



## مدى ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء

زكريا عبدالله العوكلي. مسعود عبدالله الدعوب

قسم التخطيط، كلية الآداب، جامعة عمر المختار

Doi: <https://doi.org/10.54172/6txvpv97>

**المستخلص:** هدف البحث الحالي الى تعرف مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء لأبعاد القيادة الريادية، و تم استخدم الاستبيان لجمع البيانات، و تكونت عينة البحث من (285) معلم و معلمة، و توصل البحث إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الريادية كان مستوى متوسط. وأنه لا توجد فروق في ممارسة ابعاد القيادة الريادية تعزى إلى متغير نوع المبحوثين، بينما توجد فروق دالة احصائياً تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية في بُعد المبادرة (الاستباقية) و المخاطرة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية، المبادرة، المخاطرة.

## Extent of practicing the dimensions of entrepreneurial leadership among principals of general education schools in the city of El-Beida.

Zakaria Abdullah Al-Okali<sup>1</sup>. Masoud Abdullah Al-Daoub<sup>2</sup>

Department of Planning, College of Arts, Omar Al-Mukhtar University

**Abstract:** This research has aimed to know extent practice of dimensionality of entrepreneurial leadership by the principals of general education schools in the city of El-Beida, and a questionnaire was used to collect data, the research sample consisted of (285) male and female teachers. This research concluded to level of practicing the dimensions of entrepreneurial leadership has an average level. And there are no differences -at the level ( $0,05=\alpha$ )- in the practice of the dimensions of entrepreneurial leadership due to the variable of the gender of respondents, while there are statistically significant differences -at the level ( $0,05=\alpha$ )- attributed to the variable of the educational stage in the dimensions of initiative and risk.

**Keywords:** Entrepreneurial Leadership, Initiative, Risk.

### المحت الأول: الأطر العام للبحث:

**أولاً: مشكلة البحث وأسئلته:** يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات متسرعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، وقد انعكست تلك التغيرات على الأداء داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، ولم تكن المؤسسات التربوية بمنأ عن أثار ذلك التطور، وحيث أن المدرسة هي أهم مؤسسة تربوية تعليمية فقد أصبحت مطالبة بأن تتبع السلوك الريادي في الإدارة. و هنا نود التأكيد على أن التأخر في الاستفادة من نموذج القيادة الريادية ناتج عن عدم فهم هذا الاتجاه القيادي من قبل المعنيين؛ إذ يرون أنها فلسفة نظرية غير ممكنة التطبيق -وفق رأي العديد من الكتاب و الباحثين-؛ ولذلك تحتاج القيادة الريادية إلى مزيد من الدراسة و البحث لبيان خصائصها.

في الواقع يتصور البعض أن مفهوم الريادة مرتبط بما يستجد من الابتكارات التكنولوجية، بينما تعود جذور مصطلح الريادة إلى بدايات الثورة الصناعية التي شهدتها دول غرب أوروبا، حيث يرى أدم سميث في عام 1776 في كتابه ثروت الأمم أنه ليس كرم الخباز و طيبته هي التي تدفعه لتوفير الخبز؛ بل دافعه و اهتماماته الذاتية مما يدفعه لتوفير الخبز، فالرياديون عنده هم مندوبي الاقتصاد الذين حولوا الطلب إلى مردود فيه أرباح (السر، 2019). و حتى يمكن تلافي هذا القصور في إدراك المعاني و المقاصد- فإنه ينبغي تبني صيغاً و مداخل و توجهات متطرفة للتغيير و التحديث، و العمل على تطوير أداء الكوادر الإدارية بشكل عام و مديري المدارس بشكل خاص، و من أهمها و اكثراها فاعلية الـأخذ بنموذج القيادة الريادية كمدخل يقوم على تنمية مديري المدارس و تطوير قدراتهم و تهذيب ملకاتهم.

و أوضح Clark (2016) إن التعليم بحاجة إلى قادة رياضيين بالمدارس؛ لتحقيق كلًا من التنمية الأكاديمية و الاجتماعي. كما أشار كل من Leitch & Volery (2017) إلى أن القيادة الريادية تعمل على تحفيز القائد لاتباعه من خلال توصيل رؤية ملهمة تتميّز بقيمهم؛ حيث إن القيادة الريادية ظاهرة اجتماعية و سياسية و ثقافية، تركز على العلاقة بين القائد الريادي و نظام القيادة الذي يدير به عمله.

و مع تنامي الدعوات للتحول الريادي و زيادة ما تواجهه المؤسسات التعليمية -المدارس- من تحديات تظهر الحاجة إلى تطوير أداء القيادات التربوية -المديرين- في ضوء القيادة الريادية؛ من خلال التعمق في دراستها و فهم العناصر المكونة لها، و على ذلك يمكننا بلوحة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما مدى ممارسة ابعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء تُعزى إلى متغير نوع المبحوثين؟

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية؟

**ثانياً: أهداف البحث و منهجه و أهميته:** كغيره من الأبحاث يسعى البحث الحالي لتحقيق مجموعة من الأهداف، تتمحور حول بناء إطار نظري حول الريادة و القيادة الريادية، و كذلك اجراء دراسة ميدانية لتعرف مدى ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء، و بالتالي الوصول إلى تقديم بعض التوصيات و المقترنات على ضوء ما يتم التوصل إليه من نتائج. و لتحقيق أهداف البحث الحالي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره انسنة المناهج من أجل وصف و تحليل العناصر المكونة للمشكلة موضوع البحث.

أما أهمية البحث فتتمحور حول أهمية موضوع الريادة و القيادة الريادية في الأساس؛ على اعتبار أنه موضوع حيوي و يزداد الاهتمام به باستمرار ، و بالتالي فإن معرفتنا بمدى ممارسة الأبعاد المكونة له سيمكننا من الوقوف على مواطن القوة الضعف فيه؛ و بالتالي يمكننا تحديد سبل تطويره و تلافي ما يكتنفه من قصور .

**ثالثاً: حدود و مصطلحات البحث:** تم إجراء البحث الحالي على عينة من المعلمين و المعلمات العاملين في مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء خلال العام الدراسي 2020-2021، و ذلك من أجل الوقوف على مدى ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارسهم. و قد تم تعريف القيادة الريادية إجرائياً في البحث الحالي بأنها: "قدرة المدير على الابداع و تحمل المخاطر، و أن تكون لديه النزعة الاستباقية نحو استثمار الفرص على ضوء امتلاكه لرؤية استراتيجية واضحة، و يمكن قياسها كماً بوسائل استجابة أفراد عينة البحث على مقياس القيادة الريادية المعتمد في إجراءاته".

