

**مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية  
في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين**

**إعداد**

**د/ سعيد سالم محاد كشوب**

**كلية الآداب والعلوم التطبيقية - جامعة ظفار - سلطنة عمان**



## مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين

د/ سعيد سالم محاد كشوب\*

### المستخلص:

هدفت الدراسة تعرف مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (299) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار، تم اختيارهم بطريقة متيسرة. وتم بناء استبانة تكونت من (30) فقرة، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد أظهرت النتائج ان تقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائيا بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة الريادية، مديري المدارس الحكومية، محافظة ظفار.

---

\* د/ سعيد سالم محاد كشوب: كلية الآداب والعلوم التطبيقية - جامعة ظفار - سلطنة عمان.

## **The Level of Entrepreneurial Culture among Public School Principals within Dhofar Governorate from Teachers' Point of View**

### **Abstract:**

This study aimed at investigating the level of entrepreneurial culture among public school principals within Dhofar Governorate from teachers' point of view. The study sample consisted of (299) teachers, in Public School within Dhofar Governorate chosen by the available method. The researchers developed a questionnaire consisted of (33) items, after assuring its validity and reliability. The study results showed that the level of entrepreneurial culture among public school principals within Dhofar Governorate from teachers' point of view came with large degree, and there were no statistically significant differences on the study questionnaire as a whole due to gender, academic qualification, and the years of experience.

**Key word:** Entrepreneurial Culture, Public School Principals, Dhofar Governorate.

## مقدمة:

يشهد العالم تطورا هائلا في كافة مجالات الحياة، نظرا للثورة العلمية والتكنولوجية والتقدم السريع في وسائل الاتصالات والمعلومات، لذا اولت المجتمعات اهتماما كبيرا بتطوير قطاع التعليم وتحسينه، من خلال توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة على التعلم للارتقاء بجودة مخرجاته، لتواكب التغيرات والمستجدات المتسارعة، وتتكيف معها، ليشكل قطاع التعليم مردودا هاما في التنمية الاقتصادية من خلال الاستثمار في راس المال البشري.

وتعد المدرسة المؤسسة التعليمية والتربوية التي تهتم بالمقام الأول بتنمية الطلبة تنمية شاملة، وتنشئتهم تنشئة صحيحة وسليمة، وإكسابهم المعرفة والعلم والقيم والمهارات الحياتية المختلفة، وتهذيب سلوكهم وغرس القيم الأخلاقية في نفوسهم، وصقل مواهبهم، وتعزيز جوانب الابداع لديهم، فهدف المدرسة السامي هو اعداد جيل اعل في مجتمعه، يسهم في تقدمه ونهضته وحفظ كيانه، وبالتالي ازدهار وطنه (Rabee, 2018).

وترتبط كفاءة المدرسة ونجاحها بشكل رئيس بمدير المدرسة الذي يؤدي الدور الأكثر أهمية في إدارة المنظومة التعليمية والتربوية، فهو الذي يضع رؤية المدرسة، ويحدد رسالتها وأهدافها، ويقوم بالتوجيه والتخطيط وإدارة الموارد المدرسية البشرية والمادية، كما ان له دورا فاعلا في تحسين جودة العملية التعليمية والارتقاء بمستوى المدرسة ككل، ويحرص مدير المدرسة الناجح على اتباع الأنماط والأساليب القيادية الفاعلة التي تحقق تطور المدرسة وتقدمها، فمدير المدرسة يعد الموجه الرئيس للمدرسة بكافة عناصرها (Al-Momani, 2018).

ونظرا الى ما أحدثته العولمة من تأثير كبير في التعليم تطلب وجود قادة تربويين على مستوى عال من المهارات القيادية للقيام بالدور الكبير الملقى عليهم، لمواجهة التحديات الكبيرة في بيئة العمل، لان المدير الناجح هو وسيلة التغيير الإيجابي في المدرسة، اذ يسهم في إيجاد مزيج من الحداثة والابداع والتطوير، وتعزيز رؤيتها الاستراتيجية المستحدثة بناء على فهم البيئة الداخلية واحتياجات وتوقعات الطلبة والمجتمع مع، كما يمكن دور مدير المدرسة في تهيئة الجو العام والمناسب للإبداع وبناء الرؤى المشتركة، لذا وجب على مديري المدارس استخدام أساليب الريادة التي تساعد على الابتكار والابداع وإنتاج الأفكار الجديدة (Dahiru & Pihie, 2016).

وتعد الريادة والبحث عن الأشخاص الرياديين من الأمور التي شغلت اهتمام الباحثين من مجال الإدارة، اذ أصبحت الريادة أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من استثمار الفرص الجديدة و تحقيق التميز والتفرد والتنافسية في

## في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين

مستوى أدائها، وهذا يتطلب من القادة الإداريين أن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الريادة بتوظيف قيم الابتكار والابداع والمرونة، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة (Lajin & Zainol, 2015). والريادة هي العملية التي يقوم من خلالها الافراد أو المجموعة باكتشاف الفرص الريادية والعمل على استغلالها بنهج استباقي، وتحمل المخاطرة المحسوبة للوصول إلى الأرباح. (Pihie & Bagheri 2013).

