



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة الغردقة

تنمية إدارة رأس المال الفكري لدى مديري مدارس التعليم الشانوي الفني على ضوء ممارسات القيادة الريادية

الباحثة

إيمان عبد الرؤف مختار توفيق

إشراف

الأستاذ الدكتور

رجب أحمد عطا محمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد بكلية التربية السويس
جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

آمنه عبدالخالق عبدالصادق

مدرس أصول التربية
بكلية التربية بالغردقة
جامعة الغردقة

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٥/١٠/٣

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٥/٨/٣٠

مستخلص البحث

هدف البحث الوقوف على تحليل الإطار النظري لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة استعراض الأسس النظرية للقيادة الريادية في الفكر الإداري الحديث ، والتوصل إلى توصيات مقترحة لتنمية إدارة رأس المال الفكري في أداء مديري مدارس التعليم الثانوى الفنى على ضوء القيادة الريادية ، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتصميم استبانة طبقت على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظتي قنا والبحر الأحمر، وبلغ عددها (٣٠٠) مديراً ، وتوصل البحث إلى: أن المتوسط الكلي لبُعد الرؤية الاستراتيجية جاء ٢.٥٣ بانحراف معياري ٠.٦٥ مما يشير إلى أن الاتجاه العام لدى أفراد عينة الدراسة يُظهر درجة تحقق مرتفعة جداً لممارسات الرؤية الاستراتيجية في المدارس محل الدراسة، وأن بُعد تحمل المخاطرة تحقق بدرجة متوسطة بمتوسط كلي (٢.٥٠)، رغم أن بعض العبارات أظهرت تحققاً مرتفعاً جداً، وأن بُعد الإبداع تحقق بدرجة مرتفعة بشكل عام، بمتوسط حسابي كلي بلغ (٢.٦٣) ، وأن بُعد تنمية رأس المال البشري تحقق بدرجة مرتفعة بمتوسط كلي (٢.٤٣)، وتحققت استجابات العينة حول بُعد تنمية رأس المال الهيكلي بدرجة "مرتفعة" بمتوسط كلي (٢.٥٥)، و أن بُعد رأس المال العلائقي تحقق بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (٢.٦٤).

كما أوصت الدراسة بتعزيز استخدام الأساليب الحديثة في نشر الرؤية الاستراتيجية داخل المدرسة، مثل المنصات الرقمية والاجتماعات التفاعلية، بما يضمن وضوح الرؤية لجميع الأطراف ذات الصلة، وتفعيل برامج التدريب المستمر للمعلمين على الأساليب الإدارية والتعليمية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: إدارة رأس المال الفكري - مديري مدارس التعليم الثانوي الفنى - القيادة الريادية .

Abstract:

The aim of the study was to explore the theoretical frameworks for managing intellectual capital in light of contemporary educational foundations, as well as the theoretical foundations of entrepreneurial leadership within modern administrative thought. The study also sought to propose recommendations for enhancing the management of intellectual capital in the performance of secondary technical school principals through entrepreneurial leadership. A descriptive methodology was used, and a questionnaire was administered to a sample of 300 principals from secondary technical schools in the governorates of Qena and the Red Sea. The results showed that the overall mean score for the strategic vision dimension was 2.53 with a standard deviation of 0.65, indicating a very high level of implementation. The risk-taking dimension achieved a moderate level with an overall mean of 2.50, despite some items showing very high implementation. The creativity dimension scored a high level with a mean of 2.63, reflecting awareness of the importance of innovation. Human capital development was also rated high, with a mean of 2.43, while structural capital development received a high rating with a mean of 2.55. The relational capital dimension achieved the highest rating with a mean of 2.64, indicating strong attention to professional and collaborative relationships within the school environment.

Keywords: Intellectual Capital Management -Principals of Secondary Technical Schools -Entrepreneurial Leadership.

مقدمة الدراسة:

إن التوجه نحو مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر وتعزيز ممارسات الإبداع بها وإدارتها إدارة عصرية يعد أمراً مهماً، لذا فالفائقون على إدارتها مطالبون بتذليل كل المعوقات التي تحول دون انطلاقها نحو اللحاق بركب التنمية حتى نضمن من خلالها بناء جيل جديد يواكب العصر و يواكب التوجهات الدولية للتربية والتي أصبحت الآن أكثر قناعة بأن الإبداع هو السبيل لتحقيق النهضة والازدهار.

وذلك انطلاقاً من القاعدة التي تؤكد على أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية يعتمد بشكل أساسي على ما تمتلكه من إدارة واعية بطبيعة التحديات بجميع أنواعها والتي تؤثر على خريجها وما يجب أن يمتلكونه من مهارات مستقبلية، وكيفية التعامل معها من خلال تطوير رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وخطط عملها، بما للقادة يسمح يضمن تحقيق الجودة والتميز في مخرجاتها.

ويرتبط التعليم الفني ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الشاملة لأن التنمية البشرية يُعد أحد عناصرها الأساسية التنمية الاجتماعية والمرتبطة بالجانب البشري، وترتبط تنمية الجانب البشري بالتعليم سواء أكان تعليمياً عاماً أم فنياً وإن كان التعليم الفني أساسياً في تنمية وتدريب العنصر البشري ومن ثم تحقيق أهداف التنمية الشاملة ولذلك تزايد الاهتمام بضرورة تفعيل دور التعليم الثانوي الفني للنهوض بالمجتمع في مختلف المجالات ويتجسد هذا الدور في الإعداد الجيد للموارد البشرية والتي تقع على عاتقها أهداف التنمية المتكاملة^(١).

(١) غنيم، إبراهيم أحمد (٢٠١٨): دور مراكز التطوير التكنولوجي في تحقيق الكفاية المهنية لمعلم التعليم الفني، المؤتمر العلمي الثاني (الدور المتغير للمعلم العربي في مجتمع الغد) في الفترة من ١٠ - ١٢ ديسمبر، كلية التربية، جامعة أسيوط، ص ٤٣٩.

ونظراً لظهور تحديات كثيرة جديدة، من خلال تنامي المعرفة وبروز أهمية دورها في إنجاز معظم الأعمال والأنشطة وانتشارها وظهور مفهوم رأس المال الفكري (أوالمعرفي) (Intellectual Capital IC) للشركات والمؤسسات المختلفة ويأتي على رأسها المؤسسات التعليمية فكان لزاماً على مدير المدرسة أن يساير تلك التطورات ويتبنى أدواراً جديدة له في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة مثل إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري حتى يتمكن من التعامل مع تلك المستحدثات العصرية من مفاهيم جديدة مثل مفهوم رأس المال الفكري، حيث هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات الممكن استخدامها لخلق الثروة ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة المهارات الخبرات والتعليم المتراكم في العنصر البشري التي يمكن تحويلها إلى قيمة^(٢).

فإدارة رأس المال الفكري تعنى بالتنسيق بين كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية؛ لتوظيف مهارات وخبرات العاملين بها لتحقيق قيمة مضافة للعملية التعليمية وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية^(٣) ، فالميزة التنافسية في المنظمة هي الكفاءة الأساسية والمتمثلة في المعرفة التي تولد ابتكاراً وإبداعاً متفوقاً على منافسيها، وعلى المديرين تطوير أبعاد هذه الكفاءة الأساسية من خلال الرؤية المنتشرة داخل المنظمة والتمكين والتعاون^(٤) ولضمان استمرارية هذه الميزة في وسط تنافسي لابد من إدراك المصدر الحقيقي للميزة التنافسية والمتمثل في رأس المال الفكري.

(٢) ستيوارت، توماس (٢٠١١): ثورة المعرفة ورأس المال الفكري، ترجمة: علاء صلاح، الدار الدولية للاستثمار الثقافية، القاهرة، ص ٢٨.

(٣) الراشدي، حامد هاشم محمد (٢٠١٧): إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، مكة المكرمة، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع ، ص ٥.

(٤) الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٢): رأس المال الفكري : الخيار الاستراتيجي المستقبلي المؤسسات التعليم العالي "، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المؤتمر العلمي السنوي (العربي السابع - الدولي الرابع) لكلية التربية النوعية بعنوان إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، في الفترة من ١١-١٢ أبريل ٢٠١٢، ص ٢٢ - ٢٤.

وبرغم أهمية إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعلم عامة والمدارس بخاصة لتحقيق التحسين والتطوير المستمر سعياً لبلوغ كفاءة وجودة التعليم ومخرجاته وتحقيق قيمة مضافة، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه إدارة رأس المال الفكري ولعل هذه المعوقات تكمن في عدة جوانب، حيث أشار قرني وعتيقي (٢٠١٢) ^(٥) عدداً من المعوقات التي تعيق إدارة رأس المال الفكري ومنها المعوقات البشرية ومعوقات العلاقات والمعوقات المادية.

ونظراً لأن القيادة جوهر العمل الإداري، وتمثل عاملاً مهماً لنجاح أية مؤسسة لما لها من تأثير مباشر على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبح من المهم تغيير أنماط القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية وأن تتبع نمطاً جديداً يساعدها في التعامل مع الأوضاع الديناميكية سريعة التغير، ويعد نمط القيادة الريادية من الأنماط القادرة على مواجهة التحديات والتعامل مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، ذلك لأنه والمديرين بتطوير وتحسين أداء مؤسساتهم التعليمية، وحل مشكلاتها بطرق جديدة ومختلفة وغير تقليدية، كما تفتح المجال لصفق قدراتهم في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها للرفع من مكانتها التنافسية، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والتغيير الإيجابي المطلوب لمواجهة مختلف التحديات بفعالية ^(٦).

(٥) قرني، أسامة محمود؛ العتيقي، إبراهيم مرعي. (٢٠١٢). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية - تصور مقترح. *مجلة التربية*، ع(٣٨). ص ٢٢٣ .

(٦) مغاوري، هالة أمين (٢٠١٧) : تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية ، *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، مج(٦)، ع (١٨)، ص ٥٣٦.

كما تعتمد الريادة على التنوع والتمايز وإدخال طرق جديدة تتناسب مع الوضع الحالي والمستقبلي ، وليس الاعتماد على النماذج والعادات المتبعة ، للوصول إلى تامين مخرجات متميزة وطرق فريدة لا تتطابق مع الطرق المعتادة والتقليدية^(٧) .

فالقائد الريادي لديه القدرة على صنع واتخاذ القرارات في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وتحتاج للمخاطرة، فهو يمتلك رؤية للمستقبل ويتمتع ببصيرة عالية تمكنه من اتخاذ قرارات جريئة قد تحتاج إليها المؤسسة التعليمية لاقتناص الفرص المتاحة، والارتقاء بمكانة المؤسسة التعليمية التنافسية .

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن المدارس تمتلك رأسمال فكري تتعدد أشكاله ومصادره، وتتوقف فاعلية المدارس في تحقيق أهدافها وجودة أدائها على قدرتها على إدارة واستثمار رأس مالها الفكري، فالمدرسة التي تسعى إلى تحقيق الإصلاح والإبداع والتميز، عليها إدارة رأس المال الفكري بفاعلية، ويتضح أن إدارة رأس المال الفكري بفاعلية في المدارس قد تواجهه العديد من المعوقات، ولذلك أتى هذا البحث للتعرف على معوقات إدارة رأس المال الفكري كخطوة أولى في طريق مواجهتها واتخاذ السبل الكفيلة للتخلص منه، ونظراً لأهمية التعليم الثانوي الفني في مصر في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع، وأهمية القيادة الريادية ودورها في تنمية أبعاد إدارة رأس المال الفكري بالمدارس الفنية بمحافظة قنا والبحر الأحمر، وتعرف الجهود المبذولة لدعم ممارسات القيادة الريادية به، والكشف عن المشكلات والمعوقات التي تقف عائقاً نحو تطبيقها.

مشكلة الدراسة:

يعد التعليم الثانوي الفني العنصر الاستراتيجي والمكون الأساسي لاكتساب المهارات والمعارف التي يحتاج إليها الفنيون في كافة القطاعات، كما أنه المصدر

(٧) النجار، فايز جمعة(٢٠١٠) : عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ١٥.