**رابعاً: الدراسات السابقة:** لقد تناولت العديد من الأبحاث و الدراسات السابقة موضوعات و عناصر تقرب من موضوع البحث الحالي أو تتشابهها؛ و منها دراسة عمرو (2021)؛ التي هدفت إلى تعرف مدى توفر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين، و أظهرت النتائج أن درجة توافر سمات القيادة الريادية جاءت متوسطة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين

تعزى لمتغيري النوع و المؤهل، في حين توجد فروق دالة تعزى إلى سنوات الخبرة و التخصص و مستوى المدرسة و المديريّة. كما هدفت دراسة حسين و بودربال (2020)؛ إلى تعرف أثر الخصائص الرياديّة على متطلبات الريادة الاستراتيجية، و توصلت الدراسة إلى أن ابعاد الخصائص الرياديّة جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً، و أن ابعاد الريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة؛ مع وجود اثر للخصائص الرياديّة على متطلبات الريادة الاستراتيجية.

أما دراسة السبعي (2019)؛ فقد هدفت إلى تعرف واقع تطبيق ابعاد القيادة الرياديّة لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية، و توصلت إلى أن مستوى ممارسة ابعاد القيادة الرياديّة كان متوسطاً، و قد كان ترتيب ابعاد القيادة الرياديّة من الأول إلى الخامس؛ هو: المخاطرة، الإبداع، المبادرة (الاستباقية)، استثمار الفرص، الرؤية الاستراتيجية. في حين هدفت دراسة آل سرحان و المخلافي (2019)؛ إلى تعرف واقع ابعاد القيادة الرياديّة لدى القيادات الأكاديمية، و توصلت إلى أن توافر ابعاد القيادة الرياديّة كان متوسطاً، و أن ترتيب الأبعاد من الأول إلى الخامس؛ هو: الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، استثمار الفرص، تحمل المخاطر، و أنه لا توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيرات النوع و الدرجة العلمية و الواقع الإداري و سنوات الخدمة. و هدفت دراسة السر (2019)؛ إلى تعرف درجة توافر الخصائص الرياديّة لدى القيادات الرياديّة بالكليات الحكومية، و توصلت إلى أن درجة توافر الخصائص الرياديّة لدى القيادات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، و أنه لا توجد فروق دالة احصائياً حول توافر الخصائص ثُعزى إلى متغيرات المسمى الوظيفي، و المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة، و الكلية.

و من جانب آخر هدفت دراسة موسى (2018)، إلى تعرف واقع تتميم المهارات الرياديّة لدى خريجي الجامعات، و توصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات الرياديّة كان كبير، و أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير مستوى تلك المهارات تعزى إلى متغير جنس المبحوثين، بينما كانت هنالك فروق دالة ثُعزى إلى متغيرات الجامعة و الكلية و سنوات الخبرة. أما دراسة معيق (2018) فقد هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الرياديّة المتمثلة في الإبداع؛ و المبادرة؛ و استثمار الفرص؛ و الميل للمخاطرة، و تحديد أهم المعوقات و المتطلبات، و الاحتياجات التدريبيّة لإعداد برنامج تدريبي مقترن. و توصلت إلى أن ممارسة القيادة الرياديّة كانت متوسطة، و جاء الإبداع في المرتبة الأولى، يليه المبادرة، فاستثمار الفرص، و أخيراً المخاطرة.

المبحث الثاني: القيادة و القيادة الرياديّة:

**أولاً: مفهوم القيادة و نظرياتها:** لقد أكدت العديد من الأبحاث و الدراسات التي أجريت عدم وجود سمات ثابتة للقيادة، فسمات القيادة المطلوبة في موقف ما تختلف عن السمات المطلوبة في موقف آخر - على اعتبار أن سلوك القائد يظهر حين يمارس دوره في المواقف المختلفة -، فالقيادة تتوقف على حاجات أعضاء الجماعة و التي تختلف من موقف لآخر. و تجدر الإشارة إلى إن العملية القيادية في أي مجال تدور حول ثلاثة محاور أساسية تبدأ من شخصية القائد، ثم طبيعة العمل المطلوب، و بعدها كفاءة و نوعية المسؤولين (العرفي و المهدى: 1996). و يرى خيري (2014: 16) أن القيادة هي: "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، و هذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه، حيث يتداولون المعرف و الاتجاهات و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم".

و من جانب آخر يرى آل على و آخرون (2001) أن القيادة هي الوعاء الذي تنظم بداخله كافة الاتجاهات و المبادئ و الصفات، و التي خضعت للتحليل و النقد، بما يتلاءم مع روح العصر و التفاعل بين القائد و المجموعة ضمن الظروف المحيطة بالنظام؛ مما يولد النتائج و المشاركة الفعلية، و عناصر هذا التفاعل داخل النظام يمثلها القائد بصفاته و مهاراته؛ و سلوكه؛ و سلطته، و المتغيرات الخارجية، و النتائج المرجوة، و هذا ما يميز القيادة بوصفها نظاماً عن غيرها من النشاطات و الوظائف الإدارية الأخرى، بحيث يكون للقيادة هوية و نهج مميزان.

في الواقع لم يتفق الكتاب و الباحثون في مجال القيادة على أسلوب أو طريقة موحدة لتفسير السلوك القيادي، لذلك نجد أن النظريات التي تناولت ظاهرة القيادة؛ قد تعددت و اختلفت، بسبب الاختلاف في التوجهات و المعتقدات الفكرية، و لعله يمكننا أن نقسم النظريات التي تناولت القيادة إلى نظريات تقليدية و أخرى حديثة، على النحو الآتي:

1. **النظريات التقليدية:** لقد تكون الاتجاه التقليدي لدراسة القيادة من مجموعة نظريات، يمكننا ذكر أهمها فيما يأتي :

أ. **نظريّة الرجل العظيم:** ترى هذه النظرية أن الشخص يستطيع أن يكون قائداً للمجموعة، إذ ما امتلك خصائص و صفات لا يمتلكها باقي أفراد تلك المجموعة، بحيث يكون بمقدوره -القائد- تغيير خصائص و سمات الجماعة التي ينتمي إليها و يقودها، و قد أورد جالتون (Francis Galton) عدداً من البيانات الإحصائية، و الوراثية لتأييد هذه النظرية؛ و لكنه في واقع الحال أهمل كون أن تأثير القائد في المجموعة ليس مطلقاً؛ و بالتالي لا يكون التغيير الذي يريد القائد احداثه في المجموعة مطلقاً، حيث

أن التغيير المرغوب مرتبط بشخصية القائد؛ و بظروف المجموعة، من حيث كون القائد يمتلك كل القدرات اللازمة لإحداث التغيير، و كون المجموعة تتقبل كل زوايا و مكونات التغيير المراد احداثه.

