



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 استخدام 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. و أنه لا توجد فروق في ممارسة ابعاد القيادة الريادية تعزى إلى متغير نوع المبحوثين، بينما توجد فروق دالة احصائياً تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية في بُعدي 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-Okali¹. Masoud Abdullah Al-Daoub²

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: الاطار العام للبحث:

أولاً: مشكلة البحث و أسئلته: يشهد العالم اليوم تغيرات و تطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية، و قد انعكست تلك التغيرات على الأداء داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها و أنشطتها، و لم تكن المؤسسات التربوية بمنا عن أثار ذلك التطور، و حيث 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-؛ و لذلك 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 آدم سميث في عام 1776 في كتابه ثروت الأمم أنه ليس كرم الخباز و طبيته هي التي تدفعه لتوفير الخبز؛ بل دوافعه و اهتماماته الذاتية هما ما يدفعه لتوفير الخبز، فالرياديين 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 تبنى صيغاً و مداخل و توجهات متطورة للتغيير و التحديث، و العمل على تطوير أداء الكوادر الإدارية بشكل عام و مديري المدارس بشكل خاص، و من أهمها و أكثرها فاعلية الاخذ بنموذج القيادة الريادية كمدخل يقوم على تنمية مديري المدارس و تطوير قدراتهم و تهذيب ملكاتهم.

و أوضح Clark (2016) إن التعليم بحاجة إلى قادة ريادين بالمدارس؛ لتحقيق كلا 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 تنمي قيمهم؛ حيث إن القيادة الريادية ظاهرة اجتماعية و سياسية و ثقافية، تركز على العلاقة بين القائد الريادي و نظام الريادة الذي يدير به عمله.

و مع تنامي الدعوات للتحويل 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 بلورة 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 المقترحات على ضوء ما يتم التوصل إليه من نتائج. و لتحقيق أهداف البحث الحالي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره انسب 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 بواسطة 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 تقترب

من موضوع البحث الحالي أو تشابهها؛ 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 المديرية. كما هدفت دراسة حسين و بودريالة (2020)؛ إلى تعرف أثر الخصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية، و توصلت الدراسة إلى أن ابعاد الخصائص الريادية جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة جداً؛ و أن ابعاد الريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة؛ مع وجود اثر للخصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية.

أما دراسة السبيعي (2019)؛ فقد هدفت إلى تعرف واقع تطبيق ابعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية، و توصلت إلى أن مستوى ممارسة ابعاد القيادة الريادية كان متوسطاً، و قد كان ترتيب ابعاد القيادة الريادية من الأول إلى الخامس؛ هو: المخاطرة، الابداع، المبادرة (الاستباقية)، استثمار الفرص، الرؤية الاستراتيجية. في حين هدفت دراسة آل سرحان و المخلافي (2019)؛ إلى تعرف واقع ابعاد القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية، و توصلت إلى أن توافر ابعاد القيادة الريادية كان متوسطاً، و أن ترتيب الأبعاد من الأول إلى الخامس؛ هو: الرؤية الاستراتيجية، الابداع، 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 الريادية لدى القيادات الريادية بالكلية الحكومية، و توصلت إلى أن درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، و أنه لا توجد فروق دالة احصائياً حول توافر الخصائص تُعزى إلى متغيرات المسمى الوظيفي، و المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة، و الكلية.

و من جانب آخر هدفت دراسة موسى (2018)، إلى تعرف واقع تنمية المهارات الريادية لدى خريجي الجامعات، و توصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات الريادية 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 تُعزى إلى متغيرات الجامعة و الكلية و سنوات الخبرة. أما دراسة معقل (2018) فقد هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الريادية المتمثلة في الإبداع؛ و المبادرة؛ و استثمار الفرص؛ و الميل للمخاطرة، و تحديد أهم المعوقات و المتطلبات، و الاحتياجات التدريبية لإعداد برنامج تدريبي مقترح. و توصلت إلى أن ممارسة القيادة الريادية كانت متوسطة، و جاء الإبداع في المرتبة الأولى، يليه المبادرة، فاستثمار الفرص، و أخيراً المخاطرة.

المبحث الثاني: القيادة و القيادة الريادية:

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 المرؤوسين (العرفي و المهدي: 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 يتبادلون المعارف و الاتجاهات و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم".

و من جانب آخر يرى آل على و آخرون (2001) أن القيادة هي الوعاء الذي تُنظم 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 الفعالة، و عناصر هذا التفاعل داخل النظام يمثلها القائد بصفاته و مهاراته؛ و سلوكه؛ و سُلطته، 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 لعلهُ 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. **نظرية 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 إحداثه 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 إحداثه.