وهي عملية ديناميكية وليست ظاهرة ساكنة، تتم ممارستها لكل تغيير نحو الأفضل، وهي عملية خلق ما هو جديد وتحمل المخاطر مع اكتساب العوائد (Leitch & Volery , 2017). وتشتمل الريادة على عدة أبعاد أولها الابتكار وهي رغبة المؤسسة على دعم الإبداع والتجريب في تطوير السلع والخدمات الجديدة، اعتمادا على التكنولوجيا الجديدة والتوجه الى الاسواق الجديدة وتطوير العمليات الداخلية، تليها الاستباقية وهي قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص بشكل سريع للاستيلاء على الأسواق، وثالثها تحمل المخاطرة وهي رغبة المالكين والمدراء على دخول مشاريع جديدة في بيئة عدم التأكد واخذهم بعين الاعتبار إمكانية وقوع الخسارة (Renko, Tarabishy, Carsrud & Brannbak, 2015).

والثقافة الريادية هي العملية التي يتم من خلالها التطوير بشكل مستمر عن طريق التركيز على نشر أنشطة الابتكار بين العاملين في المؤسسة، وتعظيم فوائد التقدم التكنولوجي، وتوضيح الثقافة الريادية قدرة المؤسسة على المجازفة والمخاطرة التي تهدف من خلالها الى الاستفادة من الفرص الجديدة أو خلق فرص جديدة عن طريق إنتاج منتجات أو خدمات جديدة.

(Jardim , Bartolo & Pinho , 2021).

وينظر إلى الثقافة الريادية على أنها برمجة العقل نحو روح المبادرة، ويعني ذلك البرمجة الجماعية للأفكار بحيث تصبح أكثر تقبلا لصفات تساعد على تبني مشاريع والعمل على نجاحها، ومن أهم هذه الصفات الاستباقية، وتبني المخاطرة، وتقبل الفشل، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستقلالية والإنجاز (Al-Massafeh, 2020).

وتشير الثقافة الريادية الى الكيفية التي يتم خلالها نشر ثقافة ريادة الاعمال بين جميع العاملين في المؤسسة، والتأثير على أنماط سلوكهم الشخصية، من خلال تبني صفات ساعدت على نجاح الكثير من رواد الاعمال (Prasetyo, 2019)،

وتكمن الثقافة الريادية في الكيفية التي يتم من خلالها غرس التوجهات الريادية داخل عقول الافراد بحيث تصبح جزء من شخصيتهم، حتى يصل الفرد في المنظمة إلى مرحلة يرى بنفسه شخص مبدع قادر على العمل بشكل استباقي، مع القدرة على تحمل المخاطرة (Musambayi, 2014).

ومن أهم الصفات الشخصية للريادي هي الابتكار، والابداع، والالتزام، والمرونة، والطموح، والثقة بالنفس، بالإضافة إلى امتلاك القائد الريادي معلومات كافية وخبرة عن القطاع الذي يعمل فيه (Sanchez , 2013).

وبين رومي وهاريسون (Roomi & Harrison, 2011) أن الموصافات التي ينبغي أن يصف بها الافراد الريادين في الواقع هي تمثل المخرجات المطلوبة للثقافة الريادية، ومن هذه الموصافات المقدره على تحمل المخاطرة بحيث يقبل التحدي، ويحسب المخاطرة، ويضع البدائل، وقيمها ، ويتخذ الإجراءات للحد من المخاطر، ويتحكم في النتائج ، بالإضافة إلى المبادرة بحيث يقوم من تلقاء نفسه بأعمال تتجاوز متطلبات العمل، وينجز الاعمال قبل أن يطلب منه، ويوسع العمل ليقدم منتجات وخدمات جديدة.

ومن موصافات الافراد الريادين اقتناص الفرص من خلال البحث عن الفرص، واستثمار الفرص الغير عادية لتوسيع المؤسسة وتقديمها عن المؤسسات المنافسة، والإصرار والمثابرة من خلال اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات والعوائق، ويتحمل المسؤولية الشخصية لإجراء اللازم ليحقق الأهداف، والالتزام بالعمل ومتابعة، وحل المشكلات ( Sonhadji , Arfin , & Ulfatin , 2014).

وتعد السلطنة من الدول الرائدة بالاهتمام بالمؤسسات التعليمية، لتمكين الإدارة المدرسية من تسيير المدرسة بكفاءة عالية ، حيث هدفت السياسة التعليمية في السلطنة إلى الارتقاء بنوعية التعليم والتجديد التربوي لمواكبة حركة التنمية السريعة، فبرزت العديد من المشاريع التربوية كمشروع تطوير الأداء المدرسي، وغيرها من المشاريع الداعمة للتجديد والتطوير في الإدارة المدرسية، فاهتمت هذه المشاريع بإكساب مديري المدارس المهارات والمعارف الحديثة، ورفع كفاياتهم من خلال تدريبهم وتأهيلهم عن طريق برامج الإنماء المهني وإقامة دورات تدريبية في أنماط القيادة التربوية الحديثة ، ولكون الريادة من الاستراتيجيات الحديثة في القيادة و الإدارة، ونتيجة لشح الدراسات العربية التي تطرقت لموضوع الثقافة الريادية في المؤسسات التعليمية، فقد برزت الحاجة إلى تعرف مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة:

تواجه البيئة التعليمية في المدارس الحكومية العمانية العديد من التحديات بسبب التغيرات المستمرة، كزيادة أعداد الطلبة، وزيادة حدة التنافس فيها، والانفجار المعرفي، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وفي ضوء ذلك وجب على مديري هذه المدارس اتباع أساليب إدارية ريادية متطورة لمواجهة تلك التحديات، وإيجاد البدائل الواقعية للارتقاء بالمستوى التعليمي.