**ب. نظرية السمات:** حاولت هذه النظرية من خلال اتباع المنهج العلمي تحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائداً؛ و ذلك من خلال محاولة حصر السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء و القادة، و استخدامها كمعيار لمدى قدرة و نجاح و الفرد على أن يكون قائداً، حيث اعتمد الباحثون مجموعة من السمات الشخصية مثل: المقدرة، تحمل المسؤولية، و القدرة على تفهم الموقف، و الاستقامة و الأمانة و النزاهة، و المهارة في الانجاز... الخ. كما عدد الباحثون مجموعة من القدرات و المهارات الذاتية؛ مثل: الصحة الجسدية و النفسية و العقلية، و المهارات الذاتية الإدارية و الفنية... الخ. و هنا أيضاً لا يمكن الجزم بالصحة المطلقة لاعتماد السمات كمعيار للقيادة، حيث يختلف القادة و الزعماء في امتلاك تلك السمات و بالتالي يصبح من الصعب تعميمها، و اهمال اثر البيئة في تتميمه هذه السمات.

**ج. النظريّة الموقفيّة:** ترى هذه النظرية ان تتمتع الشخص بصفة القيادة هو نتيجة لعاملٍ يسمى السمات و الموقف، حيث من الممكن أن يظهر من بين افراد المجموعة من تكون له فرصة القيادة نتيجة لتفوق سماته مقارنة مع الآخرين في موقف ما، و هذا يعني أن فرصة الفرد في أن يكون قائداً تضل قائمة حتى و أن كانت سماته أقل من الآخرين، و لكنه يتقوّق عليهم في مهمة أو موقف ما، و هذا يعني أنه قائد يصلح لتلك المهمة في ذلك الموقف، و قد لا يصلح لمهام أخرى في مواقف مختلفة، إن القيادة بهذا المعنى هي ترابط بين سلوك الفرد و قدراته، و الدور الذي يلعبه في موقف معين. و هنا يجب أن نؤكد على أن نجاح الفرد في موقف ما لا يعني أنه قائد – فكل فرد لديه نجاحات في مواقف متعددة – فالصدفة لا تحدد الصفة القيادية، و ذلك لأنّقاء الاستمرارية عن الفعل.

**د. النظريّة التفاعليّة:** يرى أنصار هذه النظرية أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية؛ بل تتعداها إلى التفاعل بين شخصية القائد و المتغيرات المحيطة بالموقف، اذ يرون أن السمات الشخصية و خصائص المرؤوسين و عناصر الموقف، هي من يحدد القيادة و بالتالي القائد. و يرى اللوزي (2000) أن هذه النظرية قد أسهمت بفاعلية في تحديد خصائص القيادة الإدارية، و كان لها دور إيجابي في رسم منهج سلوكي إداري يساعد على تحقيق الأهداف، و على الرغم من ذلك، فإن التطورات الحديثة في مجال الإدارة أشارت إلى أن هذه النظرية منفردة؛ غير كافية لتحديد خصائص القيادة الناجحة، الأمر الذي قاد إلى ضرورة تكافف الجهود من أجل البحث عن

الخصائص و السمات الواجب توافرها في القادة؛ التي تتناسب و متطلبات الإدارة الحديثة، و تساعده على تحقيق الفاعلية الإدارية.

2. **النظريات الحديثة:** كما هو الحال في التوجه التقليدي لدراسة القيادة؛ يحوي الاتجاه الحديث لدراسة القيادة مجموعة من النظريات من أهمها ما يأتي:

أ. **نظرية القيادة التبادلية:** إن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام و المكافآت و نظام الحوافز و الهيكل، "و بالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بوضوح أدوار المرؤوسين و متطلبات المهام الموكلة إليهم و يضع الهيكل الملائم، و نظام التحفيز المطلوب، و كذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. و من هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية، بمعنى أنها تتتفوق في الوظائف الإدارية، فهي مثابرة و متسامحة و مقهمة و ذات عقلية عادلة، و هي ترتكز على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل: الخطط الكفؤة و الجدولة و الموازنات الصحيحة، كما أنها تدعم الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف و القيم التنظيمية" (مدفوني، 2015: 24).

ب. **نظرية القيادة التحويلية:** لقد انصب اهتمام النظريات السابقة على القيادة الإجرائية، أي على ذلك النوع من القادة الذين يوجهون الأفراد و يحفزونهم لتحقيق أهداف التنظيم، عبر رسم و توضيح متطلبات العمل و أدوار الأفراد، و بالتالي ركزت تلك النظريات على سمات القائد و سلوكه، و سمات المرؤوسين، و العوامل الموقعة ذات التأثير المباشر على فعالية القائد.

و مع اتساع حجم المنافسة بين المنظمات، برزت الحاجة إلى ذلك النوع من القادة أصحاب الرؤية المستقبلية، و يلهمون المرؤوسين، و قادرون على التأثير فيهم، و يهتمون بالقضايا و الأمور المتعلقة بحاجات التطوير المهني، و يغزون إدراك المرؤوسين للقضايا و المشكلات، و قادرون على الهمام و استشارة الأفراد و حفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة. و يعطون الانتباه الشخصي، و يعاملون كل فرد منفرداً، و يعممون و يدرّبون و ينصحون (الشاوיש: 2010)، و هذا هو جوهر القيادة التحويلية.

ثانياً: **مفهوم الريادة و القيادة الريادية:** كما ذكرنا أعلاً يتصور البعض أن مفهوم الريادة مرتبط بما يستجد من الابتكارات التكنولوجية، بينما الريادة هي "تقديم مبادرات عملية لتحقيق احتياجات المجتمع، من خلال ترجمة الأفكار إلى واقع عملي يمكن استفادته المجتمع منه سواء كانت أشكال الاستفادة أفكاراً تطبيقية أو منتجات أو غيرها من الأشكال الأخرى، فإن الريادة لا تقتصر فقط على إنشاء المشاريع و العمل الحر إنما يمكن أن تكون

في أي مجال يحقق النفع و الفائدة للفرد و المجتمع" (العتبي، 2016: 32). و الريادة بمفهومها العميق و الدقيق هي "ممارسة تبدأ بحدث أو نشاط معين مثل خلق مشروع جديد، ينشأ ذاتياً و ذا ديمومة و يتحقق عائداً لصاحبها، و يتضمن خلق المشروع الريادي دراسة البيئة بمختلف جوانبها التي تؤثر على تكوين المشروع الجديد، فبدون خلق مشروع جديد لا يمكن للريادة بمعناها العميق و الدقيق أن تحدث" (مهدي، 2015: 155).

