

مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس في

مديرية تربية وتعليم الخليل

اعداد

مرفت وليد عمرو

معلمة \_ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل، والبالغ عددهم (3439) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (208) من المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل، وتم تطبيق استبانة تم بناؤها وتطويرها بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت من (36) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية (المخاطرة، الاستباقية، الابداع، الرؤية)، أظهرت النتائج أن مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء متوسط، وأن المخاطرة احتلت المركز الأول وجاء الاستباقية في المركز الثاني، وجاء الابداع في المركز الثالث، وجاء في المركز الرابع الرؤية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، ووجود فروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كانت بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) وذوي الخبرة (من 5-10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وبناءً على ما سبق توصي الباحثة إشراك المعلمين في دراسة احتياجاتهم المهنية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الثقافة الريادية.

**الكلمات المفتاحية:** سمات القيادة الريادية، مديري المدارس، المعلمين، مديرية تربية وتعليم الخليل.

### Abstract

The study aimed to identify the availability of entrepreneurial leadership traits among school principals in the Directorate of Education of Hebron from the point of view of teachers, using the descriptive analytical approach. A random sample of (208) teachers in the schools of the Hebron Education Directorate was chosen. A questionnaire was built and developed using the educational literature and previous studies. It consisted of (36) items distributed on the following dimensions (risk, proactivity, creativity, vision). The results showed The extent of the availability of entrepreneurial leadership traits among principals in the education directorates of Hebron Governorate from the point of view of teachers was average, and that risk occupied the first place, proactive came in the second place, creativity came in the third place, and vision came in the fourth place, and the results showed that there were no differences in the extent of Availability of entrepreneurial leadership traits among principals in the education directorates of Hebron Governorate from the point of view of teachers according to the variable of gender, educational qualification, school level, and the presence of differences in the availability of entrepreneurial leadership traits among principals in the education directorates of Hebron Governorate from the point of view of teachers according to the variable of years of experience, and the differences In the availability of entrepreneurial leadership traits among principals in the education directorates of Hebron Governorate from the point of view of teachers according to the variable of years of experience, it was between those with experience (5 years or less) and those with experience (from 5-10 years) in favor of those with experience less than 5 years, and based on what The researcher previously recommended the involvement of teachers in studying their professional needs in order to achieve the highest level of entrepreneurial culture.

**Keywords:** traits of entrepreneurial leadership, school principals, teachers, Hebron Education Directorate.

## المقدمة:

تمر مسيرة التربية والتعليم بمنعطفات مهمة، فالمتابع لها يجد أنها قد مرت بتطورات كبيرة في جميع جوانبها، سواءً فيما يخص المنهج أو المعلم أو الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي، لذا فقد أصبحت كل مفردة من هذه المفردات شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية. ويعد الإشراف التربوي على قدر واسع من الأهمية، لما يشكل من محور أساس في خدمة المسيرة التعليمية، ولما له من أثر كبير في تحسين العملية التربوية، حيث يحتاج العاملون في مجال التربية والتعليم، كغيره من مجالات الحياة، إلى من يوجههم ويشرف على أدائهم، حتى تتطور أدائهم نحو الأفضل، وتواكب كل ما هو جديد في الميدان التربوي (عطا الله، 2011).

والقيادة التربوية تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارات التعليمية، وتُعد من أهم مكونات المنظومة التعليمية لدورها الكبير في تشجيع التفاعل الإيجابي بين العاملين وتنمية دوافعهم الإيجابية، وتهتم القيادة التربوية بالمبادئ والقيم، وأصبحت في القرن الحادي والعشرين تستهدف الوصول إلى معايير تقاس بها فعالية الإدارة بطريقة علمية وموضوعية (القيسي، 2010). والريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية؛ لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، للخروج بأجيال تدرك الفرص، وتبادر في تبنيها، وتمتلك روح الابتكار والإبداع، وتستثمر الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم، فالمنظمات الريادية تحتاج إلى أشخاص تقود هذه المنظمات بشكل مختلف، يمتازون بسمات الأسبقية والمبادأة والمخاطرة والإبداع، مقارنة مع القيادات الأخرى (محمد، 2011).

فقد أشار العديد من الباحثين للقيادة الريادية على أنها شكلاً من أشكال القيادة المنجزة في السياق الريادي، قيادة قائمة على الرؤية الريادية، واستكشاف واستثمار الفرص من خلال الانتفاع من الموارد، وتشجيع الأفكار الجديدة والابتكار داخل المنظمة أو المجموعة أو لدى الفرد، والقيادة الريادية نوع خاص من القيادات العصرية التي تتضمن الرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل وتحليل البيئة الخارجية، وإيضاً القدرة على الابتكار والإبداع وتحمل المسؤولية وإخذ المخاطر التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل (جلاب وجريمخ، 2018).

وعليه، وفي ظل أهمية الإشراف التربوي من جهة، وأهمية القيادة من جهة أخرى، وضرورة أن تكون من نوع خاص في الميدان التربوي بشكل عام، وفي مجال الإشراف التربوي بشكل خاص،

جاءت هذه الدراسة للتعرف الى نوع خاص من أنواع القيادة في جميع مجالات الاشراف التربوي، ألا وهو القيادة الريادية.

#### مشكلة الدراسة:

يتوقف الدور الريادي على وجود قيادة مؤثرة تستطيع أن تُدير هذا الحراك الإبداعي والمعرفي نحو التطور، وقد ظهر مفهوم القيادة الريادية كحاجة ملحة للتكيف مع متطلبات التعليم في القرن الحادي والعشرين. فالقيادات التربوية لا بد أن تكون قيادات ريادية قادرة على التحفيز والابتكار واستثمار الفرص، لتكون قادرة على التغيير. ومن خلال عمل الباحثة في مجال التعليم تلحظ أن هناك ضعف في تقديم المبادرات التربوية الريادية التي تعمل على تطوير العمل الريادي في مجال التربية والتعليم الذي ينعكس بדרه إيجاباً على الجانب التعليمي في المدارس، لذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس الآتي: ما مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

#### أسئلة الدراسة:

1. ما مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف استجابات أفراد العينة حول مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة؟

#### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف الى مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف الى الاختلاف في استجابات أفراد العينة حول مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة.

**أهمية الدراسة:****الأهمية النظرية:**

تظهر الأهمية النظرية من خلال الاستفادة من هذه الدراسة كمرجع علمي بحيث يظهر الريادة ومفهومها وخصائصها، وكذلك تظهر أهمية هذه الدراسة النظرية من خلال الإضافة العلمية التي يمكن أن تضيفها إلى مجال البحث العلمي في بيئة التعليم الفلسطينية.

