبداع والابتكار، لذلك يجب على قادة جميع المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية، تغيير عمليات صنع القرار لإدراج المرونة المؤسسية لضمان الميزة التنافسية.

- **الإبداع:** يتم تعريف الإبداع بأنه "إيجاد حل جديد وأصلي لمشكلة علمية أو اجتماعية، أو إشارة إلى بدائل جديدة تتخلل المشكلة، ومعالجة المشكلة بحل جيد، جديد وأصلي، لذلك من الضروري العثور على الخطط اللازمة التي ستساعد على زيادة الإبداع وتوليد المبدعين، ومن ثم الوصول للميزة التنافسية (عودة، 2022م)

يجب على المؤسسات التي تعتبر الإبداع أحد جوانب ميزتها التنافسية وأن تسعى إلى دعم الإبداع باعتباره عاملاً هاماً وذا أهمية في قدرة المؤسسات التعليمية على المنافسة واستدامتها، لأنه أساس المنافسة والمصدر الرئيسي للمزايا التنافسية، لأنه يزيد من القيم المؤسسية والمزايا التي تفتقر إليها منافسيها، لأن الميزة التنافسية تشير إلى الخصائص والقدرات والكفاءات الرئيسية والتميز التي تتمتع بها المؤسسات وتميزها عن منافسيها.

- **النوعية:** كلما كانت جودة ونوعية الخدمة أفضل، كلما تم انعكس على تفضيلات المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية وتعرف الجودة على أنها مجموعة شاملة من الأنشطة والعمليات التي تتبعها المؤسسة كاستراتيجية لتحسين الإنتاج وخفض التكاليف والحصول على رضا الموظفين وتحقيق الأهداف التنافسية للمنظمة. (Chen, 2013).

ونتيجة لذلك، وجدنا أن الجودة من أهم الأبعاد الذي تقوم عليه الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعاملين، وكلما انعكس ذلك في السمعة التنافسية للمنظمة، كلما جذب المزيد من العاملين إليها، واحتلت مكانه تنافسية عالية بين منافسيها.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

لتطبيق المزايا التنافسية للمؤسسة التعليمية يجب تلبية العديد من المتطلبات بما في ذلك الإجراءات والآليات التي تساعد على ترجمتها إلى واقع عملي على النحو التالي:

- نشر ثقافة الوعي بمفهوم الميزة التنافسية وأهميتها بين أعضاء المؤسسات التعليمية من خلال الندوات والمحاضرات التمهيدية.

- تحديد الاحتياجات الحالية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب وتلبية توقعاتهم وتقديم الخدمات لجميع المستفيدين.

- توفير الحوافز المادية والروحية للعاملين وتشجيع مشاركتهم في عمليات صنع القرار وتنظيم دورات وورش عمل لهم للتعامل مع التغيرات الاجتماعية العاجلة، واستيعاب أهمية الحصول على ميزة تنافسية لمؤسساتهم.

- تقييم أداء العاملين باستمرار لتجنب الأخطاء قبل حدوثها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.

- تسعى المؤسسات جاهدة لخفض التكاليف وتقديم الخدمات والمنتجات بتكلفة أقل مع مراعاة التميز.

كيفية تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية من خلال القيادة الابتكارية:

وذلك باتخاذ الخطوات التالية: (الزهراني، 2020)

- الاعتماد على روح الإبداع والابتكار، واكتساب خبرات جديدة من خلال الممارسة.

- تحديد الاحتياجات الحالية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب وتلبية توقعاتهم وتقديم الخدمات لجميع المستفيدين

- تنفيذ استراتيجيات القيادة المبتكرة القائمة على روح الإبداع والابتكار.

- توفير الحوافز المادية والروحية للعمال والطلاب وتشجيع مشاركتهم في عمليات صنع القرار وتنظيم دورات وورش عمل لهم للتعامل مع التغيرات الاجتماعية العاجلة وفهم أهمية الحصول على ميزة تنافسية لمؤسساتهم.

