

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق

Developing the Performance of General Secondary
School Principals in Menoufia Governorate in light of
the Approach of the Blue Ocean Leadership

إعداد

د/هناء محمد جلال جمال الدين لطفي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة المنوفية

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف إلى واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة تم توجيهها للمعلمين للتعرف على واقع أداء مديري المدارس، وكذلك سبل تطوير أدائهم في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، وقد تكونت عينة البحث من (430) معلم ومعلمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت نتائج البحث إلى أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك العديد من السبل الواجب اتباعها لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق مثل: نشر الوعي بأهمية تطبيق قيادة المحيط الأزرق، توفير المتطلبات المادية والكوادر البشرية لتلبية احتياجات تطبيق قيادة المحيط الأزرق. كما توصلت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق تعزي لمتغيري كلا من: النوع، المؤهل العلمي، وقد أوصى البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها: العمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة لتطبيق قيادة المحيط الأزرق، خلق وابتكار القيمة لكافة ممارسات المدرسة.

الكلمات المفتاحية: تطوير - مديري المدارس الثانوية العامة - قيادة المحيط الأزرق.

Abstract

The aim of the current research is to identify the reality of the performance of general secondary school principals in Menoufia Governorate from the teachers' point of view, as well as ways to develop the performance of principals of General Secondary Schools in Menoufia Governorate in light of the approach of the Blue Ocean Leadership from the teachers' point of view, and to achieve this questionnaire was prepared that was directed to teachers to identify the reality of the performance of school principals. The research sample consisted of (430) male and female teachers, and the descriptive approach was used. There are many ways to be followed to develop the performance of General Secondary School principals in light of Blue Ocean Leadership approach, such as: Spreading awareness of the importance of implementing Blue Ocean Leadership ,providing material requirements and human cadres to meet the needs of implementing Blue Ocean Leadership The results of the research also found that there were no statistically significant difference between the average responses of the sample members about the reality of the performance of General Secondary School principals in Menoufia Governorate from the teachers 'point of views ,as well as to develop the performance of General Secondary School principals in light of the Blue Ocean Leadership due to the two variables: gender ,qualification scientific . The research recommended a set of recommendations, most notably; Working to find an encouraging and supportive culture for the application of Blue Ocean Leadership, creating and creating value for all school practices.

Key words: development-general secondary school principals-blue ocean leadership

المقدمة

في ظل التغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة والمتلاحقة؛ أصبح هناك حاجة ملحة إلى تكوين المجتمع القادر والمتعلم والمتفاهم مع مطالب الحياة والتفاعل معها، فقد وجب على المؤسسات التعليمية تحسين جودتها، وزيادة قدرتها التنافسية للتعامل مع كافة الظروف ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

ويعد تطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية هو أحد الوسائل التي تعمل على رفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم بتلك المؤسسة، فالقدرة على تحقيق الأداء الجيد من أهم المتطلبات الواجب توافرها بالعمل الإداري في المؤسسات التعليمية (عباس، 2016، 7-9).

لذا فإن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره؛ قدرته على تطوير مستوى أدائه الإداري بما يتوافق مع طبيعة ومهام وظيفته وحجم مسؤولياته، وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية تطوير أداء مديري المدارس، مثل دراسة (عثمان، وحسين، 2018)، ودراسة (Shaked&Schechter, 2018)، ودراسة (Lahtero& et al, 2019)، ودراسة (ندا، 2019)، ودراسة (حسين، 2020)، ودراسة (لوقا، 2020)، ودراسة (أبو عاصي، 2021)، كما أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014-2030م) في مصر على أهمية تطوير الأداء، ومتابعة وتقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة (وزارة التربية والتعليم، 2014، 66)، كما أكدت أيضا على تدعيم قدرات القيادات المدرسية بالنسبة للتعليم الثانوي، وتطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم بما يضمن سير العملية التعليمية، وأيضا تطوير نظام التعليم الثانوي من خلال الاهتمام بالنماذج الإبداعية (وزارة التربية والتعليم، 2014، 66)؛ لذا يمثل تطوير الأداء لمديري المدارس أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، الأمر الذي يتطلب تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المديرين والعاملين معه، ومن هنا يأتي مدخل قيادة المحيط الأزرق

(Blue Ocean Leadership) كأحد المداخل الإدارية الحديثة، والتي تهتم بتجويد أداء الأفراد من خلال تمكينهم ابتكار أساليب وأدوات جديدة لتعزيز فرص التنافس في الأداء، ويعتبر مدخل قيادة المحيط الأزرق امتدادا لاستراتيجية المحيط الأزرق؛ حيث تتمركز فلسفة المحيطات الزرقاء حول حفز الإبداع الإداري لدى الأفراد، وتوزيع القيادة للمهام والمسئوليات بشكل لا مركزي بالمؤسسة، والعمل على استكشاف أسواق أو مجالات تنافسية غير مكتشفة للغير بالاعتماد على المواهب والطاقات غير المستخدمة واستثمارها بشكل أمثل، وقيادة المحيط الأزرق كمدخل اداري يمكن مديري المدارس من القدرة على تطوير أدائهم من خلال تبنيهم للقيادة التوزيعية وتفويض الصلاحيات في اتخاذ القرار، وتشجيع الابتكار والابداع في كافة الممارسات لدى الأفراد (Kim&Mauborgne,2014,1).

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم الثانوي العام في مصر إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من المعوقات التي تعوق هذه الجهود، والتي من بينها ما يلي: غياب لمفهوم القيادة التعليمية، كما تعاني الإدارات التعليمية من الترهل الشديد، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للانتباه (وزارة التربية والتعليم، 2014، 46)، وتدني مستوى الخدمات التربوية بالمدارس الثانوية العامة؛ مما أدى إلى ضعف مخرجاتها، بالإضافة الى تركيزها إلى تقديم خدمة واحدة لطلابها دون مراعاة لرغباتهم واحتياجاتهم المتنوعة (جوهر، 2013، 270-267)، وضعف قدرة المدرسة على ادارة ميزانيتها بشكل فعال، وذلك نتيجة لقلّة المخصصات المالية الحكومية للمدارس الثانوية العامة (جوهر، 2013، 128)؛ وما زال اختيار مديري المدارس قائم على الأقدمية وليس على الكفاءة؛ مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة المدرسية؛ إضافة إلى تضارب المستويات الإدارية على المستويين المركزي واللامركزي (وزارة التربية والتعليم، 2014، 281). وفي ضوء ما تعانيه المدارس الثانوية العامة من معوقات تعوق هذه المدارس عن تحقيق أهدافها وتطوير مستوى أدائها، وبخاصة في أسلوب الإدارة

المتبع بها، فإن هذا يتطلب المزيد من العمل على تبني الأساليب والنظم الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المديرين والعاملين معهم، وهذا ما يتحقق من خلال تبني مدخل قيادة المحيط الأزرق بهذه المدارس، وقد جاءت هذه الدراسة لتركز على تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، فالأساليب والطرق التقليدية في الإدارة لم تعد ملائمة في الظروف والأوضاع الحالية، وهذا ما يحتم على المديرين امتلاكهم لمهارات تساعدهم على التكيف والتعامل المرن مع كافة المستجدات، وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس النظرية لمدخل قيادة المحيط الأزرق؟
 2. ما طبيعة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
 3. ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين؟
 4. ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر المعلمين؟
 5. ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق؟
- أهداف البحث: يتمثل الهدف الرئيس في هذا البحث الحالي إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف إلى الأسس النظرية لمدخل قيادة المحيط الأزرق.
- رصد واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين.

تحديد سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر المعلمين.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

قد يفيد مديري المدارس بصفة عامة، ومديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية بصفة خاصة في التعرف على المداخل الإدارية الحديثة (مثل مدخل قيادة المحيط الأزرق) والاستفادة منه في تطوير أدائهم.

منهج البحث وأداته:

حسب ما تفضييه الإجابة عن أسئلة البحث والهدف الذي يسعى إليه؛ تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لمشكلة البحث، وذلك من خلال الوقوف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، وكذلك التعرف على سبل تطوير أدائهم في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، وذلك باستخدام استبانة أعدت من أجل ذلك، وصولاً إلى وضع بعض الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر على مدخل قيادة المحيط الأزرق من حيث (الجزور والفلسفة- المفهوم - الأهمية - المرتكزات - السمات - الخصائص) - دراسة واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة - سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق - الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الميدانية على بعض معلمي المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة ببعض المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية بسبع إدارات تعليمية من عشرة إدارات وهي: (شبين الكوم- بركة السبع - قويسنا- الباجور - الشهداء- منوف - أشمون).

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022م.

مصطلحات البحث:

تطوير الأداء: performance development

يشير التطوير لغة إلى: التعديل والتحسين والنقل من حال إلى حال أفضل، فهو تحول تدريجي واضح (عمر، 1420، 2008)، ويعرف بأنه النمو التدريجي الذي يحدث نتيجة سلسلة متعاقبة من التغيرات (العساس، 2021). والأداء كما في المعجم الوجيز: هو مقياس لما تم انجازه أو تقديمه بواسطة نظام أو شخص، أو فريق، أو عملية، أو خدمة (المعجم الوسيط، 2004)، ويعرف بأنه: "تفاعل بين السلوك والانجاز أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت مع الميل إلى ابراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى (ابراهيم، 2003، 51).

وتعرف الباحثة تطوير الأداء إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه: عملية مقصودة ومخطط لها، تهدف إلى التحسين المستمر لأداء مديري المدارس الثانوية العامة، ورفع كفاءتهم لمواكبة التطورات الحديثة، وقدرتهم على مواجهة وحل المشكلات التي تواجههم لتحقيق الأهداف المرجوة.

قيادة المحيط الأزرق Blue Ocean Leadership:

تعرف قيادة المحيط الأزرق كتعبير وكمصطلح بأنها: قيادة بلا تنافسية وبلا عوائق ونزاعات مثل المحيط الأزرق الهادي، فهي قيادة هادئة من داخل المؤسسة .Young , 2022

وتعرف بأنها: مدخل منظومي لتعزيز ممارسات القيادة التي تعظم المواهب والطاقات غير المستغلة الحالية لرأس المال البشري نحو التميز التنظيمي، ويتم ذلك من خلال الحصول على آراء المرؤوسين في ممارسات القيادة (الأفعال والأنشطة)، ووضع تلك الآراء في الاعتبار (Kim&Mauborgne,2014,61). كما تعرف أيضا بأنها: الأفعال والأنشطة التي ينبغي للقائد زيادتها واستبعادها وتقليصها، وأيضا الأفعال والأنشطة التي يبتكرها ليكون أدائه عال و متميز (Hanafi &et al,2016,72-75)، وتتبنى الباحثة هذا التعريف وصولا إلى التعريف الإجرائي لقيادة المحيط الأزرق.

تعرف الباحثة قيادة المحيط الأزرق لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة إجرائيا بأنها: الأفعال والأنشطة التي ينبغي لمديري المدارس الثانوية العامة القيام بها سواء زيادتها واستبعادها وتقليصها، وأيضا الأفعال والأنشطة التي يقومون بابتكارها لكي يصبحوا ذات أداء عال و متميز.

الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث الحالي عربية وأجنبية، سوف يتم عرضها من خلال محورين هما: المحور الأول: دراسات سابقة تناولت تطوير أداء مديري المدارس، والمحور الثاني: دراسات سابقة تناولت مدخل قيادة المحيط الأزرق كما يلي:

المحور الأول: دراسات سابقة تناولت تطوير أداء مديري المدارس:

دراسة (عسيري،2016). هدفت الدراسة إلى تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات المعاصرة للإشراف التربوي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك بعض المهارات المأمولة في أداء القيادات المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي في ضوء الممارسات المعاصرة للإشراف التربوي ينبغي تنميتها مثل مهارات التخطيط والتنظيم والتواصل والتشاور والتقويم والتطوير بالإضافة إلى المهارات الشخصية والذهنية والفنية، وقد وضعت الدراسة تصورا مقترحا لتنمية هذه المهارات.