**الأهمية العملية:**

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية القيادة بشكل عام، والريادة بشكل خاص، في تطوير العمل التربوي، إضافة لكون المديرين يمثلون الدور القيادي في العمل التعليمي من خلال اشراف كل فرد على مجموعة من المعلمين، ومن خلال الدور الذي يلعبه المديرين في رفع مستوى المهارات المهنية للمعلمين مما يؤدي إلى الرقي في النظام التربوي بكامله. ومن الناحية التطبيقية يمكن الاستفادة من خلال نتائج هذه الدراسة في وضع الخطط الريادية من أجل رفع مستوى القيادة الريادية لدى المديرين من أجل الوصول إلى معلم قيادي وريادي.

**مصطلحات الدراسة:**

**القيادة:** هي الفن الذي نستطيع بواسطته التأثير على توجيه الآخرين إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم، من خلال تنسيق جهود الأفراد وتنظيم علاقاتهم، مما يجعلهم يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (أبو العلا، 2013، ص72).

**القيادة الريادية:** هي القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل تأكيد سلوكيات كل من البحث عن الفرص والميزة والقيمة للاستفادة من الفرص الجديدة (طاهر، 2017، ص362). وتعرف الباحثة القيادة الريادية إجرائياً بأنها السلوك الذي ينتهجه المديرين من أجل للتأثير في سلوكيات المعلمين واتجاهاتهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية بطريقة يتم فيها توفير روح المبادرة والمخاطرة والاستباقية والابداع والرؤية الواضحة في تقديم الحلول للمشكلات.

**المدير:** هو الشخص الذي يقود المدرسة ومسؤول عن كيفية أداء ( المعلمين ) لمهامهم الموكلة إليهم بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية

الإدارية والتنفيذية والتخطيطية واتخاذ القرار والتوجيه والقيادة ومراقبة الاستخدامات الفضلى للموارد الموجودة في المدرسة (نشوان، 2004: ص 45).

### حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة من خلال البحث في موضوع مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023/2022م.

### الإطار النظري

مصطلح القيادة من المصطلحات اللافتة للنظر قديماً وحديثاً، في جميع الميادين، السياسية والعسكرية والتعليمية والاقتصادية وغيرها، وبالرغم من كونها قديمة قدم المجتمعات إلا أنها حديثة عندما وضعت على بساط البحث العلمي، بهدف الإجابة عن العديد من الأسئلة التي تثار حول مفهوم القيادة ومتعلقاتها: كيف يمكن أن تكون قائداً ناجحاً؟ ما هي مهارات القائد؟ لماذا ينجح هذا في القيادة ويفشل غيره؟ وغيرها. فوضعت النظريات، وأجريت الدراسات ولا زالت ولن تتوقف، للتعرف الى ماهية هذه المفردة ( أبو سمرة واللبيدي، 2012).

وتعتمد القيادة وقوة فاعليتها على عناصر جوهرية وهي: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها (الإثابة، الإكراه، الأسس المرجعية للمرؤوسين، الخبرة، والشخصية)، توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم حيث يتوقف نجاح القائد على قدرته في توحيد جهود العاملين وتنظيمها وتنسيقها ومن ثم توجيهها نحو الهدف المشترك، وتحقيق الهدف الوظيفي للمؤسسة التي يقوم على إدارتها وهو هدف مشترك يسعى جميع العاملين لبلوغه، والقدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمسؤولية أو المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد (بكر، 2014)

يشير السعود (2013) الى أن (Hemphill)، هو أول من عرف القيادة عام 1949، بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة، ويعرفها عبودي (2009، ص 9) بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير".

أما القيادة التربوية فهي قيادة في الميدان التربوي، وتعني التأثير في سلوك العاملين في الميدان التربوي، وهي عند الحريري (2007، ص70) تعني قدرة القائد التربوي على التأثير على سلوك واتجاهات مرؤوسيه، وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

### القيادة الريادية:

يعرف الدوسري (2016، ص333) القيادة الريادية "بأنها نمط قيادي منظم وإعٍ وهادف، تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف، والاستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، ويقوم القائد من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية". وعرفها ( Roomi & Harrison, 2011, p2) هي أحد أنماط القيادة الذي يتلاءم مع الطبيعة الديناميكية المعقدة لبيئة العمل التي تتغير بشكل سريع، لتوصيل الرؤية لإشراك فرق لتحديد وتطوير والاستفادة من الفرصة المتاحة للفرد.

والقادة الرياديون هم الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل أو ضمن المنظمات، والذين يقومون بالبحث عن الفرصة الجديدة، ثم يستعملون عملية الإبداع التي تتضمن المخاطر لغرض تعقب أو استغلال تلك الفرصة، وتتطلب البيئة المضطربة نوعاً جديداً من القيادة الريادية إذا ان القائد يساعد التابعين في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابلياتهم للمساهمة بفاعلية في تطوير العمل (السكرانة، 2010)

ويرى الباشقالي (2010) ان القائد الريادي يحمل لواء التغيير؛ فالمجتمع الذي يخرج منه أكبر عدد من الرياديين، سيكونون قادرين أكثر من غيرهم على المبادرة والمنافسة وتحقيق التطور والنمو، وأن المهمة الرئيسية للقيادة الريادية تتمثل في قيادة العملية الإبداعية، وخلق القادة وتمكين الأكاديميين من تحمل المخاطرة وبناء نظام للمكافأة حول الطرق الجديدة لعمل الأشياء، وبناء ما هو جديد ومبدع في كل قسم بدلاً من اتخاذ طبيعة العمل الشامل الذي يتطلب ثقافة الدفاع المستمر عن السلبات في العمل، والعمل علي تسهيل تحويل المعرفة الأكاديمية إلى الواقع.

وتظهر أهمية القيادة الريادية باعتبارها احد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية، فهي الآلية التي يستطيع من خلالها المجتمع تحويل المعلومات التقنية الي سلع وخدمات، كما ان وجود هذا النوع من القيادات الريادية يقود عملية الإبداع في السلع والخدمات والعمليات، وتعد الاداة الحاسمة للدفع بعمليات التغيير في المجتمعات بشكل عام، كما أن دور

الريادة لا يقتصر فقط على اكتشاف وتحويل التقنية فحسب، بل على تغيير أوجه التقصير أو عدم الكفاءة في الاقتصاد من حيث الزمان والمكان، وهي عامل حاسم لإيجاد الحيوية والتجديد في المنظمة، فهي وسيلة لتطوير الاعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق القيمة (محمد، 2011).