الرئيس في توفير العمالة الفنية المدربة على أسس تكنولوجية علمية وعملية^(٨) ، ويعد التعليم الثانوي الفني هو أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية الشاملة، كونه قاطرة التنمية، حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية، وعليه فقد اهتمت الدولة بتطوير التعليم الفني بشكل عام والصناعي على وجه الخصوص؛ وتجلّى هذا الاهتمام من خلال دستور ٢٠١٤، حيث تنص المادة (٢٠) من الدستور على: "تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الفني كافه، وفقا لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل. الأمر الذي يوضح مدى ارتباط التعليم والتدريب بالتشغيل والتوظيف بما يتلاءم مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل"^(٩)

والتعليم الثانوي الفني في مصر يعد من منابع المهمة والضرورية لإعداد الموارد البشرية في مجال الصناعة؛ حيث إنه يحتوي وفقا لإحصاء عام ٢٠٢١/٢٠٢٠م على (٥٥%) من إجمالي طلاب التعليم الثانوي في مصر، فهو يستوعب (١٩٢٥٢٥١) طالباً وطالبة، في حين يوجد بالتعليم الثانوي العام (١٥٧٨٩١٣) طالباً وطالبة، أما بالنسبة للتعليم الثانوي الفني الصناعي فهو أحد أهم أنواع التعليم الفني، فهو يستوعب (٩٨٤٦٧٧) طالباً وطالبة من جملة الطلاب بالتعليم الفني حيث يقدر نسبة عدد الطلاب فيه (٥١,١٥%) من إجمالي التعليم الفني (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي (٢٠٢٢/٢٠٢١)، أي ما يزيد عن نصف طلاب التعليم الثانوي الفني المصري يوجد بالتعليم الثانوي الفني الصناعي ، وهذه القوة البشرية الهائلة إذا ما تم إعدادها إعداداً جيداً، فقد تم إعداد النصيب الأكبر من

(٨) البيطار ، حمدي محمد(٢٠٢٠): المهارات الرقمية لمعلمي التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء الثورة الصناعية الرابعة *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(٧٩)، ص ص ١٤١٥ - ١٤٣٥.

(٩) جمهورية مصر العربية : دستور جمهورية مصر العربية. *الجريدة الرسمية*، العدد (٣)، المادة (٢٠) ، ٢٠١٤م.

القوى العاملة اللازمة لسوق العمل، مما يؤثر تبعاً على عملية الإنتاج، ويؤثر أيضاً على مستوى دخل الفرد من الناتج القومي^(١٠).

وإن إدارة رأس المال الفكري هو مجموع أصول المؤسسة غير الملموسة بمكوناته: البشرية من أصحاب العقول المبدعة ذوى الخبرة العالية والمهارة المتميزة (الهيكليّة) من بنية معلوماتية من قواعد بيانات إلكترونية ولوائح داخلية متطورة ومرنة وهيكل تنظيمي موضح طبيعة علاقاته وعمليات محفزة للإنتاجية - والاجتماعية من علاقات اجتماعية إيجابية بين أفرادهم وتبادل ونقل للخبرة وسيادة روح الفريق ودعم العمل الجماعي ودعم تحقيق الذات لأفراده (والعلاقية) مع المجتمع المحيط ومؤسساته لتبادل المنافع المشتركة ودعم حصول المؤسسة على الثقة والتنافسية والريادة.

وقد يأتي القصور في الاستثمار الأمثل للمعارف والموارد المعرفية التي تملكها المدارس، نتيجة العديد من المعوقات التي تحول دون استثمار وإدارة رأس المال الفكري بفاعلية، ومن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في تفعيل الممارسات الإدارية تقع بدرجة عالية وتتمثل أبرزها في: نقص برامج التنمية المهنية للعاملين في المدرسة في مجال إدارة المعرفة، وقلة الحوافز التي تشجع العاملين على المشاركة في تطوير المعرفة.

واتباع الأساليب الإدارية التقليدية، وجمود نظم التقييم والامتحانات، وضعف الاتصال الإداري وضعف المشاركة الفعلية في صياغة السياسة التعليمية، واتخاذ القرارات في كل العمليات الإدارية على المستوى المدرسي، وضعف خطط المتابعة الفنية والإدارية للمدارس، لذا لا بد أن تتبّع مدارس التعليم الأساسي أسلوب إداري يتواءم مع متطلبات عصر المعرفة؛ ألا وهو إدارة رأس المال الفكري الذي يستقطب الكفاءات والقدرات المتميزة لدى العاملين سواء معلمين أو إداريين أو عمال واستغلال أفضل ما لديهم مما يسهم في التخلص من الكثير من المشكلات التي تواجه إدارة هذه المدارس ، وهذا ما

(١٠) وزارة التربية والتعليم: إحصاءات التعليم الفني ، القاهرة، ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م، ص ١٢.

تؤكد عليه دراسة محمود محمد السيد (٢٠٢٠)^(١١) بأنه لبناء ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية لابد أن تستغل مواردها البشرية والمعرفية، لذا تسعى الباحثة من خلال هذا البحث إلى تطبيق إدارة رأس المال الفكري في مدارس التعليم الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

ويتضح مما سبق أهمية إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية لما يمنحه للمؤسسة من ميزة تنافسية وثقة المجتمع المحيط في المؤسسة ويساعد على تطويرها وريادتها، حيث يمثل رأس المال الفكري مجموع ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق^(١٢) في ظل الاهتمام بالقيادة المستدامة، وهذا ما أشارت إليه دراسة: (١٣)

وفي إطار الاهتمام بتطوير إدارة المدارس الثانوية الفنية في مصر، بما يتواءم مع التوجهات الإدارية الحديثة، ظهرت مجموعة من الجهود والبرامج والمبادرات التي تهدف إلى تحسين المدارس الثانوية الفنية الصناعية ومواجهة مشكلاتها، حيث تم تأكيد ضرورة تطبيق سياسة اللامركزية، وتدعيم البنية المؤسسية للمدارس الثانوية الفنية الصناعية؛ وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة إلا أن هناك مجموعة من الدلائل والمؤشرات تشير إلى إخفاق معظم هذه الجهود والمبادرات، وهناك العديد من المؤشرات التي تدل على إخفاق التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر في تحقيق أهدافه، ومن هذه المؤشرات :

(١١) السيد ، محمود محمد (٢٠٢٠)، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية"، مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس العدد الحادي والعشرون .

(١٢) السعيد ، هاني محمد (٢٠٠٨) : رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع ، ص ص ٤٤-٤٦ .

(13) Cook, J(2014), Sustainable School Leader ship: The Teachers' Perspective, NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation, 9 (1).

- الانفصال الواضح وقلة التعاون بين فئات المعلمين المختلفة داخل المدرسة.
- الفوضى الإدارية التي تعاني منها الكثير من المدارس واتخاذ القرارات المهمة بمعزل عن المعلمين ودون معايير معروفة.
- غياب المناخ المدرسي الذي يساعد المجتمع المدرسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تدني مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة واتسامها بالقيم الفردية التي تعوق العمل الجماعي بها.
- مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير والإبداع والتجديد.
- غياب رؤية ورسالة مشتركة يعمل بها جميع العاملين بالمدرسة ، وغياب الاتصال المفتوح مما يعوق تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.
- ضعف تلبية احتياجات العاملين والطلاب والفصول بالمدارس.
- ضعف الانفاق على التعليم الثانوي الصناعي وفق متطلبات اقتصاد المعرفة.
- ضعف وشكلية تطوير منظومة التعليم والتدريب للعاملين بالمدارس.
- قصور في التجهيزات والأدوات والخامات ومعدات الورش اللازمة للدراسة المهنية.

ومن خلال استطلاع رأى قامت به الباحثة ببعض مدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظة قنا وجدت أن هناك بعض المعوقات التي تحد من قدرة مدارس التعليم الثانوى الفنى على إدارة رأس المال الفكري المتراكم لديها، وهذه المعوقات منها ما يتصل بالمعلمين والموارد البشرية العاملة في المدرسة، مثل ضعف مهارات العمل الجماعي، وضعف الرغبة في الالتحاق ببرامج التنمية المهنية، وهناك مشكلات تتعلق بالمباني المدرسية، وضعف ملاءمتها للاحتياجات التعليمية وقلة توافر البنية التقنية وسبل الاتصالات فيها، وهناك ما يتعلق بالمعوقات التنظيمية والإدارية كجمود اللوائح التنظيمية والإدارية مما يعيق المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور .

وإن التعليم الثانوي الفني في مصر في حاجة ماسة لإدخال إصلاحات جذرية من حيث : التجديد والتطوير في برامج التعليم والتدريب، وتطوير نظمته الإدارية، مع ضرورة ربطه مع غيره من نظم التعليم الفني الأخرى، وذلك لضرورة اقتصادية واجتماعية وحضارية خلال العصر الحالي، وأن مشكلة الدراسة تتمثل في وجود ضعف في إدارة مدارس التعليم الثانوي الفني ، مما يستلزم تطبيق أنماط جديدة للإدارة والقيادة تعمل على تطويرها والنهوض بها وتحقيق أهداف هذا النوع من التعليم، وعليه يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتنمية إدارة رأس المال الفكري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني على ضوء ممارسات القيادة الريادية ؟

أسئلة الدراسة:

١. ما الإطار النظري لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الأبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما الإطار النظري للقيادة الريادية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
٣. ما واقع توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري في أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني على ضوء القيادة الريادية ؟
٤. ما التوصيات المقترحة لتنمية إدارة رأس المال الفكري في أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني على ضوء القيادة الريادية ؟

أهداف الدراسة:

١. تحليل الإطار النظري لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة
٢. استعراض الأسس النظرية للقيادة الريادية في الفكر الإداري الحديث.
٣. الكشف عن واقع توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري في أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني على ضوء القيادة الريادية
٤. تقديم توصيات مقترحة لتنمية إدارة رأس المال الفكري في أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني على ضوء القيادة الريادية.

همية الدراسة:

- الأهمية النظرية

١. سوف تتناول الدراسة موضوعًا معاصرًا وحديثًا ذا أهمية كبيرة للمدارس وهو تنمية إدارة رأس المال الفكري لدى مديري مدارس التعليم الثانوى الفنى على ضوء القيادة الريادية، حيث يعد إدارة رأس المال الفكري من أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في أي منظمة وخاصة المنظمات العلمية منها إذ أن هذه الأهمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي السائد في العصر الحاضر.

٢. تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال توظيف الأساليب الإدارية الحديثة لدى القيادات التربوية فى إدارة التعليم الثانوى الفنى لنقل كل جديد من الأساليب الإدارية الحديثة حتى تتمكن من تطوير أداء المدارس الثانوية الفنية.

٣. قد تزود هذه الدراسة متخذي القرار التربوي والمسؤولين بإدارة التعليم بالمعوقات التي تواجه إدارة رأس المال الفكري بمدارس التعليم الثانوى الفنى مما يجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ المبادرات وبناء الاستراتيجيات من أجل التغلب على تلك المعوقات، وزيادة القدرة على تنمية واستثمار وإدارة رأس المال الفكري.

- الأهمية التطبيقية

١. تحتل عملية تحديد المديرين والمعلمين أصحاب الخبرات وذوى القدرات الإبداعية واستقطابهم ورعايتهم أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات التعليمية لما لذلك من أثر بالغاً في ديمومتها ونجاحها.

٢. تفيد هذه الدراسة واضعو السياسات ومخططو التعليم الثانوى الفنى والقائمون على تخطيط التنمية والقوى العاملة، والباحثون والمهتمون بقضايا التعليم الفنى.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، حيث تهتم البحوث الوصفية بظروف العلاقات القائمة والممارسات الشائعة والمعتقدات، ووجهات النظر والاتجاهات، حيث يهتم هذا المنهج بتحليل البيانات للوصول إلى النتائج وتفسيرها، وتقصى حول الظواهر المجتمعية والتربوية التعليمية، كما هي قائمة في الحاضر ووصفها وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها.

أداة الدراسة

استبانة من إعداد الباحثة موجهة إلى عينة من مديري مدارس التعليم الثانوى الفنى بمحافظتى قنا والبحر الأحمر ، للتعرف على واقع أبعاد إدارة رأس المال الفكري لدى مديري مدارس التعليم الثانوى الفنى على ضوء ممارسات القيادة الريادية .

حدود الدراسة:

١. **الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة الحالية على التعرف إلى واقع توافر أبعاد رأس المال الفكري (المعارف - المهارات -الخبرات - الابتكار) في أداء مديري مدارس التعليم الفنى على ضوء أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية- الإبداع- المبادأة- تحمل المخاطرة) .

٢. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من مديري مدارس التعليم الفنى للتعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري لدى مديري مدارس التعليم الثانوى الفنى على ضوء ممارسات القيادة الريادية.

٣. **الحدود المكانية:** سوف تقتصر الدراسة على بعض مدارس التعليم الفنى بمحافظتى قنا والبحر الأحمر.

مصطلحات الدراسة :

■ إدارة رأس المال الفكري: (Intellectual Capital Management)

تعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها: العمليات والأنشطة التي تمارسها الجامعات للاستفادة مما تملكه من موارد ملموسة وغير ملموسة، وقدرات بشرية، وخبرات وحكم متراكمة لديها، والتي تمكنها من أفكار جديدة وقيمة، تساعد في تحقيق قدرة تنافسية عالية على المستويين المحلي والعالمي^(١٤).