دراسة (الغامدي، 2017). هدفت الدراسة إلى بيان درجة أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر عينة الدراسة، وأيضاً الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المنطقة التعليمية، العمل الوظيفي، المؤهل العلمي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى ما يلي: جاءت استجابات أفراد حول أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية بدرجة عالية جداً، وجود فروق دالة احصائياً في إدراك أفراد عينة الدراسة لدرجة أهمية القيادة التشاركية في تطوير أداء القيادات المدرسية لصالح منطقة حائل، وبالنسبة لمتغير طبيعة العمل فكان لصالح المعلمات، كما وجدت فروق لدرجة أهمية تشارك الخبرات المهنية والممارسات الشخصية تعزي للمؤهل الدراسي لصالح الأفراد ما دون مرحلة البكالوريوس.

دراسة (العجمي، 2017). هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى معايير اختيار مديري المدارس ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز.

دراسة (El Sayed, et al, 2017, 1-16). هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس في تلك المحافظة يؤدون واجباتهم إلى حد كبير. وقد أوصت الدراسة بأن تمنح وزارة التربية والتعليم المديرين تراخيص دولية ومحلية قابلة للتجديد كل أربع سنوات على الأقل، ودراسة المشكلات التي يتعرضون لها أثناء عملهم ومحاولة التغلب عليها.

دراسة (عثمان، وحسين، 2018). هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القيادة والحوكمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعوق الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر

العربية في ضوء معايير القيادة والحوكمة من أهمها ما يلي: لا توفر القيادة المدرسية نظام للإعلام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمدرسة، لا تتيح القيادة المدرسية نظاما متطورا في تحديد المسؤوليات وتوزيعها على العاملين بالمدرسة، لا يتوفر هيكل تنظيمي يساهم في تطوير الأداء الإداري في ضوء الحوكمة.

دراسة (محمد، 2018) هدفت الدراسة إلى تطوير أداء مديري التعليم الثانوي في مصر في ضوء مميزات بطاقة الأداء المتوازن، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن يدعم تطوير الأداء للمديرين من خلال: العمل على تحقيق التوازن بين عناصر العمل، وتحسين مستوى أداء العمل داخل المدارس، الاستثمار الأمثل والجيد للموارد المتاحة، توفير سبل تنمية الموارد الذاتية، زيادة دعم السبل المتاحة لتطبيق مبادئ الحوكمة.

دراسة (Shaked&Scheeter,2018). هدفت الدراسة إلى تطوير ممارسات القيادة المدرسية من خلال مفهوم وإجراءات التفكير المنظومي عبر المراحل المهنية المختلفة لمديري المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن تطوير التفكير المنظومي لدى قادة المدارس يتكون من خمس مراحل هي: مرحلة ما قبل الخدمة، ومرحلة البقاء على قيد الحياة، ومرحلة التوحيد، ومرحلة نضج الدور، ومرحلة الانحدار المحتملة.

دراسة (ندا، 2019). هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدم وجود أية مشاكل يعاني منها مديري المدارس من وجهة نظر المديرين، بينما جاءت من وجهة نظر المعلمين مثقلة بكثير من المشاكل التي تواجه أداء مديري المدارس، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات التي قد تواجه تطبيق التمكين الإداري لتطوير الأداء من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة أيضا في النهاية إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مدخل التمكين الإداري.

دراسة (Tracy,2019). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الآليات المستخدمة في التطور المهني لقادة المدارس وفعاليتها في تحسين الأداء المدرسي في المنطقة التعليمية بولاية مريلاندا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن برنامج التطوير المهني لقادة المدارس غير كاف لمعالجة أداء قادة المدارس، كما أظهرت الدراسة أن هناك ضعفا في قدرة قادة المدارس في الإلمام بالموضوعات التالية: الإجراءات والسياسات، الاتصال، تحسين وتطوير البرامج، تحليل البيانات، التعاون.

دراسة (Lahtero,et al,2019). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى وجهات النظر مديري المدارس الشاملة الفنلندية في القيادة الموزعة وبرامج التدريب التي يحتاجون إليها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن وجهات نظر مديري المدارس مختلفة بشأن القيادة الموزعة؛ حيث يرى البعض أن القيادة الموزعة عبارة عن تفاعل بين مدير المدرسة والمعلمين، بينما يرى البعض الآخر أن التدريب له دور أكبر في القيادة الموزعة، كما تشير النتائج إلى أن المديرين الحاصلين على دراسات جامعية في القيادة التربوية والإدارية أكدوا على القيادة الموزعة كتفاعل أكثر من المدراء الذين حصلوا على أنواع أخرى من التدريب. وقد توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك حاجة متزايدة لفحص القيادة التربوية من حيث التدريب والآراء المتعلقة بهيكل وممارسات القيادة في المدارس.

- دراسة (حسين، 2020). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2014/2030م. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي: قصور لدى بعض القيادات المدرسية في الإلمام بالمعايير القومية للتعليم، ومعايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة غير واضحة، وضعف إلمام القيادات المدرسية باللوائح والتشريعات المنظمة للعمل، وضعف الدورات التدريبية الشاملة للقيادات المدرسية.

دراسة (لوقا،2020). هدفت الدراسة إلى تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج حول واقع الإداء الإداري للقيادات المدرسية في ضوء مدخل الابداع الاداري؛ وصولاً إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

دراسة (العلكمي, 2020). هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطوير أداء قادة المدارس في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أ بها، والتعرف على مقومات الإبداع الإداري التي ينبغي أن تتوفر لدى قادة المدارس المتوسطة في مدينة أ بها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يوافق أفراد العينة بشدة على توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمدينة أ بها، وكذلك يوافقون إلى حد ما على المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزي إلى كلا من متغير العمل الحالي، ومتغير الدورات التدريبية.

دراسة (أبو عاصي, 2021). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير؛ ثم وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى واقع تطوير أداء القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة موافقة قليلة، كما جاءت معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة موافقة كبيرة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية).

دراسة (أحمد, 2021). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على أثر متغيرات النوع، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة في تصوراتهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك العديد من السبل الواجب اتباعها لتطوير أداء مديري المدارس بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد، حيث جاءت استجابات العينة بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات أفراد العينة حول الواقع وسبل التطوير ترجع لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المحور الثاني: دراسات سابقة تناولت مدخل المحيط الأزرق:

دراسة (Braganca,2016,325-328). هدفت الدراسة إلى تصميم استراتيجية تسويقية للتعليم العالي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى حاجة نظام التعليم العالي اليوم إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتلبي احتياجاته؛ حيث أن استراتيجية المحيط الأزرق لها القدرة على احداث ابتكارات جذرية في برامج الدراسات العليا لتحل محل الطرق التقليدية القديمة حيث تساعدها على الاستمرارية وتلبية احتياجات نماذج التعليم المعاصر.

دراسة (Zakaria&Ismail,2017,85-89). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على مشاركة أكبر عدد من العاملين في الخدمة العامة، وذلك لكي تستطيع ماليزيا أن تكون دولة متقدمة، حيث تمثل الخدمة العامة المفتاح والميسر الأساسي في تحقيق هذا الحلم النبيل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى تأثير مدخل قيادة المحيط الأزرق في عرض وتقديم إطار عمل وأدوات جديدة للقيادة في الخدمة العامة، بهدف زيادة مستوى مشاركة العاملين، وذلك باعتبار مدخل قيادة المحيط الأزرق يقدم مدخلا جديدا ومعاصرا، حيث يتم فيه أخذ آراء العاملين في الاعتبار عند تطوير ملف تعريف جديد للقيادة.

دراسة (عمار، وميمون،2017). هدفت الدراسة إلى التعرف على أحد استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك من حيث المفهوم،

والمبادئ، والعمليات، وتقديم بعض التوصيات التي قد تعين على الاستفادة من تطبيقها لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات ومقترحات قد تعين على الاستفادة من تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية، ومنها ما يلي: قيادة ادارية توفر الدعم المطلوب لتنفيذ عمليات استراتيجية المحيط الأزرق مع تجنب البيروقراطية، العمل على نشر قيم المبادرة والابداع والابتكار، تشجيع نشر البحوث في مجالات علمية متميزة عالميا تحقيقا للتميز العلمي.

دراسة (الجرجري،2018)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوي بين أبعاد قيادة المحيط الأزرق ومتطلبات الجامعة الريادية. دراسة (Daud&Hanafi.2018). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مدخل قيادة المحيط الأزرق على اتخاذ القرارات الاستراتيجية: (الذكاء الوجداني كوسيط). استخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية. توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الوجداني من العوامل الوسيطة التي تزيد من تأثير مدخل قيادة المحيط الأزرق على صنع القرار الاستراتيجي.

دراسة (محمد،2019). هدفت الدراسة إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات المصرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى ضعف مستوى اليقظة التنافسية بجامعة بني سويف، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ترجع إلى نوع الكلية، وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية من خلال استراتيجية المحيط الأزرق.

دراسة (جلال،2019). هدفت الدراسة إلى بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين باللغة العربية بجامعة الأزهر وبناء المخطط الشبكي للاستراتيجية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الفجوة النسبية للقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب لصالح أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء الفجوات النسبية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق تم تصميم استبانة ثانية لبناء مخطط شبكي بأسلوب بيرت، وقد تم التوصل إلى وضع خطة زمنية وكان الزمن الكلي (8.242) أسبوعاً. وفي النهاية قدمت الدراسة خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر.

دراسة (Bohanon,2019) أشارت إلى أن مع تنفيذ قانون كل طالب ينجح ((ESSA Every Student Succeeds Act في الولايات المتحدة، تم تكليف المعلمين بمسؤوليات جديدة مرتبطة بدعم احتياجات الطلاب الدراسية والسلوكية، ومع تنفيذ ذلك أتاح القانون (ESSA) (Every Student Succeeds Act) للمعلمين الحد الأدنى من خيارات دعم التطوير المهني لاكتساب المهارات اللازمة لدعم الطلاب بموجب هذا القانون. لتلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين المتنوعة، وكان من الضروري التطلع نحو أساليب للتطوير المهني جديدة وفعالة من حيث التكلفة وتتجاوز التدريبات الشخصية، والتي تعد المعلمين لدعم الاحتياجات المدرسية والسلوكية لكل المتعلمين. اقترحت الدراسة دمج استراتيجية (Blue Ocean Shift (BOS) لتحديد طرق بديلة لتطوير المعلمين، وهي استراتيجية مستخدمة في تطوير السوق، وتم تطبيق BOS في مجال التعليم من خلال الكشف عن قابليته للتطبيق كعملية تقييم، ويمكن أن تدعم عملية التقييم هذه تحديد وتطوير أدوات التدريس عبر الإنترنت لدعم أنظمة الدعم متعددة المستويات للمدرسين (multi-tiered systems of supports (MTSS) في تدريبهم للمعلمين على جهود تحسين المدرسة. يحلل المؤلفون خيارات التطوير المهني الحالية المقدمة للمعلمين وتقييم استخدام BOS لتحديد الممارسات المبتكرة التي يمكن للمدرسين تنفيذها لتطوير مهارات المعلم وتعزيز الطلاب عملية التعلم.

دراسة (الثبتي,2020). هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا. استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي المسحي. توصلت الدراسة إلى موافقة الخبراء على تطبيق برامج الدراسات العليا لاستراتيجية المحيط الأزرق في أبعادها الأربعة مجتمعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين كل من أبعاد الزيادة والتقليص والاستبعاد والابتكار وجميع أبعاد الميزة التنافسية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغيرات: (طبيعة العمل، الجنس، الرتبة العلمية، والجامعة).

دراسة (محمد، 2020). هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط بدرجة منخفضة، كما جاءت استجابات عينة الدراسة حول معوقات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط بدرجة مرتفعة، وكانت استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط بدرجة كبيرة جدا، وفي ضوء هذه النتائج تم وضع التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق.

دراسة (حسين وآخرون، 2020). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرتكزات القيادة الزرقاء على استراتيجيات تمكين فرق العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين بعدي مرتكزات قيادة المحيط الأزرق واستراتيجيات تمكين فرق العمل، إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر.