### أبعاد القيادة الريادية:

**المخاطرة :** وتعني مدى قدرة أصحاب العمل على تحمل المخاطرة عند اتخاذهم للقرارات الضرورية مع ضرورة الانتباه إلى حجم هذه المخاطرة ، وكيف يمكن إيجاد الحلول لها ( الكايد، 2007)، يعتقد البعض بأن الرياديين هم الأشخاص الذين تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة، ولكننا نعتقد أن أي شخص لديه الشجاعة أن يبدأ عملاً جديداً أو فريداً هو رجل ريادي ومبدع ولديه افكار ريادية حيث يستطيع ان يحمل هذا المشروع، والعمل نوعاً من المخاطرة المتنوعة سواءً عند بدء المشروع أو تشغيله، وتتضخم هذه المخاطرة، وتزداد عادة مع زيادة احتمالية فشل المشروع، ومن الطبيعي ان نلاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة. وأهم ما يجب أن يتمتع به رجل الأعمال المبادر والمبدع هو الشجاعة والمخاطرة، ولكن المخاطرة غير المغامرة، حيث تقوم الأولى أي المخاطرة على العمل الشاق، وانتهاز الفرص السانحة، بينما تقوم المغامرة على الحظ، بالتالي إنها لعبة التحدي والإثارة، وممتعة العمل من أجل النجاح (عمار، 2016).

**الاستباقية:** أن التوجه الريادي الاستباقي يشير إلى قدرة المنظمة في استغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والإجراءات لتحقيق القيادة، وهذا يعني ضرورة الالتزام بإنجاز الأعمال المطلوب تنفيذها من قبل صاحب العمل بدافعية وحماس للحصول على التميز ( الكايد، 2007)، أيضاً تعني متابعة الفرصة الواعدة بدال من مجرد الاستجابة لتحركات المنافسين وأن تكون قياديا في الإبداع وفي صدارة المنافسين (سلمان والناصري، 2016).

**الابتكار والقدرات الإبداعية:** وهذا يعني مدى توفر القدرات الإبداعية لأصحاب العمل ومدى توفر القدرات الابتكارية ( الكايد، 2007)، ويمكن تلخيص أهم صفات الشخص المبدع في ما يلي: الذكاء، الانفتاح، الصداقة، المرونة، الاستقلال، القدرة على اتخاذ القرار، الثقة بالنفس، تقدير

الذات، التواضع، المثابرة، الطلاقة، القدرة على التفكير، التحكم في الانفعالات، الطموح، الاكتفاء الذاتي، قوة الارادة، المخاطرة، القدرة على السيطرة (علوان، 2005).

والإبداع يعني القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار جديدة للعمل، قد يكون من شأنها تحسين ظروف العمل، والعمل على تحفيز أداء العاملين وقدراتهم، وزيادة مواهبهم، هذا يؤدي الى تحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، كما يمكن أن يقتصر السلوك الإبداعي على السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في مكان العمل (الحوالدة والحنيطي، 2008).

**الرؤية الاستراتيجية:** الممارسات والوسائل الإبداعية والأنشطة القائمة عمى البحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي، الثقافة الريادية والقيادة الريادية في إدارات التعميم لبناء ميزة تنافسية فريدة بطرق يتعذر على المنافسين فهمها ومحاكاتها تحقيقاً لأهداف التعليم (الغامدي، 2021).

وأضاف بعض الباحثين إلى الأبعاد السابقة ما يلي:

**الاستقلالية في العمل:** أي النزعة إلى الاستقلالية في العمل دون تدخل الآخرين لدى أصحاب الأعمال (الكايد، 2007)، والفرصة لتحقيق التميز في الإنتاج أو الخدمة للحصول على الميزة التنافسية وبالتالي ضمان النمو السريع والنوعية الجيدة، وامتلاك الريادي للعمل يعطيه الاستقلالية والفرصة لتحقيق كل ما هو مهم له من حيث الطموح والتطلع لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف (Hitt et al,2009).

إن الرغبة بالاستقلالية والاعتماد على النفس صفة مميزة لريادي الناشئ ذات تأثير كبير وموجهة للنمو المستمر مستقبلاً، وتعني مدى الحرية الممنوحة للأفراد وفرق العمل من خلال تشجيعهم على ممارسة إبداعاتهم عن طريق طرح الأفكار الجديدة ومتابعتها للوصول إلى النتائج المرضية، حيث يلعب الرياديين دوراً حاسماً في عملية تقدم الإبداعات للأمام ويستخدمون رأس مالهم الاجتماعي لتطوير شبكات اجتماعية ذلك لنجاح العمل. أيضاً تعتبر الاستقلالية بيئة عمل ملائمة للأشخاص ذوي التوجه الريادي وتساعد المنظمات الريادية في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي (سلمان والناصري، 2016).

**الثقافة الريادية:** هي الأجواء أو المناخ الذي يساعد أو يشجع على توليد الأفكار الريادية والإبداع والتجربة، وبالتالي يشير إلى وجود عدد من المكونات الخاصة بالثقافة الريادية وهي مكونات

التنظيم للقيام بالتجربة والقيام بالمخاطرة ومشاركة العاملين في عملية تطوير المنظمة (الأيوبي، 2017)

يعتبر التوجه الريادي مركزاً لنجاح الريادة المؤسسية فالتوجه الريادي هو مفهوم أساسي في أدبيات الدارة وهدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة كما يشجع الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها المديرون في المستوى الأعلى من المؤسسة (شواهين، 2017).

وبين (Dess et al, 2011) بأن التوجه الريادي هو ما يشير إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول المناسبة. وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات وعلى أساسها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل التي قد تحدث. فالنمط المعرفي للفرد والذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغيير وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل مستقل عن آراء الآخرين.

وذكر (David & Lynne, 2006) أنه يشترط العمل الريادي على المنظمة الريادية إيجاد أبعاد واضحة للعمل وهي:

1. أبعاد المغامرة ومسك زمام المبادرة : يهدف الشخص الريادي من وراء هذه الأبعاد إلى الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على سوق جديد أو صناعة جديدة، تعتبر من أكثر الأبعاد مخاطرة .
2. أبعاد المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غرة: قد يفهم الريادي الذي يتبنى هذه الأبعاد أهمية العمل الريادي أكثر من أولئك الذين أوجدوه أصلاً ، فقد ينتظر الريادي حتى تقوم جهة ما بإنشاء العمل الريادي أو العمل فيه، ثم يخرج بما يجب أن يكون عليه العمل الجديد ليحقق رضا الزبائن، أي أنه يقوم بعمل ما يريده الزبون .
3. أبعاد التمكن من جوهر الجدارة : تهدف هذه الأبعاد إلى مراقبة السوق وضبطها ، والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي في منطقة صغيرة ، مما يمنح الريادي هنا مناعة ضد المنافسة.