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 المواقف، و الاستقامة و الأمانة و النزاهة، و المهارة في الانجاز... إلخ. كما عدد الباحثون مجموعة من القدرات و المهارات الذاتية؛ مثل: الصحة الجسدية و النفسية و العقلية، و المهارات الذاتية الإدارية و الفنية... إلخ. 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 تنمية هذه السمات.

ج. **النظرية الموقفية:** ترى هذه النظرية ان تمتع الشخص بصفة القيادة هو نتيجة لعاملي 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 يتفوق 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 لانتقاء الاستمرارية عن الفعل.

د. **النظرية التفاعلية:** 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 تكاثف الجهود من أجل البحث عن

الخصائص و السمات الواجب توافرها في القادة؛ التي تتناسب و متطلبات الإدارة الحديثة، و تساعد 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 تتفوق في الوظائف الإدارية، فهي مثابرة و متسامحة و متفهمة و ذات عقلية عادلة، و هي تركز 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 الموقفية ذات التأثير المباشر على فعالية القائد.

و مع اتساع حجم المنافسة بين المنظمات، برزت الحاجة إلى ذلك النوع من القادة أصحاب الرؤية المستقبلية، و يهتمون المرؤوسين، و قادرون على التأثير فيهم، و يهتمون بالقضايا و الأمور المتعمقة بحاجات التطوير المهني، و يغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا و المشكلات، و قادرون على الهام 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 (الشاويش: 2010)، و هذا هو جوهر القيادة التحويلية.

ثانياً: مفهوم الريادة و القيادة الريادية: كما ذكرنا أنفاً 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 استفادة 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" (العتيبي، 2016: 32). و الريادة بمفهومها العميق و الدقيق هي "ممارسة تبدأ بحدث أو نشاط معين مثل خلق مشروع جديد، ينشأ ذاتيا و ذا ديمومة و يحقق عائداً لصاحبه، 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 "الذي 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 باقي 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 المبادرة 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، فالريادة 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: الابداع:** 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 الابداع هو الخطوة الأولى للابتكار، 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 ضوءها 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 مخرجاته" (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 اجتماعياً و اقتصادياً (آل 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، فالمخاطرة 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 يتجنب مدير -قائد- المدرسة الريادي الوقوع في دائرة المخاطر فإن عليه أن يتمتع بما يأتي:

1. الرؤية الإيجابية التي تجعله يتصف بالتميز و التمكن، و لديه رؤية مستقبلية تساعده 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 لتقييم الرؤية و الأهداف يوميا و اسبوعياً، و وضع كل مرحلة من مراحل تنفيذ البرامج و الخطط 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 ممكنة؛ لتتماشى 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 للمنتجات و تطويرها بطريقة مبتكرة، بالاعتماد على مصادر متعدّدة للحصول على أفكار جديدة".

■ **البعد الرابع: المبادرة (الاستباقية):** هي الجهود التي تبذلها المنظمة في اقتناص الفرص، فهي تراقب 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 تقاؤل بمستوى عالي فيما يتعلق بالمكاسب، و التقدم و تلازم نظريته 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 المبادأة 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 بيئة 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.

"الرؤية 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؛ لأنه 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 و التوجهات المستقبلية للمدرسة؛ و التي يجب أن تعبر عن خلاصة 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 تتنوع تلك المعوقات ما بين معيقات إدارية أو تنظيمية، و أخرى شخصية، و هي كالآتي:

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 الصلاحيات، 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 تنمية 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:

أولاً: 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 عمدية منهم بلغت (285) معلم و معلمة -من العاملين

في 20 مدرسة من مدارس التعليم العام-، و قد لجئ 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

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

ثانياً: أداة البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي و بالتالي الإجابة على أسئلته؛ استخدم الباحثان استمارة الاستبيان التي استخدمتها دراسة السبيعي (2019)، و قد تم اجراء الاختبار عليها باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، و من أجل التأكد 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

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

*المصدر: (السبيعي، 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) و هي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها لتطبيق المقياس.

أما في البحث الحالي فقد تراوحت بين (0.701) و (0.944)، و بمقارنتها ببعض الدراسات السابقة، و دراسة السبيعي (2019) يرى الباحثان أنها معاملات ثبات مقبولة احصائياً؛ يمكن على ضوءها الاعتماد على أداة البحث و قدرتها على قياس ما وضعت لأجله.