دراسة (حمد، 2020). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتفعيل أبعادها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى ما يلي: جاءت استجابات أفراد العينة حول تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، كما

جاءت الاستجابات في المرتبة الثانية حول تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة متوسطة أيضاً، كما توصلت الدراسة إلى أن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، ويؤثر بنسبة (57٪) في التغييرات التي تحصل في الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.

دراسة (Fernández & et al,2020). هدفت إلى تقديم عرض تعليمي للقارئ لتدريب طلاب التعليم العالي على ترجمة مهارات ريادة الأعمال من خلال تقديم مجموعة أدوات تستند إلى نظرية التسويق باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق، وتم التوصل الى بعض النتائج منها ما يلي: أولاً: أن ريادة الأعمال ضرورية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من المناهج ثانياً: مناقشة استراتيجية المحيط الأزرق ومدى ملاءمتها الخاصة لسوق العمل في مجال الترجمة. ثالثاً: شرح نقل هذه النظرية إلى فصول الترجمة الشفهية، مع التركيز على نهج وتطوير خطة الدرس والمواد التعليمية، والتي تم ابتكارها على أسس منهجية تعليمية مقلوبة. تم التوصل الى هذه النتائج عن طريق تحليل (45) إجابة على الاستبيانات المصممة بغرض تسليط الضوء على ما إذا كانت تصورات سوق الترجمة الشفوية تختلف اختلافاً كبيراً بين الطلاب الذين شكلوا جزءاً من المجموعة التجريبية التي أخذت الفصل التجريبي لإستراتيجية المحيط الأزرق (18 فرد) والمجموعة الضابطة (27 فرداً)، والذين لم يتلقوا تدريباً على هذه الاستراتيجية.

دراسة (مسلم، وحويحي،2021). هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى تحقق أبعاد جودة الخدمات الجامعية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح جامعة الملك خالد والملك سعود، ولصالح الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك، ولم تكن هناك فروق دالة احصائية تعزي لمتغير الجنس. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك ارتباط موجب بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد تحسين جودة الخدمات الجامعية.

دراسة (محمد،2021). هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات الجامعية في ضوء استراتيجية المحيط

الأزرق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في ضوء أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتمثل في: إضافة وزيادة بعض الإجراءات ذات القدرة على تحسين جودة الخدمات والمخرجات للعملاء، تخفيض بعض اجراءات العمل التي تراها الجامعة غير ضرورية في عملها، اخفاء واستبعاد بعض العناصر التي تراها الجامعة غير ضرورية في عملها، ابتكار ما هو جديد وغير شائع ومتداول في السوق من أجل الوصول إلى التميز والتفرد والريادية والتنافسية.

دراسة (Solikhin& Naimah,2021) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت استراتيجيات المحيطات praxis blue لتحديد النجاح في المؤسسات التعليمية أثناء جائحة، Covid-19، حيث تعتبر استراتيجية المحيط الأزرق الحل الأمثل لعملية تقييم الطلاب PPDB في المدارس، بالإضافة الى ذلك هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية التطبيق العملي لاستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات التعليمية خلال جائحة كوفيد 19، من خلال المنهج الوصفي ومدخل دراسة الحالة في -SMK Muham-madiyah Prambanan مع التحليل النوعي للبيانات، و استخدمت الدراسة البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات والبيانات الثانوية من وثائق داعمة وأدبيات وابحات سابقة ذات صلة بالموضوع، وأظهرت النتائج أن تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في عملية PPDB في المؤسسات التعليمية (المدارس) خلال جائحة حصر الطلاب (PPDB) في المؤسسات التعليمية أثناء جائحة Covid-19 هي الحل الأمثل لعملية PPDB في المدارس، وأن هذه الاستراتيجية أصبحت خطوة اساسية في صياغة عملية اختيار الطلاب الجدد. من خلال تعزيز الإمكانيات الداخلية للمدارس (POIS) ومدعومة بتقوية نظام الخطوات الأربع لاستراتيجية المحيط الأزرق و التي تتألف من: الإزالة (استراتيجيات أقل فعالية)، التقليل (الاستراتيجيات التي ينفذها العديد من المنافسين)، الزيادة (الإمكانيات الداخلية للمدارس التي هي أقل فعالية)، والابتكار (ابتكار في ضوء إمكانيات المدرسة)، و الاختزال (الاستراتيجيات التي يقوم بها العديد من المنافسين).

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح أن:

تطبيق قيادة المحيط الأزرق يركز على أعمال وأنشطة القادة؛ وليس على سلوكياتهم أو سماتهم أو قيمهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري للقيادات كما في دراسات كلا من، (2018): Daud&Hanafi، حمد، 2020، ودراسة (محمد، 2021).

نحن في أمس الحاجة لقيادة المحيط الأزرق لتطوير مواردنا البشرية وهيكلنا التنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسساتنا التعليمية كما في دراسات كلا من: (عمار، وميمون، 2017)، (الجرجري، 2018)، ودراسة (محمد، 2019)، ودراسة (الثبتي، 2020)، ودراسة (محمد، 2021).

تسهم قيادة المحيط الأزرق في نجاح القادة، وتحفيز العاملين، ووضع الحلول للمشكلات التي تعترضهم وتحسين أدائهم بأقل وقت وبتكلفة منخفضة كما في دراسات كلا من: (Zakaria&Ismail, 2017)، ودراسة (محمد، 2020).

هناك شبه اجماع على أبعاد قيادة المحيط الأزرق، مما ييسر عملية التطبيق للبحث الحالي.

كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة شاملة عن موضوع البحث الحالي، وفي صياغة المشكلة، واعداد الإطار النظري، واختيار منهج البحث وأداته، وتحديد المعالجات الاحصائية، وأخيرا وضع التوصيات والمقترحات.

أولا: الإطار النظري:

المحور الأول: الأداء الإداري

أولا: مفهوم الأداء الإداري Management Performance:

يعرف الأداء الإداري بأنه: أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تحسين الفاعلية وهو مقياس لمدى كفاءة القيادات المدرسية على تحقيق الأهداف، ويدل أيضا على قدرتهم

على تنفيذ المهام والأنشطة الإدارية (Rokman,2017,39-43)، والأداء الإداري يعرف أيضا بأنه: كافة الجهود والممارسات الإدارية والانجازات الملموسة التي يقوم بها العاملين بالمؤسسات التعليمية والنتيجة عن قيامهم بالأنشطة والمهام والمسئوليات المنوطة بهم، لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل الموارد المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (فايد .2015، 36). كما يعرف أيضا بأنه: عملية شاملة لجميع العمليات الإدارية المتكاملة والمترابطة، وهو رؤية مشتركة بين القائد والعاملين معه، بل هو قدرة قادة المدارس للقيام بوظائفهم ومهامهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتطوير للممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية عالية، وهو عملية تقوم على التطوير والتقييم المستمر (السبعي، 2016، 2). مما سبق تعدد تعريفات الأداء الإداري، ويرجع ذلك إلى تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت ميدانية أم نظرية.

أهداف تطوير الأداء الإداري:

من أهم أهداف تطوير الأداء الإداري ما يلي:

تطوير الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي، وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة، توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة، وضع معايير أداء مهنية قابلة للقياس والتطبيق، ارشاد المعلمين وتوجيههم نحو انجاز الأعمال المطلوبة (السبعي، 2016، 3-2)، فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل، تطوير العلاقات الانسانية، تنمية روح المغامرة والتفكير العلمي، تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا (الشريف، 2013). فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ الخطوات والاجراءات (السعود، 2016، 189-190). تعزيز فعالية المؤسسة، القدرة على اتخاذ وصناعة القرارات، تطوير جوانب بعض العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق بما يحقق سرعة انجاز الأعمال ((Rokhman,2017,41).

أهمية تطوير الأداء الإداري:

ترجع أهمية تطوير الأداء الإداري إلى:

التدريب على المهارات الإدارية وحل المشكلات، إتاحة الفرص لتجريب الأفكار الجديدة، التطوير المستمر، توظيف التكنولوجيا الحديثة في الأداء الإداري (السعود، 191، 2016). تنفيذ وإدارة التغييرات الجديدة في مجال التعليم، امتلاك المعرفة والكفاءة والتوجهات اللازمة للعمل، التحسين المستمر للمديرين والعاملين معهم، فهم أحدث التطورات التكنولوجية، اكتساب المعرفة والمهارات والقيم والاتجاهات الحالية في مجال عمل المدرسة وخارجها ((Senol, 2019, 4). كما يساهم التطوير الإداري في تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فقدرة المدير على اتخاذ القرارات؛ هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري (العجمي، 2006، 230). وأيضا يساهم التطوير الإداري في تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية التي تتطلبها العمل؛ فنجاح المدير يعتمد على مدى تجاوبه مع المعلمين، وتوضيح المهام والمسئوليات لهم، والاتصال بهم، وفهم العلاقات بينهم وكيفية التأثير فيهم (عبد الله، 14، 2012). ويساهم أيضا التطوير الإداري في اكتساب المدير مهارات الاطلاع على ما هو كل جديد في مجال العمل الإداري؛ والذي ينعكس على تحقيق الانجاز الأكاديمي، من خلال وضع معايير للأداء (أبو بكر، 2015، 59).

واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مصر:

التعليم الثانوي العام هو البوابة التي على الطالب المرور من خلالها للدخول إلى الجامعة، أو الالتحاق بالحياة العملية، بما يساهم في تحقيق إنتاجية عالية للفرد وللمجتمع في آن واحد. لذا يحتاج التعليم الثانوي العام إلى إدارة خاصة تساعد على تحقيق فلسفته وأهدافه. وقد جاءت المحاولات لتطوير التعليم الثانوي العام وذلك من خلال صدور بعض القرارات الوزارية مثل القرار (88) لعام (2013)، بشأن نظام الثانوية العام المقترح، حيث حاولت الوزارة الاستعانة بآراء المتخصصين، والمعنيين، والطلاب وأولياء أمورهم بوصفهم الفئات المستفيدة من النظام المطور (وزارة التربية

والتعليم، 2013)، وما استتبع ذلك من قرارات بشأن نظام الدراسة والامتحانات لطلاب الصف الثالث الثانوي العام - وكذلك أيضا ما تضمنته الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2030 / 2014) برنامج لتطوير الإدارة والمتابعة والتقييم، وتقديم نماذج ابداعية بما يضمن الانضباط وتحسين جودة الحياة المدرسية (وزارة التربية والتعليم، 2014، 75). وأيضا لا ننسى دور وزارة التربية والتعليم في الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والتأكيد على استخدامها في كافة المجالات سواء المتعلقة بالتخطيط والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات (وزارة التربية والتعليم، 2014، 66). وعلى الرغم من هذه الجهود المبذولة لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر، إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من المشكلات التي تؤثر بالسلب على جودة مخرجاته التعليمية، حيث تعاني هذه المدارس من شكلية جهود تطوير الأداء المؤسسي وغياب الرؤية الواضحة لتنفيذ هذه الجهود، وبالتالي ابتعدت هذه الجهود عن الواقع الفعلي عما يحدث داخل المدارس (مصطفى، 2019، 721)، وفيما يتعلق بأداء القيادات بالمدارس الثانوية العامة فالواقع يشير إلى ما يلي:

- ضعف مشاركة القيادات المدرسية للعاملين والمعلمين معهم في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وكذلك ضعف التوافق حول الرؤية والأهداف (القطان، 2016، 23-74).
- قصور أداء القيادات المدرسية في وضع خطة للتطوير في كل مدرسة تبرز خلالها رؤية ورسالة المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2007، 133).
- مقاومة العديد من المديرين للتغيير.
- افتقاد بعض أعضاء الإدارة المدرسية لروح القيادة والمثابرة (عيداروس، 2016، 22-23).
- سيادة المركزية في اتخاذ القرارات، والذي ترتب عليه ضعف الحرية والاستقلالية للمعلم في صنع القرارات، مما نتج عنه خوف المعلم من ابداء الرأي وتحمل المسؤولية (الهنداوي، 2007، 2).