## الدراسات السابقة:

دراسة الزير وشاهين(2021): هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين ابعاد القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المدير في الشركات الفلسطينية متوسطة الحجم، وبيان الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الفئة العمرية). استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين او من ينوب عنهم في الشركات المتوسطة الحجم، التي يبلغ عدد موظفيها من (10-19) عامل وفق تصنيف قرار مجلس الوزراء الفلسطيني (13/15/01) والبالغ عددها (553) شركة، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية، بلغ عدد افرادها (86) مديراً، تم استرداد (80) استبانة منها صالحه للتحليل.

أظهرت النتائج ان واقع ممارسة القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية كانت بدرجة مرتفعة، وتبين وجود علاقة ايجابية بين واقع ممارسة أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، الادارة الاستباقية) وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (القانونية، الاقتصادية، الأخلاقية)، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، مع وجود فروق تعزى إلى متغير الفئة العمرية لصالح الفئة (36-50 سنة). اوصت الدراسة أن يكون للشركات الفلسطينية دور اكبر من خلال تبني سياسات مكتوبة ومنشورة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وان تقوم الجهات الحكومية والرقابية بتحفيزها للقيام بدور اجتماعي اكبر، لخلق المنافسة فيما بينها لتعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة

دراسة صلاح الدين(2020): سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، الرؤية، التنافسية، تحمل المخاطرة )، بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، والوقوف على دور القيادة الريادية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالمدارس، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، والمؤهل الأكاديمي. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من(531) من المديرين ومساعدتهم والمعلمين والأخصائيين الماليين بمدارس التعليم ما بعد الاساسي . وتوصل الدراسة

إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: أن مستوى تطبيق القيادة الريادية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع، وتوجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية؛ كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع القيادة الريادية وفقاً للجنس لصالح الإناث، ووفقاً للمسمى الوظيفي لصالح المديرين والمعلمين، ولا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي.

**دراسة السبيعي (2019):** جاءت هذه الدراسة للتعرف الى واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس في مدارس شرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات أنفسهن والمعلمات، استخدمت الباحثة الاستبانة بأبعادها (المخاطرة، والابداع، والمبادرة، واستثمار الفرص، والرؤية الاستراتيجية)، وتم توزيعها على عينة مكونة من (24) قائدة و(295) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة احصائياً بين استجابات المبحوثات تعزى لمتغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة.

**دراسة سرحان والمخلافي (2019):** هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم تطبيقها على عينة بلغ عدد أفرادها (82) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بُعد "الرؤية الاستراتيجية"، يليه "الإبداع الريادي"، ثم "الاستباقية"، "استثمار الفرص وأخيراً تحمل المخاطر"، ولا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير "الجنس" أو "الرتبة العلمية" أو "الموقع الإداري" أو "سنوات الخدمة".

**دراسة السواريس (2019):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم، ومدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون المالية والإدارية، ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن. وقد طوّرت الباحثة أداة الدراسة المكونة من (40) فقرة، وتم اختبار صدقها وثباتها، وتكوّنت عينة الدراسة من (64) من القادة التربويين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد خصائص الريادة، وخلصت الدراسة إلى توفّر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم، ومدير الشؤون

التعليمية والفنية، ومدير الشؤون المالية والإدارية، ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تُعزى لكل من: الجنس، والمسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة بالمسمى الحالي، والمؤهل العلمي، في حين أظهرت وجود فروق دالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تُعزى إلى الالتحاق ببرامج الريادة، ولصالح الفئة التي التحقت ببرامج الريادة.

**دراسة عبد الرحمن (2018):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة وأهمية الأنماط الاشرافية الحديثة لدى المديرين في ضوء الاتجاهات الاشرافية المعاصرة . ولتحقيق الأهداف تم تطوير استبانة طبقت على عينة عشوائية منتظمة بلغت 350 معلماً ومعلمة، بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع مستوى ممارسة الأنماط الاشرافية الحديثة لدى المديرين في ضوء الاتجاهات الاشرافية المعاصرة كما يراها معلمو المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان جاء بمستوى "متوسط"، وجاءت أهمية ممارسة الأنماط الاشرافية الحديثة لدى المديرين في ضوء الاتجاهات الاشرافية المعاصرة كما يراها معلمو المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان بمستوى "عالٍ".

**دراسة جلاب وجريمخ (2018):** سعت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الريادية بأبعادها على الأداء الابتكاري، ولأجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات إذ تم توزيع (265) استبانة على المدرسين في الكليات الأهلية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري.

**دراسة معيقل (2017):** هدفت الدراسة التعرف الى واقع ممارسة نمط القيادة الريادية في مدارس المرحلة الثانوية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد أهم معوقات ومتطلبات تطبيقها، والتعرف على الاحتياجات التدريبية لقيادة المدارس في مجال القيادة الريادية، اعتمدت الدراسة المنهج الذي يجمع بين الكمي والنوعي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (418) من المعلمين والمعلمات و(36) من قيادات المدارس إضافة إلى مشرفي القيادة المدرسية. وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن ممارسة القيادات لنمط

القيادة الريادية كان متوسطاً، كما بينت نتائج الدراسة وجود معوقات لتطبيق القيادة الريادية بدرجة كبيرة.

**دراسة خلف الله (2017):** حاولت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلمهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعينا باستبانيتين طبقتا على (245) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها: أن كلا من تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء وتقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين جاءت بدرجة قليلة. في حين أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكل من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية، كما تبين وجود فروق في تقديرات استجابات أفراد العينة حول بناء القيادات الريادية لصالح الذكور، ومن يمتلكون الدرجة العلمية دراسات عليا، وذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وكذلك لصالح منطقة شرق خان يونس التعليمية. **دراسة (Utash, 2017):** الهدف من هذه الدراسة هو فهم أفضل لقيادة كليات المجتمع الريادية، وحاولت الدراسة استكشاف تجارب الأشخاص المشاركين بشكل مباشر في الجهود المبذولة لتحريك المؤسسات في اتجاه مفهوم وممارسات القيادة الريادية، وتم استخدام المنهج النوعي من خلال الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى أن الظواهر القيادية، والروح الريادية، وخبرات القادة الأكاديميين في كليات المجتمع بالولايات المتحدة وكندا الملتزمين بفلسفة القيادة الريادي، وتوصلت الدراسة إلى العوامل المؤثرة، والكفاءات القيادية، والمشاركة في النظام الإيكولوجي الريادي، وإنشاء تعريف مشترك للقيادة الريادية بين كليات المجتمع ( الصياغة لهذه الفقرة غير مفهومة)