التعريف الإجرائي: ويقصد بإدارة رأس المال الفكري في الدراسة الحالية بأنها: الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة في استبانة البحث حول قدرته على توظيف المعارف والخبرات والإمكانات المتاحة بما يسهم في تحسين أداء المدرسة".

■ القيادة الريادية Entrepreneurial leadership

تعرف القيادة الريادية بأنها :سلوك منظم واع وهادف تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المؤلف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقييم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة يقوم به القائد لاستثمار مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي^(١٥) .
وتعرف القيادة الريادية إجرائياً بأنها: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير في استبانة تقيس ممارسات الرؤية الاستراتيجية والإبداع والمبادرة وتحمل المخاطرة.

(١٤) قرني، أسامة محمود؛ العتيقي، إبراهيم مرعي. (٢٠١٢). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية - تصور مقترح. *مجلة التربية*، ع(٣٨) ، ص ٢٣٢.
(١٥) الدوسري ، صالح بن محمد (٢٠١٦) : تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء: مدخل القيادة الريادية أنموذجاً "دراسة ميدانية"، *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، مج(٣)، ع(٦٣)، ص٣٣٣ .

الدراسات السابقة :

تم ترتيب الدراسات من الأقدم للأحدث:

المحور الأول: دراسات تتعلق بإدارة رأس المال الفكري

١. دراسة تسنغ وهوانغ Tseng & Huang ، (2020) ،^(١٦) تناولت أثر مكونات رأس المال الفكري على الأداء المالي للشركات التايوانية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستعانوا ببيانات ثانوية من تقارير مالية لـ (١٢٠) شركة مدرجة في البورصة. وأظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي له تأثير مباشر على تحسين الكفاءة التشغيلية، بينما يلعب رأس المال البشري دورًا مهمًا في دعم رأس المال العلائقي لتحقيق أداء مالي أفضل.

٢. دراسة فيرنانديز وبراسو (Fernandez & Prassl ، 2021) ،^(١٧) هدفت إلى تحليل دور رأس المال الفكري في تعزيز الابتكار داخل الشركات الناشئة الأوروبية. واستخدم الباحثان المنهج الكمي بالاعتماد على تحليل النمذجة الهيكلية (SEM) لاستبيانات تم تطبيقها على (٢٥٠) شركة ناشئة. وأظهرت النتائج أن رأس المال البشري والمعرفي يمثلان المحرك الأساسي للابتكار، وأن رأس المال الاجتماعي يعزز من قدرة هذه الشركات على الحصول على استثمارات جديدة.

(16) Tseng, C., & Huang, Y. (2020). Intellectual capital and financial performance: Evidence from Taiwanese listed companies. Asia Pacific Management Review, 25(3), 169-179. -

(17) Montemari, M., & Nielsen, C. (2022). Dynamic aspects of intellectual capital: A causal mapping approach. Journal of Intellectual Capital, 23(1), 85-102.

٣. دراسة (رمضان محمد محمد السعودي ، ٢٠٢٢)^(١٨)، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة موضوع "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق البراعة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ" ، وتسعى الدراسة من خلال هذا البحث لتحقيق البراعة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء مدخل رأس المال الفكري، بما يؤهلها لتحقيق أهدافها، من خلال تحقيق البراعة التنظيمية، فهي تمثل قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استغلال الإمكانيات الحالية، واستكشاف فرص وإمكانيات جديدة في نفس الوقت، طبقا لاتجاه استراتيجيات السياسة التعليمية والمطالب المجتمعية وتحقيقا لأهدافها وسعيا لزيادة قدرتها التنافسية من خلال الإجابة على السؤال الرئيس: كيف يمكن تحقيق البراعة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في مصر (محافظة كفر الشيخ نموذجا) في ضوء مدخل رأس المال الفكري.

٤. دراسة مونتميري، نيلسون (Montemari,. & Nielsen,2022)^(١٩)، هدفت الدراسة إلى قياس الجوانب الديناميكية لرأس المال الفكري من خلال إستخدام التخطيط السببي، إذ يمكن استخدام الخرائط السببية لفهم كيفية عمل رأس المال الفكري في إطار العمل الذي تشمله، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي واعتمد الباحثان على قائمة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: نتيجة مهمة ألا وهي التشكيك وبشكل علني في قياس الجوانب الديناميكية لرأس المال الفكري، واقتراح أداة للتحكم في هذه الجوانب، وأشار أيضا إلى أن أنظمة القياس الحالية بحاجة للأخذ بهذه الأبعاد لتحسين فائدتها واستخدامها، والتأكيد على أهمية كليات التربية في تنمية رأس المال الفكري.

(١٨) السعودي ، رمضان محمد (٢٠٢٢) : دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، ع١٠٧ ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ، ص ١٢٥ - ١٤٤.

(19) Montemari, M. & Nielsen, C(2022). The Role of causal maps in intellectual capital measurement and management. Journal of Intellectual Capital, 14(4) , pp 522-546.

٥. دراسة (كومننك وبوكراجيسك، 2023، Komnenic, B. and pokrajcic, D) (٢٠)، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في صربيا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي واعتمد الباحثون على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يرتبط بشكل إيجابي مع مقاييس الأداء الثلاثة للشركات، ووجود علاقة إيجابية بين رأس المال الهيكلي وربحية هذه الشركات.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالقيادة الريادية

١. دراسة (Utash, 2020) (٢١) هدفت إلى التعرف على خبرات القيادات الجامعية بكلية المجتمع الملتزمين بتطبيق فلسفة القيادة الريادية من خلال دراسة خبراتهم وشخصياتهم القيادية، ورصد الجهود المبذولة لتطبيق أبعاد القيادة الريادية بكلياتهم، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : تعدد العوامل التي تسهم في التوجه نحو تطبيق القيادة الريادية، وهي اكتساب القيادات الجامعية لمهارات القيادة الأساسية، وتوفير بيئة ريادية داعمة، وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار، والحرص على عدم مطاردة اتجاهات وأفكار المرووسين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وزيادة الصلاحيات الممنوحة للقادة، وأيضاً وجود خطة استراتيجية.

(20) Komnenic, B. and pokrajcic, D(2023). Intellectual Capital and Corporate Performance of MNCs in Serbia.Journal of Intellectual Capital, 13(1) , p P, 106-119.

(21) Utash, S. (2020) The Experiences of Community College Leaders Committed to an Entrepreneurial Leadership Philosophy (Doctoral dissertation, National American University).

٢. دراسة (ياسر بدر محمود إبراهيم، ٢٠٢١) ^(٢٢) هدفت إلى التعرف على نماذج عالمية معاصرة في التدريب الريادي لمديري المدارس والعاملين في الإدارة التربوية، والاستفادة منها في التوصل إلى قائمة مقترحة للاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة كقائد ريادي، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتقديم برامج تدريبية تنمي الخصائص الريادية لدى مديري المدارس وفق احتياجاتهم التدريبية، مع توسعة صلاحيات مدير المدرسة بحيث لا يكون مقيداً بالقوانين الإدارية الروتينية التي تعيق العمل، بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة للارتقاء بأدائهم في ضوء مجالات التنمية البشرية.

٣. دراسة حسنين السيد حسنين (٢٠٢٢) ^(٢٣)، هدف البحث إلى دراسة تأثير القيادة الريادية على جودة الحياة الوظيفية في وزارة التجارة والصناعة المصرية، وفقاً لتحليل البيانات الإحصائية واختبارات الفروض توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية (الإبداع والابتكار، المبادأة والاستباقية، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة) وأبعاد جودة الحياة الوظيفية (التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، ظروف وبيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي) في وزارة التجارة والصناعة المصرية، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية بأبعادها المختلفة والتدريب والتطوير، والأجور والمكافآت، وظروف وبيئة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي في وزارة التجارة والصناعة المصرية.

(٢٢) إبراهيم، ياسر بدر محمود (٢٠٢١) : الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريادية. مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف، مج (١)، ص ص ٤٧٤-٥١٢

(٢٣) حسنين ،السيد حسنين (٢٠٢٢): تأثير القيادة الريادية علي جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية علي وزارة التجارة والصناعة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، مج ١٣، ع ١، جامعة مدينة السادات ، كلية التجارة ، ص ص ١ - ٣١.

٤. دراسة (Svensson, Anderssn & Faulk.2022)^(٢٤) هدفت إلى بيان العلاقة بين القدرة التنظيمية والسلوك الريادي في (١٦٥) منظمة غير ربحية على مستوى العالم، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين ممارسة السلوك الريادي، وتحسين مجالات القدرة التنظيمية والتي تتمثل في القدرة المالية، والقدرة البشرية، والقدرة الخارجية للمنظمة، وقدرات البنية التحتية والقدرة على التخطيط والتطوير) بالمنظمات غير الربحية، وأنه قد تؤدي الحاجة إلى الحصول على الموارد الحيوية للمنظمة إلى تحفيز السلوك الريادي من أجل إنشاء المزايا التنافسية والحفاظ عليه، ومع ذلك قد لا يكون امتلاك الموارد الرئيسية، أو القدرة على جمع الأموال، كافيًا لقيادة المنظمات إلى التوجه نحو الابتكار والاستباقية والمخاطرة، بل تحتاج المنظمات أيضا إلى تنظيم وتوجيه هذه الموارد نحو ممارسات ريادة الأعمال.

تعليق عام على الدراسات السابقة :

أوجه الاتفاق

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لرأس المال الفكري وأهميته في المراحل المختلفة مثل دراسة (رمضان محمد محمد السعودي ، ٢٠٢٢)، ودراسة (رمضان محمد محمد السعودي ، ٢٠٢٢).
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال الاهتمام بالتعليم الثانوي بمختلف أنواعه مثل دراسة (محمود مصطفى أحمد ، ٢٠١٩)، ودراسة (ياسر بدر محمود إبراهيم ، ٢٠٢١)، ودراسة (هناء إبراهيم سليمان، ٢٠٢١) .
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توضيح الأسس النظرية والفكرية للقيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء لقادة المؤسسات التعليمية بمختلف

(24) Svensson, P.G ;Andersson, F.O.,&Faulk, L. (2022). Organizational capacity and entrepreneurial behavior.

أنواعها، وذلك من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها المختلفة ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات التعليمية.

أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على تلبية متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم من خلال وضع مجموعة مقترحات لتحقيق ذلك، في حين تركز معظم الدراسات السابقة على تعرف واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية في مدارس التعليم العام وفي المؤسسات الجامعية مثل دراسة (محمود مصطفى أحمد ، ٢٠٢٠) .

الإطار النظري للبحث

المحور الأول : رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو ما تمتلكه منظمة ما من مكونات بشرية وتنظيمية واجتماعية، والتي تتمثل في الكفاءات البشرية المبدعة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة، والهياكل التنظيمية والبرامج والعمليات والقواعد المعلوماتية، بالإضافة إلى ما لديها من علاقات مع الأطراف الداخلية والخارجية كافة، تساعد في تحسين أداء المنظمة وتسهم وتؤدي إلى تعظيم قدراتها التنافسية.

مفهوم إدارة رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية هو احد الأسس الرئيسية المكونة للنظام التعليمي، حيث يعبر عن الأسس الفكرية التي توجد في المؤسسة التعليمية والتي تسعى إلى تلمينتها عن طريق التدريب المستمر للعاملين بداخلها للإسهام في تحقيق الأهداف داخلها ولزيادة قدرتها على المنافسة في المجال التعليمي^(٢٥)، ويعبر رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية عن الآتي:

(25) Yolanda Ramírez and Others, Recognition of intellectual capital importance in the university sector, International Journal of Business and

- الموارد الغير ملموسة والأنشطة التي تتيح للمؤسسة تطوير الجوانب المادية والفكرية داخلها^(٢٦).

- المكونات الفكرية الموجودة داخل المؤسسة والتي تساهم في زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المنوطة بها^(٢٧).

- القوى البشرية بالمؤسسة التعليمية والتي تدعم علاقات المؤسسة بالمستثمرين والمنظمات المحلية وذلك من خلال العمل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل تحقيق استراتيجيات المؤسسة ودعم قدرتها التنافسية^(٢٨).

ويمكن القول إن إدارة رأس المال الفكري كمفهوم إداري هي الحلقة التي تربط الجهود الفكرية والإبداعية للأفراد بمحيطها من أجل استثمارها في صنع أو استخلاص قيمة. وهي استراتيجية للتنسيق بين القدرات الإبداعية للعاملين وثقافة المنظمة، وهيكلها الإداري، ونظم المعلومات السائدة بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية في الأجل الطويل^(٢٩).