- يستخدم القادة أدوات غير تقليدية لمواجهة المشاكل المعقدة مما يؤدي التكيف كآلية للتعامل مع التغيرات المفاجئة في العصر الرقمي.

- إظهار أهمية مواجهة التحديات المعقدة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

نتائج الدراسة

انطلاقاً من الهدف العام لهذه الدراسة وهو معرفة دور القيادة الابتكارية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية، توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة يكمن تلخيصها في الآتي:

- أن التعليم في داخل المؤسسات التعليمية بكل مراحلها يتجه في طريق يتعارض مع تنمية القدرة على الابتكار، ويواجه معوقات عدة منها طرق التدريب التقليدية، أساليب التقويم المعتمدة على الحفظ، قلة الإمكانيات التربوية -بالإضافة إلى المناهج الدراسية.

- أن المعلم يُعد حجر الزاوية في العملية التعليمية، أي هو الأداة التي يمكن أن تتحقق بها النتائج والأهداف التربوية، فالعملية التعليمية حسب ما يراها الخبراء مهما استحدثت من طرق وأساليب وتقنيات حديثة وطرق تدريب فإنها لا تؤدي في الغالب إلى تحقيق الأهداف إذ إن ذلك يعتمد على نوع المعلم ومستواه، ومدى ما يملكه من قدرات تساعده على ممارسته المهنية.

- فالتعليم بحاجة إلى استراتيجيات تعلم وتعليم متنوعة ومتطورة كي تساعد الطلاب على إثراء معلوماتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، وهذا لن يأتي دون وجود المعلم الكفاء الذي يعطي طلابه فرص التفكير العلمي ويدفعهم إلى تنمية قدراتهم العقلية والابتكارية.

- كما تبين من خلال الدراسة التحليلية أن الثقافة السائدة في داخل المؤسسات التعليمية بشكل عام تقف حجر عثرة أمام تنمية الابتكار فهي ترى على سبيل المثال أن قيم النجاح والتفوق يرتبط دائماً بالعامل المادي عن طريق جمع المال والثروة. وليس عن طريق الابتكاري والاختراع.

توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

- رعاية الأفكار الابتكارية لدى مدراء المؤسسات التعليمية ودعمهم عبر تنفيذ أفكارهم وتعميمها.
- زيادة اهتمام مديريات التربية والتعليم بالمحافظات التعليمية بعقد ورش العمل والحلقات.
- العلمية وجلسات الحوار الحرة للمدراء والمعلمين، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أفكار ابتكارية تؤدي إلى تطوير أسلوب عمل هذه المؤسسات التعليمية.
- على القيادة الابتكارية تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية وأن تعمل بصورة أفضل من أجل المحافظة على الواقع الحالي للقيادة الابتكارية، والعمل على تعزيزه وتنميته بشكل

مستمر، وذلك لما له من قدرة كبيرة في التأثير على مستوى الريادة التنظيمية؛ ويتحقق ذلك من خلال التدريب المستمر على أساليب القيادة الابتكارية للقيادات الحالية، والعناية الفائقة باختيار، وتعيين القيادات الإدارية الجديدة في البنك.

- على الإدارات التعليمية أن تعمل بشكل أفضل لمواجهة تحديات المستقبل والمنافسة في الصناعة التعليمية ويتحقق ذلك من خلال تنمية مهارات التخطيط، والتفكير الابتكاري واستشراف المستقبل لدى القيادات الإدارية، وكذا تنمية مهارات التحليل العميق لظواهر، ومشكلات العمل في البيئة المحيطة، ووسع أهداف جديدة طموحة بغرس التطوير وتحقيق السبق التنافسي.

- على القيادة الابتكارية تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات التعليمية بشكل أفضل من أجل المحافظة على المستوى الحالي من الريادة التنظيمية المتحققة، والعمل على تحسينه بشكل مستمر، ويتحقق ذلك من خلال المبادأة في طرح الخدمات التعليمية المبتكرة وتنفيذها، والجرأة في تحمل مستوى مقبول من المخاطر التعليمية.