**دراسة (Suyitno, 2014):** هدفت الدراسة وصف وتفسير الاستراتيجية التي يستخدمها مديرو المدارس في ممارسة القيادة الريادية، ودورها في تعزيز ممارسات القيادة الريادية التي يمارسها مديرو المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الكيفي، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 46 فرداً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مديري المدارس يستخدم بعض الاستراتيجيات في ممارستهم للقيادة الريادية، مثل عمل تعديلات ابداعية على المنهج وطرق

التدريس، وقيادة الطلاب، وتمكين موظفي ومعلمي المدرسة، كما يُسهم مديرو المدارس في مساعدة الخريجين في الحصول على الوظائف المناسبة ودخول سوق العمل، وأن مديري المدارس الذي يمتلكون فكراً ريادياً قادرون على بناء علاقات جيدة بين المدرسة ومجتمع المدرسة، الداخلي والخارجي.

#### منهج الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسة، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات، وإنما يقوم على تحليل البيانات للوصول إلى الاستنتاجات من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها (عودة وملكاوي، 1992)

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل، خلال العام الدراسي 2023/2022م، والبالغ عددهم (3439) معلماً ومعلمة حسب احصائية مديرية تربية وتعليم الخليل.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية قوامها (208) من المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل، بنسبة (6%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل

العلمي، مستوى المدرسة)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	57	27.4
	انثى	151	72.6
	<b>المجموع</b>	<b>208</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	58	27.9
	5-10 سنوات	90	43.3
	أكثر من 10 سنوات	60	28.8

100.0	208	المجموع	
3.4	7	دبلوم	المؤهل العلمي
70.6	147	بكالوريوس	
26.0	54	ماجستير فأعلى	
100.0	208	المجموع	
27.9	58	أساسي دنيا	مستوى المدرسة
55.8	116	أساسي عليا	
16.3	34	ثانوي	
100.0	208	المجموع	

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة، تم بناؤها وتطويرها بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت من قسمين الأول يمثل البيانات الشخصية وهي الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والجزء الثاني عبارة عن فقرات الأداة وعددها (36) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية (المخاطرة (8 فقرات)، الاستباقية (8 فقرات)، الابداع (14 فقرة)، الرؤية (6 فقرات)) بهدف قياس مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

### صدق أداة الدراسة:

تم عرض أدوات الدراسة على خمسة من المحكمين، وتم التعديل والإضافة والحذف بناءً على الملاحظات التي أبداه المحكمين.

كما تم التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة في كل فقرة مع الدرجة الكلية لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة مع الدرجة الكلية لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

البدء	رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية	البدء	رقم الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
مؤشرات المخاطرة	1	0.328**	0.00	مؤشرات الإبداع	17	0.717**	0.00
	2	0.540**	0.00		18	0.767**	0.00
	3	0.703**	0.00		19	0.830**	0.00
	4	0.735**	0.00		20	0.800**	0.00
	5	0.699**	0.00		21	0.737**	0.00
	6	0.727**	0.00		22	0.284**	0.00
	7	0.792**	0.00		23	0.725**	0.00
	8	0.431**	0.00		24	0.819**	0.00
	9	0.822**	0.00		25	0.711**	0.00
	10	0.802**	0.00		26	0.668**	0.00
مؤشرات الاستباقية	11	0.701**	0.00	27	0.809**	0.00	
	12	0.670**	0.00	28	0.746**	0.00	
	13	0.642**	0.00	29	0.622**	0.00	
	14	0.689**	0.00	30	0.660**	0.00	
	15	0.724**	0.00	31	0.752**	0.00	
	16	0.722**	0.00	32	0.750**	0.00	
	مؤشرات الرؤية				33	0.760**	0.00
					34	0.747**	0.00
					35	0.767**	0.00
					36	0.676**	0.00

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

يشير الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه، وقد اكانت الاستبانة مكونة من (40) فقرة وبعد التأكد من صدقها أصبحت (36) فقرة.

## ثبات أداة الدراسة:

الجدول (3): معاملات الثبات لكل مجال من مجالات توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والدرجة الكلية

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا معامل الثبات
مؤشرات المخاطرة	8	0.793
مؤشرات الاستباقية	8	0.880
مؤشرات الابداع	14	0.947
مؤشرات الرؤية	6	0.903
الدرجة الكلية للمقياس	36	0.965

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس تحقق أهداف الدراسة، وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات المقياس بين (0.793 - 0.947)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.965)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

## تصحيح المقياس

تصحح الإجابات على فقرات المقياس من خلال إعطاء الإجابة (كبيرة جداً 5 درجات)، والإجابة (كبيرة 4 درجات)، والإجابة (متوسطة 3 درجات)، والإجابة (منخفضة درجتين)، والإجابة (منخفضة جداً درجة واحدة).

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة (المعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل)، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية، تم تحديد درجة الموافقة على مقياس الدراسة حيث كانت الفئة (2.33 فأقل) درجة منخفضة، والفئة (2.34-3.67) درجة متوسطة، والفئة (3.68 فأكثر) درجة مرتفعة.

### الأسلوب الإحصائي

حللت بيانات الدراسة بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال استخراج التكرارات والأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل الأحادي واختبار (ت للعينات المستقلة).

### نتائج الدراسة

نص السؤال الأول على: ما مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما يتضح في الجدول (4).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً: (ن=208)

الدرجة الموافقة	الرتبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد
متوسطة	1	70.7	0.99	3.53	يساعد المدير المعلمين الجدد في التكيف مع البيئة المدرسية	مؤشرات المخاطرة
متوسطة	2	69.9	0.90	3.50	يتحمل المدير نتيجة المشروعات الريادية التي يتبناها	
متوسطة	3	68.1	0.98	3.40	يتحمل المدير المسؤولية عند حدوث أي طارئ في مجال عمله	
متوسطة	4	66.9	0.94	3.35	يزود المدير المعلمين بالبدايل التربوية الصحيحة	