أما الريادي فهو "الذى يتمتع بصفات أخذ المبادرة و ينظم الآليات و المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية، و كذلك القبول بالفشل و المخاطرة، و لديه القدرة على طلب الموارد و العاملين و المعدات و باقى الأصول و يجعل منها شيء ذو قيمة، ليقدم شيئاً مبدعاً و جديداً، لذلك يجب أن يتمتع بالمهارات و الخصائص سواء الإدارية أو لاجتماعية أو النفسية" (مراد، 2010: 6).

و يرى Roomi & Harrison (2011:p.2) أن القيادة الريادية هي: "احد انماط الذي يتلاءم مع الطبيعة الديناميكية المعقدة لبيئة العمل التي تتغير بشكل سريع، لتوصيل الرؤية لإشراك فرق للتجديد و التطوير و الاستفادة من الفرص المتاحة للفرد"، و عليه يمكن القول أن القيادة الريادية هي نمط قيادي منظم و هادف، يمتلك روح المبادأة و الجرأة، و تحمل المخاطر، و تقديم الحلول المبتكرة، و أن القيادة الريادية هي احد المكونات الحيوية في عملية التطوير و التنمية التربوية، فهي الآلية التي تستطيع من خلالها المؤسسة التربوية - المدرسة- تحويل الافكار و القيم و المعتقدات الى أهداف و غايات و العمل على تحقيقها، كما أن وجود القيادات الريادية يقود عملية الابداع في إدارة المدخلات و العمليات و المخرجات التعليمية، و أن دور الريادة لا يقتصر فقط على إدارة و تنظيم العمل التربوي، بل يتعداه إلى تغيير أوجه التقصير أو عدم الكفاءة في الآليات و الاجراءات المتبعة من حيث الزمان و المكان، و هي عامل حاسم لإيجاد الحيوية و التجديد في المؤسسة التربوية.

**ثالثاً: أبعاد القيادة الريادية:** كغيرها من الأنماط -أو النظريات- تقوم القيادة الريادية على مجموعة من الأبعاد، التي تمثل جوانب متعددة منها، فالقيادة تقوم على الابداع و المخاطرة و المبادرة (الاستباقية)، و استثمار الفرص و وجود رؤية استراتيجية توضح الصورة المستقبلية التي يراها القائد الريادي لكيفية تسيير العمل، و على ذلك يمكننا تناول هذه الابعاد بالشرح؛ كما يأتي:

▪ البعد الأول: الإبداع: هو المقدرة على طرح و توضيح البيانات بأساليب و طرق متنوعة، أو ابتكار أفكار جديدة و فريدة حيث تعكس هذه الأفكار الحاجات، و نوه البعض إلى أن الإبداع هو الخطوة الأولى لابتكار، مما يسهم في رفع مستوى المؤسسة ايجابيا على المدى الطويل، و له دور بارز و فعال في عملية صنع القرار؛ من خلال تشجيع العصف الذهني؛ كأحد الطرق التي تتبع من أعضاء الجماعة لتنمية أفكار فريدة و مميزة بدون أي قيود (Daft: 2002).

و تشير إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق أو المنظمة لاغتنام الفرص الجديدة، و هي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يعالج فيها الأفراد المعلومات و في ضوئها يتخذون القرارات، "و يعرف الإبداع في المدارس على أنه العملية التي يترتب عليه فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة، يمكن تبنيها من قبل العاملين في المدرسة أو فرضها عليهم، من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها" (صلاح الدين، 2020: 303).

أما الإبداع الريادي فهو قدرة القائد -مدير المدرسة- على تحويل الابتكارات الفكرية المتولدة في مدرسته إلى واقع، و المتمثلة بتغيرات جذرية في التعليم و البيئة التنظيمية، و التواصل الفعال و تهيئة المناخ الداعم للإبداع، و تبني الابتكارات المختلفة فكريا و عمليا و اجتماعيا و اقتصادياً (ال سرحان و المخلافي، 2019).

▪ البعد الثاني: المخاطرة: و هي الرغبة في الحصول على الفرص و استثمارها، و يعني ذلك العمل بجرأة بدون تعرف المخرجات بشكل قطعي، فالمخاطر ترتبط بالريادة بنسب متفاوتة سواء كان الأمر يتعلق بحسابات بالبيئة الداخلية للمدرسة؛ من حيث نقاط قوتها و ضعفها، أو بالبيئة الخارجية و ما يوجد فيها من فرص و تهديدات.

و بشكل عام يمكننا القول أن المخاطر التي تواجه المؤسسات التربوية -المدارس- تشمل مخاطر العمل، و المخاطر المالية، و المخاطر الشخصية، و لكي يتتجنب مدير -قائد- المدرسة الريادي الوقوع في دائرة المخاطر فإن عليه أن يتمتع بما يأتي:

1. الرؤية الإيجابية التي تجعله يتصرف بالتميز و التمكّن، و لديه رؤية مستقبلية تساعد على تحقيق أهداف المدرسة.

2. النظرة الثاقبة و التبصر في تنفيذ الأعمال و المهام، إذ تنقله الرؤية الإيجابية إلى المسار الريادي.

3. أن يكون لديه الوقت لتقدير الرؤية والأهداف يومياً و أسبوعياً، و وضع كل مرحلة من مراحل تنفيذ البرامج والخطط تحت المراقبة، و تقييم كل مهمة بعد الانتهاء من تنفيذها.

▪ **البعد الثالث: استثمار الفرص:** هي قدرة القائد الريادي - مدير المدرسة- على خلق الفرصة، و اكتشاف الفرص المتاحة أو تحويل تحديات العمل المدرسي إلى فرص مبتكرة؛ و من ثم استثمارها بأفضل صورة ممكنه؛ لتنماشى مع الرؤية الاستراتيجية للمدرسة من أجل تحقيق و النمو و التميز و رفع القدرة التنافسية؛ التي تتطلب بدورها أن تكون المدرسة قادرة على التكيف أو التعديل أو الاستجابة للمخاطر في الوقت، و الجهد، و الكلفة و الأداء.

و يؤكد رضوان و غانم (2017: 26) على المعنى السابق إذ يشيران إلى "أن بُعد استثمار الفرص هو اقتناص الفرص الجديدة و البديلة، لمواجهة المشكلات، و الخروج من الأزمات لتحسين العمل، أو تسويق المنتجات و تطويرها بطريقة مبتكرة، بالاعتماد على مصادر متعددة للحصول على أفكار جديدة".