## في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين

ويتفق معظم صانعي السياسات والأكاديميين وجهات الإشراف على أن الريادة أمر لا غنى عنه لتنمية المجتمع وازدهاره، وأضحى تعزيز روح المبادرة مسألة ذات أولوية قصوى في السياسة التربوية في جميع أنحاء العالم، بالنظر إلى الضغوط المتزايدة المتمثلة في اللامركزية، والقدرة التنافسية التي واجهتها المؤسسة التعليمية على مدار العشرين عاما الماضية، فإن دور قادة المؤسسات التعليمية بصيغتهم رواد أعمال يحظوا باهتمام متزايد في السياقات الأكاديمية والعملية (Ghazali , Abd Kadir , Asimiran & Krauss, 2019).

وتعد الريادة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ادخلت إلى مجال التعليم وتحديدًا المدارس لما لها من أهمية كبيرة في أحداث التغيير والتجديد والتطوير الاستراتيجي لعمليات المدرسة المختلفة فقد أوصت دراسة المساعدة (Al-Massafeh, 2020) بضرورة تطبيق الريادة الاستراتيجية على نطاق المدارس بشكل أوسع، كما أوصت دراسة النصاروي (Al-Nasrawi , 2022) بضرورة تعزيز الثقافة الريادية وربطها بالاستراتيجية والاهداف ونتائج الأداء على المدى القصير والبعيد.

ولاحظ الباحث من خلال اطلاعه على المدارس الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان واطلاعه على نتائج دراسات سابقة أعدت في هذا المجال أن ممارسة مديري المدارس للريادة لا تزال في بدايتها وأن تنفيذ متطلباتها لا تزال في طور النمو في المدارس الحكومية ومن هنا تأتي الحاجة إلى ضرورة البحث في موضوع الثقافة الريادية كأداة مهمة لتوجيه مديري المدارس الحكومية لمواجهة التحديات والعمل على إدارة الأزمات بطرق احترافية واقتناص الفرص بأسلوب ابتكاري فريد من نوعه والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للنهوض بمستوى المخرجات التعليمية وتحقيق التفوق في الأداء والنتائج معا لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين.

## أسئلة الدراسة:

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى ما يأتي:

١- تقصي ما مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين.

٢- تعرف الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلافات متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من جانبين: نظري وتطبيقي، وهما كما يأتي:

### أولاً- الأهمية النظرية:

- تكوين إطار مفاهيمي عن الثقافة الريادية بشكل يسهم في تحليل مضامينها وتعرف أهميتها، وأبعادها عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين.
- نقطة انطلاق لأبحاث أخرى لما توفره من إثراء للأدب النظري، وأداة الدراسة في مجال الثقافة الريادية.
- إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العمانية بشكل خاص بمرجع ذا أهمية للأكاديميين والتربويين.

### ثانياً- الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية بما فيها من معلمين وإداريين ومشرفين تربويين من خلال تعريفهم بالثقافة الريادية وتقديم رؤية واضحة حول كيفية تفعيلها في المدارس للنهوض بالعملية التعليمية التعلمية.
- يؤمل أن يستفيد الباحثون من خلال جعل الدراسة الحالية منهجا يعتمد عليه لدراسات مماثلة في مجال الثقافة الريادية واستخدامها مرجعا لهم.
- يؤمل من هذه الدراسة مساعدة الإدارة المدرسية لتقديم خطة عمل لإمكانية الاستفادة من الثقافة الريادية في تطوير مهاراتهم الإدارية بحيث يستطيعون مسك زمام الأمور عندما يصلوا إلى مناصب تربوية مختلفة وإثرائهم إداريا وفكريا.
- يؤمل أن تعمل هذه الدراسة على تشجيع مديري المدارس ومساعدتي المديرين للالتحاق ببرامج تدريبية من شأنها رفع كفاياتهم في تطبيق الريادة وبالتالي تجويد المخرجات التعليمية.

## في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين

- يؤمل أن يتم الاستفادة من توصيات ونتائج هذه الدراسة في تحسين مخرجات العمل العملية التعليمية وأن تكون منطلقاً لدراسات مشابهة في بيئات مختلفة.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- يمكن تعريف أهم المصطلحات الاصطلاحية أو إجرائياً على النحو الآتي:
- **الثقافة الريادية:** مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات التي تحدد السلوك والممارسات المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي تركز على اقتناص الفرص، ودعم التطور والتعليم، من خلال إيجاد الحماس والتماسك بين أفراد المؤسسة (Prasetyo, 2019).
- **مستوى الثقافة الريادية:** هي الدرجة التي يحصل عليها معلمي المدارس الحكومية في محافظة ظفار من خلال الاستجابة عن أداة الدراسة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

## حدود الدراسة ومحدداتها:

- اشتملت الدراسة على الحدود والمحددات الآتية:
- **الحدود الموضوعية:** مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين.
- **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022-2023).
- **الحدود المكانية:** المدارس الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان.
- **الحدود البشرية:** عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان.

تتحد نتائج الدراسة بدلالات صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات وإجراءات التطبيق وموضوعية استجابات عينة الدراسة.