الدرجة الموافقة	الرتبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد
متوسطة	5	66.0	0.83	3.30	يساعد المدير على تطوير أدائهم بصورة محفزة	
متوسطة	6	65.6	0.99	3.28	يتمسك المدير برأيه في معظم الأحيان	
متوسطة	7	64.4	0.95	3.22	يتخذ المدير قرارات غير تقليدية في عملية الإشراف	
متوسطة	8	63.0	0.97	3.15	يشجع المدير المبادرات الريادية التي تتسم بالمخاطرة	
<b>متوسطة</b>	<b>1</b>	<b>66.8</b>	<b>0.60</b>	<b>3.34</b>	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	
متوسطة	1	68.4	1.02	3.42	يبادر المدير لحل المشكلات التربوية قبل أن تتحول إلى أزمة	مؤشرات الاستباقية
متوسطة	2	68.2	0.94	3.41	يشجع لمدير المعلمين لتقديم الأفكار والمبادرات الداعمة للعملية التعليمية	
متوسطة	3	67.8	0.94	3.39	يقدم المدير أفكاراً جديدة للتعامل مع المواقف التعليمية	
متوسطة	4	66.8	1.00	3.34	يوجه المدير المعلمين لما يناسب المواقف التعليمية	
متوسطة	5	65.4	0.97	3.27	يوجه المدير المعلمين نحو الابتكار في مجال عملهم	
متوسطة	6	63.9	1.04	3.20	يحدد المدير أبعاد المشكلات التربوية لحظة حدوثها	
متوسطة	7	63.2	0.83	3.16	يستخدم المدير آليات غير مسبقة في عملية الإشراف التربوي	
متوسطة	8	62.9	0.88	3.14	يمتلك المدير القدرة على التنبؤ بالمشكلات التربوية قبل حدوثها	
<b>متوسطة</b>	<b>2</b>	<b>65.9</b>	<b>0.70</b>	<b>3.29</b>	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	
متوسطة	1	69.1	0.99	3.46	يشجع المدير المعلمين على الابتكار في طرائق التدريس	مؤشرات الإبداع
متوسطة	2	68.8	0.94	3.44	يشجع المدير المعلمين على التعامل مع الوسائل التعليمية المبتكرة	
متوسطة	3	67.2	1.00	3.36	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في كل ما يتعلق بالمنهاج	

الدرجة الموافقة	الرتبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد	
متوسطة	4	66.6	1.07	3.33	يحفز المدير أفكار المعلمين الابداعية		
متوسطة	5	66.2	1.03	3.31	يشجع المدير المعلمين على الابتكار في مجال تقييم الطلبة		
متوسطة	6	65.9	0.98	3.29	يمتلك المدير القدرة على توليد الأفكار الابداعية		
متوسطة	7	65.5	1.08	3.27	يكافئ المدير المعلم المبدع		
متوسطة	8	64.7	1.00	3.24	يقدر المدير نتائج الأداء الابداعي للمعلمين		
متوسطة	9	64.1	0.94	3.21	ينظر المدير إلى المشكلات من زوايا مختلفة مما يتيح الفرصة لرؤية الحلول المختلفة		
متوسطة	10	64.0	1.03	3.20	يعمل على توفير بيئة إبداعية في مجال عمله الاشرافي		
متوسطة	11	63.9	0.95	3.20	يقدم المدير تغذية راجعة بصورة ابداعية		
متوسطة	12	63.7	0.98	3.18	يوجه المدير المعلمين للقيام ببحوث إجرائية لحل المشكلات التربوية		
متوسطة	13	63.5	0.98	3.17	يعزز المدير ثقة المعلمين بأنفسهم		
متوسطة	14	62.9	1.00	3.14	يتمتع المدير بالقدرة على اقناع الآخرين بوجهة نظره		
متوسطة	3	65.5	0.76	3.28	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>		
متوسطة	1	66.5	0.88	3.33	لدى المدير رؤية واضحة لما سيقوم به خلال العام الدراسي		<b>مؤشرات الرؤية</b>
متوسطة	2	66.4	1.00	3.32	تتميز رؤية المدير السنوية بالوضوح		
متوسطة	3	66.0	0.96	3.30	ينظم المدير كافة الجهود والإجراءات لإنجاح رؤيته التربوية		
متوسطة	4	65.8	0.95	3.29	يطلع المدير المعلمين على رؤيته السنوية		
متوسطة	5	64.4	0.97	3.22	تتضمن رؤية المدير ملامح التخطيط التربوي السليم		
متوسطة	6	63.4	0.96	3.17	تتميز رؤية المدير السنوية بالشمول		
متوسطة	4	65.4	0.78	3.27	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>		

الدرجة الموافقة	الرتبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد
متوسطة		65.8	0.63	3.29	الدرجة الكلية	

تشير البيانات الموضحة في الجدول (4)، أن مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.29) بنسبة مئوية بلغت (65.8%).

ويتضح من الجدول (4) أن المخاطرة احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.34) ونسبة مئوية بلغت (66.8%)، وجاء الاستباقية في المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.29) ونسبة مئوية بلغت (65.9%)، وجاء الابداع في المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.28) ونسبة مئوية بلغت (65.5%)، وجاء في المركز الرابع الرؤية بمتوسط حسابي بلغ (3.27) ونسبة مئوية بلغت (65.4%).

أظهرت نتائج الراسة الأول أن توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.27) وانحراف معياري (0.69)، وتراوح المتوسطات الحسابية للمحاور بين (3.22 - 3.27).

قد يعزى ذلك إلى عدم تمكن المديرين من ممارسة القيادة الريادية في المدارس وخاصة أن القيادة الريادية تحتاج إلى الدعم المادي من أجل تنفيذ الأفكار الريادية، وكذلك طاقم متميز له القدرة على العمل في ظل الأزمات، كما أن المديرين يعملون على حث المعلمين من أجل الحصول على أفكار ريادية من أجل النهوض بالعملية التعليمية، لذا نجد أنهم يمارسون القيادة الريادية أثناء زيارتهم للمعلمين وتحفيزهم من أجل الحصول على الريادة في العملية التربوية، فنجد أن المعلمين من خلال الأفكار التي يطرحونها تمكنهم من إبراز الأفكار الريادية، ولكن المديرين يقع على عاتقهم العديد من الأعباء التي يجب أن يقوموا بها بشكل روتيني ويومي من زيارات ميدانية وغيرها، كما أن المدير يكون مسؤول عن عدد كبير من المعلمين في الميدان، لذا نجد أن هناك صعوبات تحد من ممارسة القيادة الريادية من خلال المديرين من وجهة نظر المعلمين بسبب الأعمال الروتينية الكثيرة التي يقوم بها المدير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سرحان والمخلافي (2019) ودراسة معيقل (2017) التي أظهرت درجة متوسطة لأبعاد القيادة الريادية.

