

تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر  
في ضوء القيادة الريادية

إعداد

د/ سيدة سلامة محمد محمود

مدرس أصول التربية

كلية التربية بالغرندقة  
جامعة جنوب الوادي

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المتفرغ

كلية التربية سوهاج  
جامعة سوهاج

جرجس عزمي مرزوق فلسطيني  
أخصائي أول (أ) تطوير تكنولوجيا

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة لوضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة علي الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) معلماً من معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر وتوصلت الي أهم النتائج التالية :

- ١- ضعف وقصور في الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر .
- ٢- وجود معوقات كثيرة تقف عائقاً أمام تطوير أداء مديري تلك المدارس ،بعضها خاص بالتشريعات والقوانين والمركزية في اتخاذ القرارات ، ضعف الرغبة الشخصية للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية، مقاومة التغيير من البعض ، ندرة وجود تحفيز مادي او معنوي لمدير المدرسة يحثه علي الأبداع في العمل .
- ٣- كانت درجة واقع الاداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الاحمر بدرجة ممارسة (منخفضة) في بعد الأبداع ، ودرجة ممارسة (متوسطة ) في بعد الرؤية الاستراتيجية ودرجة ممارسة(متوسطة ) في بعد تحمل المخاطرة ودرجة ممارسة (متوسطة ) في بعد المبادرة ودرجة ممارسة (كبيرة ) في محور معوقات القيادة الريادية .
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة الدراسة في محور ابعاد القيادة الريادية (الابداع -الرؤية الاستراتيجية - تحمل المخاطرة - المبادرة ) تعزي لمتغير المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة او عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها .
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة الدراسة في محور معوقات القيادة الريادية تعزي لمتغير المؤهل العلمي او عدد سنوات الخبرة او عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها.
- ٦- قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الاحمر في ضوء القيادة الريادية وفي ضوء النتائج قدم الباحث توصيات عديدة من أهمها: تدريب مديري المدارس الرسمية للغات علي هذا النوع من أنواع القيادة ،واستثماره في العمل المدرسي لتحقيق أعلى مستوي من الأهداف ،ضرورة تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة ،ووسائل الاتصال المختلفة التي تزيد من القدرة علي الابداع ،إدراج أنماط جديدة من القيادة في ورش العمل والمناقشات في الدورات التدريبية .

كلمات مفتاحية : الريادة، القيادة الريادية ،تطوير الأداء ، المدارس الرسمية للغات

## Abstract

This study aimed at putting a proposed vision to Develop the performance of the Governmental Language Schools Principals in the Red Sea Governorate in the light of Entrepreneurial Leadership. The Study adopted the descriptive analytical approach, the primary tool of the study were presented in a questionnaire .the study sample consisted of(260) teachers from Governmental Language Schools in the Red Sea governorate  
**The most important results of the study :**

1-Weakness and deficiency in the performance of Governmental Language Schools Principals in the Red Sea Governorate.

2- The presence of many obstacles that hinder the development of the performance of the principals of these schools, some of which are specific to legislation, laws and centralization in decision-making, weak personal desire of the principals to develop their leadership skills, resistance to change from some, the scarcity of material or moral stimulation of the school principal urging him to be creative in work.

3- The degree of the reality of performance of the administrators of the governmental schools of languages in the Red Sea Governorate was with a degree of (low) in creativity, a degree of practice (medium)in strategic vision and a degree of practice (medium) at taking risks and a degree of (medium) at the initiation and degree of practice (Large) at leadership obstacles.

4- There were no statistically significance differences in the responses of the study sample members in the axis of Entrepreneurial Leadership dimensions (creativity - strategic vision – taking risks - initiation) due to the variable of the educational qualification , years of experience , training courses obtained.

5- There were no statistically significance differences in the responses of the study sample members in the axis of Entrepreneurial Leadership obstacles due to educational qualification , years of experience , training courses obtained.

6- The researcher presented a proposed vision to develop the performance of the principals of governmental language schools in the Red Sea Governorate in the light of Entrepreneurial Leadership, and in the light of the results, the researcher made several recommendations, the most important of which are: training the principals of governmental language school on this type of leadership, The necessity of promoting the use of modern technology and the various means of communication, Include a new styles of leadership in workshops and discussions in training sessions.