- على القيادة الابتكارية، وإدارة الموارد البشرية أن تمارس مزيداً من التسجيع والتحفيز للعاملين على تقديم الأفكار، والمقترحات الابتكارية الخاصة بتطوير العمل، وتبني الجيد والملائم منها، ووضعها موضع التنفيذ، ويتحقق ذلك عبر ربط أنظمة الحوافز والمكافآت بشقيها المادي والمعنوي بالأفكار والمقترحات الابتكارية البناءة.

- على القيادة الابتكارية العمل بشكل أفضل باتجاه توفير بيئة تنظيمية أكثر جودة للاتصال والتواصل الإداري والإنساني، ويتحقق ذلك من خلال تبني نظام اتصال ذي اتجاهين (صاعد، هابط)، وممارسة التفويض الإداري بشكل أكثر فعالية، والاعتماد بشكل أكبر على استخدام الاتصالات غير الرسمية لإنجاز العمل، وتقبل للنقد البناء.

- على القيادة الابتكارية أن تعمل بشكل أفضل باتجاه الرصد المستمر لجوانب القصور في العمل، والحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومناقشة حل المشكلات، وانتقاء الحلول الابتكارية لمشكلات العمل، والحرص على ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية الأداء وتحقيق الريادة التنظيمية.

- تخصيص اعتمادات مالية للإنفاق على عمليات التطوير والابتكار في جوانب العمل التربوي، والاهتمام بالمكافآت الفورية للأعمال الابتكارية بمدارس المحافظة.

- على المدراء أن يرفعوا مدارك المتعلمين لدعم القيادة الابتكارية، وتدريبهم على مهارة الحساسية نحو المشكلات.

- وضع برامج تدريبية تركز على تدريب مساعدي المدرء والمعلمين على القيادة الابتكارية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أكبر، عبير فاروق (2017)، "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (18) ص 373-414.
2. أكرور، سهام (2018): الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية: المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه"، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3.
3. الاكلي، عايض مسعود بريك (2021م): "القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية"، المجلة العربية للنشر العلمي، ع(35)، 306-329.
4. بزيدي، محمد (2022): طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والتربوية المعمقة، جامعة زيدان عاشور، الجلفة، الجزائر، ع(11)، 118-128.
5. جاد، محاسن السيد نصر محمود (2022): أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، س(48)، ع(71)، 390-438.
6. جبريني، سماح. (2016). "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
7. الحجاج، حرب خلف (2019): درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج(27)، ع(6)، 216-239.
8. حاسي، مسعود (2017): أثر الإبداع الإداري على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة: الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (sarpi)، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة بسكرة.
9. الحنيني، وصال تايه عبد الرحيم (2024م): واقع ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها في تطوير ممارسة مهارات القيادة الابتكارية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، كلية

الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية.

10. الزهراني، عطيه محمد (2020): دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار العاشر، 5، 6495-2706.
11. سراج، نجوى، لهواجي، حليلة (2022م): دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، مذكرة Master أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
12. السعدوني، ميزون بنت سعيد (2021): واقع القيادة الابتكارية لدى مدري المؤسسات التعليمية بمحافظة ظفار وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى المتعلمين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، مج(2)، ع(13)، 2442- 2395.
13. شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق (2018): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رؤية تربوية معاصرة، رسالة مقدمة دكتوراه الفلسفة في التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
14. صالح، شريف (2023) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مج38، ع85، ج3، 370-334.
15. علي، رائدة حاج (2022): أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات، دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
16. عودة، مراد حمد الله محمد (2022م): دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (6)، ع (45)، 91-77.
17. كمال الدين، سوسن محمد مصطفى (2023): متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مج ()، ع(3)، 165-186.
18. المالكي، عبير أحمد علي (2024م): تأثير نظريات الإدارة المدرسية الحديثة على تحسين جودة التعليم وتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر معلمي الإدارة، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية، -لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية 27-29 سبتمبر، 152-132.
19. محمد، أشرف السعيد أحمد (2011): تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع 75، ج 2، 245-172.
20. المخلفي، عبد الله مرزوق محمد (2021): درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، 1-3 أكتوبر، 38-22.