السؤال الثاني: هل تختلف استجابات أفراد العينة حول مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة؟

أولاً: الفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول (5) نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس

المتغيرات التابعة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مؤشرات المخاطرة	ذكر	57	3.44	0.59	1.406	0.160
	انثى	151	3.30	0.61		
مؤشرات الاستباقية	ذكر	57	3.31	0.58	0.286	0.775
	انثى	151	3.28	0.75		
مؤشرات الابداع	ذكر	57	3.05	0.70	2.593-	0.010*
	انثى	151	3.36	0.78		
مؤشرات الرؤية	ذكر	57	2.99	0.74	3.273-	0.001**
	انثى	151	3.38	0.78		
الدرجة الكلية	ذكر	57	3.20	0.55	1.339-	0.206
	انثى	151	3.33	0.67		

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (5) ما يلي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية والأبعاد (مؤشرات المخاطرة، ومؤشرات الاستباقية)، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، بينما توجد فروق عند الأبعاد (مؤشرات الابداع ومؤشرات الرؤية) وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وكانت الفروق لصالح الإناث...

ترى الباحثة أن المعلمات والمعلمين يتم متابعتهم من قبل المديرين ضمن خطط موضوعة مسبقاً ويتم متابعتها من قبل المديرين، كم أن هناك اللقاءات الجماعية التي يعمل المديرين على تنظيمها من أجل رفع مستوى الأداء المدرسي بالتعاون مع المعلمين، وهذه لا تختلف باختلاف المعلم (ذكر أو انثى)، تقدم للجميع على قدم المساواة، وإن اختلفت بعض جوانبها فتكون وفق الاحتياج الفردي. لهذا كانت وجهة نظر المعلمين والمعلمات متقاربة نوعاً ما في ملاحظة القيادة الريادية لدى المديرين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سرحان والمخلافي (2019) التي لم تظهر فروقاً تعزى إلى متغير الجنس، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة خلف الله (2017) التي أظهرت فروقاً لصالح الذكور. ثانياً: الفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لغايات فحص الفروق مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

**الجدول (6) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير**

#### سنوات الخبرة

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مؤشرات المخاطرة	بين المجموعات	4.291	2	2.145	6.196	0.002
	داخل المجموعات	70.981	205	0.346		
	المجموع	75.272	207			

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط الريعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات التابعة
0.000	12.606	5.611	2	11.222	بين المجموعات	مؤشرات الاستباقية
		0.445	205	91.244	داخل المجموعات	
			207	102.465	المجموع	
0.000	11.101	5.976	2	11.952	بين المجموعات	مؤشرات الابداع
		0.538	205	110.356	داخل المجموعات	
			207	122.308	المجموع	
0.001	7.577	4.364	2	8.728	بين المجموعات	مؤشرات الرؤية
		0.576	205	118.071	داخل المجموعات	
			207	126.799	المجموع	
0.000	11.736	4.352	2	8.704	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.371	205	76.019	داخل المجموعات	
			207	84.723	المجموع	

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6) ما يلي:

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد (مؤشرات المخاطرة، مؤشرات الاستباقية، مؤشرات الابداع، مؤشرات الرؤية)، وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من (0.05)

لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (7).

الجدول (7) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
مؤشرات المخاطرة	5 سنوات فأقل	3.52	---	0.340517	
	5-10 سنوات	3.18	-0.340517	---	
	أكثر من 10 سنوات	3.38			---
مؤشرات الاستباقية	5 سنوات فأقل	3.59	---	0.548851	
	5-10 سنوات	3.04	-0.548851	---	
	أكثر من 10 سنوات	3.37			---
مؤشرات الابداع	5 سنوات فأقل	3.58	---	0.567871	
	5-10 سنوات	3.01	-0.567871	---	
	أكثر من 10 سنوات	3.35			---
مؤشرات الرؤية	5 سنوات فأقل	3.50	---	0.459259	
	5-10 سنوات	3.04	-0.459259	---	
	أكثر من 10 سنوات	3.39			---
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	3.55	---	0.479124	
	5-10 سنوات	3.07	-0.479124	---	
	أكثر من 10 سنوات	3.37			---

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (7) أن الفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كانت بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) وذوي الخبرة (من 5-10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. ترى الباحثة أن المديرين يتواصلون مع المعلمين على اختلاف خبرتهم في زيارات ميدانية ولكن المعلمين الأقل خبرة يستطيعون توظيف الأفكار التي يطرحها المديرين في الميدان لأنه ذو خبرة أقل من المعلم الخبير فالمعلم الخبير مع امتداد خبرته قد استخدام الأفكار الريادية في السنوات الطويلة التي درس فيها فنجد أنه وصل إلى حالة من الركود في تطبيق الأفكار التي يطرحها المدير طوال هذه السنوات بينما المعلمين ذوي الخبرة الأقل لديهم قابلة لتطبيق الأفكار الريادية

التي يطرحها المديرين بشكل فاعل من أجل تطوير العمل التربوي في المدرس وتنمية مهاراتهم التعليمية.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة سرحان والمخلافي (2019) التي لم تظهر فروقاً تعزى إلى متغير الخبرة، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2021) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة أكثر من 11 سنة.

ثالثاً: الفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لغايات فحص الفروق مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (8) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير

#### المؤهل العلمي

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مؤشرات المخاطرة	بين المجموعات	0.441	2	0.220	0.604	0.548
	داخل المجموعات	74.831	205	0.365		
	المجموع	75.272	207			
مؤشرات الاستباقية	بين المجموعات	1.586	2	0.793	1.611	0.202
	داخل المجموعات	100.880	205	0.492		
	المجموع	102.465	207			
مؤشرات الابداع	بين المجموعات	0.243	2	0.121	0.204	0.816
	داخل المجموعات	122.065	205	0.595		
	المجموع	122.308	207			
مؤشرات الرؤية	بين المجموعات	0.195	2	0.098	0.158	0.854
	داخل المجموعات	126.604	205	0.618		
	المجموع	126.799	207			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.336	2	0.168	0.408	0.666

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	84.387	205	0.412		
	المجموع	84.723	207			

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (8) ما يلي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد (مؤشرات المخاطرة، مؤشرات الاستباقية، مؤشرات الابداع، مؤشرات الرؤية)، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يستطيعون ملاحظة السمات الريادية لدى المدراء، ومن خلال النجاح الذي يقدمه المدير يظهر سماته الشخصية في القيادة المدرسة وذلك لكون ملموس لجميع المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سرحان والمخلافي (2019) التي أظهرت لم تظهر فروقاً تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة خلف الله (2017) التي أظهرت فروقاً لصالح حملة درجة الدراسات العليا.