وتعرف الباحثة إدارة رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية بأنها: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المدرسة الثانوية وتحقيق ميزة تنافسية لها من خلال الاستثمار الجيد لرأس مالها الفكري.

Social Research, Vol.3, No.4, April, Universidad de Castilla La Mancha, Spain, 2013.p4

(26)Yolanda Ramírez and Others, Op.Cit.p28

(27)Atefeh Golshahi and others, Identifying and ranking indicators of intellectual capital in higher educational institutions from perspective of faculty members: a case study University of S and B, Journal of Scientific Research and Development, Vol. 2, No.3, Payam Noor University, zahedan, Iran 2015.p169

(28)Roxanne Helm Stevens and others, Introducing the Intellectual Capital Interplay Model: Advancing Knowledge Frameworks in the Not-for-Profit Environment of Higher Education, Journal International Education Studies, Vol. 4, No. 2, U.S.A, 2011.p130

(٢٩) السعيد، هاني محمد ، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص ٦١.

مبادئ إدارة رأس المال الفكري:

قدم الكثير من الباحثين والكتاب مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري بصورة فاعلة ومن هذه المبادئ^(٣٠):

(أ) توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلوماتية داخلية، وتعزيز فرق العمل وأية أشكال أخرى للتعليم، لزيادة مهارات ومعلومات ومعارف العاملين.

(ب) عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح للعاملين بطرح ما يشاؤون من أفكار، وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة من خلال الممارسة الإدارية التي ترضى الأفكار المبدعة والنيرة.

(ج) توجيه المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليها فعلا وبالشكل المناسب ومنها أيضًا^(٣١):

- الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري الموجود بالمؤسسة. هيكلية رأس المال الفكري بحفظ المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها واستخدامها عند الحاجة.

- المحافظة على رأس المال الفكري واستثماره.

تنمية رأس المال الفكري:

لقد أصبحت عملية إعداد وتنمية رأس المال الفكري ضرورة ملحة لما لها من مردود إيجابي على تقدم وتعاظم المؤسسات وتصدرها مواقع متقدمة في ظل المنافسة الشرسة والتقاتل بين المؤسسات في عصر تنامي المعرفة. ويتفق الكثير من الباحثين على خطوات تنمية رأس المال الفكري وهي^(٣٢):

(30) <file:///C:/Users/HP/Documents/thomas%20stewart%20wealth.pdf> 2020/9/ 1.

(٣١) الرشيد، حامد هاشم، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طبية الخضراء للنشر، مكة المكرمة، السعودية ٢٠١٧، ص ٥٧.

١- استقطاب رأس المال الفكري: ويمثل هذا البعد الجهود التي تبذلها المؤسسة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية بالإضافة لتوفير ذلك المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات والكفاءات بيئة جاذبة للكفاءات من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يلبي رغباتهم.

٢- خلق (صناعة) رأس المال الفكري: ويمثل هذا البعد السياسات والممارسات التي تتخذها المؤسسة (المدرسة) في تكوين رأس مال فكري خاص بها من خلال إتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة (المدرسة) بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمؤسسة يكون بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة دون غيرها.

٣- تنشيط رأس المال الفكري: بعد امتلاك المعرفة في المؤسسات غير كاف لتكون ميزة تنافسية ذات طابع استراتيجي قادر على النمو والتأقلم مع التغيرات البيئية ما لم يتم تفعيل هذه المعرفة ووضعها موضع تنفيذي ذو طابع مرن قادر على الحفاظ على التدفق السلس للمعرفة بين المستويات التنظيمية بما يتماشى مع المستجدات والتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

٤- المحافظة على رأس المال الفكري: يشير هذا البعد إلى مجمل السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المؤسسة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف وذلك في ضمن عدد من الأساليب والوسائل ومن أبرزها التدريب والتحفيز المادي والمعنوي والتعلم التنظيمي وتنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم.

٥- الاهتمام في رأس المال الزبون: وقد عرف (الهالي) رأس المال الزبوني (Customer Capital) أنه هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبون (العملاء) وولائهم والموردين والجهات الخارجية وما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات

(٣٢) أبو الغلم، خالد عبد العزيز (٢٠١٢)، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مرجع سابق، ص ص ٣٠ - ٣٦.

متميزة مع هذه الأطراف، وهذه العلاقات التي تبني بين المؤسسة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية .

المحور الثاني : القيادة الريادية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

مفهوم القيادة الريادية

يمكن تعريف القيادة الريادية على أنها: القيادة التي تقدم سيناريوهات ذات رؤية تستخدم التجميع وتعبئة فريق دعم من المشاركين الذين أصبحوا ملتزمين بالرؤية لاكتشاف واستثمار وتكوين القيمة الاستراتيجية للمؤسسة، مع التركيز على تسهيل التغيير الهادف لتكوين قيمة اقتصادية واجتماعية للمؤسسة (٣٣) .

وتعرف القيادة الريادية أيضاً بأنها: قيادة وإدارة المؤسسة التعليمية بأسلوب ريادي من خلال بذل الجهد وتحمل المخاطر واستثمار الفرص والجرأة في اتخاذ القرارات بما يجعلها متطورة ومتميزة وتحقق مستويات عالية من الجودة(٣٤) .

والقيادة الريادية تعني وجود قدرة على التنبؤ بحل المشكلة، ووجود نمط معين متبع لجعل الأفراد يتقنون بشكل شخصي بتقنيات ذلك القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الأنظمة(٣٥) .

وبناءً على ما سبق يمكن للبحث الحالي التوصل للتعريف الإجرائي التالي:

Mars Matthew M. (2015) Interdisciplinary Entrepreneurial Leadership Education and the Development of Agricultural Innovators, Journal of Agricultural Education, Vol.56, No. 3. P 180 (33)

(٣٤) مغاوري، هالة أمين، مرجع سابق، ص ٥٣٨.

(٣٥) معوض فاطمة عبد المنعم محمد، و الضويان حصة عبد المحسن محمد(٢٠٢٠). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٧، ع ١، مركز رفاة للدراسات والأبحاث ، ص ٨١.

القيادة الريادية تعني: "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين (المعلمين، العاملين الإداريين، الطلاب)، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بطرق غير تقليدية تتوفر فيها روح المبادرة والجرأة على المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة لل صعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، وتشغيل مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول المخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المدرسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي".

أهمية القيادة الريادية بمدارس التعليم الفني:

تشكل الريادة دوراً مهماً وبارزاً في الاقتصاديات العالمية بسبب احتلالها مكانة متميزة في محركات النمو الاقتصادي من خلال تأسيس منظمات أعمال محلية فاعلة تدعم التطور المحلي، وتوفير فرص عمل وزيادة نسبة العوائد المطبقة من أجل تفعيل دورها في تنمية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية ، ولذلك تتزايد أهمية القيادة الريادية يوماً بعد يوم بسبب تصاعد الديناميكية : البيئية والتطور المجتمعي .

وتتمثل أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية بتشكيل منطوق يركز على التنمية التعليمية بهدف الوصول إلى أسمى مستويات التطوير السلوكي، والإبداعي : لتحقيق الفوائد والمزايا التربوية التعليمية، إضافة إلى دورها في إيصال المؤسسات التعليمية إلى مستويات عالمية بارزة ، والعمل على تسهيل انتقال المعرفة الأكاديمية من المؤسسة التعليمية إلى المؤسسة الصناعية^(٣٦).

وتسمح القيادة الريادية بتحسين عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي، وذلك من خلال تشجيع مشاركة الأفراد المعنيين بالمؤسسة التعليمية في ذلك، نظراً لطرح العديد من

(٣٦) الدوسري، صالح بن محمد، مرجع سابق ، ص ٣٣٤.

الأفكار بحرية، والاهتمام بما هو جديد ومبدع منها، من أجل تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها بفعالية^(٣٧).

كما تعد القيادة الريادية قوة رئيسة للإصلاح وتحسين الأداء: على اعتبار أن الوصول إلى نظام تعليمي فعال لن يتحقق إلا من خلال القيادة الريادية القادرة على استثمار الفرص المتاحة لدى العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية، والاستخدام الأمثل للقدرات القيادية والإدارية مثل الرؤية الإبداعية والقدرة على تحليل المستقبل والقدرة على تحمل مسئولية المخاطر للبرامج والسياسات والإجراءات الجديدة التي تميز المؤسسة وتحقق رؤيتها المستقبلية^(٣٨)، كما تعد القيادة الريادية عاملاً حاسماً في توفير الحيوية والابتكار في المؤسسة^(٣٩).

- كما تضح أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية في النقاط التالية^(٤٠):
- تمثل الربط بين العاملين، وخطط المؤسسة التعليمية المرسومة، وتطلعاتها المستقبلية.
 - مواكبة أعمال المؤسسة التعليمية ومتابعتها من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة.
 - دعم القوى العاملة وتعزيز قدراتهم، وتقليل من السلبات التي تحد من تطور أعمال المؤسسة.

(٣٧) مغاوري، هالة أمين، مرجع سابق ، ص ٥٣٧.

(٣٨) شعبان أحمد (٢٠٢٠). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، المجلة التربوية، ٧٦٤ ، كلية التربية جامعة سوهاج، ص ١٦٢٢.

(39)Medany, Elderdery Ahmed Ismail (2017) The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Vol. 1, No. 8, National Research Center, Arab Journal of Sciences & Research Publishing. Gaza, October, p111. Available online: www.ajsrp.com

(40)Peleg, Sefi. (2012). The Role of Leadership in the education system, The Role of Leadership in the Education System, Education Journal, Universitatea Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca, Vol(1), No(1). P5-6

- السيطرة وتفهم المشكلات، وتشكيل الخطط الداعمة للعملية التعليمية في المؤسسة.
- مواكبة التغيرات، والعمل على تضمينها لخدمة المؤسسة التعليمية.

مما سبق تتضح أهمية القيادة الريادية في تنظيم وتوجيه وتحفيز المرء وسين التحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير سلوك العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم والابتكار، وتحمل المخاطرة، والاستفادة من الفرص، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار، بالإضافة إلى قيادة المؤسسة نحو الريادية والاستباقية من خلال تحويل الأفكار الريادية إلى مشروعات تصنع واقعًا جديدًا في البناء والتنمية.

ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوى الفنى:

يصنف البعض ممارسات القيادة الريادية إلى مجموعة من الممارسات وفيما يلي عرضًا لذلك: يصف البعض القيادة الريادية بأنها قيادة تتمثل في تركيبة فعالة من المخاطرة، والمبادأة الاستباقية، والإبداع، وإن الهدف الرئيسي من نمط القيادة الريادية هو وضع أساس للميزة التنافسية والنمو التكنولوجي في بيئة عالمية تنافسية.

ويصف البعض الآخر ممارسات القيادة الريادية فيما يلي^{(٤١)(٤٢)}:

- **الإبداع innovation** : ويعني الميل والرغبة في المشاركة ودعم الأفكار الجديدة، والعمليات الإبداعية.
- **الرؤية Vision** : وتعني إسناد الرؤية للتابعين، وتوقع المشكلات المستقبلية، والنظرة الشمولية والدقة في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، والتعامل مع الظروف غير المؤكدة.

(41)Barringer, B., & Ireland R(2010), Introduction to Entrepreneur hip. England, London: Pearson Press , p.415- 417

(42)Greenberg, D., McKone- Sweet and Wilson, H.J. (2011). "The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity". San Francisco , p.13- 14

• **المبادأة (الاستباقية Proactiveness)**: الإجراءات المتخذة في توقع الفرص المستجدة والعمل على استغلالها عن طريق تطوير واستحداث والتحسين تجاه المنتجات والمثابرة حتى يحدث تغيير حقيقي.

• **تحمل المخاطر Risk Taking** : المخاطرة الرغبة في تخصيص ما موجود من الموارد في الأنشطة والمشاريع مع عدم التيقن من النتائج، وتحمل الأعباء والمسئوليات في المستقبل.

كما أوضح البعض الآخر إلى أن ممارسات القيادة الريادية هي تحمل المخاطرة، والإبداع واستغلال الفرص، والمبادأة، والرؤية^(٤٣).

كما تناول البعض الآخر الممارسات في الإبداع، والرؤية، وتحمل المخاطرة، والمبادأة^(٤٤).

بناءً على ما سبق ومن الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، وجد العديد من الدراسات التي اتفقت على أن ممارسات القيادة الريادية تتمثل في الممارسات الأربعة التالية: (الرؤية، والإبداع وتحمل المخاطرة والمبادأة) وقد اعتمد الباحث على هذه الممارسات وذلك لاتفاق أغلب الدراسات عليها.