21. معراج، قدرى أحمد، شيشون بوعزيز (2015): أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية"، بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
22. أكبر، عبر فاروق حامد (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد (18)، المجلد (9)، ص 373-414.
23. آل كردم، مفرح سعيد صالح (2020). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك، العدد (12)، ص 3-25.
24. البلوي، نادية خلف سالم. (2023م). أثر القيادة الابتكارية على تحسين ذكاء الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعه تبوك. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية 40-60، (41).
25. الحجاج، حرب. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (216) - (239).
26. سليمان السعيد بدير والسعودي، رمضان محمد والعبادي، أحمد زغلول (2021). التنافسية في التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، العدد (103)، ص 165-196.
27. الدوسري، شجاع بن بادي مصري (2024)، معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية رؤية تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع 126، (122-172).
28. عياد، ميسم. (2019م). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
29. محسن. منتهى عبد الزهرة (2018). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد، مجلة كلية العلوم الإنسانية للبنات، ع (29)، 146-170.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

30. Charalampos M., Ronit., K., & Olga E. (2015). "Creative Leadership: A Multi Context Conceptualization". Journal the Academy of Management Annals. Volume 9. Issue 1.
31. Chen, Y S., Hsu, J., Huang, M T., & Yang, P S (2013) Quality, size, and performance of audit firms The International Journal of Business and Finance Research, 7(5), 89-105.
32. Gupta, A D (2020) Formulating and Implementing HR Strategies in Strategic Human Resource Management (pp 47-65) Productivity Press.

33. Heene, A., & Sanchez, R (Eds.) (2010) Enhancing competences for competitive advantage Emerald Group Publishing.
34. Obeidat, A M (2021) E-Marketing and Its Impact on the Competitive Advantage Ilkogretim Online, 20(5).
35. Aldhaferi, A. (2017), "Cultural intelligence and leadership style in the education .32 sector", International Journal of Educational Management, Vol. 31 No. 6, pp. 718-735.
36. Ali, M. (2022). Innovative Leadership Management in Early Children Education. .3
37. Beresford-Dey, M., Ingram, R., & Lakin, L. (2022). Conceptualising Creativity and Innovation in the Role of Primary Sector Headteachers. Education Sciences, 12(2), 70.
38. Fuad, D. R. S. M., Musa, K., & Hashim, Z. (2020). A perspective to innovation leadership in Malaysia education. Journal of Educational Research & Indigenous Studies, 1(1), 1-17.
39. Krskova ,Hana; Baumann ,Chris. (2017): "School Discipline ,Investment ,Competitiveness and Mediating Educational Performance", International Journal of Educational Management ,v31 n3.
40. Maker, C. (2022). From leading to guiding, facilitating, and inspiring: A needed shift for the 21st Century. Education Sciences, 12(1), 18.
41. Muhimmah, H. A. (2022). Inspiring Leadership: Values in Building the Excellent Inclusive Higher Education. European Journal of Educational Research, 11(3), 1475-1485.
42. Nakkubua, L., Phutiariyawat, J., & Koolnaphadol, T. (2022). The Development of Innovative Leadership Indicators of School Administrators in Education Sandboxes. Journal of Research and Curriculum Development, 12(1), 1-12.
43. Ndugo. T, Niorogo. J.K, Kyongo. M. K. (2018). Competitive Strategies and Performance of Private Primary Schools, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. VI,.
44. Pagaura, A. (2020). Innovative leadership attributes of school administrators in the Philippines: Implications for educational management. Interdisciplinary Research Review, 15 (2), 1-7.
45. Setiyaningsih, T. T. (2020). Influence of school leadership, discipline, and work motivation toward high school teacher performance. Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS, 7 (1), 66-7.