- ضعف قدرة إدارة المدرسة على استثمار أفكار عملية معاصرة لتحسين الأداء المدرسي.
- ندرة تشجيع العاملين بالمدرسة لطرح حلول ابتكارية للمشكلات والأزمات المدرسية.
- افتقاد الإدارة المدرسية القدرة على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي (أحمد، وزكي، 2017، 65).
- كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المديرين، وغلبة صفة التقليدية على أدائهم.
- قلة إدراك القيادات المدرسية للتغيرات التكنولوجية المعاصرة وصولاً للتكيف مع هذه المتغيرات ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية والمدرسية (محمود، 2018، 255).

مما سبق يتضح لنا أوجه الضعف والقصور في أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة، مما يحتم على مديري المدارس امتلاكهم لمهارات تساعدهم على التكيف والتعامل مع كافة المستجدات، وهذا يتأتى من خلال اتباع الأساليب والنظم الإدارية الحديثة مثل مدخل قيادة المحيط الأزرق التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وأداء العاملين معهم.

المحور الثاني: الأسس النظرية لمدخل قيادة المحيط الأزرق:

قيادة المحيط الأزرق: الجذور والفلسفة:

تعود جذور مفهوم المحيط الأزرق إلى عام 2004م عندما قدم كلا من (Kim & Mauborgne) مقالة بعنوان: استراتيجية المحيط الأزرق، وكذلك عندما أصدر كتاباً يحمل نفس العنوان في عام 2006م، واستندت أفكارهما على أن المؤسسات والمنظمات تستطيع أداء عالياً في ظل خلق محيطات زرقاء في أسواق ومجالات غير مكتشفة من قبل الآخرين، بينما لا تستطيع أن تحقق أداء عالياً في بيئة شديدة المنافسة أو ما يسمى ببيئة المحيطات الحمراء، وتعد استراتيجية المحيط الأزرق صيغة استراتيجية

للابتعاد عن أسواق المنافسة الشرسة وابتكار قيمة للعملاء والشركات، حيث تستهدف النمو المتزايد لتحقيق أهدافها (كيم، وماوبرغن، 2006، 1-296) وتعد قيادة المحيط الأزرق من الموضوعات الحديثة التي دخلت في أدبيات إدارة الأعمال في بداية الألفية الثالثة من القرن ما بعد الحادي والعشرين، ففي عام (2014) كان ظهور هذا المصطلح ضمن مرتكزات اعتمادتها من استراتيجية المحيط الأزرق، وعرفت بأنها القيادة التي تسعى لإدراك قدرات الموارد البشرية للاستفادة من طاقاتهم ومهاراتهم عن طريق تحجيم مجموعة من الموارد البشرية غير المستخدمة فعليا وعمليا، وعدم اهدارهم للوقت في إطار عمل المنظمة (Kim & Mauborgne, 2014, 61).

2 - مفهوم قيادة المحيط الأزرق:

هناك من عرف قيادة المحيط الأزرق بأنها: ذلك النمط من القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالقدرة على الأداء العالي وبتكلفة منخفضة؛ من خلال التركيز على الأحداث والأنشطة للقيادة، بغض النظر عن سلوكياتهم أو قيمهم، فهي القيادة التي تركز على ابتكار وخلق القيمة وليس اضافتها (Malhotra & Seth, 2014, 250). وهناك من تناول مفهوم قيادة المحيط الأزرق من ناحية الأنشطة التي لا بد للقائد أن يقوم بإزالتها أو تقليصها، وأيضا ابتكار أنشطة لكي يصبحوا ذات أداء عالي ومتميز (al, 2016, 73). (Hanafi, et

3 - أهمية قيادة المحيط الأزرق (Kim & Mauborgne. 2014, 63-65):

- تعد قيادة المحيط الأزرق المظلة التي تتضمن كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات بهدف تحقيق القيادة التوزيعية للوصول إلى ابتكار القيمة.
- حلقة الوصل بين القادة والمرؤوسين، بهدف تحقيق نقلة نوعية في مجال العمل داخل المنظمة وليس العمل الفردي.
- استثمار الوقت الإضافي للممارسات والإجراءات الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- التركيز على فعالية القادة في ضوء الحقائق الني تواجهها منظماتهم.

4 - مرتكزات قيادة المحيط الأزرق (Zakaria, et al,2017,88-89):

الركيزة الأولى: التركيز على الأعمال والأنشطة التي يتعين على القائد القيام بها.
الركيزة الثانية: الارتباط بواقع السوق، حيث يطلب من الموظفين القائمين بالقيادة تسليط الضوء على ممارسات القيادة المرتبطة بالسوق، ومما لا شك فيه أن طلب رأي الموظفين يجعلهم يشعرون بالتقدير والتحفيز لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الركيزة الثالثة: القيادة الموزعة، حيث تركز قيادة المحيط الأزرق على القيادة الشاملة الموزعة على المستويات الإدارية الثلاثة (العليا- الوسطى -الدنيا)، وكل مستوى من المستويات الإدارية له ملف قيادي متميز يتضمن مهامًا مختلفة، ودرجة القوة، وبيئة العمل.
الركيزة الرابعة: قيادة ذات تأثير عال بتكلفة منخفضة، حيث يكون القادة غير فعالين بسبب قضاء الكثير من الوقت في العمل والأنشطة التي لا تؤدي إلى زيادة الانتاج. ويوصى القادة بإلغاء وتقليل العديد من الأعمال والأنشطة غير المنتجة.

5 - سمات قيادة المحيط الأزرق (Hanafi & et al,2016,73)

- الرؤية أو البصيرة (Visionary): وتمثل في تحدي المألوف.
- المكافأة الطارئة (Contingent Reward): وتمثل في ارضاء فريق العمل.
- الشجاعة (Courage): وتمثل في العمل الجماعي عند بدء العمل.
- التأثير النموذجي (Idealized Influence): وتمثل في الترويج للأفكار الجديدة.
- الإلهام (Inspiration): وتأتي من خلال العمل مع الفريق.
- التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): ويأتي من خلال الانخراط في الابداع والابتكار.
- الشغف (Passion): ويتمثل دائما في الوصول إلى الحقيقة.
- التخطيط للتفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking Planners): وتمثل في القدرة على التغيير.

- التركيز (Focus): وتتمثل في الأفعال والأنشطة التي يتعين على القائد القيام بها.
- التعاون (Collaborate): وتتمثل في التعاون مع كافة المستويات في المنظمة.
- الابتكار (Innovate): من أجل القدرة على البقاء.
- الاستعداد للتغيير ((Willingness to change): وتتمثل في أن تعمل أو تموت.
- الاتصال (Communication): الاتصال بالعاملين بدرجة 360.

خطوات قيادة المحيط الأزرق:

تقييم واقع القيادة الحالي للمنظمة: ويتم من خلال عمل مجموعات من كبار القادة يتراوح عددهم بين (12-15)؛ حيث يقدمون بيان عن تجاربهم وممارساتهم، بالإضافة إلى الأفعال والأنشطة التي ينبغي الحد منها أو ازالتها، ومن هنا يمكن الاعتماد على مؤشرات استراتيجية القيادة الزرقاء لتحديد الأعمال والأنشطة التي ينبغي على القائد القيام بها (ما الذي يستبعده أو يزيده أو يقلصه أو يبتكره، وهذا ما يعرف بشبكة قيادة المحيط الأزرق ليكون قائد فعال (kim&Mabourgne,2014,66-67).

تطوير ملف القيادة البديلة: بعد الخطوة الأولى واستخدام شبكة قيادة المحيط الأزرق، ومن ثم تأتي الخطوة الثانية والتي تعرف بأنشطة النقطة الباردة والساخنة؛ حيث تشير النقطة الباردة إلى الأنشطة التي تحتاج إلى أن تقلص أو تختزل والتي تستهلك وقت القائد وتضيف قيمة قليلة لأداء المنظمة، وفي المقابل النقطة الساخنة وهي أنشطة يجب أن يزيدها ويبتكرها القائد والتي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ولكن لا يستثمرها القادة حالياً (Zakaria,2017.90).

تحديد ملف تعريف القيادة: يتم تحديد ملف تعريف القيادة المناسب بشكل أفضل لاستثمار العاملين غير المستخدمين، ويتم ذلك من خلال حضور القيادات من كافة المستويات بالمؤسسة (-150 100) كحد أقصى وكذلك اعضاء مجلس الادارة للتصويت على ملف القيادة، وبذلك يمكن تطوير ملف القيادة لكل مستوى من مستويات القيادة (Kim&Mabourgne,2014.68-70).

اضفاء الطابع المؤسسي على ملامح القيادة الجديدة: وتشمل هذه المرحلة توصيل ملامح القيادة الجديدة لجميع المديرين والموظفين، من خلال عقد اجتماعات منتظمة لرصد التقدم الحادث، حيث يتم وضع خطة عمل لجميع القادة من كل المستويات (الأعلى، المتوسط، المبتدئ) وأي قيادة مقررة من قبل الإدارة (-Zaka-ria,2017,90). وهذا يتطلب من القادة أن يكونوا ملمين بالخطوات الأربع السابقة من أجل عمل منحنى القيمة الجديد، ومزايا استخدام منحنى القيادة الزرقاء ما يلي (Malhotra&Seth,2014,250-251):

فتح الباب أمام القادة الاستراتيجيين للنظر في الصورة الشاملة والتشكيك في القواعد الحالية للوضع الحالي وبالتالي اكتشاف نقاط القوة بسهولة والاستفادة منها. يمكن للشركات أن تحافظ على كلا من التكلفة المنخفضة والتمايز في أن واحد وانشاء مقايضة جديدة ذات قيمة للتكلفة.

تسليط الضوء على الشركات التي تركز على النمو والإبداع وتنسى الاستبعاد والتخفيض، في حين أنه في بعض الأحيان يكون الاستبعاد والتخفيض أكثر أهمية لإضافة القيمة، فيكون التنافس لهذه الشركات والحصول على ميزة أمرا سهلا. هناك تقنيات يمكن فهمها بسهولة على جميع المستويات الادارية ويمكن تنفيذها بسهولة دون مقاومة.

ثانيا: الإطار الميداني: يهدف الإطار الميداني إلى التعرف إلى واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، وأيضا سبل تطوير أدائهم في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، ومعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة، وكذلك سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق تعزى إلى متغيري كلا من: النوع والمؤهل العلمي؟

ويتناول هذا الجزء اجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، حيث يشتمل على مجتمع وعينة الدراسة الميدانية، وأدواتها واجراءات التطبيق والأساليب الاحصائية.

مجتمع الدراسة الميدانية:

اختير مجتمع الدراسة بناء على البيانات الصادرة من كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي 2021 / 2022، الذي تصدره الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية للعام الدراسي 2021 / 2022 (وزارة التربية والتعليم، 2021/ 2022). حيث بلغ عدد المعلمين / المعلمات (4892) موزعين على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية.

عينة الدراسة الميدانية:

تم تحديد حجم العينة بأخذ 10 ٪ من اجمالي مجتمع العينة، وتم توزيع (489) استبيان موزعين على سبع إدارات تعليمية من بين عشر إدارات، عاد منها (430) استبيان، واستبعد منها (59) استبيان غير صالح للتحليل الاحصائي لعدم اكتمال المعلومات المطلوبة، والجدول التالي يوضح توزيع أداة الدراسة على المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بسبع إدارات تعليمية ممثلة بمحافظة المنوفية.

جدول (1)

توزيع أداة الدراسة على بعض معلمي المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية.

م	اسم الإدارة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة
1	شبين الكوم	80	60
2	بركة السبع	80	70
3	قويسنا	70	65
4	الباجور	70	64
5	الشهداء	70	66
6	منوف	60	55
7	اشمون	59	50
	الإجمالي	489	430

من الجدول السابق يتضح لنا أن اجمالي الاستبيانات المستردة (430) استبانة، وبالتالي يصبح اجمالي العينة (430).

وصف عينة الدراسة: وقد تم وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال: (النوع- المؤهل العلمي).