## الدراسات السابقة:

وفي ضوء الاطلاع على والدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الثقافة الريادية لدى مديري المدارس وذلك من خلال البحث في الدوريات والملخصات العلمية والرسائل الجامعية تبين شح في الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع في مجال المدارس وفيما يأتي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

- أجرى بيهي ودهيرو وبصيري وحسن (Pihie, Dahiru, Basri & Hassan, 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية في المدارس الثانوية بنيجيريا واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من (358) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في ولاية زفار بنيجيريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم جمع البيانات من استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية

بين ممارسة القيادة الريادية والفعالية المدرسة، وأن القيادة الريادة أثرت بدرجة كبيرة في فعالية المدرسة بين المدارس الثانوية في ولاية زمفار، وهذا يعني أن بعد القيادة الريادة يسهل الفعالية المدرسية لقادة المدارس الثانوية في منطقة الدراسة، وينبغي بذل جهود لزيادة مستواها من خلال تحفيز المعلمين.

- وأجرى الرمثي (Al-Ramthi, 2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة السعودية وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بلغت (350) معلما من معلمي المدارس الحكومية في محافظة بيشة. وأظهرت النتائج أن درجة في توافر الخصائص الريادية بجميع مجالاتها الخمسة لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة متوافرة بدرجة عالية كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة) كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- وأجرى ويبو وسابتونو (Wibowo & Saptano, 2020) دراسة هدفت إلى تقصي تأثير القيادة الريادية على إبداع معلمي المرحلة الابتدائية وابتكارهم في جاكارتا بإندونيسيا، ولقد تم استخدام الطريقة المسحية في الدراسة بالإضافة إلى المنهج السببي المقارن، وتم جمع البيانات البحثية في المدارس الابتدائية في جاكارتا باستخدام الاستبانة لأداة بحث على عينة بلغت (200) معلما ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن القيادة الريادية كان لها تأثير مباشر وإيجابي على إبداع المعلمين وابتكارهم، وحتى يكون لدى المديرين شخصية قيادية ريادية فإنهم بحاجة إلى التدريب المتخصص إلى حضور الدورات وورش العمل.
- وأجرى حميدوش (Hamidouch, 2021) دراسة هدفت إلى تعرف درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة طرطوس بسوريا. وتكونت عينة الدراسة من (128) مديرا من مديري مدارس التعليم الثانوي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس كانت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاكهم لهذه الخصائص تعزى لمتغيرات ; نوع التعليم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

## في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين

- وأجرت الخلفيات (Al-Khalifat, 2021) دراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير بالأردن في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتطوير استبانة مكونة من (39) فقرة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلما ومعلمة من المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير. وأظهرت نتائج الدراسة ان تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت كبيرة. وكشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر السنوات الخبرة، لصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر،
- وأجرت النصراري (Al-Nasrawi, 2022) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الثقافة الريادية واتخاذ القرار لدى مديري المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد بالعراق من وجهة نظر رؤساء الأقسام. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت مقياس لقياس الثقافة الريادية تكون من (25) فقرة، في حين تبنت مقياس لاتخاذ القرار مكون من (26) فقرة، وتم التحقق من الصدق الظاهري للمقياسين وثباتهما، ومن ثم طبقا على عينة من رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية بلغت (60) رئيس قسم. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد كان ضعيفا من وجهة نظر رؤساء الأقسام. ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة من رؤساء الأقسام حول الثقافة الريادية واتخاذ القرار لدى مديري المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد تبعا لمتغيري المديرية وسنوات الخبرة، فضلا عن ذلك أظهرت النتائج أن هناك علاقة دالة إحصائية بين الثقافة الريادية واتخاذ القرار.
- وأجرى الهندال وطه (Al-Hindal & Taha, 2022) دراسة هدفت الى تحليل العلاقة بين القيادة الريادية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع بالمؤسسات التعليمية الكويتية، كذلك اختبار مدى تأثير القيادة الريادية على الثقة التنظيمية بتلك المؤسسات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (31) فقرة، وبلغ حجم الدراسة (334) مفردة. وتوصل الدراسة الى ان ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، كما أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، واتضح وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية مجتمعة، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية.
- وأجرى قرني ومحمود (Qarni & Mahmoud , 2022) دراسة نظرية هدفت إلى الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام

بمصر، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ووضحت الدراسة الإطار النظري للقيادة الريادية، بالإضافة إلى مفهوم أفضل الممارسات وأهم خصائصها، ثم تناولت أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بالتعليم في فلندا والنرويج، وتضمنت الخطوة الأخيرة الإجراءات المقترحة لتطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات التي تمثلت في العمل على بناء رؤية استراتيجية للمدرسة تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع والريادة، وتوافر قيادة ريادية تعمل على تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، وتحت الأفراد على طرح الأفكار الجديدة المبدعة ومشاركتها من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين أفراد المدرسة، وتحمل المخاطر المحسوبة والانفتاح على خبرات الآخرين والمبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناء من خلال تنمية روح المبادرة.