▪ **البعد الرابع: المبادرة (الاستباقية):** هي الجهود التي تبذلها المنظمة في اقتناص الفرص، فهي ترافق الاتجاهات، و تحدد الحاجات المستقبلية للمستفيدين و تتوقع طلباتهم، فضلا عن المشاكل التي يمكن أن تظهر فجأة؛ ربما تصبح فرص جديدة، فهي لا تتضمن إدراك التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل (متعب و راضي: 2010).

كذلك يركز القائد الريادي على المستقبل، و يبحث عن إمكانيات جديدة للتطوير و النمو، و يركز على المردود و هو الربح غير الملموس، فلديه تفاؤل بمستوى عالي فيما يتعلق بالمكاسب، و التقدم و تلازم نظرته العقلانية، و تقوم استراتيجية التوقع و استغلال الفرص الجديدة على مساعد المدرسة على تقديم أفكار و خدمات جديدة، تتفوق من خلالها على المنافسين؛ فهي تعزز الأنشطة الريادية في المدرسة، و كذلك تقوم المبادرة على المشاركة في مشاكل المستقبل و الحاجات و التغيرات، فالمبادرة في المدرسة تعني جميع سلوكيات الإدارة و العاملين و الطلبة، و تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية، و المتغيرات في بيئه العمل، و التي يمكن توظيفها لتحقيق أهداف المدرسة على المدى البعيد (احمد: 2015)

▪ **البعد الخامس: الرؤية الاستراتيجية:** و يقصد بها أن يمتلك مدير المدرسة - و بالتالي المدرسة- رؤية واضحة للمستقبل يسعى لتحقيقها من خلال ترجمتها إلى خطط و برامج عملية، و يذلل لها العقبات بشتى الطرق المبدعة و يتحمل المخاطرة لتحقيقها.

"فالرؤية مفهوم أساسي في جميع مجالات القيادة الاجتماعية أو الاقتصادية أو التنظيمية، فهناك القيادة الالهامية؛ حيث تقوم هذه النظرية على أن يجب أن يكون القائد الريادي ذو شخصية كاريزمية؛ لأنّه يعتمد على قدراته في توصيل رؤيته في المدرسة، كذلك يكتسب ثقة العاملين و الطلاب، و قادر على تحويل تلك الرؤية إلى مهام استراتيجية" (Ruvio, Rosenblatt & Hertz: 2010).

إذاً يمكننا القول أن الرؤية هي صورة المستقبل المرغوب في تحقيقها، فهي التي تحدد الأفكار والتوجهات المستقبلية للمدرسة؛ و التي يجب أن تعبّر عن خلاصه فهم إدارة المدرسة لنتائج التحليل البيئي، و من ثم توظيف جوانب القوة الداخلية؛ و الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، من أجل مواجهة عوامل الضعف الداخلي، و التهديدات الكامنة في البيئة الخارجية.

رابعاً: معيقات تطبيق القيادة الريادية: معيقات القيادة الريادية هي العوائق و الحواجز التي تمنع القيادات المدرسية -المديرين- من تنفيذ مهامهم و مسؤولياتهم، و تحد من قدرتهم على الابداع و الابتكار، و اقتناص الفرص، و تتبع تلك المعوقات ما بين معوقات إدارية أو تنظيمية، و أخرى شخصية، و هي كالتالي:

1. **المعيقات الإدارية (التنظيمية)**: و تشتمل على عدم -أو ضعف- التخطيط بشكل جيد، و عدم الالتزام بالقواعد و القوانين و اللوائح الإدارية، و عدم توافر أو نقص المعلومات اللازمة لعملية صنع و اتخاذ القرارات الريادية، و التمسك بالمركزية الشديدة، و عدم القدرة على تفويض السلطات و الصالحيات، و عدم وضوح الهياكل التنظيمية للمؤسسات التربوية، العمل في بيئة مملوءة بالتوتر و كثرة النزاعات بين العاملين، و عدم توافر -أو ضعف- البيئة التكنولوجية السليمة.

2. **معيقات شخصية (الذاتية)**: و تشتمل على غياب -أو نقص- الكوادر الريادية التي تصلح لتولي المناصب القيادية، و عدم القدرة على تحمل المسؤولية، و ضعف قدرت القيادات الإدارية على التكيف في العمل و فشلهم في مواكبة التطورات، و عدم السعي نحو تربية مهاراتهم و قدراتهم، و ضعف القدرة على التعامل مع الأساليب و الطرق التقنية الحديثة، و الاعتماد على استشارات الغير بشكل أساسي، و غياب الدقة و الشفافية في اختيار القادة الإداريين،

### المبحث الثالث: منهجية البحث:

اولاً: مجتمع و عينة البحث: يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع المعلمين و المعلمات في مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء، و قد تم اختيار عينة عدديّة منهم بلغت (285) معلم و معلمة من العاملين

في 20 مدرسة من مدارس التعليم العام، وقد لجأ الباحثان إلى الأسلوب العمدي -دون سابق معرفة بالمبحوثين- بسبب الإجراءات الاحترازية لوباء كورونا، و كذلك الإضرابات المتعددة التي نفذها العاملون في قطاع التعليم العام، و الجدول الآتي رقم (1) يوضح خصائص العينة وفقاً لمتغيرات البحث:

جدول رقم (1)

خصائص العينة وفقاً لمتغيرات البحث

المرحلة التعليمية				نوع المبحوثين			بيان
المجموع	الثانوية	الإعدادية	الابتدائية	المجموع	اناث	ذكور	
285	179	76	30	285	187	98	عدد المعلمين
100	62.8	26.7	10.5	100	65.6	34.4	% النسبة

ثانياً: أداة البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي و بالتالي الإجابة على أسئلته؛ استخدم الباحثان استماراة الاستبيان التي استخدمتها دراسة السبيعي (2019)، وقد تم اجراء الاختبار عليها باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، و من أجل التأكيد تم مقارنة معاملات الثبات في البحث الحالي مع تلك التي اعتمدت في دراسة السبيعي (2019)، و الجدول الآتي رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2)

مقارنة معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

* البحث الحالي*	* دراسة السبيعي (2019)	الأبعاد
0.789	0.848	المخاطرة
0.701	0.865	الابداع
0.814	0.862	المبادرة (الاستباقية)
0.782	0.869	استثمار الفرص
0.723	0.875	الرؤية الاستراتيجية
0.944	0.890	القيادة الريادية ككل

\*المصدر: (السبعي، 2019: 49). \*المصدر: استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي.