ثالثاً: الوسائل الإحصائية: و لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، استخدم البحث الحالي العديد من الوسائل الإحصائية؛ التي تمثلت في: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف حساب استجابات عينة البحث على فقرات الاستبيان و أبعاده 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 أستخدم تصميم إحصائي يعتمد على تحديد طول خلاياً مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا و العليا)، و ذلك عن طريق حساب المدى و هو (5-1=4) و من ثم قسمة المدى على أكبر قيمة في المقياس (4÷5=0.80) 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 اللفظي
من 1 إلى أقل من 1.8	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	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 لتسلسل 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

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

* 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 بودريالة (2020) التي كان مستوى ممارسة الابداع الريادية فيها مرتفع جداً، و كذلك مع دراسة عمرو (2021) و دراسة السبيعي (2019) و دراسة آل سرحان و المخلافي (2019) و دراسة معيقل (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 (3.63) و انحرافه المعياري (0.762)، و حل بُعد استثمار الفرص في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.52) 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 الابعاد فيها من الأول إلى الخامس هو: الرؤية الاستراتيجية؛ الابداع؛ المبادرة (الاستباقية)؛ استثمار الفرص؛ المخاطرة، كما تختلف أيضاً مع دراسة السبيعي (2019) التي كان ترتيب الابعاد فيها من الأول إلى الخامس هو: المخاطرة؛ الابداع؛ المبادرة (الاستباقية)؛ استثمار الفرص؛ الرؤية الاستراتيجية، كذلك تختلف مع دراسة معقل (2018) التي كان ترتيب الابعاد 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 تُعزى إلى متغير نوع المبحوثين؟ و من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق على أبعاد مقياس 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	النوع	العينة	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الاحتمالية *
الرؤية الاستراتيجية	ذكور	98	283	1.867	0.574
	اناث	187			
المبادرة (الاستباقية)	ذكور	98	283	0.517	0.953
	اناث	187			
استثمار الفرص	ذكور	98	283	0.688	0.187
	اناث	187			
المخاطرة	ذكور	98	283	0.271	0.062
	اناث	187			
الابداع	ذكور	98	283	1.347	0.957

0.512	0.654	283	187	اناث	القيادة الريادية ككل
			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 ابعاده 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 وفقاً لمتغير نوع المبحوثين، مما يشير إلى أن كل من المعلمين و المعلمات لديهم لنفس التقدير لمستوى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري 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 احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة و وفقاً لمتغير نوع المبحوثين.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة ابعاد القيادة الريادية لدى مديري 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

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

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

* المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (6) إن قيم مستوى الاحتمالية للقيادة الريادية ككل و أبعادها الفرعية استثمار الفرص و الابداع و الرؤية الاستراتيجية؛ كانت أكبر من مستوى الدلالة (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 لبعدي 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

الثلاث على مقياسي بعدي المخاطرة و المبادرة (الاستباقية)

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

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

* 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 المتعلق ببعد المبادرة (الاستباقية) بين مجموعة (المرحلة الإعدادية) و مجموعة (المرحلة الثانوية) لصالح مجموعة (المرحلة الثانوية)، و هذا يؤكد أن مديري المدارس الثانوية كانوا أقدر على ممارسة بُعد المبادرة (الاستباقية) من نظرائهم في المرحلة الاعدادية؛ 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 المتعلق ببعد المخاطرة بين مجموعة (المرحلة الابتدائية) و مجموعة (المرحلة الاعدادية) لصالح مجموعة (المرحلة الابتدائية). و هذا يؤكد أن مديري المدارس الابتدائية كانوا أقدر على ممارسة بُعد المبادرة (الاستباقية) من نظرائهم في المرحلة الاعدادية؛ 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 الطلاب الأصغر سناً هم اطوع في الانقياد للأوامر و التعليمات التي تتخذها قيادة المدرسة.

ثالثاً: ملخص النتائج و التوصيات و المقترحات: 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 المقترحات، 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 مديري 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 ببُعد المبادرة (الاستباقية) و لصالح مديري المدارس الثانوية، و بُعد المخاطرة و لصالح مديري المدارس الابتدائية.

◀ **التوصيات:** في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج في هذا البحث و تفسيرها، و ما ورد في الأدبيات 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 مديري 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 تقديمه 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 الطلاب، و المؤهل العلمي، ...إلخ.
2. القيام بمزيد من الدراسات و الأبحاث المستقبلية حول معوقات 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 الطلاب، 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 الطلاب، و المؤهل العلمي، و الخبرة المهنية ... إلخ.

قائمة

المصادر :

.....

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 مديري المدارس الثانوية بمحافظة 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، الاردن.
- 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 الراية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.

- 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 و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- السبيعي، 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 و الإشراف 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"، زمزم للنشر و التوزيع، 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 تقييمية 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 الادارية، 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.

- معيقل، نور بنت سعود (2016): تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية "برنامج تدريبي مقترح"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.

- مهدي، جابر (2015): أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة، (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)، أكاديمية 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 sadiago, 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).