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

جدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
النوع	ذكر	150	430	34.88%
	أنثى	280		65.12%
المؤهل العلمي	بكالوريوس / ليسانس	300	430	69.77%
	دراسات عليا/ دبلوم/ ماجستير / دكتوراه	130		30.23%
الإجمالي	-----	-----	430	100%

من الجدول السابق يتضح لنا أن نسبة الذكور من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية بلغت (34.88%)، وكانت نسبة الإناث (65.12%)، ويرجع ذلك لارتفاع عدد الإناث بالمدارس الثانوية العامة الحكومية عن عدد الذكور. أما بالنسبة للمؤهل العلمي نجد أن نسبة الحاصلين على البكالوريوس / الليسانس (69.77%)، بينما الحاصلين على الدراسات العليا كانت نسبتهم (30.23%). وقد يخدم هذا أهداف الدراسة في الحصول على آراء ايجابية وسلبية أكثر دقة تجاه محاور الاستبانة (واقع أداء المديرين، وسبل تطوير أدائهم).

بناء أداة الدراسة:

وقد تمثلت في استبانة مقدمة لبعض المعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية، وقد مر بناء الاستبانة بالخطوات التالية:

الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ بهدف صياغة عبارات محاور الاستبانة، حيث تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين هما: المحور الأول: واقع

أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين. المحور الثاني: سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر المعلمين.

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية ملحق رقم (1) على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين في مجال التربية المقارنة والادارة التربوية، وأيضا المتخصصين في مجال أصول التربية والذي بلغ عددهم (10) ملحق رقم (2)، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، وأيضا مدى وضوح عباراتها وسلامة صياغتها، وأيضا الإضافة أو الحذف لبعض العبارات.، وقد تم عمل التعديلات والمقترحات اللازمة التي أوصى بها المحكمين إلى أن وصلت إلى صورتها النهائية ملحق رقم (3). وقد تكونت الاستبانة من (41) عبارة موزعة كالتالي: المحور الأول: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، وتضمن أربعة أبعاد هم: البعد الأول: الزيادة، وتضمن (8) عبارات، والبعد الثاني: الاستبعاد، وتضمن (6) عبارات، والبعد الثالث: التقليل وتضمن (5) عبارات، والبعد الرابع: الابتكار وتضمن (8) عبارات. المحور الثاني: سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل المحيط الأزرق، وتضمن (14) عبارة. وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة للتطبيق، تم اتباع ما يلي:

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: ارتباط درجة محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وذلك عن طريق حساب معاملات ارتباط درجة المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (3)

قيم معاملات ارتباط درجة محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	عدد العبارات	أرقام العبارات	محاور الاستبانة
** .968	8	8-1	واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين
** .937	6	14-9	
** .948	5	19-15	
** .955	8	27-20	
** .991	14	41-28	سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر المعلمين.

(**) تعني دالة عند ($\alpha=0.1$)

يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.1)، وهو ما يدل على أن الاستبانة صادقة وصالحة للتطبيق.

ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط « ألفا كرو نباخ » كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4)

قيم معاملات الثبات « ألفا كرو نباخ » لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل.

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
826.	8	واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين
791.	6	
808.	5	
816.	8	
		الاستبعاد
		التقليص
		الابتكار

المجموع	-----	27	835 .
-سيل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر المعلمين.	-----	14	860 .
الاستبانة ككل	-----	41	872 .

تدل قيم معاملات الثبات كما هي مبينة بالجدول (4) على أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة، مما يعني أنها صالحة للتطبيق؛ إذ يتضح من الجدول أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (. 872) وهو معامل مرتفع ومناسب لغرض البحث، كما تعتبر معاملات ألفا كرو نباخ لكل محور مرتفعة أيضا ومناسبة لغرض البحث، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق.

المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، استخدمت الباحثة أساليب الاحصاء الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم الاعتماد على ما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient" لحساب صدق الاستبانة.

- معامل ارتباط ألفا كرو نباخ "Cranach's Alpha" للتحقق من ثبات الاستبانة.

- مقاييس الاحصاء الوصفي «Descriptive Statistic Measures» وذلك من أجل الإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- اختبار «T. Test»، لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصهم (النوع-المؤهل العلمي).

- ولتفسير استجابات عينة الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (5)

جدول (5)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة النسب التالية: تكون الاستجابة مرتفعة جدا في الفئة من (20 إلى 4)، ومرتفعة في الفئة من (3.40 إلى أقل من 4.20)، ومتوسطة في الفئة من (2.60 إلى أقل من 3.40)، وضعيفة في الفئة من (1.80 إلى أقل من 2.60)، وضعيفة جدا في الفئة من (1 إلى أقل من 1.80).

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي نصه «ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين؟ تم تحليل استجابات عينة الدراسة الميدانية وفقا للأبعاد المختلفة والعبارات، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي: بعد الزيادة: الجدول (6) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية المتعلقة ببعد الزيادة.

جدول (6)

استجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية المتعلقة ببعد الزيادة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للعاملين معه.	3.38	1.43	متوسطة	3
2	يحفز مدير المدرسة العاملين معه نحو تطوير المدرسة.	2.91	1.22	متوسطة	7
3	يتفهم مدير المدرسة مشكلات العاملين بالمدرسة ويعمل على حلها.	3.67	1.23	مرتفعة	1

4	يزود مدير المدرسة العاملين معه بالبيانات اللازمة للعمل المدرسي.	3.03	1.58	متوسطة	6
5	يحرص مدير المدرسة على اشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات.	3.32	1.13	متوسطة	5
6	يحرص مدير المدرسة على العمل بالأسلوب الجماعي.	3.37	1.40	متوسطة	4
7	يستخدم مدير المدرسة طريقة الافصاح والشفافية عن المعلومات المعبرة عن الأداء الفعلي للعاملين معه.	2.56	1.57	ضعيفة	8
8	يهتم مدير المدرسة بإقامة علاقات طيبة مع كافة العاملين بالمدرسة.	3.64	1.19	مرتفعة	2
الدرجة الكلية		3.21	1.28	متوسطة	----

تشير النتائج الواردة من الجدول (6) إلى اتفاق أفراد العينة على توافر بعد الزيادة كأحد أبعاد قيادة المحيط الأزرق لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية بدرجة متوسطة بلغت (3.21)، مما يعني ادراك أفراد العينة أن مديري المدارس بحاجة إلى زيادة أعمال وأنشطة داخل المدارس لكي يصبح أدائهم عال و متميز وهذا ينعكس بدوره على أداء العاملين وعلى المدرسة ككل. ولكن حصول البعد على درجة متوسطة يعني رؤية أفراد العينة بأن المديرين يحتاجون المزيد من الجهد لزيادة أعمال وأنشطة لتطوير أدائهم وتحسينه في ضوء قيادة المحيط الأزرق، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Hanafi.2016) والتي أكدت على أهمية وجود محددات لقيادة المحيط الأزرق مثل: الابداع، ارادة التغيير، التفكير الاستراتيجي، التركيز من خلال الأعمال والأنشطة التي يجب أن يمارسها القادة ليكون أدائهم عال و متميز، وغيرها.

أما بالنسبة لعبارات بعد الزيادة، فقد جاءت ما بين مرتفعة ومتوسطة وضعيفة، حيث حصلت العبارتان (3،8) على درجات مرتفعة، والعبارة رقم (7) حصلت على درجة ضعيفة، والعبارات (1،2،4،6،5) حصلوا على درجات متوسطة.

بالنسبة للعبارة (3) والتي تنص على: ”يتفهم مدير المدرسة مشكلات العاملين بالمدرسة ويعمل على حلها“، جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.67) وبالترتيب

الأول، وقد يرجع ذلك إلى رغبة المديرين في التعرف على المشكلات البسيطة التي يعاني منها العاملين معه، والتعامل معها قبل أن تتفاقم ويصعب حلها، مما يشعر العاملين معه بالراحة والرضا النفسي. كما حصلت العبارة (8) والتي تنص على: ” يهتم مدير المدرسة بإقامة علاقات طيبة مع كافة العاملين بالمدرسة ” على درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.64) وبالترتيب الثاني، وقد ترجع هذه النتيجة إلى قدرة المديرين على تهيئة مناخ عمل قائم على العلاقات الانسانية ليسهم ذلك في حل المشكلات والصراعات ؛ وهو ما يلبي احتياجات المعلمين النفسية والاجتماعية، ويكون دافع للعاملين معه لتحسين أدائهم وتطوير المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العيسى، 2016، -12 (11) والتي أظهرت أهمية العلاقات الانسانية في الممارسات القيادية ودورها في تعزيز ثقة العاملين بالمدرسة بأنفسهم وتطوير شخصيتهم ودفعهم نحو الانجاز.

حصول العبارة (7) والتي تنص على: ” يستخدم مدير المدرسة طريقة الافصاح والشفافية عن المعلومات المعبرة عن الأداء الفعلي للعاملين معه ” على درجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.56) على الترتيب الثامن والأخير، وقد ترجع هذه النتيجة إلى قلة استخدام مديري المدارس طريقة الافصاح والشفافية عن المعلومات التي تعبر عن الأداء الفعلي للعاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ندا، 2019، 165)، والتي توصلت إلى عدم استخدام المديرين طريقة الإفصاح والشفافية للتعبير عن الأداء الفعلي للعاملين معهم، وذلك لعدم اعتماد المديرين في ادارتهم على منهج الإدارة على المكشوف القائمة على الشفافية والوضوح، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة كلا من (الطراونة، والعضايلة، 63-96، 2010) من وجود علاقة طردية بين درجة تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية، مما يؤكد أهمية الدور الذي تقوم به الشفافية في تهيئة البيئة التعليمية المناسبة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية .

حصول العبارات (1،2، 4،5،6) على درجات متوسطة، لتؤكد رؤية أفراد العينة في محاولة المدير لتفويض بعض صلاحياته للعاملين معه، العمل بالأسلوب الجماعي، اشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات، تزويده العاملين معه بالبيانات

اللازمة للعمل المدرسي، تحفيز العاملين معه نحو تطوير المدرسة، ولكن حصول تلك العبارات على درجة متوسطة تعني قلة اقتناع أفراد العينة بأداء المدير لتلك الممارسات، وأن المدير في حاجة إلى زيادة تلك الممارسات ليكون أدائه عال و متميز، وهذا ينعكس بدوره على أداء العاملين معه، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Hanafi.2016) والتي أشارت إلى وجود بعض الأنشطة والأعمال التي يجب أن يقوم بزيادتها القائد لكي يصبح أدائه عال و متميز.

بعد الاستبعاد: جدول (7) يوضح استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد الاستبعاد.

جدول (7)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد الاستبعاد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
9	يستبعد مدير المدرسة الاجراءات الروتينية لتقديم الخدمة في الوقت المحدد.	2.17	1.38	ضعيفة	5
10	يستبعد مدير المدرسة الكوادر البشرية غير الكفؤ.	1.84	1.22	ضعيفة	6
11	يستبعد مدير المدرسة التجهيزات القديمة لتوفير نفقات الصيانة.	2.84	1.33	متوسطة	4
12	يسعى مدير المدرسة إلى تأمين التجهيزات المطلوبة لتوفير الهدر في نفقات الصيانة.	3.30	1.42	متوسطة	2
13	يستبعد مدير المدرسة الأنشطة التعليمية التي ينتج عنها مصاريف بالغة.	3.31	1.42	متوسطة	1
14	يستبعد مدير المدرسة الطرق التقليدية في التدريس.	3.13	1.18	متوسطة	3
الدرجة الكلية		2.85	1.31	متوسطة	-----

تشير النتائج الواردة من الجدول (7) إلى اتفاق أفراد العينة على توافر بعد الاستبعاد كأحد أبعاد قيادة المحيط الأزرق لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية بدرجة متوسطة بلغت (2.85)، مما يعني ادراك أفراد العينة أن مديري المدارس بحاجة إلى استبعاد أعمال وأنشطة داخل المدارس لكي يصبح أدائهم عال و متميز، وهذا ينعكس

بدوره على أداء العاملين وعلى المدرسة ككل، ولكن حصول البعد (الاستبعاد) على درجة متوسطة يعني رؤية أفراد العينة بأن المديرين يحتاجون مزيد من الجهد لاستبعاد بعض الاعمال والانشطة لتطوير أدائهم وتحسينه في ضوء قيادة المحيط الأزرق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسلط، وحويحي، 2021، 38) التي توصلت إلى أهمية تطبيق بعد الاستبعاد لتحسن جودة خدمات الجامعات السعودية .