**Keywords : Entrepreneurial Leadership, Languages School, Developing The Performance**

## مقدمة:

زاد الإهتمام بالعملية التربوية إهتماماً بالغاً وملحوظاً في العصر الحالي، عصر الثورة المعلوماتية والتقنيات العلمية، هذا وقد أصبحت العملية التربوية وسيلة لنقل الخبرات للأجيال في المجتمعات، وعملية اقتصادية وإستثمارية تؤدي في النهاية الي زيادة الدخل القومي، ومن ثم فإن تقدم التربية أو تخلفها في أي مجتمع ما هو إلا تعبير قومي عن حالة نظم الإدارة التربوية بصفة عامة والمجتمع بصفة خاصة. وتزايدت أهمية القيادة في المنظمات بصورة ملحوظة بسبب ما يشهده العالم من تطورات متسارعة في القرن الحادي والعشرين فقد أصبح المجتمع يعيش في عالم شديد المنافسة لا مكان فيه إلا للقادرين في جميع المجالات، الأمر الذي استدعي ظهور مداخل وأنماط جديدة للقيادة تسير المجتمع الجديد المتغير والمتجدد .

## مشكلة الدراسة :

يعد التطوير الإداري استثماراً للعنصر البشري تنتج عنه مكاسب كثيرة ،ويأخذ التطوير أهمية خاصة لكون أي تحسن يمكن تحقيقه في أداء المدير من شأنه أن يضفي تأثيراً ملموساً علي سير العملية التعليمية برمتها ، وتتجلي أهمية تطوير الاداء في توفير الخبرات التي تمكن المدير من امتلاك النظرة الشمولية في إحداث التغيير ، والتخطيط له وتطوير الفعاليات التنظيمية ، والتأثير علي العلاقات والسلوك بين الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية بما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المرجوة (المحبوب ، ٢٠١٣) والتغيرات غير المسبوقة في كافة الميادين المعرفية والاجتماعية والاقتصادية ، والسياسية ، والتكنولوجية ، تشكل تحدياً للمؤسسات التربوية . مما يستلزم تطويراً وتحديثاً لكافة عناصر المنظومة لتحقيق أعلى جودة في المخرجات التعليمية ، وبأقل جهد وكلفة (جامعة الطفيلة التقنية ، ٢٠١٢ ، موقع الكتروني)

أشارت الامم المتحدة عن طريق تقرير لجنتها الاقتصادية والاجتماعية (٢٠٠٣) إلي أن المشكلات التي يعاني منها تطوير الأداء في مصر توجد في عدة مستويات :

## تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

- علي مستوي القوانين والأنظمة : من عدم مواكبة القوانين للتطورات والصعوبة في مواجهة التغيرات .
- علي مستوي المؤسسات : من جمود البنية التنظيمية في المؤسسات ، وضعف في تطوير نظم المعلومات ، ونقص الخبرات الإدارية ، والفنية المؤهلة وظيفياً ، وتزايد معدل فقدان المعارف والخبرات الإدارية
- علي مستوي العنصر البشري : من نقص الخبرة الوظيفية ، وغياب التأهيل المستمر ، ومشكلة عدم الثقة بين العاملين والإدارة (الأمم المتحدة ٢٠١٠، ص ٤)

وتري الدراسة الحالية أن هذه المشكلات تبرز بوضوح في المجال التربوي وأن هناك عدد من العقبات وجوانب القصور التي تواجهها المدارس الرسمية للغات من نقص الكفاءة الداخلية ، ونقص الكادر التدريسي المؤهل ، وبعد النشاط المدرسي عن حياة المجتمع المحلي ، ودراسة (غبور، ٢٠١١) حددت مشكلات مرتبطة بقصور التقنيات ، ونظم المعلومات وندرة برامج التنمية المهنية المقدمة لمديري المدارس الرسمية للغات ، وافتقارها للتجديد في موضوعاتها ، وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال الإدارة .