ترى الأسطل (2009) أن قيمة معامل الثبات ألف كرونباخ تعطي ثقة في إمكانية الحصول على نتائج من تطبيق الاستبيان لكونها تراوحت بين (0.608) و (0.919)، كما ترى السبيعي (2019) أن مقياس دراستها يتمتع بثبات مقبول احصائياً، حيث تراوحت قيم معامل ثبات ألف كرونباخ ما بين (0.833) و (0.903) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها لتطبيق المقياس.

أما في البحث الحالي فقد تراوحت بين (0.701) و (0.944)، وبمقارنتها ببعض الدراسات السابقة، ودراسة السبيعي (2019) يرى الباحثان أنها معاملات ثبات مقبولة احصائياً، يمكن على ضوئها الاعتماد على أداة البحث وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله.

**ثالثاً: الوسائل الإحصائية:** و لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها بواسط الاستبيان، استخدم البحث الحالي العديد من الوسائل الإحصائية؛ التي تمثلت في: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف حساب استجابات عينة البحث على فقرات الاستبيان وأبعاده و درجته الكلية، و اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق، و تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، و اختبار شيفي (Scheffe) للمقارنات المتعددة لمعرفة أقل فارق معنوي.

**المبحث الرابع: عرض نتائج البحث و تفسيرها:**  
**أولاً: المحك المستخدم في البحث:** لعرض و تفسير النتائج أُستخدم تصميم إحصائي يعتمد على تحديد طول خلاياً مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا و العلية)، و ذلك عن طريق حساب المدى و هو  $(\text{مدى} = \text{أقصى قيمة} - \text{أدنى قيمة})$  و من ثم قسمة المدى على أكبر قيمة في المقياس ( $(\text{مدى} = 5) / 4 = 1.25$ ) و بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) لتحديد الحد الأعلى لكل خلية و هكذا أصبح طول الخلايا و الوزن النسبي كما هو مبين في الجدول الآتي رقم (3):

الجدول رقم (3)  
ميزان درجات مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	التقدير اللغطي
من 1 إلى أقل من 1.8	منخفض جداً
2,60 إلى أقل من 1,80	منخفض
3,40 إلى أقل من 2,60	متوسطة
4,20 إلى أقل من 3,40	مرتفع

**ثانياً: الإجابة على أسئلة البحث:** من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة البحث - الاستبيان -، و المتعلقة بالمشكلة موضوع البحث، يمكننا عرض نتائج هذا التحليل وفقاً لسلسلة أسئلة البحث على النحو الآتي:

**السؤال الأول:** ما مدى ممارسة ابعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء؟ و من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة البحث على فقرات مقياس القيادة الريادية، و الجدول الآتي رقم (4) يوضح ذلك:

جدول رقم (4)\*

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

العينة على فقرات مقياس القيادة الريادية

النوع اللفظي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	M
مرتفع	1	0.730	3.64	الرؤية الاستراتيجية	1
مرتفع	2	0.762	3.63	المبادرة (الاستباقية)	2
مرتفع	3	0.713	3.52	استثمار الفرص	3
متوسط	4	0.647	3.48	المخاطرة	4
متوسط	5	0.700	3.45	الابداع	5
مرتفع	—	0.650	3,54	القيادة الريادية ككل	

\* المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي.

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الريادية بشكل عام كان مرتفع بمتوسط حساب (3.54)، ما عدى بعدي المخاطر و الابداع التي وقعت في المستوى المتوسط، و اتفقت هذه النتيجة - إلى حد ما - مع دراسة السر (2019) و دراسة موسى (2018)، و تختلف مع دراسة حسن و بودربالة (2020) التي كان مستوى ممارسة الأبعاد الريادية فيها مرتفع جداً، و كذلك مع دراسة عمرو (2021) و دراسة السبيسي (2019) و دراسة آل سرحان و المخلافي (2019) و دراسة معicel (2018) التي كان مستوى ممارسة متوسط.

و من حيث الترتيب نجد أن بُعد الرؤية الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64) بانحراف معياري (0.730)، بينما كان بُعد المبادرة (الاستباقية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.52) و انحراف المعياري (0.762)، و حل بُعد استثمار الفرص في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.63) انحراف معياري و قدره (0.713)، أما بُعد المخاطرة فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.48) و انحراف معياري (0.647)، و في المرتبة الخامسة و الأخيرة حل بُعد الابداع بمتوسط حسابي بلغ (3.45) و انحراف معياري (0.700). و تختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة آل سرحان و المخلافي (2019) التي كان ترتيب الأبعاد فيها من الأول إلى الخامس هو: الرؤية الاستراتيجية؛ الابداع؛ المبادرة (الاستباقية)؛ استثمار الفرص؛ المخاطرة، كما تختلف أيضاً مع دراسة السبيع (2019) التي كان ترتيب الأبعاد فيها من الأول إلى الخامس هو: المخاطرة؛ الابداع؛ المبادرة (الاستباقية)؛ استثمار الفرص؛ الرؤية الاستراتيجية، كذلك تختلف مع دراسة معيقيل (2018) التي كان ترتيب الأبعاد فيها من الأول إلى الخامس هو: الابداع؛ المبادرة (الاستباقية)؛ استثمار الفرص؛ المخاطرة،

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة ابعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء تَعزى إلى متغير نوع المبحوثين؟ و من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق على أبعاد مقاييس القيادة الريادية وفقاً لمتغير نوع المبحوثين، و الجدول الآتي رقم (5) يوضح ذلك:

**\*جدول رقم (5)**  
**قيم اختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق على ابعاد استبيان**  
**القيادة الريادية وفق متغير نوع المبحوثين**

المقياس	نوع	العينة	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الاحتمالية*
الرؤية الاستراتيجية	ذكور	98	283	1.867	0.574
	إناث	187			
المبادرة (الاستباقية)	ذكور	98	283	0.517	0.953
	إناث	187			
استثمار الفرص	ذكور	98	283	0.688	0,187
	إناث	187			
المخاطرة	ذكور	98	283	0.271	0.062
	إناث	187			
الابداع	ذكور	98	283	1.347	0.957

0.512	0.654	283	187	اناث	<b>القيادة الريادية ككل</b>
			98	ذكور	
			187	اناث	

\* المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي.

\* جميع القيم غير دالة عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول السابق رقم (5) إن القيم الاحتمالية لمقاييس مستوى القيادة الريادية ككل و أبعاده الفرعية -الرؤية الاستراتيجية، المبادرة (الاستباقية)، استثمار الفرص، المخاطرة، الابداع- أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة و فقاً لمتغير نوع المبحوثين، مما يشير إلى إن كل من المعلمين و المعلمات لديهم نفس التقدير لمستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديرى مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء. و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عمرو (2021) و دراسة موسى (2018) اللتان توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة و فقاً لمتغير نوع المبحوثين.