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتحديد المحاور الرئيسية للدراسة، وتم تحديد المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وهو المنهج الوصفي والذي تشابه مع أغلب الدراسات السابقة، كما تم الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة كدراسات المساعفة (AI- Massafeh , 2020) والنصراوي (Al-Nasrawi , 2022)، في إعداد أداة الدراسة الحالية، والاستفادة من نتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة والاستفادة من مقترحات وتوصيات هذه الدراسة السابقة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المضمون، حيث إنها ركزت على مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، وفي حدود علم الباحث لم يتم التطرق لدراسة هذا الموضوع من قبل في سلطنة عمان والوطن العربي.

### منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المراد دراستها، وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عمان، وعددهم (5659) معلما ومعلمة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022/2023).

## في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين

تم اختيار عينة متيسرة من مجتمع الدراسة وعددها (229) معلما ومعلمة. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة تبعا لمتغيرات الدراسة. جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة (ن=299)

| المتغير       | المستوى                        | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|--------------------------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر                            | 153     | 51.0           |
|               | انثى                           | 146     | 49.0           |
|               | المجموع                        | 299     | 100.0          |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس                      | 250     | 83.6           |
|               | دراسات عليا                    | 49      | 16.4           |
|               | المجموع                        | 299     | 100.0          |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات                 | 61      | 20.4           |
|               | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 51      | 17.1           |
|               | 10 سنوات فأكثر                 | 187     | 62.5           |
|               | المجموع                        | 299     | 100.0          |

## أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسات كدراسات المساعدة (Al-Massafeh, 2020)، والنصراوي (Al-Nasrawi, 2022)، تم بناء استبانة التعرف إلى مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين. حيث تكونت الاستبانة من (30) فقرة توزعت على ثلاث مجالات، على النحو الآتي:

١- مجال التفكير الريادي: وتضمن عشر فقرات.

٢- مجال القيادة الريادية: وتضمن عشر فقرات.

٣- مجال تعزيز الريادة: وتضمن عشر فقرات.

وقد تم استخدام لقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي: (عالي جدا، عالي، متوسط، متدني، ومتدني جدا) للإجابة عن تلك الفقرات.

## صدق الاستبانة:

بعد تصميم الاستبانة بصورتها الأولية والتي تكونت من (30) فقرة تم عرضها على مجموعة محكمين وعددهم (14) محكما من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في أقسام كليات التربية في الجامعات العمانية، وقد طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملائمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، والدقة اللغوية، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء أكان بالحذف

أم بالإضافة أم الدمج، وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات حيث تم تعديل بعض الفقرات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (30) فقرة. **ثبات الاستبانة:**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: **الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار**، حيث قامت بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عين وعددهم (40) معلما ومعلما، وذلك بتطبيقها مرتين بفواصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.82 - 0.84)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.87). أما الطريقة الثانية فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.89 - 0.94) ، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة وجدول (2) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة ، وبطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

**جدول (2) قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة**

| الرقم         | المجالات         | قيم معاملات الثبات |              |
|---------------|------------------|--------------------|--------------|
|               |                  | بيرسون             | كرونباخ ألفا |
| 1             | التفكير الريادي  | 0.82               | 0.91         |
| 2             | القيادة الريادية | 0.81               | 0.89         |
| 3             | تعزيز الريادة    | 0.84               | 0.94         |
| الاستبانة ككل |                  | 0.87               |              |

**تصحيح الاستبانة:**

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، على النحو الآتي:

عالي جدا (5) درجات، وعالي (4) درجات، ومتوسط (3) درجات، ومتدني (2) درجات، ومتدني جدا (1) درجة، وقد تم استخدام التدرج الاحصائي التالي لتوزيع المتوسطات

|           |   |                         |
|-----------|---|-------------------------|
| مدى الفئة | = | عدد الاعلى - عدد الادنى |
|           | = | عدد الخيارات            |
|           | = | 0.80                    |

لذلك أصبح توزيع الفئات على النحو الاتي:

- (1- اقل من 1.80) مستوى متدني جدا
- (1.80- اقل من 2.60) مستوى متدني
- (2.60- اقل من 3.40) مستوى متوسط
- ( 3.40-اقل من 4.20) مستوى عالي
- (4.20 - 5.00) مستوى عالي جدا.

### متغيرات الدراسة:

١- المتغير الرئيس: مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين.

ب- المتغيرات الوسيطة (الثانوية): وتشمل:

- الجنس: وله فئتان (ذكر وانثى)
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات ، 10 سنوات فأكثر).

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات، تم تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي.

### عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على "ما مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والرتب لمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين

| الرقم | المجالات              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|-----------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 2     | القيادة الريادية      | 4.00            | 0.74              | 1      | كبيرة  |
| 1     | التفكير الريادي       | 3.87            | 0.73              | 2      | كبيرة  |
| 3     | تعزيز الريادة         | 3.64            | 0.66              | 3      | كبيرة  |
|       | المتوسط الحسابي الكلي | 3.71            | 0.65              |        | كبيرة  |

يبين الجدول (3) أن التقييم مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.71) وقد جاءت مجالات مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين وفقاً للترتيب الآتي: مجال القيادة الريادية في المرتبة الأولى ضمن درجة تقييم (كبيرة) بمتوسط حسابي (4.00)، ثم مجال التفكير الريادي في المرتبة الثانية ضمن درجة تقييم (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.87)، ثم مجال تعزيز الريادة في المرتبة الثالثة ضمن درجة تقييم (كبيرة)، بمتوسط حسابي (3.64).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى إدراك مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار لضرورة تبني الأفكار والآليات الجديدة التي تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار الريادية وتركز على المستقبل، وتعزز قيم الإبداع والابتكار، واستثمار الفرص التي تسهم بشكل فاعل في توفير بيئة مدرسية محفزة تقدم مخرجات تعليمية ذات جودة عالية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار على مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة في البيئة التعليمية والتربوية من خلال تبني أساليب إدارية تتصف بالحدثة والمرونة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة، التي من شأنها أن تزيد جودة الأداء مما يحقق للمدرسة التميز والاستمرارية، ويكسبها ميزة تنافسية، لأن التطور التربوي والتكنولوجي في تصاعد، والحاجات والطموحات في نمو واتساع، ولم يعد الأداء بالطرق التقليدية والروتينية مرضياً أو كافياً.