(43) Dahiru, A.S., & Pihie Z., A. (2016). Modelling of Entrepreneurial leadership for Effectiveness of schools. Middle-East Journal of Scientific Research, Malaysia, Vol(24)No(7), p.2221-2223

(44) Bagheri, A. (2017). The impact of Entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. The Journal of High-Technology Management Research, Tehran, Vol,(6)No(3), p690-693

المحور الثالث: متطلبات بناء القيادات الريادية بمدارس التعليم الثانوى الفنى:

تتمثل متطلبات بناء القيادات الريادية فيما يلي^(٤٥) :

- ١- تكثيف وزارة التربية والتعليم للدورات التدريبية المتعلقة بتزويد مديري المدارس بالأساليب والمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتجويد الأداء.
- ٢- زيادة نسبة التفويض الممنوح لمديري المدارس، مما يشجع مناهجاً صحياً يساعد في تعزيز ثقافة التفويض في المدارس من المديرين المرء وسيهم.
- ٣- استحداث تعليمات ولوائح تلزم مديري المدارس بإشراك العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية، واتخاذ القرارات.
- ٤- تحسين ظروف العمل للمديرين والعاملين، وتفعيل أدوات التعزيز والتحفيز والإسهام في تحقيق الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين.
- ٥- متابعة أداء مديري المدارس من المسؤولين عن الإدارات المدرسية، لتجنب المركزية المطلقة في اتخاذ القرارات.
- ٦- تطوير الأداء الإداري للمديرين من خلال تزويدهم بالأساليب العلمية في التخطيط والتقييم و إدارة الوقت، وتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال.
- ٧- التواصل مع الجامعات للاستفادة من برامج الدراسات العليا في صقل شخصيات المديرين والمعلمين القيادية.
- ٨- حت الإدارات المدرسية لتفعيل آليات التعزيز والتشجيع، كنشر أسماء المتميزين عبر صفحات التواصل الاجتماعي و إذاعة التعليم والمجلات المدرسية.

(٤٥) خلف الله، محمود إبراهيم عواد (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص ٣٦٩.

الإطار الميداني للبحث

وتوضح على النحو التالي :

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري في أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني على ضوء القيادة الريادية ، ويتحقق ذلك من خلال:

١. الكشف عن واقع ممارسة القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني .
٢. الوقوف واقع توافر أبعاد رأس المال لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء القيادة الريادية .

ثانياً: عينة الدراسة الميدانية وخصائصها

فرضت طبيعة وظروف الدراسة اختيار العينة بطريقة عمدية وتم اختيار أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا والبحر الأحمر، وذلك للمشاركة في البحث من خلال التطبيق عليهم بمحافظتي قنا والبحر الأحمر، وتم توزيع عدد الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وتم تجميعها، وتم التطبيق على عينة من محافظة قنا (١١٢)، والبحر الأحمر وعددها (١٨٨) فرداً، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميداني.

أ - إعداد أداة الدراسة :

وقد تكونت الاستبانة من مجموعة من العبارات وعددها (٤٦) عبارة القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأساسية: الاسم(اختياري)، النوع، المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الاستبانة الثلاثة وهي :

- المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني ، وعدد عباراته (٢٢) عبارة.

- المحور الثاني: واقع توافر أبعاد رأس المال لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء القيادة الريادية ، وعدد عباراته (٢٤) عبارة.

ب. تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات للاستبانة) وتوضحه الدراسة على النحو التالي:

الصدق Validity

١- صدق المحتوى (صدق المحكمين Logical Validity)

تم التحقق من صدق الاستبانة باعتماد صدق البناء، فقد تمت صياغة المحاور والعبارات المقترحة بعد مراجعة الأدب النظري حول موضوع الدراسة وتوثيق عباراته علمياً، لتظهر الاستبانة في صورتها الأولية، كما تمّ اعتماد صدق المحتوى من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين بوضع ملاحظاتهم حول محاور عبارات الاستبانة وتم عرض الصورة الأولية للاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية، والذين كانت لهم دراسات أو أبحاث في هذا المجال أو أحد المتغيرات المرتبطة به، وقد اشتملت تلك الصورة على (٤٦) عبارة بهدف التأكد من مناسبة العبارات للمفهوم المراد قياسه، وتحديد غموض بعض العبارات لتعديلها، وحذف بعض العبارات غير المرتبطة، أو غير مناسبة لطبيعة وخصائص المديرين ، وفي ضوء آراء المحكمين بنسبة اتفاق تتراوح بين (٩٠ % - ١٠٠ %).

٢- الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):

اعتمدت الباحثة في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل بيرسون الداخلي "Pearson Correlation" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها ؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة الدراسة بمعنى "صدق المضمون" وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة .

جدول (١)

معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط
١	المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني	٠.٨٩
٢	المحور الثاني: واقع توافر أبعاد رأس المال لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء القيادة الريادية	٠.٩٠
	الاستبانة ككل	٠.٨٨

انتضح من الجدول السابق ارتباط المجالات الخمس للاستبانة مع الدرجة الكلية بارتباطات موجبة ودالة إحصائية، مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

ج-الثبات : Reliability

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach Method: استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ وهي معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام للثبات الاختبارات وجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور ومجموع الاستبانة

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني	٠.٩٠٢
المحور الثاني: واقع توافر أبعاد رأس المال لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء القيادة الريادية	٠.٨٦٢
الكلية	٠.٨٨١

يتضح من جدول (٢) أن معامل الثبات لمحاور الاستبانة أعلى نسبة (٠.٨٩٠) أما أقل نسبة فكانت (٠.٨٦٢)، كما يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلية لجميع محاور الاستبانة ككل جاء بنسبة ٠.٨٨٢، باستخدام معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم تم صلاحيتها للتطبيق.

نتائج البحث (تحليلها وتفسيرها)

سوف يتم عرض لنتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني

ويوضح جدول (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات واقع ممارسة القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني

البعد الأول: : الرؤية الاستراتيجية

جدول (٣)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حول : الرؤية الاستراتيجية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	تضع إدارة المدرسة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة .	٢,٧٤	٠.٣٢	مرتفع	٢
٢	تستخدم إدارة المدرسة أساليب حديثة في نشر الرؤية الاستراتيجية للمدرسة	٢,٣٨	٠.٤١	متوسط	٥
٣	تقيم إدارة المدرسة الطاقات والقدرات الداخلية بهدف وضع رؤية استراتيجية للمدرسة.	٢,٦٥	٠.٣٥	مرتفع	٣
٤	تسعى إدارة المدرسة إلى تحويل رؤيتها إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع.	٢,٨٢	٠.٢٨	مرتفع جداً	١
٥	تشارك إدارة المدرسة في تحديد مواطن القوة والضعف بالمدرسة .	٢,١٥	٠.٥٢	متوسط	٧
٦	تمتلك إدارة المدرسة تصوراً بشأن كيفية تحقيق رؤيتها المستقبلية.	٢,٤٣	٠.٥٨	متوسط	٦
٧	تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية الكاملة للقرارات المتخذة داخل المدرسة .	٢,٥٢	٠.٣٩	مرتفع	٤
البعد ككل		٢,٥٣	٠,٦٥	مرتفع جداً	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٣) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٤) " تسعى إدارة المدرسة إلى تحويل رؤيتها إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات الأفراد إلى تحقق هذا الهدف بمتوسط حسابي (٨٢،٢)، وانحراف معياري (٢٨،٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق بدرجة مرتفعة جداً في الواقع الفعلي. مما يعكس وجود توجه عملي وفَعَال لدى إدارة المدرسة لتحويل الخطط والرؤى النظرية إلى إنجازات فعلية على أرض الواقع، الأمر الذي يعزز من ثقة العاملين بالمدرسة في جدية الإدارة وواقعيتها.
- جاءت العبارة رقم (١) "تضع إدارة المدرسة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٧٤،٢)، وانحراف معياري (٠.٣٢)، ودرجة تحقق مرتفعة، مما يدل على وضوح التوجه المستقبلي للإدارة المدرسية وسعيها لبناء صورة ذهنية واضحة للمستقبل. وقد يُعزى ذلك إلى وعي الإدارة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه مسار العمل المدرسي نحو أهداف طويلة المدى.
- جاءت العبارة رقم (٣) "تقيم إدارة المدرسة الطاقات والقدرات الداخلية بهدف وضع رؤية استراتيجية للمدرسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢.٦٥، وانحراف معياري (٠.٣٥)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن هذا الجانب يُمارس بدرجة مرتفعة كذلك. يشير ذلك إلى اهتمام الإدارة بتقييم الموارد البشرية والمادية كخطوة أساسية في بناء رؤيتها الاستراتيجية، وهو ما يعكس وعياً تنظيمياً داخلياً بالتخطيط الواقعي القائم على الإمكانيات.
- جاءت العبارة رقم (٧) "تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية الكاملة للقرارات المتخذة داخل المدرسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢.٥٢، وانحراف معياري ٠.٣٩ بدرجة تحقق مرتفعة، مما يعكس مدى التزام الإدارة بمبدأ المحاسبية وتحمل المسؤولية، ويعزز الثقة بين العاملين والإدارة، ويدل على وجود قيادة واعية تعتمد على اتخاذ قرارات مدروسة.

- جاءت العبارة رقم (٢) "تستخدم إدارة المدرسة أساليب حديثة في نشر الرؤية الاستراتيجية للمدرسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٤١) بدرجة تحقق متوسطة، مما قد يشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز استخدام الأساليب المعاصرة، كالتقنيات الرقمية أو الحملات الإعلامية المدرسية، لنشر الرؤية على نطاق أوسع بين المعلمين والطلاب والمجتمع.

- جاءت العبارة رقم (٦) "تمتلك إدارة المدرسة تصوراً بشأن كيفية تحقيق رؤيتها المستقبلية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي ٢.٤٣ ، وانحراف معياري (٠.٥٨) ودرجة تحقق متوسطة، مما يدل على وجود بعض الغموض أو التباين في وجهات نظر العينة حول مدى وضوح آليات الإدارة لتحقيق رؤيتها، وقد يعكس ذلك قصوراً في التواصل أو التخطيط التنفيذي المرحلي.

- جاءت العبارة رقم (٥) "تشارك إدارة المدرسة في تحديد مواطن القوة والضعف بالمدرسة" في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي ٢.١٥ وانحراف معياري ٠.٥٢ وبدرجة تحقق متوسطة كذلك، مما يشير إلى ضعف نسبي في إشراك المعنيين في تحليل واقع المدرسة، وقد يعود ذلك إلى مركزية القرار أو غياب آليات تشاركية منهجية.

وبناءً على ذلك، فإن المتوسط الكلي لبُعد الرؤية الاستراتيجية جاء ٢.٥٣
بانحراف معياري ٠.٦٥ مما يشير إلى أن الاتجاه العام لدى أفراد عينة الدراسة يُظهر **درجة تحقق مرتفعة جداً** لممارسات الرؤية الاستراتيجية في المدارس محل الدراسة. وهذا يعكس وجود جهود واضحة من الإدارة نحو بلورة رؤية استراتيجية والعمل على تنفيذها، إلا أن بعض الجوانب، كالمشاركة في تحليل البيئة الداخلية أو استخدام الأساليب الحديثة في النشر، لا تزال بحاجة إلى تعزيز لضمان تحقيق تكامل فعال في الإدارة الاستراتيجية المدرسية.

البعد الثاني : تحمل المخاطرة

جدول (٤)

يُوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول تحمل المخاطرة

م	العبرة	المُتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	تتبنى إدارة المدرسة خططاً للمدرسة تحمل نسبة مخاطرة عالية.	٢,١٨	٠.٤٧	متوسط	٦
٢	تحدد إدارة المدرسة المخاطر التي تواجه العمل المدرسي وكيفية اكتشافها.	٢,٧٦	٠.٣٣	مرتفع	٢
٣	تفضل إدارة المدرسة العمل في الحالات التي تتصف بالجرأة العالية.	٢,٣٤	٠.٤٤	متوسط	٥
٤	تتحمل إدارة المدرسة المخاطر المحسوبة ونتائجها عند تطبيق الأفكار الجديدة لتحقيق النجاح والتميز	٢,٨٢	٠.٢٧	مرتفع جداً	١
٥	تخصص إدارة المدرسة وقتاً لتقييم الأهداف بصورة يومية .	٢,٦٥	٠.٣٦	مرتفع	٣
٦	تحدد إدارة المدرسة البدائل والخيارات وانتقاء أفضلها.	٢,٤٧	٠.٣٨	متوسط	٤
٧	تُبادر إدارة المدرسة بطرح خدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع والطلاب وأولياء الأمور.	٢,١٠	٠.٥٢	متوسط	٧
البعد ككل			٠.٥٠	متوسط	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٤) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٤) " تتحمل إدارة المدرسة المخاطر المحسوبة ونتائجها عند تطبيق الأفكار الجديدة لتحقيق النجاح والتميز "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٨٢,٢)، وانحراف معياري (٢٧,٠)، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا السلوك يتحقق بدرجة مرتفعة جداً في الواقع الفعلي، مما يشير إلى أن إدارة المدرسة تُظهر قدرة على اتخاذ قرارات جريئة مدروسة عند تنفيذ الأفكار الجديدة، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة

الإدارة في تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية من خلال التدريب المنهجي والتحسين المستمر.