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى مديرى مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية؟ و من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق حول أبعاد مقياس القيادة الريادية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، و الجدول الآتي رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

**تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق حول مستوى القيادة الريادية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية**

الدلالة	مستوى الاحتمالية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد و صيغ المقارنة
دالة	0.038	3.314	196.6	2	393.2	بين المجموعات
			59.3	282	16728.4	داخل المجموعات
غير دالة	0.055	2.922	211.6	2	423.2	بين المجموعات
			72.4	282	20422.4	داخل المجموعات
غير دالة	0.270	1.314	92.7	2	185.4	بين المجموعات
			70.6	282	19898.6	داخل المجموعات
غير دالة	0.126	2.088	159.3	2	318.5	بين المجموعات
			76.3	282	21506.1	داخل المجموعات

دالة	0.016	4.193	343.6	2	687.3	بين المجموعات	المبادرة (الاستباقية)
			82	282	23114.2	داخل المجموعات	
غير دالة	0.080	2.547	384.7	2	7685.4	بين المجموعات	القيادة الريادية
			1508.9	282	425505.8	داخل المجموعات	

\* المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (6) إن قيم مستوى الاحتمالية لقيادة الريادية ككل و أبعادها الفرعية استثمار الفرص و الإبداع و الرؤية الاستراتيجية؛ كانت أكبر من مستوى الدالة (0.05) و هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى القيادة الريادية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية في الأبعاد المذكورة و القيادة الريادية بشكل عام. و تتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة عمرو (2021) من عدم وجود فروق دالة تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

من الجدول السابق رقم (6) أتضح أيضاً أن قيم مستوى الاحتمالية لبعد المخاطرة و المبادرة (الاستباقية) كانتا أصغر من مستوى الدلالة (0.05) و هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى القيادة الريادية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية في هذين البعدين، و هذا يشير إلى عدم تساوي المتوسطات الحسابية بين مجموعتين على الأقل، لذلك قرر الباحثان استخدام اختبار شيفي (Scheffe) للمقارنات المتعددة لمعرفة أقل فارق معنوي بين تلك المجموعات، و الجدول الآتي رقم (7) يوضح ذلك:

\*جدول رقم (7)

اختبار (Scheffe) لمعرفة أقل فرق معنوي بين المرحلة التعليمية

الثالث على مقياس بعدي المخاطرة و المبادرة (الاستباقية)

الدلالة	مستوى الاحتمالية	الفرق بين المتوسطات	المراحل التعليمية		المقياس	
			(B)	(A)		
غير دالة	0.136	3.15614	الاعدادية	الابتدائية	المبادرة (الاستباقية)	
غير دالة	0.872	0.69554	الثانوية			
غير دالة	0.136	3.15614	الابتدائية	الاعدادية		
دالة	0.016	3.85168	الثانوية			
غير دالة	0.872	0.69554	الابتدائية	الثانوية	المخاطرة	
دالة	0.016	3.85168	الاعدادية			
دالة	0.045	3.35178	الاعدادية	الابتدائية		

غير دالة	0.147	2.21422	الثانوية		
دالة	0.045	3.35178	الابتدائية	الإعدادية	الثانوية
غير دالة	0.608	1.13756	الثانوية		
غير دالة	0.147	2.21422	الابتدائية	الإعدادية	الثانوية
غير دالة	0.608	1.13756	الإعدادية		

\* المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي.

و نستنتج من الجدول السابق رقم (7) أن الفرق كان دال عند (0,05) حول مستوى القيادة الريادية المتعلقة ببعد المبادرة (الاستباقية) بين مجموعة (المرحلة الإعدادية) و مجموعة (المرحلة الثانوية) لصالح مجموعة (المرحلة الثانوية)، و هذا يؤكد أن مديرى المدارس الثانوية كانوا أقدر على ممارسة بُعد المبادرة (الاستباقية) من نظرائهم في المرحلة الإعدادية؛ الأمر الذي قد يشير إلى أن اختلاف أعمار الطلاب و بالتالي قدراتهم الجسمية و العقلية و النفسية يعطي فرصة أكبر للمدير من أجل ممارسة هذا البعد.

و من جانب آخر نلاحظ أن الفرق دال عند (0.05) حول مستوى القيادة الريادية المتعلقة ببعد المخاطرة بين مجموعة (المرحلة الابتدائية) و مجموعة (المرحلة الإعدادية) لصالح مجموعة (المرحلة الابتدائية). و هذا يؤكد أن مديرى المدارس الابتدائية كانوا أقدر على ممارسة بُعد المبادرة (الاستباقية) من نظرائهم في المرحلة الإعدادية؛ الأمر الذي يشير إلى أن اختلاف أعمار الطلاب و بالتالي قدراتهم الجسمية و العقلية و النفسية يعطي فرصة أكبر للمدير من أجل ممارسة هذا البعد؛ و ذلك كون الطالب الأصغر سناً هم اطوع في الانقياد للأوامر و التعليمات التي تتخذها قيادة المدرسة.

**ثالثاً: ملخص النتائج و التوصيات و المقترنات:** من خلال ما تم استعراضه في الاطار النظري و ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية يمكننا تقديم ملخص لأهم نتائج البحث؛ و كذلك بعض التوصيات و المقترنات، و ذلك على النحو الآتي:

► **ملخص النتائج:** بالاستناد إلى ما تم عرضه من نتائج، و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، و تفسير تلك النتائج؛ يمكننا استعراض أهم النتائج التي توصل إليها البحث الحالي؛ وفقاً لتسلسل أسئلة البحث؛ كما يأتي:  
 1. أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الريادية بشكل عام؛ لدى مديرى مدارس التعليم العام في مدينة البيضاء كان مرتفع بمتوسط حسابي (3.54)، ما عدى بعدي المخاطر و الابداع اللذين وقعا في المستوى المتوسط من المقياس.

2. من حيث الترتيب حل بُعد الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى، بينما كان بُعد المبادرة (الاستباقية) في المرتبة الثانية، و حل بُعد استثمار الفرص في المرتبة الثالثة، أما بُعد المخاطرة فقد جاء في المرتبة الرابعة، و في المرتبة الخامسة جاء بُعد الابداع.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الريادية -الرؤية الاستراتيجية، المبادرة (الاستباقية)، استثمار الفرص، المخاطرة، الابداع- تُعزى إلى متغير جنس المبحوثين.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الريادية -الرؤية الاستراتيجية، استثمار الفرص، الابداع- تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، بينما توجد فروق عند ذات المستوى فيما يتعلق ببعد المبادرة (الاستباقية) و لصالح مدير المدارس الثانوية، و بُعد المخاطرة و لصالح مدير المدارس الابتدائية.