وأشارت بعض الدراسات التي أجريت على واقع المدارس الرسمية للغات إلى وجود بعض المشكلات في تطبيق معايير الاعتماد التربوي، ومن أمثلة هذه الدراسات، دراسة محمد طلايع ( ٢٠١١ ) التي توصلت إلى ضرورة تحديث القوانين والقرارات الوزارية الخاصة بهذه المدارس؛ بحيث تغطي كافة الجوانب الفنية والإدارية والمالية للمدارس الرسمية و أشارت دراسة سليمان عادل (٢٠٠٨) أن مدارس اللغات ينبغي أن تهدف إلى تزويد القوى البشرية العاملة بما يمكنها من متابعة ما يستجد في أعمالها على المستويات المهنية والعلمية والتكنولوجية .

إضافة الي عمل الباحث وخبرته بالمدارس الرسمية للغات ، وملاحظته، وسؤال زملاءه ، وبعد لقاءات تمت مع قيادات إدارية تربوية ومعلمين ببعض المدارس الرسمية للغات . وكذلك ما أظهرته نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث في زيارته الميدانية لبعض المدارس الرسمية للغات. لعدد ٥٥ فرداً من المعلمين والاداريين .حيث

جاءت درجة الممارسة في البعد الأول (الإبداع) بنسبة ٢٠% والبعد الثاني (الرؤية الاستراتيجية) بنسبة ٣٥% والبعد الثالث (تحمل المخاطرة) بنسبة ٣١% والبعد الرابع (المبادأة) بنسبة (٣٣%) وقد تلخصت أهم النتائج الأولية في :

- ممارسة بعض المديرين لأدوارهم ومسؤولياتهم الإدارية بأسلوب رتيب دون وجود مرجعية واسباس يعتمدون عليه .
- التفاوت الواضح في تطبيق إدارات المدارس الرسمية للغات للقوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بإدارة المدارس الرسمية للغات ومن ثم سيطرة الرؤية الشخصية ، والتخبط والعشوائية في إتخاذ القرارات الإدارية .

ومما يجعل مشكلة الدراسة تتضح أكثر ، هو عدم وجود قاعدة لإعداد مديري المدارس في النظام التعليمي في مصر . أو برامج تدريبية علي الاقل لتدريبهم قبل تسلّم مهمات الإدارة ، مما يجعل المديرين يواجهون واقعاً صعباً لأنهم لا يمتلكون الخبرات ، والمعارف ، والمهارات الضرورية التي تؤهلهم للقيام بمهام الإدارة ، وممارسة أدوارهم الإدارية علي النحو المطلوب ، مما ينعكس سلباً علي فعالية العملية التربوية برمتها (عزة رشاد ، ٢٠١٥) وهذا ما دفع الباحث لتقديم تصور مقترح لتطوير أدائهم في ضوء القيادة الريادية ، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي :

كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات في محافظة البحر الاحمر في ضوء القيادة الريادية ؟

**ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي :**

- ١- ما الأطر النظرية للقيادة الريادية ومتطلبات تطبيقها في المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر ؟
- ٢- ما الأطر النظرية لتطوير الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية ؟
- ٣- ما واقع الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية ؟

## تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

٤- ما التصور المقترح لتطوير الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية ؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الي إلقاء الضوء على ما يلي:

- ١- التعرف علي الأطر النظرية للقيادة الريادية ومتطلبات تطبيقها في المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر.
- ٢- التعرف على الأطر النظرية لتطوير الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية .
- ٣- رصد واقع الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية.
- ٤- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية .

### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

- ١- قد تساهم الدراسة في تطبيق القيادة الريادية لإعداد وتنمية قيادات إدارية تسهم في تنمية الاداء في المؤسسات التربوية مما ينعكس بالتالي على تنمية العملية التعليمية.
- ٢- تزامن هذه الدراسة مع جهود وزارة التربية والتعليم لتحسين مستوي النظام التعليمي وتنمية كوادره ومن بينهم القيادات الإدارية للمدارس.
- ٣- قد تساعد هذه الدراسة في لفت انتباه القائمين علي تدريب القيادات التربوية الي أهمية التركيز في برامجها التدريبية علي دور القيادة الريادية في تطوير الأداء للمديرين.
- ٤- إمكانية استفادة أصحاب القرار ومسؤولي التخطيط بمؤسسات التعليم واتحاد التجريبيات لمدارس اللغات من نتائج الدراسة الحالية في تطوير الأداء في المدارس الرسمية للغات والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وعلاجها .
- ٥- قد تساعد مديري المدارس أنفسهم لتطوير أدائهم القيادي.