- جاءت العبارة رقم (٢) "تحدد إدارة المدرسة المخاطر التي تواجه العمل المدرسي وكيفية اكتشافها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢.٧٦ وانحراف معياري ٠.٣٣، ما يدل على درجة تحقق مرتفعة، ويعكس وعي الإدارة بأهمية التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها، وهو ما يُعد من سمات القيادة الواعية التي تُوازن بين الجرأة والحذر في محيط العمل المدرسي.

- جاءت العبارة رقم (٥) "تخصص إدارة المدرسة وقتاً لتقييم الأهداف بصورة يومية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢.٦٥، وانحراف معياري ٠.٣٦، ويُشير هذا إلى درجة تحقق مرتفعة أيضاً، بما يدل على وجود ممارسات مستمرة لمراجعة الأداء وتقييم الأهداف بشكل منتظم، مما يساعد على تقليل المخاطر المستقبلية الناتجة عن القرارات غير المدروسة.

- جاءت العبارة رقم (٦) "تحدد إدارة المدرسة البدائل والخيارات وانتقاء أفضلها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢.٤٧، وانحراف معياري ٠.٣٨، وهو ما يشير إلى درجة تحقق متوسطة، ما يُعطي انطباعاً بأن بعض الإدارات قد لا تُولي عملية دراسة البدائل الاهتمام الكافي قبل اتخاذ القرار، ما يستدعي مزيداً من التدريب على التفكير الاستراتيجي القائم على تعدد السيناريوهات.

- جاءت العبارة رقم (٣) "تفضل إدارة المدرسة العمل في الحالات التي تتصف بالجرأة العالية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ٢.٤٣، وانحراف معياري ٠.٤٤، أي أن درجة التحقق كانت متوسطة، مما قد يُعزى إلى أن مديري المدارس لا يُفضلون دائماً المجازفة العالية دون تأكيد من النتائج، ما يُشير إلى ممارسات حذرة في التغيير أو الابتكار.

- جاءت العبارة رقم (١) "تتبنى إدارة المدرسة خطأً للمدرسة تحمل نسبة مخاطرة عالية" في المرتبة السادسة بمتوسط ٢.١٨، وانحراف معياري ٠.٤٧، ما يعكس درجة تحقق متوسطة، ويُحتمل أن يكون السبب هو تخوف بعض المديرين من فشل الخطط

عالية المخاطرة، خاصة في بيئة تعليمية قد تكون محدودة الموارد أو خاضعة لرقابة مشددة.

- جاءت العبارة رقم (٧) "تُبادر إدارة المدرسة بطرح خدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع والطلاب وأولياء الأمور" في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي ٢.١٠، وانحراف معياري ٠.٥٢، مما يدل على أن هذا السلوك يتحقق بدرجة متوسطة أيضاً، ويعكس أن هناك تردداً نسبياً في المبادرة المجتمعية وطرح الخدمات الجديدة، ربما نتيجة نقص الدعم المؤسسي أو ضعف في التمكين الإداري.

يتضح من التحليل أن بُعد تحمل المخاطرة تحقق بدرجة متوسطة بمتوسط كلي (٢.٥٠)، رغم أن بعض العبارات أظهرت تحققاً مرتفعاً جداً، مما يشير إلى وجود تفاوت في ممارسات مديري المدارس فيما يخص المخاطرة. ففي حين يُبدي بعض المديرين استعداداً للمخاطرة المحسوبة وتحليل الأخطار، فإنهم يترددون في اتخاذ قرارات ذات طابع مجتمعي أو تعتمد على قدر أكبر من الابتكار غير المجرب، ما يستدعي تعزيز ثقافة التمكين والثقة في بيئة العمل.

البعد الثالث: الإبداع

جدول (٥)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	تحقق إدارة المدرسة التوافق بين نمط القيادة ومتطلبات العمل .	٢,٧٤	٠.٣٦	مرتفع	٣
٢	تهيئ إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير والإبداع.	٢,٨٠	٠.٣٣	مرتفع جداً	٢
٣	تحرص إدارة المدرسة على مكافأة المعلمين المبدعين.	٢,٥٥	٠.٤٤	مرتفع	٥
٤	تحول إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية إلى مهام داخل المدرسة.	٢,٤٩	٠.٣٨	متوسط	٦

م	العبرة	المُتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
٥	تتبنى إدارة المدرسة تجربة أساليب جديدة في العمل .	٢,٨٥	٠.٣١	مرتفع جداً	١
٦	تشجع إدارة المدرسة على ابتكار طرق جديدة في التدريس.	٢,٦٨	٠.٤١	مرتفع	٤
٧	تعطى إدارة المدرسة العاملين معه الدعم والتشجيع لأداء أعمالهم بكفاءة.	٢,٤٣	٠.٤٧	متوسط	٧
٨	تقدم إدارة المدرسة أفضل الخدمات التنافسية للمعلمين والطلاب .	٢,٣٤	٠.٥٠	متوسط	٨
البعد ككل		٢.٦٣	٠.٤٠	مرتفع	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٥) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٥) " تتبنى إدارة المدرسة تجربة أساليب جديدة في العمل "في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٥)، والانحراف المعياري (٠.٣١)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن هذا البعد يتحقق بدرجة مرتفعة جداً في الواقع الفعلي. وقد يُعزى ذلك إلى مرونة الإدارة واستعدادها لتبني أساليب جديدة تعزز كفاءة العمل وتواكب المستجدات التربوية والإدارية، مما يدعم ثقافة الابتكار داخل المدرسة.
- جاءت العبارة رقم (٢) " تهيئ إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير والإبداع " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢.٨٠) وانحراف معياري ٠.٣٣، أي بدرجة تحقق مرتفعة جداً كذلك. ويعكس هذا توجه إدارة المدرسة نحو خلق بيئة تنظيمية مرنة ومُشجعة على الإبداع، بما يُعزز الاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة وتطبيقها، وهو ما يُعد من الدعائم الجوهرية للابتكار المؤسسي.
- جاءت العبارة رقم (١) " تحقق إدارة المدرسة التوافق بين نمط القيادة ومتطلبات العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٧٤) وانحراف معياري ٠.٣٦، مما يُشير إلى تحقق مرتفع لهذا البند. ويدل ذلك على قدرة القيادة المدرسية على الموازنة بين أسلوب الإدارة ومتطلبات البيئة التربوية، مما يدعم استمرارية التطوير والإبداع.

- جاءت العبارة رقم (٦) "تشجع إدارة المدرسة على ابتكار طرق جديدة في التدريس" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢.٨٦، مما يعكس حرص الإدارة على دعم الممارسات التعليمية غير التقليدية، وتحفيز المعلمين على التجديد التربوي بما يخدم أهداف العملية التعليمية.
 - جاءت العبارة رقم (٣) "تحرص إدارة المدرسة على مكافأة المعلمين المبدعين" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، مما يُعبر عن تحقق مرتفع بدرجة أقل نسبياً، ويشير إلى أن الإدارة تسعى لتقدير جهود المعلمين المتميزين، غير أن ذلك قد يحتاج إلى تعزيز أكبر بأنظمة حوافز ملموسة ومستمرة.
 - جاءت العبارة رقم (٤) "تحول إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية إلى مهام داخل المدرسة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، مما يشير إلى تحقق متوسط لهذا البُعد. ويُفهم من ذلك وجود فجوة نسبية بين طرح الأفكار وتطبيقها ميدانياً، ما يستدعي العمل على آليات تحويل الأفكار إلى خطط تنفيذية داخل بيئة المدرسة.
 - جاءت العبارة رقم (٧) "تعطي إدارة المدرسة العاملين الدعم والتشجيع لأداء أعمالهم بكفاءة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢.٤٣) بدرجة تحقق متوسطة، مما يدل على أن الدعم الإداري قائم لكنه بحاجة إلى تفعيل أوسع، خاصة في الجوانب النفسية والتحفيزية للمعلمين.
 - جاءت العبارة رقم (٨) "تقدم إدارة المدرسة أفضل الخدمات التنافسية للمعلمين والطلاب" في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٣٤) مما يُظهر أدنى مستوى تحقق بين العبارات، ويعكس وجود ضعف نسبي في تقديم خدمات تنافسية نوعية، قد يكون مرتبطاً بضعف الموارد أو غياب الاستراتيجيات التنافسية الواضحة.
- تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن بُعد الإبداع تحقق بدرجة مرتفعة بشكل عام، بمتوسط حسابي كلي بلغ (٢.٦٣)، مما يدل على وعي إدارة المدرسة بأهمية الإبداع والابتكار في بيئة العمل المدرسي. ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز، خصوصاً فيما يتعلق بتقديم خدمات تنافسية، وتفعيل الدعم المستمر، وتحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي.

المحور الثاني: واقع توافر أبعاد رأس المال الفكري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء القيادة الريادية .

البعد الأول: تنمية رأس المال البشري:

جدول (٦)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد

عينة الدراسة حول : تنمية رأس المال البشري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الابتكار والابداع في تنفيذ مهامهم الإدارية.	٢,٧٨	٠.٣٢	مرتفع جداً	١
٢	يهتم مدير المدرسة بالأفكار والمقترحات التي يقدمها المعلمون بالمدرسة لتحسين إجراءات العمل الإدارية.	٢,٦٨	٠.٣٥	مرتفع	٣
٣	يتم إثابة المعلمين المتميزين والمبدعين في المدرسة من قبل مدير المدرسة.	٢,٤٩	٠.٤٣	متوسط	٥
٤	تهتم بفتح مدير المدرسة برامج تدريب برامج التدريب المقدمة للمعلمين بتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة.	٢,٣٧	٠.٤٥	متوسط	٧
٥	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمدرسة.	٢,٦٢	٠.٣٨	مرتفع	٤
٦	يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات لتحفيز العاملين والاحتفاظ المواهب.	٢,١٩	٠.٥٠	متوسط	٨
٧	يستثمر مدير المدرسة بشكل كافٍ في تطوير الموظفين.	٢,٤٤	٠.٤٢	متوسط	٦
٨	يدعم مدير المدرسة العاملين على تقديم أفكار جديدة أو تطوير للعمل.	٢,٧١	٠.٣٣	مرتفع جداً	٢
البعد ككل		٢.٤٣	٠.٤٠	مرتفع	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٦) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١) " يشجع مدير المدرسة المعلمين على الابتكار والإبداع في تنفيذ مهامهم الإدارية "في المرتبة الأولى، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى

تحقيق هذا الهدف بدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، وانحراف معياري ٠.٣٢، مما يدل على حرص المديرين على تنمية روح الإبداع المهني لدى المعلمين، وتشجيعهم على طرح حلول غير تقليدية للمشكلات الإدارية. وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية تنمية رأس المال البشري كأداة فعّالة في تحسين جودة الأداء الإداري والتربوي داخل المدرسة.

- وجاءت العبارة رقم (٨) " يدعم مدير المدرسة العاملين على تقديم أفكار جديدة أو تطوير للعمل "في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢.٧١)، وانحراف معياري ٠.٣٣ ودرجة تحقق مرتفعة جداً، ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على المبادرة والتطوير. ويُعزى ذلك من فرص التجديد والتحسين المستمر في العمل المدرسي.

- جاءت العبارة رقم (٢) " يهتم مدير المدرسة بالأفكار والمقترحات التي يقدمها المعلمون بالمدرسة لتحسين إجراءات العمل الإدارية "في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، مما يدل على اهتمام ملحوظ من المديرين بتشجيع المعلمين على المساهمة في تحسين الإجراءات، ما يعكس طبيعة تواصل فعّالة تُعزز تبادل المعرفة داخل البيئة المدرسية.