أما بالنسبة لعبارات بعد (الاستبعاد) فقد جاءت ما بين متوسطة وضعيفة، حيث حصلت العبارتان (9،10) على درجة ضعيفة، والعبارات (11،12،13،14) على درجات متوسطة.

فبالنسبة للعبارتان (9،10) حصلتا على درجة ضعيفة، مما يعني حاجة مدير المدرسة الملحة إلى استبعاد الإجراءات الروتينية في عملياتها الإدارية والتعليمية لتقديم الخدمة للمستفيدين من الطلاب والهيئة التدريسية والعاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي، كذلك حاجة المدير الملحة إلى استبعاد الكوادر البشرية ذات الكفاءة الضعيفة التي تؤثر بالسلب على أداء العملية التعليمية وعلى أداء المدرسة ككل.

العبارات (11،12،13،14) حصلت على درجات متوسطة، مما يؤكد حاجة المدير إلى استبعاد الأنشطة التعليمية ذات المصاريف البالغة، ويستبعد المدير نفقات الصيانة من خلال تأمين التجهيزات المطلوبة، وأيضا يستبعد مدير المدرسة الطرق التقليدية في التدريس بتطبيق بعض النظم الجديدة كالمنصات التعليمية التفاعلية.

بعد التقليل: جدول (8) يوضح استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد التقليل.

جدول (8)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد التقليل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
15	يقلص مدير المدرسة أخطاء العاملين معه من خلال رفع كفاءتهم ومهاراتهم.	3.16	1.28	متوسطة	1

16	يضع مدير المدرسة خطة للتحسين يقلص من خلالها جوانب القصور والضعف في خدمات المدرسة.	3.07	1.31	متوسطة	2
17	يرشد مدير المدرسة النفقات على العمليات مع الحفاظ على جودة الخدمات.	2.96	1.28	متوسطة	4
18	يقلل مدير المدرسة الهدر في الوقت والجهد المبذول في انجاز المهام للعاملين معه.	2.97	1.24	متوسطة	3
19	يقلل مدير المدرسة التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية.	2.93	1.29	متوسطة	5
الدرجة الكلية		3.03	1.12	متوسطة	----

تشير النتائج الواردة من الجدول (8) إلى اتفاق أفراد العينة على توافر بعد التقليل كأحد أبعاد قيادة المحيط الأزرق لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية بدرجة متوسطة بلغت (3.03)؛ مما يعني إدراك أفراد العينة أن مديري المدارس بحاجة إلى تقليل أعمال وأنشطة داخل المدارس لكي يصبح أدائهم عالٍ ومتميز، وهذا ينعكس بدوره على أداء العاملين وعلى المدرسة ككل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، وحويحي، 2021، 38) التي توصلت إلى أهمية تطبيق بعد التقليل لتحسين جودة خدمات الجامعات السعودية. وأيضاً دراسة (حمد، 2020) التي توصلت إلى أهمية بعد التقليل في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.

بالنسبة لعبارات بعد التقليل فقد جاءت كلها بدرجة متوسطة في العبارات (15، 16، 17، 18، 19)؛ مما يؤكد حاجة مدير المدرسة إلى رفع كفاءة ومهارة العاملين معه من خلال تقليل أخطائهم، وحاجة مدير المدرسة إلى وضع خطة لتحسين المدرسة من خلال تقليل جوانب القصور والضعف في خدمات المدرسة، حاجة مدير المدرسة إلى تقليل الوقت والجهد المبذول في انجاز المهام للعاملين معه عن طريق استخدام التكنولوجيا في انجاز هذه المهام، وحاجة مدير المدرسة إلى ترشيد النفقات على العمليات سواء الادارية او التعليمية مع الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة، وأخيراً حاجة مدير المدرسة إلى تقليل التكاليف الكلية ويتم ذلك من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية بالمدرسة .

4 - بعد الابتكار: جدول (9) يوضح استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعيد الابتكار.

جدول (9)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعيد الابتكار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
20	يحرص مدير المدرسة على تحديد أساليب العمل بالتفصيل.	3.65	1.16	مرتفعة	2
21	يعزز مدير المدرسة مفهوم العمل الجماعي عند اسناد المهام للعاملين معه.	3.69	1.20	مرتفعة	1
22	يوظف مدير المدرسة التقنيات الحديثة في تقييم أداء المعلمين.	3.15	.96	متوسطة	5
23	يدعم مدير المدرسة ابداعات المعلمين وخاصة ذوي الخبرة التقنية.	3.24	1.14	متوسطة	4
24	يهيئ مدير المدرسة مرافق المدرسة التقنية المختلفة لتكون محفزة على الابتكار.	3.31	1.11	متوسطة	3
25	يبتكر مدير المدرسة خدمات اضافية تميز المدرسة عن غيرها.	3.03	1.40	متوسطة	7
26	يبتكر مدير المدرسة برامج تراعي حاجات المستفيدين.	2.95	1.26	متوسطة	8
27	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الابتكارية من العاملين معه وأصحاب المصلحة داخل المدرسة وخارجها.	3.09	.97	متوسطة	6
الدرجة الكلية		3.37	1.07	متوسطة	----

تشير النتائج الواردة من الجدول (9) إلى اتفاق أفراد العينة على توافر بعد الابتكار كأحد أبعاد قيادة المحيط الأزرق لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية بدرجة متوسطة بلغت (3.37)، مما يعني ادراك أفراد العينة أن مديري المدارس بحاجة إلى ابتكار أعمال وأنشطة داخل المدارس لكي يصبح أدائهم عال ومتميز، وهذا ينعكس بدوره على أداء العاملين وعلى المدرسة ككل، وهذه النتيجة تكاد تتفق مع دراسة

(الحجاج, 2019) التي توصلت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة قليلة.

بالنسبة لعبارات بعد الابتكار فقد تراوحت بين درجة مرتفعة ودرجة متوسطة، فقد حصلت العبارة رقم (21) على درجة مرتفعة وبالترتيب الأول وتنص على: ”يعزز مدير المدرسة مفهوم العمل الجماعي عند اسناد المهام للعاملين معه ”، وقد يرجع ذلك إلى إدراك مدير المدرسة بأن العمل الجماعي يختزل الوقت والجهد وينمي الخبرات من خلال تبادلها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شرار، 2019) التي توصلت إلى أهمية التعاون والعمل الجماعي في الابتكار التنظيمي. وقد حصلت العبارة رقم (20) أيضا على درجة مرتفعة وبالترتيب الثاني، والتي تنص على: « يحرص مدير العمل باستمرار على تجديد أساليب العمل ”، وقد يرجع ذلك إلى وعي المدير بأهمية التجديد في أساليب العمل لمواجهة التغيرات غير المتوقعة، ورغبة المدير في تطوير الأداء وتحسينه داخل المدرسة. وقد عبرت العبارتان (19، 20) عن الابتكار الإداري؛ فالابتكار الإداري هو: ” الاتيان بالجديد الإداري» (نجم، 2015، 349)، وقد حصلتا العبارتان على درجة مرتفعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو سنيمة، 2020) والتي حصل فيها الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة على درجة مرتفعة.

بالنسبة للعبارات (23، 22، 24) وهذه العبارات تعبر عن الابتكار التقني ؛ فالابتكار التقني هو: ”الابتكار الذي يركز على الجانب التكنولوجي والاختراعات” (الشرقاوي، 2016، 174)، وقد حصلت العبارات على درجات متوسطة، وبالترتيب الثالث والرابع والخامس، وقد ترجع هذه النتيجة إلى قصور مدير المدرسة في تهيئة مرافق المدرسة التقنية لتكون محفزة على الابتكار، وأيضا قصور مدير المدرسة في تدعيم ابداعات المعلمين وخاصة ذوي الخبرة التقنية، على الرغم من أن المعلمين المبدعين ذوي الخبرة التقنية بإمكانهم انتاج وسائل تعليمية قد تكون نواة لتغيير أساليب عرض المادة التعليمية لدى بقية زملائهم، وبالتالي تحويل المدرسة إلى النمط الابتكاري

المنتج، وأيضاً قصور مدير المدرسة في استخدام التقنيات الحديثة لتقييم أداء المعلمين، وهذا راجع لانشغال المدير بالأعمال الإدارية والكتابية، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (أبو سنيمة، 2020) والتي حصل فيها الابتكار التقني لدى مديري المدارس بمحافظة غزة على درجة مرتفعة.

بالنسبة للعبارات (25، 26، 27) والتي تعبر عن الابتكار الإضافي (فالابتكار الإضافي هو: «الذي يضمن تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضياً ومتفاعلاً مع المنظمة، فالخدمات الإضافية تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وتضمن زيادة رأسمالها» (أبو حلوب، 2015، 35)، حيث حصلت أيضاً تلك العبارات على درجات متوسطة، وبالترتيب السادس والسابع والثامن، وقد ترجع هذه النتيجة إلى قصور المدير في تبني الأفكار الابتكارية من العاملين معه وأصحاب المصلحة داخل المدرسة وخارجها، وقصور المدير في تقديم خدمات إضافية تميز المدرسة عن غيرها، وقصور المدير في ابتكار برامج تراعي حاجات المستفيدين، وهذا قد يكون راجع إلى العقبات المالية وضعف الميزانية بالمدرسة، واللوائح والقوانين المنظمة للعمل والتي تحد من قدرة مدير المدرسة على التغيير، وأيضاً ضيق الوقت الناتج عن كثرة الأعباء والأعمال الإدارية المنوطة بالمدير. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (سلام، 2020، 190) والتي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي بصفة عامة، والابتكار الإضافي للمنتجات بصفة خاصة.

وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث والذي نصه "ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات عينة الدراسة الميدانية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (10)

يوضح استجابات أفراد العينة المتعلقة بسبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق من وجهة نظر المعلمين.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
28	توفير المتطلبات المادية والكوادر البشرية اللازمة لتلبية احتياجات تطبيق قيادة المحيط الأزرق.	4.42	1.02	مرتفعة جدا	2
29	تعزيز الاتصال الإداري الفعال بين مديري المدارس، وبينهم وبين المعلمين، ومع المستويات الإدارية العليا.	3.72	1.22	مرتفعة	14
30	ابتكار بيئات وأسواق عمل جديدة ترتبط بمخرجات المدرسة.	3.99	1.19	مرتفعة	6
31	وجود نظام للحوافز والمكافآت يعمل على تفجير طاقات المديرين، وتشجيعهم على الابتكار والابداع.	3.91	1.18	مرتفعة	9
32	دعم مديري المدارس للأفكار الإبداعية وتوظيفها؛ بما يسهم في إيجاد جو مدرسي يعزز ثقافة الإبداع.	3.92	1.21	مرتفعة	8
33	نشر الوعي بأهمية تطبيق قيادة المحيط الأزرق من خلال تعزيز قنوات مديري المدارس بأهمية قيادة المحيط الأزرق وخصائصها.	4.57	.78	مرتفعة جدا	1
34	التوسع في الدورات التدريبية للمديرين في قيادة المحيط الأزرق؛ والأساليب الإدارية الحديثة؛ لمساعدتهم في التعرف على ما هو جديد في هذا المجال.	4.27	1.04	مرتفعة جدا	4
35	إيجاد بيئة عمل تتوافر فيها العوامل الأساسية لتطبيق قيادة المحيط الأزرق، من خلال بناء مناخ تنظيمي داعم للانسجام مع بيئات العمل المختلفة.	3.73	1.27	مرتفعة	13
36	بناء قاعدة معلومات الكترونية تساعد المديرين على اتخاذ القرارات السليمة، والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي وواقعي.	3.79	1.23	مرتفعة	12
37	امتلاك مديري المدارس ارادة حقيقية في التحول إلى قيادة المحيط الأزرق.	4.33	1.08	مرتفعة جدا	3

10	مرتفعة	1.25	3.88	خلق وابتكار القيمة بالمدرسة ومخرجاتها.	38
7	مرتفعة	1.11	3.94	تبنى مبدأ الشفافية في العمل والتدفق المفتوح للمعلومات، بما يمكن المديرين من اتخاذ القرارات الفعالة.	39
11	مرتفعة	1.23	3.86	مشاركة القيادات العليا والمؤوسين في تحديد واقع القيادة الراهن.	40
5	مرتفعة	1.06	4.22	وضع آليات محددة لمراجعة ممارسات مديري المدارس، وقياس أثرهن في تطبيق قيادة المحيط الأزرق.	41
----	مرتفعة	1.02	4.05		الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (10) اتفاق أفراد العينة على سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.05). وهو ما يعني وعي وإدراك أفراد العينة لسبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق؛ لما لتطوير أداء المديرين من مزايا منها: تدعيم الأداء الإداري للمديرين بحيث يكونوا قادرين على التغيير واستخدام طرائق عمل جديدة، ومساعدتهم على التغلب على أية مواقف جديدة وما يصاحبها من أدوار ومسئوليات.