◀ **التوصيات:** في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج في هذا البحث و تفسيرها، و ما ورد في الأدب و الدراسات السابقة، يمكن تقديم بعض التوصيات، و ذلك على النحو الآتي:

1. العمل على نشر الثقافة الريادية؛ عبر تدريب المديرين و المعلمين و سائر العاملين في مدارس التعليم العام على كيفية ممارسة ابعادها بشكل فعال.

2. حث وزارة التربية و التعليم و مكاتب الخدمات التعليمية في البلديات؛ على ضرورة تشجيع الابداع و الابتكار في مدارس التعليم العام.

3. حث وزارة التربية و التعليم و مكاتب الخدمات التعليمية في البلديات؛ و المدارس، على ضرورة انشاء و تطوير وحدات فعالة لإدارة المعلومات في مدارس التعليم العام، من أجل تعزيز القدرة على المبادرة (الاستباقية) و اقتناص الفرص.

4. التخطيط لتصميم و تنفيذ برامج و ورش عمل؛ في القيادة الريادية لمديري مدارس التعليم العام، و متابعتها لمعرفة أثر التدريب على المديرين.

5. إيجاد توصيف محدد و واضح لمهام و مسؤوليات مدير مدارس التعليم العام بشكل خاص، و الوظائف الإدارية التربوية الأخرى المرتبطة بالعمل المدرسي بشكل عام.

◀ **المقترحات:** في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، و تفسيرها، و ما تم تقديمها من توصيات يمكن تقديم بعض المقترحات التي تتعلق بإجراء بعض الأبحاث و الدراسات من أجل استكمال قاعدتنا المعرفية حول المشكلة موضوع البحث، و ذلك على النحو الآتي:

1. القيام بمزيد من الدراسات و الأبحاث المستقبلية حول القيادة الريادية وفق متغيرات البحث الحالي و غيرها مثل: الخبرة، و نوع الطالب، و المؤهل العلمي، ... إلخ.
2. القيام بمزيد من الدراسات و الأبحاث المستقبلية حول معيقات ممارسة ابعاد القيادة الريادية وفق متغيرات البحث الحالي و غيرها.
3. اجراء دراسة حول العلاقة بين القيادة الريادية و الأداء الوظيفي، وفقاً لبعض المتغيرات مثل: نوع المدير، نوع المعلمين، و نوع الطالب، و المؤهل العلمي، و الخبرة المهنية ... إلخ.
4. اجراء دراسة مقارنة حول القيادة الريادية بين مدارس التعليم العام الحكومي و الخاص، وفقاً لبعض المتغيرات مثل: نوع المدير، نوع المعلمين و الطالب، و المؤهل العلمي، و الخبرة المهنية ... إلخ.

المصادر :

قائمة

أولاً: المصادر باللغة العربية :

- أحمد، محمد جاد حسين (2015): واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر و معوقاته، (**مجلة الدراسات التربوية والنفسية**، جامعة السلطان قابوس، 2 "9").
- الأسطل، أميمة عبدالخالق عبد القادر، (2009): فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، (**رسالة ماجستير غير منشورة**)، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين.
- آل سرحان، عبير بنت حسن بن عبد الله و المخلافي، محمد بن سرحان (2019): واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية "دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل"، (**مجلة الفنون و الآداب و علوم الانسانيات و الاجتماع**، العدد 40، يوليو 2019).
- آل علي، رضا و آخرون (2001): وظائف الإدارة المعاصرة "نظرة بانورامية عامة"، مؤسسة الوراق، عمان،الأردن.
- حسين، أشرف عبدالحميد و بودربالة، عبدالله علي (2020): أثر الخصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة بمدينة درنة"، (**المجلة العلمية للجامعة المفتوحة بنغازي**، المجلد 1، العدد 1، يناير 2020).
- خيري، أسامة (2014): القيادة الاستراتيجية، دار الرأي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

- رضوان، محمود و غانم، محمود (2017): أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العامة بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- السبيعى، قوت بنت ناصر بن فرج (2019): واقع تطبيق ابعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الاهلية بشرق مدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الشرق العربي، قسم الإدارة والإشراف التربوي، الرياض، السعودية.
- السر، أكرم محمد اسماعيل (2019): درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية و علاقتها بإدارة التميز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الشاويش، مصطفى نجيب (2010): أساسيات إدارة أعمال المكاتب -مفاهيم و مبادئ و نظريات- "مدخل سلوكي"، زمز للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- صلاح الدين، نسرين بنت صالح محمد (2020): القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان، (مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد 14، الجزء 2، يوليو 2020).
- عمرو، مرفت وليد يوسف (2021): مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- العتيبي، نور (2016): دراسة تقويمية لمشروع التعليم للريادة من منظور تربوي إسلامي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- العرفي، عبدالله بالقاسم و مهدي، عباس عبد (1996): مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- اللوزي، موسى (2000): التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان،الأردن.
- متعب، حامد كاظم و راضي، جواد محسن (2010): الريادية و أثرها في الأداء الجامعي المتميز، (المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية: التحديات والآفاق: المنظمة لعربية للتنمية الإدارية، 2010).
- مراد، زايد (2010) : الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، (بحث مقدم إلى مؤتمر التكوين وفرص الأعمال، خلال الفترة من 6-9 أبريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة)، الجزائر.

- مدفوني، حفيظة (2015): دور القيادة في تحسين أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- معicل، نور بنت سعود (2016): تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية "برنامج تربويي مقترح"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- مهدي، جابر (2015): أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عناة، (مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16 ، العدد 2 ، 2015).
- موسى، خالد يونس (2018): واقع تنمية المهارات الريادية لدى خريجي الجامعات الفلسطينية "دراسة مقارنة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، اكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا و جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

**ثانياً: المصادر باللغة الانجليزية :**

- Clark, K. A. (2016): An analysis of a middle school curriculum: through the lens of personal responsibility, social responsibility, and social justice) Search publication Retrieved from <https://rdw.rowan.edu/etd/893/>
- Daft. R. Noe (2002): Organizational Behavior .Dryden press sadiego, Harcourt college publishers .U.S.A.
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017) :Entrepreneurial leadership: Insights and directions. International Small Business Journal, 35(2),147-156.
- Roomi, M. A & Harrison, P. (2011) 'Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught?' International Review of Entrepreneurship, 9 (3), 1-48.
- Ruvio. A, Rosenblatt. Z & Hertz, Lazarowitz. R (2010): Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. The Leadership Quarterly, 21(1).