وانتقلت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة الدراسات الرمثي (Al-Ramthi, 2019)، وحميدوش (Hamidouch, 2021)، والخلفيات (Al-Khalifat, 2021)، والهندال وطه (Al-Hindal & Tah, 2022). واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة النصر ووي (Al-Nasrawi, 2022).

## في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين

كما تم احساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين كل على انفراد وعلى النحو التالي:

## المجال الأول - التفكير الريادي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة على فقرات هذا المجال حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال التفكير الريادي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| الترتبة | الرقم | الفقرات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى  |
|---------|-------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------|
| 1       | 5     | يمتلك الرؤية المدرسية واضحة.                          | 4.29            | 0.77              | كبير جدا |
| 2       | 4     | يقدم كل ما هو أفضل مقارنة بالمدارس الأخرى.            | 4.05            | 0.96              | كبير     |
| 3       | 3     | تنسم طريقة تفكيره بالعقلانية والحكمة.                 | 4.01            | 0.94              | كبير     |
| 4       | 7     | يعزز استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.            | 4.00            | 0.90              | كبير     |
| 5       | 8     | يركز في الرؤية المدرسية على المستقبل.                 | 3.96            | 0.97              | كبير     |
| 6       | 1     | يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والصعبة. | 3.90            | 0.94              | كبير     |
| 7       | 9     | يتبنى الأفكار والمقترحات الإبداعية الجديدة.           | 3.77            | 1.08              | كبير     |
| 8       | 2     | يقوم باتخاذ القرارات المقنعة.                         | 3.41            | 0.94              | كبير     |
| 9       | 10    | يقترح أفكار جديدة لتغيير الوضع الراهن نحو الأفضل.     | 3.30            | 0.98              | متوسط    |
| 10      | 6     | يولد الأفكار المبتكرة ويقوم بتطبيقها.                 | 3.26            | 1.04              | متوسط    |
|         |       | المجال ككل                                            | 3.87            | 0.73              | كبير     |

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.87) وانحراف معياري (0.73)، وهو يقابل تقدير مستوى كبير.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار على إحداث التغيير والتجديد والتطوير في الممارسات والأساليب الإدارية، بهدف رفع مستوى الأداء، والخدمات، وزيادة جودة المخرجات التعليمية، وتعظيم سمعة المدرسة في البيئات التعليمية المحلية والعالمية، بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

## المجال الثاني - القيادة الريادية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

**جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال القيادة الريادية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة            | الرقم | الفقرات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     |
|-------------------|-------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 1                 | 13    | شغل يا سعى إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المدرسية.          | 4.32            | 0.75              | كبير جدا    |
| 2                 | 18    | يضع خطة مدروسة بتنفيذ استراتيجية المدرسة.                 | 4.18            | 0.98              | كبير        |
| 3                 | 19    | يملك القدرة على مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية.       | 4.06            | 0.87              | كبير        |
| 4                 | 16    | يشجع المعلمين على تنمية مهاراتهم.                         | 4.02            | 0.90              | كبير        |
| 5                 | 15    | يحترم آراء المعلمين                                       | 3.50            | 1.18              | كبير        |
| 6                 | 11    | يفوض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.                 | 3.47            | 1.14              | كبير        |
| 7                 | 14    | يقوم بتنفيذ البرامج المدرسية الجديدة والمبتكرة.           | 3.47            | 1.10              | كبير        |
| 8                 | 12    | يدعم المبادرات التطويرية ويتبناها.                        | 3.35            | 1.14              | متوسط       |
| 9                 | 17    | يشرك المعلمين في عملية صنع القرار.                        | 3.30            | 1.11              | متوسط       |
| 10                | 20    | يملك القدرة على التعامل مع الظروف وغير المتوقعة والطارئة. | 3.16            | 1.14              | متوسط       |
| <b>المجال ككل</b> |       |                                                           | <b>4.00</b>     | <b>0.75</b>       | <b>كبير</b> |

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (4.00) وبانحراف معياري (0.74) ، وهو يقابل تقدير مستوى كبير .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار بأهمية الأفكار والمبادرات الجديدة التي يقدمها المعلمون والإداريون في المدرسة، والتي تسهم في تطور المدرسة وتميزها، وقد يعزى ذلك أيضا إلى نمط القيادة الديمقراطي الذي يتبعه مديري المدارس من خلال إشراكهم للمعلمين والإداريين في قيادة المدرسة والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم وإعطائهم الفرصة لتقديم المبادرات ودعمها وتطبيقها.