-ولقد أكدت أبرز العبارات والتي حصلت على درجة مرتفعة جدا على أن من أهم سبل تطوير أداء مديري المدارس هو نشر الوعي بأهمية تطبيق قيادة المحيط الأزرق من خلال تعزيز قناعات مديري المدارس بأهمية قيادة المحيط الأزرق وخصائصها، حيث أن تشكيل الوعي مرحلة مهمة لتطبيق أية مفاهيم جديدة، بالإضافة إلى تسهيل مشاركة المعلومات والتواصل والتعاون مع الآخرين، ويتم ذلك من خلال تزويد المديرين بالمعلومات والمهارات اللازمة لتطبيق قيادة المحيط الأزرق. كما أكدت استجابات أفراد العينة على ضرورة توفير المتطلبات المادية والكوادر البشرية اللازمة لتلبية احتياجات تطبيق قيادة المحيط الأزرق، ويتم ذلك من خلال توفير كافة المتطلبات

المادية من مستلزمات مادية، والتمويل اللازم، وتمثل المتطلبات البشرية في توفير الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لتلبية احتياجات تطبيق قيادة المحيط الأزرق. كما أكدت استجابات أفراد العينة على امتلاك مديري المدارس ارادة حقيقية في التحول إلى قيادة المحيط الأزرق، لأن تلك الإرادة تدفع الفرد تدفع الفرد لاكتساب المعارف والمهارات واستيعاب كافة التطورات، ومواجهة أية مشكلات تعترضه.

- أما العبارات التي جاءت في مرتبة متأخرة وبدرجة مرتفعة مثل العبارة رقم (13)، والعبارة رقم (14) وقد حصلنا على الترتيب الثالث عشر والرابع عشر، حيث تنص العبارة رقم (13) على: ”ضرورة ايجاد بيئة عمل تتوافر فيها العوامل الأساسية لتطبيق قيادة المحيط الأزرق، من خلال بناء مناخ تنظيمي داعم للانسجام مع بيئات العمل المختلفة“، كما تنص العبارة رقم (14) على: ”تعزيز الاتصال الإداري الفعال بين مديري المدارس، وبينهم وبين المعلمين، ومع

المستويات الإدارية العليا“، وقد تفسر العبارة (13) بأن قيادة المحيط الأزرق قد تحتاج إلى بيئة عمل تعتمد على فرق العمل، فالشعور المشترك بالمسئولية الجماعية؛ يعطي قوة حقيقية، تتمثل في الشعور بالانتماء والاحترام الذاتي، مما يساعد على التغلب على أية مشكلات تعوق تحقيق أهداف الفريق، ففرق العمل لها دور في ادارة شئون العمل بشكل ذاتي وديمقراطي في المنظمات الخدمية (مرزوق، 2008، 43). أما بالنسبة للعبارة (14) فقد تفسر بأن قيادة المحيط الأزرق تحتاج إلى تعزيز الاتصال الإداري بين المديرين، وبينهم وبين المعلمين، وبينهم وبين المستويات الإدارية العليا، وذلك لما للاتصال الإداري من دور في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعد الخطوط التنظيمية، والسياسات، مؤشرات يلتزم بها العاملون باتباعها في عملية اتصالهم بمدراءهم، وفي تقديم مقترحاتهم، وتؤدي التنظيمات غير الرسمية الوظيفة نفسها، إذ تضبط أعضائها، وتحقق الانضباط الوظيفي والإداري (مريول، 2015، 17)، كما أن الاتصال يزود المدير بمعلومات وبيانات صحيحة، مما يساعد على صناعة واتخاذ القرارات السليمة (سيد، والجمل، 2014، 33).

وبالنسبة للهدف الأخير للجانب الميداني والمتعلق بما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة، وكذلك سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق تعزى إلى متغيري: النوع والمؤهل العلمي، فقد تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للأبعاد المختلفة والعبارات، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي:

التعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول بعدي الاستبانة (واقع أداء مديري المدارس، وسبل تطوير الأداء) طبقاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، تم استخدام اختبار (T-Test)) للمقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج موضحة كما بالجدول (11).

جدول (11)

اختبار "ت" لدراسة دلالة الفروق بين المعلمين حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، وسبل تطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، والتي ترجع لمتغير النوع (ذكر - أنثى).

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الزيادة	ذكر	150	40.79	1.203	.226	غير دالة
	أنثى	280	40.13			
الاستبعاد	ذكر	150	42.25	1.723	.069	غير دالة
	أنثى	280	41.05			
التقليص	ذكر	150	38.45	-.215	.823	غير دالة
	أنثى	280	38.75			
الابتكار	ذكر	150	38.97	-.163	.879	غير دالة
	أنثى	280	38.84			
سبل تطوير أداء مديري المدارس	ذكر	150	39.631	.112	.889	غير دالة
	أنثى	280	39.508			
المجموع الكلي	ذكر	150	156.06	.279	.775	غير دالة
	أنثى	280	138.43			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (367) عند مستوى دلالة (0.05) = 1.984

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (367) عند مستوى دلالة (0.01) = 2.626

كشفت نتائج جدول (11) عن أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع أبعاد الاستبانة سواء (واقع أداء مديري المدارس، وكذلك سبل تطوير الأداء)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في مستوى تقديراتهم لكلا من: واقع أداء مديري المدارس، وكذلك سبل تطوير أدائهم، ويمكن أن تعزي تلك النتيجة إلى اتفاق أفراد العينة من الذكور والإناث حول واقع أداء مديري المدارس، وكذلك سبل تطوير أدائهم، وأن النوع لم يؤثر على آراء أفراد العينة. التعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول بعدي الاستبانة (واقع أداء مديري المدارس، وسبل تطوير الأداء) طبقاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار T-test للمقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج موضحة كما بالجدول (12).

جدول (12)

اختبار "ت" لدراسة دلالة الفروق بين المعلمين حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، وسبل تطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، والتي ترجع لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الزيادة	بكالوريوس / ليسانس	300	40.82	.465	.642	غير دالة
	دراسات عليا	130	40.39			
الاستبعاد	بكالوريوس / ليسانس	300	39.07	.633	.533	غير دالة
	دراسات عليا	130	38.40			
التقليص	بكالوريوس / ليسانس	300	38.65	.273	.782	غير دالة
	دراسات عليا	130	38.34			
الابتكار	بكالوريوس / ليسانس	300	37.20	-.457	.646	غير دالة
	دراسات عليا	130	37.80			

سبل تطوير أداء مديري المدارس	بكالوريوس / ليسانس	300	55.67	.543	.587	غير دالة
	دراسات عليا	130	54.73			
الدرجة الكلية	بكالوريوس / ليسانس	300	155.2	.183	.837	غير دالة
	دراسات عليا	130	137.73			

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (367) عند مستوى دلالة (0.05) = 1.984

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (367) عند مستوى دلالة (0.01) = 2.626

كشفت نتائج جدول (12) عن أن قيمة «ت» المحسوبة أقل من قيمة «ت» الجدولية في محوري الاستبانة (واقع أداء مديري المدارس، وسبل تطوير أدائهم)، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس / الليسانس، والحاصلين على دراسات عليا في مستوى تقديراتهم لواقع أداء مديري المدارس، وكذلك سبل تطوير أدائهم. ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى ما يلي: المعلم الذي يحمل مؤهل بكالوريوس / الليسانس يستطيع تحديد واقع أداء مديري المدارس، وكذلك سبل تطوير أدائهم بدرجة مساوية للمعلم الذي يحمل أعلى من البكالوريوس / الليسانس، فتحديد سواء كلا من واقع الأداء أو سبل تطوير الأداء لا يحتاج لمؤهل علمي مرتفع، لأن هذه الممارسات واضحة ولا تحتاج لتخصص دقيق لتحديد درجة ممارستها.

وبالنسبة للإجابة على السؤال الخامس والذي نصه: ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق؟

والإجابة على هذا السؤال تتضح فيما يلي:

الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق:

في ضوء الإطار النظري للبحث والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، تقدم الباحثة فيما يلي بعض الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق:

1 - العمل على ايجاد ثقافة داعمة ومشجعة لتطبيق قيادة المحيط الأزرق ويتطلب

ذلك ما يلي:

- تدريب مديري المدارس على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وخاصة قيادة المحيط الأزرق.
- تحقيق الاتصال المفتوح بين المستويات الإدارية والتعليمية، لاحتواء أية مشكلات وحلها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة؛ من خلال فرق العمل الجماعي، وتنمية روح التعاون بينهم.
- نشر الوعي بأهمية تطبيق قيادة المحيط الأزرق، من خلال تعزيز قناعات مديري المدارس بأهمية تطبيق قيادة المحيط الأزرق وخصائصها.
- ايجاد بيئة عمل تتوافر فيها العوامل الأساسية لتطبيق قيادة المحيط الأزرق، من خلال بناء مناخ تنظيمي داعم للانسجام مع بيئات العمل المختلفة.
- تحسين الوضع التنافسي للمدرسة من خلال ابتكار بيئات وأسواق عمل جديدة ترتبط بمخرجات المدرسة.
- مشاركة القيادات العليا والمرؤوسين في تحديد واقع القيادة الراهن.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت يعمل على تفجير طاقات المديرين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- دعم مديري المدارس للأفكار الإبداعية والابتكارية وتوظيفها؛ بما يسهم في ايجاد جو مدرسي يعزز ثقافة الإبداع والابتكار.
- التوسع في الدورات التدريبية للمديرين للتدريب على الأساليب الإدارية الحديثة وخاصة قيادة المحيط الأزرق.
- امتلاك مديري المدارس إرادة حقيقية في التحول إلى قيادة المحيط الأزرق.
- تبني مبدأ الشفافية في العمل والتدفق المفتوح للمعلومات، بما يمكن المديرين من اتخاذ القرارات الفعالة.

- وضع آليات محددة لمراجعة ممارسات مديري المدارس، وقياس أثرهم في تطبيق قيادة المحيط الأزرق.
- الاتجاه نحو اللامركزية في المدارس، والاعتماد على الإدارة الذاتية للمدارس، حتى يمكن وضع الخطط المناسبة لقيادة المحيط الأزرق.

2- بناء وإعداد الكوادر البشرية الشابة والمتميزة، ويتطلب ذلك ما يلي:

- منح المعلمين فرصاً لتولي المناصب القيادية الإدارية استناداً على كفاءتهم وقدراتهم الإدارية والأكاديمية.
- تحديد المعايير التي يتم الاستناد إليها لاختيار القيادات المدرسية.
- اعتماد أدلة تتضمن أنشطة وممارسات القيادة المتميزة، وليس سماتهم أو قيمهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء أبعاد قيادة المحيط الأزرق، وتوفير كافة البرامج التدريبية الدورية والمستمرة؛ لرفع كفاءة مديري المدارس.

3 - خلق وابتكار القيمة لكافة ممارسات المدرسة، ويتطلب ذلك ما يلي:

- حفز الإبداع الإداري لدى المديرين عن طريق عقد ندوات ومحاضرات للاستفادة من خبرات وابداعات مديري المدارس المتميزين في المجال الإداري.
- التدريب والتأهيل المستمر القائم على الحداثة والإبداع والابتكار.
- الاتصال الفعال بين كافة المستويات الإدارية والتعليمية لمناقشة كل ما يستجد من معلومات حول أي مشكلة أو قرار، مع طرح وجهات النظر المختلفة حولها بكل شفافية.
- تحديد الأنشطة المراد إزالتها أو تقليصها، ووضع الأنشطة المراد ابتكارها في الاعتبار لتجويد أداء المدرسة.