رابعاً: الفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير مستوى المدرسة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لغايات فحص الفروق مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير مستوى المدرسة.

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير مستوى المدرسة

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط الريعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات التابعة
0.418	0.877	0.319	2	0.638	بين المجموعات	مؤشرات المخاطرة
		0.364	205	74.633	داخل المجموعات	
			207	75.272	المجموع	
0.118	2.159	1.057	2	2.113	بين المجموعات	مؤشرات الاستباقية
		0.490	205	100.352	داخل المجموعات	
			207	102.465	المجموع	
0.816	0.204	0.121	2	0.243	بين المجموعات	مؤشرات الابداع
		0.595	205	122.065	داخل المجموعات	
			207	122.308	المجموع	
0.242	1.430	0.872	2	1.744	بين المجموعات	مؤشرات الرؤية
		0.610	205	125.054	داخل المجموعات	
			207	126.799	المجموع	
0.160	1.850	0.751	2	1.502	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.406	205	83.221	داخل المجموعات	
			207	84.723	المجموع	

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) ما يلي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المديرين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير مستوى المدرسة، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد (مؤشرات المخاطرة، مؤشرات الاستباقية، مؤشرات الأبداع، مؤشرات الرؤية)، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

قد تعزى هذه النتيجة إلى ان المديرين ينتقلون من مدرسة إلى أخرى فنجد أن المدير يمكن أن يكون في فترة محددة مديراً لمدرسة ثانوية وبعد فترة يكون مدير لمدرسة أساسية لذا نجد أن السمات الريادية تنعكس على عمل المدير ويلاحظها المعلمين على اختلاف المدرسة التي يدرسون فيها.

### التوصيات:

من خلال النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

1. أن يتحمل المدير نتيجة المشروعات الريادية التي يتبناها.
2. أن يكون هناك تبادل للخبرات بين المديرين حول القيادة الريادية من أجل تعزيز مستوى القيادة الريادية وحث المعلمين على دعم المستوى الريادي لديهم.
3. أن يشجع المدير المبادرات الريادية التي تتسم بالمخاطرة.
4. إشراك المعلمين في دراسة احتياجاتهم المهنية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الثقافة الريادية.
5. زيادة فرص التقدم والنمو المهني من خلال تدريب المعلمين على تنفيذ المشاريع الريادية وكيفية اختيارها.

## المصادر والمراجع:

## المراجع العربية

أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلية للنشر والتوزيع، عمان.

أبو سمرة، محمود، واللبيدي، روان. (2012). درجة ممارسة مدير المدرسة في مدينة القدس لدوره قائداً تربوياً كما يراه المعلمون، مجلة جامعة، العدد 16، ص 201-ص 238.

الأيوبي، منصور (2017) متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الابداع التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية، وتمر قسم الأعمال الإدارية والمالية، دير بلح 6-2017/12/7م.

بكر، عبد القادر. (2014). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

جلاب، إحسان وجريمخ، حميدة (2018)، تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري دراسة ميدانية في عدد من الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14(55)، ص 177-209.

خلف الله، محمود. (2017). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقق متطلبات بناء القيادات الريادية، مجلة جامعة الأقصى، 23 (2)، ص 328-373.

الحوالدة، رياض والحنيطي، محمد (2008)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، 35 (2)، ص 320-342.

الدوسري، بدر بن سالم مبارك (2016)، دور المشرف التربوي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الفنية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الزير، عماد، وشاهين، ياسر. (2021). القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في الشركات الفلسطينية، مجلة تنمية القدرات البشرية للدراسات والأبحاث، مجلد 3، عدد 11، ص 220-240.

السبيعي، قوت بنت ناصر بن فراج. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.

سرحان، عبير والمخلافي، محمد. (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (40)، ص 216-233.

السعود، راتب سلامة. (2013). القيادة التربوية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.  
السكرانة، بلال خلف. (2010). القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الاردن.

سلمان، فاضل، الناصري، طارق. (2016) ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 22 (87)، ص 191-212.

السواريس، ختام أحمد عودة. (2019). مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، عدد 11، ص 41-69.

صلاح الدين، نسرین صالح محمد. (2020). القيادة الريادية والمسؤولية المجتمعية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، مجلد 14، الجزء الثاني، ص 281-359.

طاهر، عبد الكريم. (2017). أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية، مجلة الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد.

عبودي، زيد. (2009). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق، عمان.

عطا الله، أحمد. (2011). الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المديرين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

علوان، قاسم نايف (2005). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر 13 إبريل - جامعة البحرين: كلية - التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي.

عمار، أحمد (2016) مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الغامدي، عزيزة. (2021). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب عالمية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، (2)27، ص451-499.

القيسي، هناء. (2010). الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

الكايد، وائل (2007). أثر خصائص أصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة على الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

محمد، جهان. (2011). دور القيادة الريادية ونظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق نجاح الريادي، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من المنظمات الصغيرة في مدينة اربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين.

معقل، نورة. (2017). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادات الريادية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

نشوان، يعقوب حسين. نشوان، جميل عمر(2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط2، عمان.

عودة، أحمد وملكاوي، فتحي. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، مكتبة دار المنار للنشر والتوزيع، عمان

عبودي، زيد. (2009). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق، عمان.

الحريري، رافدة. (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.

الباشقالى، محمود. (2010). الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية و ابعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية، دراسة الاستطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من الكليات جامعة دهوك، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة دهوك.

عبد الرحمن، ايمان جميل. (2018). واقع ممارسة الأنماط الاشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين وأهميتها في ضوء الاتجاهات الاشرافية المعاصرة، مؤتمة للبحوث والدراسات، مجلد 33، عدد6، 319-251.

#### المرجع الأجنبية:

- 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
- Suyitno, S., Sonhadji, A., Arifin, I., & Ulfatin, N. (2014). Entrepreneurial leadership of vocational schools principals in Indonesia. **International Journal of Learning and Development**, 4(1), 59-64.
- Utash, S. (2017). **The Experiences of Community College Leaders Committed to An Entrepreneurial Leadership Philsophy** (Doctoral dissertation, National American University).
- Hitt ,Charles W.& Jones,G. (2009). **Strategic Management theory an in Integrated approach**, 8thed., Houghton Mifflin Co
- Dess ,G.Gregory&Lumpkin ,G. and Taylor ,L. Marilyn (2011). **Strategic Management**,McGraw –Hall ,Irwin.
- David A. Lynne, I,(2006), **Incubating Success-Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures**, a Master Thesis, University of Michigan, USA.