- أما العبارة رقم (٥) " يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمدرسة "فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (٢.٦٢) وانحراف معياري ٠.٣٨، ودرجة تحقق مرتفعة، وهو ما يُشير إلى نهج إداري تشاركي يُسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين وبدعم شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

- بينما جاءت العبارة رقم (٣) "يتم إثابة المعلمين المتميزين والمبدعين في المدرسة من قبل مدير المدرسة "في المرتبة الخامسة بمتوسط (٢.٤٩) ودرجة تحقق متوسطة، مما يشير إلى وجود ممارسات حوافز لكنها ربما تحتاج إلى مزيد من الوضوح والتفعيل لتصبح أكثر فاعلية في تعزيز الأداء الإبداعي.

- وجاءت العبارة رقم (٧) "يستثمر مدير المدرسة بشكل كافٍ في تطوير الموظفين "في المرتبة السادسة بمتوسط (٢.٤٤) ما يعكس حاجة بعض المدارس لمزيد من التوجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب والتطوير المهني المنتظم.

- أما العبارة رقم (٤) "يُتيح مدير المدرسة برامج تدريب للمعلمين على الأساليب الإدارية الحديثة" فقد جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط (٢.٣٧)، مما يشير إلى وجود برامج تدريبية، لكنها ليست بالكثافة أو الكفاءة المطلوبة لتواكب مستجدات الإدارة المدرسية الحديثة.

- أخيرًا، جاءت العبارة رقم (٦) "يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات لتحفيز العاملين والاحتفاظ المواهب" في المرتبة الأخيرة (الثامنة)، بمتوسط (٢.١٩) وانحراف معياري ٠.٥٠، ما يدل على درجة تحقق متوسطة منخفضة، ويُشير إلى وجود ضعف نسبي في ممارسات التحفيز المؤسسي واستراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات، وهو ما يتطلب تدخلًا إداريًا لمعالجة هذه الفجوة.

يتضح من الجدول أن بُعد تنمية رأس المال البشري تحقق بدرجة مرتفعة بمتوسط كلي (٢.٤٣)، مما يعكس وجود ممارسات إدارية جيدة تعزز الإبداع، والمشاركة، ودعم المبادرات داخل البيئة المدرسية. إلا أن هناك جوانب - كالحوافز والتدريب والتحفيز - تحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز كفاءة واستدامة رأس المال البشري في مدارس التعليم الثانوي الفني

البعد الثاني: تنمية رأس المال الهيكلي:

جدول (٧)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد

عينة الدراسة حول : تنمية رأس المال الهيكلي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	يحرص مدير المدرسة على قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين والمستفيدين من الخدمات التعليمية بصفة دورية.	٢,٥٩	٠.٣٧	مرتفع	٥
٢	يوفر مدير المدرسة البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم عمل المدرسة.	٢,٧٦	٠.٣٣	مرتفع	٣
٣	يعمل مدير المدرسة على وضوح توزيع المهام والمسؤوليات داخل المدرسة.	٢,٨١	٠.٣٠	مرتفع جداً	١

م	العبرة	المُتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
٤	يستخدم مدير المدرسة أنظمة إدارة معرفة أو قواعد بيانات لتوثيق ومشاركة المعلومات.	٢,٥٢	٠.٤٠	مرتفع	٦
٥	يساعد مدير المدرسة الهيكل التنظيمي الحالي بالمدارس على تبادل الخبرات والمعارف الإدارية بين المعلمون وأعضاء الإدارة المدرسية.	٢,٦٣	٠,٣٥	مرتفع	٤
٦	تساعد الثقافة التنظيمية بالمدارس على تدعيم القيم الإيجابية بين العاملين.	٢,٤٤	٠.٤٢	متوسط	٧
٧	يتم التطبيق والتوظيف الجيد للتكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات العمل الإداري.	٢,٣٨	٠.٤٥	متوسط	٨
٨	يستثمر مدير المدرسة الأنظمة التقنية والبنية التحتية لدعم العمل المدرسي.	٢,٣١	٠.٤٦	متوسط	٩
٩	يحرص مدير المدرسة على وجود خطط لاستمرارية العمل في حال حدوث تغييرات أو أزمات.	٢,٢٥	٠.٤٨	متوسط	١٠
١٠	يعمل مدير المدرسة على توثيق المعرفة والإجراءات المهمة للمدرسة.	٢,٧٩	٠.٣١	مرتفع جداً	٢
البعد ككل		٥٥.٢	٠.٤٢	مرتفع	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٧) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٣) "يعمل مدير المدرسة على وضوح توزيع المهام والمسؤوليات داخل المدرسة" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بمتوسط حسابي (٢.٨١)، وانحراف معياري (٠.٣٠)، مما يعكس درجة تحقق مرتفعة جداً. ويُفهم من ذلك أن توزيع المهام الإدارية في المدرسة واضح ومحدد، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء العام، وتقليل التداخل بين الاختصاصات، ورفع كفاءة العمل الجماعي داخل المؤسسة المدرسية.

- جاءت العبارة رقم (١٠) "يعمل مدير المدرسة على توثيق المعرفة والإجراءات المهمة للمدرسة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٣١)، ما

يدل على درجة تحقق مرتفعة جدًا أيضًا، وهو ما يُشير إلى وجود اهتمام إداري واضح بحفظ المعرفة التنظيمية والإجراءات المؤسسية، بما يعزز الاستمرارية ويسهل نقل الخبرات للأجيال الجديدة من العاملين.

- جاءت العبارة رقم (٢) "يوفر مدير المدرسة البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم عمل المدرسة" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وانحراف معياري ٠.٣٣، ما يعكس درجة تحقق مرتفعة. ويُفهم من ذلك أن الإدارة تُولي أهمية لتوفير تجهيزات تقنية داعمة للعمل التعليمي والإداري، ما يُساهم في التحول الرقمي داخل المدرسة وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

- جاءت العبارة رقم (٥) "يساعد مدير المدرسة الهيكل التنظيمي الحالي بالمدارس على تبادل الخبرات والمعارف الإدارية بين المعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي ٢.٦٣، وانحراف معياري ٠.٣٥، وهو ما يدل على درجة تحقق مرتفعة. ويعكس ذلك أن الهيكل التنظيمي في المدارس يُسهم بشكل فاعل في تعزيز التواصل وتبادل المعارف بين العاملين، مما يدعم العمل التشاركي ويُحسن من جودة اتخاذ القرار.

- جاءت العبارة رقم (١) "يحرص مدير المدرسة على قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين والمستفيدين من الخدمات التعليمية بصفة دورية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وانحراف معياري (٠.٣٧)، ما يُشير إلى درجة تحقق مرتفعة. ويُعزى ذلك إلى إدراك المدير لأهمية متابعة انطباعات ورضا المستفيدين من البيئة التعليمية لتوجيه التحسين المستمر.

- جاءت العبارة رقم (٤) "يستخدم مدير المدرسة أنظمة إدارة معرفة أو قواعد بيانات لتوثيق ومشاركة المعلومات" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، وانحراف معياري (٠.٤٠)، ما يُشير إلى درجة تحقق مرتفعة لكنها أقل نسبيًا من العبارات السابقة، مما يعني أن استخدام قواعد البيانات وأنظمة المعرفة قائم لكنه بحاجة إلى تطوير أو تعميم على نطاق أوسع.

- جاءت العبارة رقم (٦) "تساعد الثقافة التنظيمية بالمدارس على تدعيم القيم الإيجابية بين العاملين" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٤٢)، ما يعكس درجة تحقق متوسطة، ويُشير إلى أن الممارسات والقيم الثقافية الإيجابية بحاجة إلى مزيد من التعزيز لدعم الانضباط والتعاون والتفاني داخل المدرسة.
- جاءت العبارة رقم (٧) "يتم التطبيق والتوظيف الجيد للتكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات العمل الإداري" في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٤٥)، ما يدل على درجة تحقق متوسطة، مما قد يعكس فجوة في الاستخدام الفعلي والفعال للتقنيات رغم توفر البنية التحتية.
- جاءت العبارة رقم (٨) "يستثمر مدير المدرسة الأنظمة التقنية والبنية التحتية لدعم العمل المدرسي" في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٤٦)، ما يدل على درجة تحقق متوسطة، ويُفهم منه أن هناك حاجة ملحة إلى تعزيز استثمار الموارد التقنية المتوفرة بشكل أكثر فاعلية.
- وأخيرًا، جاءت العبارة رقم (٩) "يحرص مدير المدرسة على وجود خطط لاستمرارية العمل في حال حدوث تغييرات أو أزمات" في المرتبة العاشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٤٨)، وهي أقل درجة تحقق ضمن هذا البُعد، مما يُشير إلى وجود ضعف نسبي في خطط إدارة الأزمات والاستمرارية، وهو ما يمثل نقطة تحتاج إلى تطوير عاجل في ظل التغيرات والتحديات المتسارعة في البيئة التعليمية.
- تحققت استجابات العينة حول بُعد تنمية رأس المال الهيكلي بدرجة "مرتفعة" بمتوسط كلي (٢.٥٥)، مما يعكس توفر عدة مكونات تنظيمية مهمة في المدارس الثانوية الفنية، خاصة ما يتعلق بتوزيع المهام، توثيق المعرفة، وتوفير البنية التحتية. ومع ذلك، فإن بعض الجوانب مثل التخطيط للأزمات، وتوظيف التكنولوجيا بشكل عملي، وتعزيز الثقافة التنظيمية تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والدعم المؤسسي لتحقيق التميز والاستدامة الإدارية.

البعد الثالث: رأس المال العلائقي:

جدول (٨)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب إجابات أفراد

عينة الدراسة حول : رأس المال العلائقي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	يحرص مدير المدرسة على قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين والمستفيدين من الخدمات التعليمية بصفة دورية.	٢,٦٩	٠.٣٤	مرتفع	٣
٢	يسعى المعلمون للتعاون من أجل تشخيص وحل المشكلات التي تواجههم.	٢,٧٥	٠.٣٢	مرتفع جداً	١
٣	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين على التعاون وتبادل المعلومات الإدارية.	٢,٦٥	٠.٣٧	مرتفع	٤
٤	يسعى مدير المدرسة لتوفير بيئة اجتماعية تساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين.	٢,٧٣	٠.٣٣	مرتفع جداً	٢
٥	يسعى مدير المدرسة لبناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	٢,٥٨	٠.٣٨	مرتفع	٥
٦	يشارك مدير المدرسة في شبكات تعليمية ومبادرات تعاونية لتحسين الأداء.	٢,٤٢	٠.٤٥	متوسط	٦
البعد ككل		٦٤.٢	٠.٣٦	مرتفع	

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٨) يتضح الآتي:

- يسعى المعلمون للتعاون من أجل تشخيص وحل المشكلات التي تواجههم" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (٢.٧٥)، وانحراف معياري (٠.٣٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة مرتفعة جداً، مما يشير إلى وجود بيئة عمل تعاونية بين المعلمين، ويُعزى ذلك إلى تنمية ثقافة المشاركة في حل المشكلات، مما يسهم في تحسين جودة الأداء التعليمي وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (٤) "يسعى مدير المدرسة لتوفير بيئة اجتماعية تساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٣)، والانحراف المعياري (٠.٣٣)، وهي درجة مرتفعة جداً أيضاً، ما يُظهر اهتمام القيادة المدرسية بتعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل التعاون، والالتزام، والانتماء، بما يعزز من تماسك البيئة المدرسية.
- جاءت العبارة رقم (١) "يحرص مدير المدرسة على قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين والمستفيدين من الخدمات التعليمية بصفة دورية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٤٣) وهو ما يدل على تحقق مرتفع لهذا البند. ويشير إلى اهتمام الإدارة بتقييم جودة بيئة العمل وتحسينها استناداً إلى آراء العاملين والمستفيدين، مما يعكس نهجاً إدارياً تشاركياً يستند إلى التغذية الراجعة.
- جاءت العبارة رقم (٣) "يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين على التعاون وتبادل المعلومات الإدارية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٣٧)، ودرجة تحقق مرتفعة، ما يشير إلى سعي المدير لتعزيز تبادل المعرفة بين المعلمين مما يسهم في تنمية الخبرات وتكامل الأداء الإداري داخل المدرسة.
- جاءت العبارة رقم (٥) "يسعى مدير المدرسة لبناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٥٨) وانحراف معياري ٠.٣٨ بدرجة تحقق مرتفعة كذلك، مما يدل على وعي المدير بأهمية الشراكة المجتمعية، لكن بدرجة أقل نسبياً مقارنة بالتعاون الداخلي، مما يُشير إلى إمكانية تحسين مستوى التفاعل مع المجتمع الخارجي.
- جاءت العبارة رقم (٦) "يشارك مدير المدرسة في شبكات تعليمية ومبادرات تعاونية لتحسين الأداء" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٤٥) بدرجة تحقق متوسطة، مما يدل على أن هذه الممارسة لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، إذ أن تفعيل الشراكات الخارجية والمبادرات التعاونية يُعد من الركائز المهمة في تعزيز رأس المال العلائقي وتوسيع آفاق تبادل الخبرات والتطوير المؤسسي.