### **المجال الثالث - تعزيز الريادة:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال تعزيز الريادية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة     | الرقم | الفقرات                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|------------|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1          | 27    | يدعم ثقافة التطور والإبداع باستمرار.                          | 4.14            | 0.91              | كبير    |
| 2          | 22    | يرسخ القيم التي تدعم التقدم وتحقيق الإنجازات.                 | 4.05            | 0.97              | كبير    |
| 3          | 23    | يمكن المعلمين المتميزين من تحسين إنجاز المهمات المدرسية.      | 4.00            | 0.89              | كبير    |
| 4          | 28    | ينظم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية. | 3.95            | 0.93              | كبير    |
| 5          | 30    | يلهم المعلمين لتطبيق ثقافة الريادة في ممارساتهم الأكاديمية.   | 3.91            | 1.00              | كبير    |
| 6          | 25    | يتبنى الثقافة الريادية في المدرسة ويقوم على تميزها.           | 3.87            | 0.97              | كبير    |
| 7          | 21    | يعزز ثقافة طرح الأفكار الجديدة.                               | 3.55            | 1.01              | كبير    |
| 8          | 29    | ينظم أنشطة وفعاليات تنمي ثقافة ريادة الأعمال.                 | 3.48            | 1.18              | كبير    |
| 9          | 24    | يدعم المعلمين المتميزين لتحسين جودة المخرجات التعليمية.       | 3.48            | 1.00              | كبير    |
| 10         | 26    | يتنبأ بالحاجات المستقبلية للمدرسة ويعمل على إشباعها.          | 3.47            | 1.10              | كبير    |
| المجال ككل |       |                                                               | 3.64            | 0.66              | كبير    |

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.64) و بانحراف معياري (0.66)، وهو يقابل تقدير مستوى كبير.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تبني مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار منظور الريادة وحرصهم على تعزيز الثقافة الريادية لدى المعلمين والإداريين في المدرسة من خلال إعدادهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم فيما يخص الممارسات الريادية وطرق تطبيقها بهدف إرساء قاعدة صلبة من الموارد البشرية التي تعد متطلبا هاما وحيويا في تطبيق الريادة لتحقيق متطلبات مدرسة المستقبل.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في المتوسطات الحسابية والاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار وفقا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

| المتغير       | الفئة                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|--------------------------------|-----------------|-------------------|
| الجنس         | ذكر                            | 3.17            | 0.673             |
|               | انثى                           | 3.18            | 0.628             |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس                      | 3.21            | 0.623             |
|               | دراسات عليا                    | 3.13            | 0.667             |
| سنوات الخبرة  | اقل من 5 سنوات                 | 3.21            | 0.656             |
|               | من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات | 3.24            | 0.636             |
|               | 10 سنوات فاكتر                 | 3.15            | 0.621             |

يظهر الجدول (7) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي ، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8) تحليل التباين الثلاثي للفروق بين التقديرات أفراد العينة بمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار ككل تبعا لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدالة الإحصائية |
|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|------------------|
| الجنس         | 0.000          | 1            | 0.000          | 0.001  | 0.973            |
| المؤهل العلمي | 0.006          | 1            | 0.006          | 0.015  | 0.903            |
| سنوات الخبرة  | 0.524          | 1            | 0.524          | 1.279  | 0.259            |
| الخطأ         | 284.849        | 295          | 0.410          |        |                  |

يتبين الجدول (8) عدم وجود فروق الدالة الإحصائية عندها مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة بمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف متغير الجنس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة ظفار سواء الذكور منهم والإناث يعملون في بيئة واحدة، وهم من نفس المجتمع المحلي، وبالتالي فإنهم على اضطلاع بمدار تبني مدير المدرسة للثقافة الريادية وقيم الابتكار، وتوليد الأفكار الجديدة وأثرها الإيجابي على البيئة المدرسية وتقدمها وتطورها.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الخليفات (Al-Khalifat, 2021).

ويتبين الجدول (8) عدم وجود فروق الدالة إحصائياً عندهم مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تعزل لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة ظفار على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يعملون في بيئة واحدة، ذات طابع ثقافي واجتماعي واحد، وتحت إدارة مدراء يسعون جميعاً إلى تفعيل الاستراتيجيات القيادية الحديثة في المدارس، ومن ضمنها الريادة، من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية، والنهوض بالمستوى التعليمي العام، وهم جميعاً على إطلاع على مستوى الثقافة الريادية لدى مدراءهم، ومدى تطبيقهم للريادة وممارستها واعتمادها على التفكير المنفتح وإدراكهم لأهمية تبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعد آلية لإحداث التغير والتجديد والتطوير لعمليات المدرسة المختلفة واتخاذ القرارات الجريئة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراستي حميدوش (Hamidouch, 2021)، والخلفيات (Al-Khalifat, 2021).

ويتبين الجدول (8) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عندهم مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الحكومية في محافظة ظفار على اختلاف خبراتهم قادرين على تقدير مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية لأن الآثار الناتجة عن أدائهم الريادي واضح لديهم جميعاً، ومطلعون على مدى امتلاكهم للمهارات اللازمة لتطبيق الريادة بالشكل الصحيح، لذا فإن تقديرات معلمي المدارس الحكومية على اختلاف خبراتهم جاءت متقاربة،

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسات الرمثي (Al-Ramthi, 2019)، وحميدوش (Hamidouch, 2021) والنصراوي (Al-Nasrawi, 2021)، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الخلفيات (Al-Khalifat, 2021).