4 - تبني الفكر الاستراتيجي في (الزيادة-التقليص - الاستبعاد-الابتكار) للأنشطة

وكافة الممارسات بالمدرسة، ويتطلب ذلك ما يلي:

- وجود رؤية واضحة ومحددة.
- تحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى.
- تحديد الأنشطة المراد ابتكارها في المستقبل، وغير موجودة الآن.
- 5 - تهيئة البنية التقنية الملائمة لتطبيق قيادة المحيط الأزرق، ويتطلب ذلك ما يلي:
 - توفير كافة المكونات المادية اللازمة من أجهزة ومعدات وشبكات، وتحديثها باستمرار.
 - وجود الميزانية المناسبة لتزويد المدارس بالأجهزة والتقنيات التعليمية الحديثة، ووجود لجان للمتابعة، للتأكد من تطبيق قيادة المحيط الأزرق.
 - بناء قاعدة بيانات بوزارة التربية والتعليم، تتيح التعرف على الخبرات العالمية في مجال تطبيق قيادة المحيط الأزرق.
- 6 - دعم وتعزيز الأفكار والمبادرات الجديدة، ويتطلب ذلك ما يلي:
 - تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية والابتكارية بالمدرسة.
 - جذب المواهب من الكوادر البشرية واستثمارها، لكي يتم أقصى استفادة منها.
 - إعداد خطة لتطوير الهيكل التنظيمي بالمدرسة ليتواءم مع متطلبات قيادة المحيط الأزرق.
 - إعداد دليل لتطبيق قيادة المحيط الأزرق بالمدارس، يشمل كلا من: المفهوم- الأهمية - الخصائص- إجراءات التطبيق، وذلك بما ينسجم مع أهداف المدرسة الاستراتيجية.
- عمل برنامج تعريفى للمديرين للاطلاع على كيفية تطبيق قيادة المحيط الأزرق، وتاحته الكترونيا على موقع الوزارة، وتاحته أيضا على الهواتف المحمولة من خلال تطبيق خاص به.

7 - إرادة التغيير، ويتطلب ذلك ما يلي:

- امتلاك الشجاعة والمخاطرة والمبادرة.
- المصداقية والشفافية بين المديرين والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.
- امتلاك القناعة بأهمية التغيير التنظيمي.
- الرغبة والقدرة على التغيير في الأحداث.
- اشتراك معظم العاملين في المدرسة أو جميعهم في التخطيط لإحداث التغيير.

المراجع

المراجع العربية:

- 1 - أبو بكر، مصطفى محمود (2015). المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 2- أبو حلوب، مهند محمد عرفه سالم (2015). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الانتاجي الصناعي في الاستراتيجية الوطنية للتصدير. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
- 3- أحمد، أحمد محمد، وزكي، محمد حمدي (2017). تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد-دراسة حالة بمحافظة المنيا. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (50).
- 4 - أبو سنيمه، أسعد سليمان عطية (2020). الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأقصى، غزة.
- 5- أبو شرار، محمد خالد (2019). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصال الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- 6- أبو عاصي، هشام عبد العزيز (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (2)، ع (88).

- 7 - أحمد، رانيا كمال (2021). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج (2). ع (92).
- 8 - آل مسلط، محمد أحمد على، وحويجي، محمد أحمد غريب السيد (2021). تحسين جودة خدمات الجامعات السعودية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: رؤية مقترحة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، مج (41)، ع (1).
- 9- أنيس، ابراهيم وآخرون (2004). المعجم الوسيط (ط 4). مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، المجلد (1).
- 10- الثبتي، محمد بن عثمان (2020). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (187)، ج (3).
- 11- الجرجري، أحمد سليمان أحمد (2018). دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، مج (8)، ع (3).
- 12 -الحجاج، حرب خلف (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم ومعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الأردنية، الأردن، ج (27)، ع (6).
- 13 -السبعي، سعيد فايز محمد (2016). آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس. عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات وتنمية الموارد البشرية، س (17)، ع (53).
- 14 -السعود، راتب سلامة، حسنين، إبراهيم علي (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية (اتجاهات معاصرة)، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 15 - الشراوي، اسماعيل محمود علي (2016). إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط1، عمان، الأردن: دار الغيداء للنشر.

- 16- الشريف، ريم عمر منصور (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
- 17- الطراونة، رشا نايل حامد، والعضايلة، علي محمد عمر (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية في إدارة الأعمال. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية-عمادة البحث العلمي، مج (6)، ع (1).
- 18 - العجمي، فلاح سعد طامي (2006). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 19-العجمي، كروز تراحيب (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ج (3)، (18).
- 20-العساس، عبير محمد (2021). تطوير التعليم الابتدائي المصري في ضوء الخبرة الكندية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- 21-العلكمي، محمد عبد الله محي (2020). آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (5).
- 22-العيسى، ايناس عبد الرحمن أحمد عباد (2016). متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، مج (17)، ج (4).
- 23-الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق، الغامدي، علي بن محمد زهيد (2017). درجة أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (28)، ج (1).

- 24- القطان، وائل محمود (2016). إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 40 (1).
- 25- الهنداوي، ياسر فتحي (2007). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي رفي مصر - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 2 (31).
- 26 - جلال، أبو بكر أحمد صديق، متولي، التهامي محمد ابراهيم (2019). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية مج (34)، ع (4).
- 27 - جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2007). الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي. القاهرة: قطاع الكتب.
- 28 - جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2013). قرار وزاري رقم (88) لعام 2013؛ بشأن نظام الثانوية المقترح. القاهرة: قطاع الكتب.
- 29 - جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2014). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 / 2030. القاهرة: قطاع الكتب.
- 30 - جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2014). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 / 2030. القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم.
- 31 - جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2021/2022). كتاب الاحصاء السنوي للعام الدراسي 2021 / 2022. الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار. القاهرة: قطاع الكتب.
- 32 - جوهر، دعاء محمود عبد الفتاح (2013). القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية: دراسة مستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- 33 - حسين، زين العابدين وحيد حسن (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2014 / 2030. المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (2)، العدد (4).

- 34 - حسين، وسام علي، الحمداني، صبا نوري، الحمداني، سعد نوري (2020).
مرتكزات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على استراتيجيات تمكين فرق العمل "دراسة
استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في شركات الاتصال الأردنية". مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، العراق، مج (21)، ع (1).
- 35 - حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى (2020). تصور مقترح لتفعيل دور
استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط:
دراسة حالة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج (76).
- 36 - سلام، دينا أحمد (2020). القيادة التحويلية وتأثيرها على ابتكار المنتجات:
دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الأدوية التابعة لوزارة الاستثمار بجمهورية مصر
العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة
دمياط، ج (1)، مج (1).
- 37 - سيد، أسامة محمد، الجمل، عباس حلمي (2014). الاتصال التربوي - رؤية
معاصرة، دسوق: دار العلم والإيمان.
- 38 - عباس، ابتسام عبد الحميد محمد علي (1016). الإبداع الإداري لدى قيادات
المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها. المجلة العلمية للتربية
البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، ع (76).
- 39 - عبد الله، وائل محيي الدين عبد اللطيف (2012). مستوى العلاقات الإنسانية
لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين.
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 40 - عثمان، منى شعبان، حسين، رشا عويس (2018). تطوير الأداء الإداري لمديري
مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القيادة والحوكمة.
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- 41 - عسيري، خالد بن عطا بن عبد الخالق (2016). تطوير أداء القيادات المدرسية
بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات المعاصرة للإشراف التربوي (تصور
مقترح). مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س (16)، ع (102).

- 42- عمار، ايمان، ميمون، ياسر (2017). المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات العربية. المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط.
- 43- عمر، أحمد مختار (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
- 44- عيدا روس، أحمد نجم الدين أحمد (2016). دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وامكان الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، ع (9)، مج (3).
- 45- فايد، صبري السيد عبد الرحمن (2015). تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة- دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 46- كيم، تشان، ماوبرغن، رينيه، ترجمة: جانبوت حافظ (2006). كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ط1. دمشق: دار الفكر.
- 47- لوقا، كارولين ثروت حليم (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- 48- محمد، ثابت حمدي ثابت (2020). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع (14)، ج (5).
- 49- محمد، حنان أحمد الروبي (2019). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (19)، ع (1).
- 50- محمد، نور الهدي على (2018). تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع (19).

51- محمود، أحمد جمعه سند (2018). واقع توظيف التقنيات اللاسلكية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع (10)، ج (1).

52 - مرزوق، عبد العزيز على عبد المنصف (2008). تمكين العاملين كمدخل لتحسين مستوى خدمة جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

53 - مريول، نجوى محمد على (2015). معوقات الاتصال الإداري الفعال بين المديرين والمعلمين، وسبل مواجهتها في المدارس الإعدادية في ليبيا: دراسة ميدانية في إدارة تعليم الشاطيء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الاسكندرية.

54- مصطفى، عزة جلال (2019). رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (43)، ج (4).

55-نجم، نجم عبود (2015). إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

56-ندا، دعاء مسعد بيومي بيومي (2019). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

المراجع الأجنبية:

57-Braganca, R., (2016). Blue Ocean Strategy for Higher Education, paper presented at the International Conferences ITS, ICE du Tech. ISBN:9786-58-8533-989-. Retrieved May 10, 2022. available at: <https://files.eric.ed.gov.pdf>.

58-Bohanon Hank (2019): Blue Ocean Shift: Evidence-Based Practice in the Professional Development of Teachers, International Journal of Advanced Corporate Learning, Vol. (12), No. (2). pp.420-.

59-Daud, S., & Hanafi, W.N.W., (2018). Blue Ocean Leadership Style and

Strategic Decision Making among Leaders at Government Link Companies (GLCS): The Role of Emotional Intelligence as Moderator. Global Business & Management Research: An International Journal, 10(3).

60-ElSayed, A.M., & Mashikhi, k., (2017). Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate from the Viewpoints of Teachers. International Journal of Humanities and Cultural Studies, ISSN;23565926-, Vol. (4). Issue. (3).

61-El Fiki, T., M., (2019). A case Study of the Perceived Effectiveness of Administrative Professional development. Pro Quest LLC, Ed.D. dissertations/Theses-Doctoral Dissertations, Grand Canyon University.

62-Bravo., E. A.F., & pintado., M.D.G., (2020): Entrepreneurship in Interpreting: A Blue Ocean Strategy Didactic Toolkit for Higher Education Interpreter Training. Journal of Language and Communication in Business, No. (60). pp.111126-

63- Hanafi, W, N. W, Daud, S., & Bahorin, N., L., (2016). Blue Ocean Leadership Determinates. International Journal of Management and Applied Science, ISSN;23946926-, Vol. (2), Issue. (8).

64- Kim., C. & Mauborgne, R., (2014). Blue Ocean Leadership. Harvard Business Review. Press. Boston, 92(5).

65-Lahtero, T.J, Ahtiainen, R., & lang, N., (2019). Finnish Principals: Leadership Training and Views on Distributed Leadership, Educational Research and Reviews. Academic Journals. Vol. (14), No. (10).

66-Rokman, T., (2017). Improving Managerial performance through

Participation Role of Budget Preparation: A Theoretical and Empirical Overviews. Journal of Economics and Finance, Vol. (8), Issue. (11).

67-Shaked, H, & Schechter, C., (2018). Holistic School Leadership: Development of Systems Thinking in School Leaders. Teacher College, Columbia University, Vol. (201), No. (2).

68-Senol, H., (2019). Professional Development of Educational Leaders, Retrieved May 10 ,2022. available at: <http://Creative Commons.Org/ Licenses/ by/3.0.pdf>.

69-Solikhin., M., & Naimah., N., (2021): Praxis Blue Ocean Strategic: (Student Selection) PPDB Process IN Educational Institutes During The Covid-19 Pandemic, Nidhomul Haq, Vol. (6), Issue (2). pp.286-297.

70-Young, J., (2022). Blue Ocean., Retrieved June15,2022. available at: https://www.investopedia.com/b/blue_ocean.asp.pdf.

71-Zakaria, Z., Idris, M.D. k, &Ismail, M.B., (2017). Blue Ocean Leadership (B O L) practice towards Promoting Employee Engagement in Public Service. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (7), No. (3).