يتضح من تحليل نتائج الجدول (٨) أن بُعد رأس المال العلائقي تحقق بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (٢.٦٤)، ما يعكس اهتمامًا ملحوظًا من مديري المدارس الثانوية الفنية بتنمية العلاقات المهنية الإيجابية داخل المدرسة، وتفعيل بيئة عمل قائمة على التعاون والمشاركة. إلا أن المشاركة في الشبكات التعليمية والمبادرات الخارجية لا تزال بحاجة إلى مزيد من التفعيل والاهتمام لدعم الأداء المؤسسي والتعلم التنظيمي.

ملخص نتائج البحث :

المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني

- أن المتوسط الكلي لبُعد الرؤية الاستراتيجية جاء ٢.٥٣ بانحراف معياري ٠.٦٥ مما يشير إلى أن الاتجاه العام لدى أفراد عينة الدراسة يُظهر درجة تحقق مرتفعة جداً لممارسات الرؤية الاستراتيجية في المدارس محل الدراسة. وهذا يعكس وجود جهود واضحة من الإدارة نحو بلورة رؤية استراتيجية والعمل على تنفيذها، إلا أن بعض الجوانب، كالمشاركة في تحليل البيئة الداخلية أو استخدام الأساليب الحديثة في النشر، لا تزال بحاجة إلى تعزيز لضمان تحقيق تكامل فعال في الإدارة الاستراتيجية المدرسية.

- أن بُعد تحمل المخاطرة تحقق بدرجة متوسطة بمتوسط كلي (٢.٥٠)، رغم أن بعض العبارات أظهرت تحققًا مرتفعًا جدًا، مما يشير إلى وجود تفاوت في ممارسات مديري المدارس فيما يخص المخاطرة. ففي حين يُبدي بعض المديرين استعدادًا للمخاطرة المحسوبة وتحليل الأخطار، فإنهم يترددون في اتخاذ قرارات ذات طابع مجتمعي أو تعتمد على قدر أكبر من الابتكار غير المجرب، ما يستدعي تعزيز ثقافة التمكين والثقة في بيئة العمل.

- أن بُعد الإبداع تحقق بدرجة مرتفعة بشكل عام، بمتوسط حسابي كلي بلغ (٢.٦٣)، مما يدل على وعي إدارة المدرسة بأهمية الإبداع والابتكار في بيئة العمل المدرسي.

ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز، خصوصاً فيما يتعلق بتقديم خدمات تنافسية، وتفعيل الدعم المستمر، وتحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي.

المحور الثاني: واقع توافر أبعاد رأس المال الفكري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء القيادة الريادية .

- أن بُعد تنمية رأس المال البشري تحقق بدرجة مرتفعة بمتوسط كلي (٢.٤٣)، مما يعكس وجود ممارسات إدارية جيدة تعزز الإبداع، والمشاركة، ودعم المبادرات داخل البيئة المدرسية. إلا أن هناك جوانب - كالحوافز والتدريب والتحفيز - تحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز كفاءة واستدامة رأس المال البشري في مدارس التعليم الثانوي الفني.

- تحققت استجابات العينة حول بُعد تنمية رأس المال الهيكلي بدرجة "مرتفعة" بمتوسط كلي (٢.٥٥)، مما يعكس توفر عدة مكونات تنظيمية مهمة في المدارس الثانوية الفنية، خاصة ما يتعلق بتوزيع المهام، توثيق المعرفة، وتوفير البنية التحتية. ومع ذلك، فإن بعض الجوانب مثل التخطيط للأزمات، وتوظيف التكنولوجيا بشكل عملي، وتعزيز الثقافة التنظيمية تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والدعم المؤسسي لتحقيق التميز والاستدامة الإدارية.

- أن بُعد رأس المال العلائقي تحقق بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (٢.٦٤)، ما يعكس اهتماماً ملحوظاً من مديري المدارس الثانوية الفنية بتنمية العلاقات المهنية الإيجابية داخل المدرسة، وتفعيل بيئة عمل قائمة على التعاون والمشاركة. إلا أن المشاركة في الشبكات التعليمية والمبادرات الخارجية لا تزال بحاجة إلى مزيد من التفعيل والاهتمام لدعم الأداء المؤسسي والتعلم التنظيمي.

التوصيات :

- تفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار.
- إيجاد آليات عملية لتحويل الأفكار الإبداعية إلى خطط تنفيذية.
- زيادة الاستثمار في التدريب الإداري والتقني للمديرين والمعلمين
- تحفيز المديرين على اتخاذ قرارات ابتكارية ذات طابع مجتمعي، عبر تشجيعهم على تبني مبادرات ريادية تُعزز من دور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.
- تشجيع مديري المدارس على الانخراط في الشبكات التعليمية المهنية، وتبادل الخبرات على مستوى محلي وإقليمي.
- تصميم بيئة عمل مدرسية مشجعة للتعاون وتبادل المعرفة بين جميع العاملين، من خلال فرق العمل واللقاءات التشاورية الدورية.
- تعزيز استخدام الأساليب الحديثة في نشر الرؤية الاستراتيجية داخل المدرسة، مثل المنصات الرقمية والاجتماعات التفاعلية، بما يضمن وضوح الرؤية لجميع الأطراف ذات الصلة.
- تعزيز آليات المشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة لإكساب المعلمين شعورًا بالانتماء والتمكين.
- تفعيل برامج التدريب المستمر للمعلمين على الأساليب الإدارية والتعليمية الحديثة.
- تفعيل برامج الشراكة المجتمعية وربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال أنشطة ومبادرات مشتركة.
- تمكين العاملين من المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، بما يسهم في صياغة رؤية واقعية وقابلة للتحقيق، تُبنى على معطيات دقيقة وتشاركية.
- دعم المدارس ببنية تحتية تقنية متكاملة وتحديث أنظمة إدارة المعرفة بشكل دوري.
- ربط الإبداع في البيئة المدرسية بسياسات دعم واضحة تشمل الحوافز، وتحويل الأفكار المبتكرة إلى مشروعات قابلة للتنفيذ، تساهم في تحسين البيئة التعليمية.

- على إدارات التعليم الفني تطوير برامج إعداد وتدريب القيادات المدرسية ضمن إطار القيادة الريادية، وربط هذه البرامج بمقاييس تقييم الأداء الوظيفي لضمان التحسين المستمر.
- نشر الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال تبني القيم المؤسسية مثل التعاون، والانضباط، والشفافية.
- نشر ثقافة تحمل المخاطرة المحسوبة بين مديري المدارس، من خلال تدريبهم على أدوات تحليل المخاطر، واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والتجارب الناجحة في الميدان التربوي.
- وضع خطط استمرارية الأعمال والتعامل مع الأزمات ضمن الخطة الاستراتيجية المدرسية.
- وضع نظام حوافز فاعل للمتميزين والمبدعين من المعلمين والإداريين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، ياسر بدر محمود (٢٠٢١) : الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريفية، مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف، مج(١).
- البيطار، حمدي محمد (٢٠٢٠): المهارات الرقمية لمعلمي التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء الثورة الصناعية الرابعة المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(٧٩).
- جمهورية مصر العربية: دستور جمهورية مصر العربية. الجريدة الرسمية، العدد (٣)، المادة (٢٠)، ٢٠١٤ م.
- حسنين ،السيد حسنين (٢٠٢٢): تأثير القيادة الريادية علي جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية علي وزارة التجارة والصناعة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، مج١٣، ع١، جامعة مدينة السادات ، كلية التجارة.
- الدوسري، صالح بن محمد (٢٠١٦): تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء: مدخل القيادة الريادية أنموذجاً "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج(٣)، ع(٦٣).
- الراشدي، حامد هاشم محمد(٢٠١٧): إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، مكة المكرمة، دار طبية الخضراء للنشر والتوزيع.
- الرشدي، حامد هاشم، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طبية الخضراء للنشر، مكة المكرمة، السعودية ٢٠١٧.
- الزهيري، إبراهيم عباس(٢٠١٢): رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي المؤسسات التعليم العالي ، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المؤتمر العلمي السنوي(العربي السابع - الدولي الرابع) لكلية التربية

النوعية بعنوان إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، في الفترة من ١١-١٢ أبريل ٢٠١٢.

- ستيوارت، توماس (٢٠١١): ثورة المعرفة ورأس المال الفكري، ترجمة: علاء صلاح، الدار الدولية للاستثمار الثقافية، القاهرة .
- السعودي ، رمضان محمد (٢٠٢٢): دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، ع١٠٧، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- السعيد ، هاني محمد (٢٠٠٨): رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- السيد، محمود محمد (٢٠٢٠)، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية"، مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس العدد الحادي والعشرون .
- شعبان أحمد (٢٠٢٠). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، المجلة التربوية، ٧٦٤ ، كلية التربية جامعة سوهاج.
- غنيم، إبراهيم أحمد (٢٠١٨): دور مراكز التطوير التكنولوجي في تحقيق الكفاية المهنية لمعلم التعليم الفني، المؤتمر العلمي الثاني (الدور المتغير للمعلم العربي في مجتمع الغد) في الفترة من ١٠-١٢ ديسمبر، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- قرني، أسامة محمود؛ العتيقي، إبراهيم مرعي (٢٠١٢). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية - تصور مقترح. مجلة التربية، ع(٣٨).
- معوض فاطمة عبد المنعم محمد، والضويان حصة عبد المحسن محمد (٢٠٢٠). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية

- التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٧، ع ١، مركز رفاد للدراسات والأبحاث.
- مغاوري، هالة أمين (٢٠١٧): تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، مج (٦)، ع (١٨).
- النجار، فايز جمعة (٢٠١٠): عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم: إحصاءات التعليم الفني، القاهرة، ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Atefeh Golshahi and others, Identifying and ranking indicators of intellectual capital in higher educational institutions from perspective of faculty members: a case study University of S and B, Journal of Scientific Research and Development, Vol. 2, No.3, Payam Noor University, zahedan, Iran 2015.
- Bagheri, A.(2017). The impact of Entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. The Journal of High-Technology Management Research, Tehran, Vol,(6)No(3).
- Barringer, B., & Ireland R(2010), Introduction to Entrepreneurship. England, London: Pearson Press , .
- Cook, J(2014), Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective, NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation, 9 (1).
- Dahiru, A.S., & Pihie Z., A. (2016). Modelling of Entrepreneurial leadership for Effectiveness of schools. Middle-East Journal of Scientific Research, Malaysia, Vol(24)No(7), .
- Greenberg, D., McKone- Sweet and Wilson, H.J. (2011). "The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity". San Francisco .

-
- Komnenic, B. and pokrajcic, D(2023). Intellectual Capital and Corporate Performance of MNCs in Serbia. Journal of Intellectual Capital, 13(1).
 - Mars Matthew M. (2015) Interdisciplinary Entrepreneurial Leadership Education and the Development of Agricultural Innovators, Journal of Agricultural Education, Vol.56, No. 3. P 180
 - Medany, Elderderly Ahmed Ismail (2017) The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Vol. 1, No. 8, National Research Center, Arab Journal of Sciences & Research Publishing. Gaza, October, p111. Available online: www.ajsrp.com
 - Montemari, M. & Nielsen, C(2022). The Role of causal maps in intellectual capital measurement and management. Journal of Intellectual Capital, 14(4) .
 - Montemari, M., & Nielsen, C. (2022). Dynamic aspects of intellectual capital: A causal mapping approach. Journal of Intellectual Capital, 23(1), 85-102.
 - Peleg, Sefi. (2012). The Role of Leadership in the education system, The Role of Leadership in the Education System, Education Journal, Universitatea Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca, Vol(1), No(1).
 - Roxanne Helm Stevens and others, Introducing the Intellectual Capital Interplay Model: Advancing Knowledge Frameworks in the Not-for-Profit Environment of Higher Education, Journal International Education Studies, Vol. 4, No. 2, U.S.A, 2011.
 - Svensson, P.G ;Andersson, F.O.,&Faulk, L. (2022). Organizational capacity and entrepreneurial behavior.
 - Tseng, C., & Huang, Y. (2020). Intellectual capital and financial performance: Evidence from Taiwanese listed companies. Asia Pacific Management Review, 25(3), 169-179 - .
-

- Utash, S(2020) The Experiences of Community College Leaders Committed to an Entrepreneurial Leadership Philosophy (Doctoral dissertation, National American University).
- Yolanda Ramírez and Others, Recognition of intellectual capital importance in the university sector, International Journal of Business and Social Research, Vol.3, No.4, April, Universidad de Castilla La Mancha, Spain, 2013.