### التوصيات:

١- ضرورة تعزيز ممارسات الريادة كأداة بتوجيه مديري المدارس لمواجهة التحديات، وإدارة الأزمات، واستثمار الفرص لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية.

- 
- ٢-الاستمرارية في المحافظة على مستوى الثقافة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار، لما لها من أثر إيجابي في رفع مستوى المخرجات التعليمية،
  - ٣-عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس التي من شأنها تنمية المهارات القيادية لديهم للوصول إلى قيادة ريادية تتمتع بالبصيرة العالية، وتمتلك رؤية مستقبلية واضحة.
  - ٤-العمل على ترسيخ الثقافة الريادية من قبل مديري المدارس لتجريب الأفكار الجديدة بحرية، وإنجاز المهام الإدارية بكفاءة وفعالية.
  - ٥-العمل على إجراء دراسات مماثلة فيما يخص الثقافة الريادية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الميزة التنافسية، والقيمة التنظيمية.

### المراجع

- Al-Hindal, A. & Taha, H. (2022). The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhancing Organizational Confidence: An Empirical Study on Kuwaiti Educational Institutions. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13, 449 – 478.
- Al-Khalifat, W. (2021). *The Role of High School Principals in the Directorate of Education of Wadi Sir in Providing Entrepreneurial Leadership Requirements from Teachers Point of View*. Unpublished master thesis, Al al-Bayt University, Al-Mafraq, Jordan.
- Al-Massafeh, R. (2020). *Strategic Entrepreneurship and Its Relationship of Administrative Creativity of public Secondary School Principals in Amman Governorate from Principals Assistants Point of View*. Unpublished master thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al Momani, W. (2018). *Effective School Administration*. Amman: Dar Al Hameed for Publishing & Distribution.
- Al-Nasrawi, F. (2022). Entrepreneurial Culture and its Relationship to Decision Making among Directorates of the General Directorates of Education in the Province of Baghdad from the Point of View of the Heads of Departments. *Sustainable Studies Journal*, 4(1), 781 – 825.
- Al-Ramthi, M. (2019). The pioneer characteristic degree among school leaders in Bisha Governorate and its relation in strengthening the organizational commitment of teachers. *Journal of the Faculty of Education in Mansoura*, 107(4), 404 – 457.
- Dahiru, A. & Pihie, Z. (2016). Modelling of Entrepreneurial Leadership for Effectiveness of Schools. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 24(4), 1371-1375
- Ghazali, S., Abd Kadir, S., Asimiran, S. & Krauss, S. (2019). Entrepreneurial School Culture Model Development: Centralized Implementation in Malaysian Schools. *International Journal of*

- 
- Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 599–616.
- Hamidouch, A. (2021). The Degree of Availability of Entrepreneurial Characteristics among Secondary School Principals and their Relationship to some Variables: Field Study in Tartous Governorate. *Al-Baath University Journal, Educational Sciences Series*, 43(18), 93 – 124.
- Jardim, J.; Bártolo, A.; Pinho, A. (2021). Towards a Global Entrepreneurial Culture: A Systematic Review of the Effectiveness of Entrepreneurship Education Programs. *Educ. Sci.*, 11(398), 1-18.
- Lajin, N. & Zainol, F. (2015). The Effect of Entrepreneurial Leadership, SelfEfficiency and Organizational Performance: A Conceptual Paper. *International Academic Research Journal of Science*, 1(1), 16-24.
- Leitch, C. & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Musambayi, N. (2014). Entrepreneurial culture and enterprise performance: A comparative study of retail and service enterprises in Eldoret Kenya. *Nandwa J.Musambayi/ Elixir Inter. Busi. Mgmt*, 76(2014), 28601-28606.
- Pihie, Z. & Bagheri, A. (2013). The impact of principals' entrepreneurial leadership behaviour on school organizational innovativeness. *Life Science Journal*, 10(2), 1033-1041.
- Pihie, Z., Dahiru, A., Basri, R. & Hassan, S. (2018). Relationship between Entrepreneurial Leadership and School Effectiveness among Secondary Schools. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(12), 258 – 274.
- Prasetyo, P. (2019). Role of Entrepreneurial Culture as the Driver of Economic Growth. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9, 237243.
- Qarni, H., Qarni, A. & Mahmoud, A. (2022). Mechanisms for implementing entrepreneurial leadership in general secondary schools in Egypt in light of international best practices. *Journal of*

- 
- the Faculty of Education at Beni Suef University*, 19(113), 178 – 206.
- Rabee, H. (2018). *School Administration Development*. Amman: Al Mogtama Al Arabi Bookstore.
- Renko, M., Tarabishy, A., Carsrud, A. & Brännbak, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74.
- Roomi, M. & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial Leadership: What is it and how should it be taught?. *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 1-44.
- Sánchez, J. (2013). The Impact of an Entrepreneurship Education Program on Entrepreneurial Competencies and Intention. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 447-465,
- Suyitno, S., Sonhadji, A., Arfin, I. & Ulfatin, N. (2014). Entrepreneurial Leadership of Vocational Schools Principals in Indonesia. *International Journal of Learning and Development*, 4(1), 45-64
- Wibowo, A. & Saptono, A. (2020). Does entrepreneurial knowledge influence vocational students' intention? Lessons from Indonesia. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8, 138-155.