- ٦- قد تساعد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم علي إتخاذ القرارات المناسبة عند إختيار مديري المدارس الرسمية للغات .
- ٧- ايداع الدراسة بالمكتبات يفيد الباحثين لإجراء دراسات بحثية ذات أبعاد أخرى.

### حدود الدراسة:

خضعت الدراسة الحالية للحدود التالية:

- أ - **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة علي تطوير الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات ومدخل القيادة الريادية
- ب- **الحدود البشرية:** طبقت أداة الدراسة الحالية على عينة من معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الاحمر.
- ج- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الرسمية للغات في محافظة البحر الأحمر.
- د- **الحدود الزمانية:** طبقت أداة الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩ م

### مصطلحات الدراسة

#### ١ - الأداء (performance)

يشير عايش (٢٠٠٩) الي مصطلح الأداء إنه "لا يجوز الخلط بين السلوك ، والانجاز ،والأداء . فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ،أما الإنجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل. أي هو المخرج أو النتائج ،أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز .أي هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً ، ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة .

ويعرف الباحث الأداء إجرائياً بأنه : الواجبات والأنشطة والمهام الممارسة من قبل مدير المدرسة الرسمية للغات والذي يسعى عن طريقها إلي تحقيق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة ، وتقاس درجة الأداء عن طريق إجابات أفراد العينة عن مقياس يتم تصميمه في ضوء القيادة الريادية.



## ٢ - القيادة ( Leadership )

- لغوياً: القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري (المعجم العصري في التربية، ٢٠١٣، ص ٣٣)
- اصطلاحاً: عملية سلوكية في التأثير علي الأفراد أو المجموعات لوضع الأهداف (سعيدالناصر، ٢٠١٥، ص ٢٦)
- وتعرف أيضاً بأنها عملية التأثير علي أنشطة الأعضاء في أدائهم لمهامهم (عمر اسماعيل، ٢٠١١، ص ١٨)
- وتعرفها الدراسة الحالية بقدرة الشخص علي التأثير أو فرض رأي أو قوانين معينة ليس بالقوة وإنما بالإقناع.

## ٣ - القيادة الريادية (The Entrepreneurship)

هي عملية تكوين وتأسيس شئ قيم من خلال توفير الوقت والجهد اللازم من خلال افتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة (سيل الشبخلي ٢٠١٣: ص ٣٠)

وتعرف الدراسة الحالية القيادة الريادية بأنها نوع من القيادة العصرية التي من الممكن توصيل منظماتها الي منظمات ريادية من خلال الرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل وتحليل البيئة الخارجية والقدرة علي الإبداع، والابتكار، وتحمل المسؤولية .

## ٤-المدارس الرسمية للغات (Governmental Language School)

هي المدارس التي يتم فيها تدريس كافة المواد بها باللغة الانجليزية فيما عدا بعد المواد المحدودة يتم التدريس بها باللغة العربية، وتكون اللغة الفرنسية أو الالمانية لغة ثانية اختياري للطلاب وتبدأ الدراسة بها من سن اربعة سنوات في مرحلة رياض الاطفال (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢)

وتعرف إجرائياً بأنها المدارس التي يبدأ الالتحاق بها من مرحلة الروضة الي المرحلة الثانوية وتطبق مناهج وزارة التربية والتعليم باللغة الانجليزية، ماعدا اللغة العربية والتربية الدينية والدراسات الاجتماعية. فهي تدرس باللغة العربية بجانب مواد الانشطة (موسيقي -تربية فنية)

## الإطار النظري للدراسة :

تواجه منظمات اليوم ظروفًا بيئية متغيرة ومعقدة مع تزايد حالات عدم التأكد التي أصبحت السمة البارزة لهذا العصر، مما تطلب ضرورة امتلاك المدرسة طاقات وإمكانات فائقة قادرة على مواجهة العوامل المؤثرة في أداؤها، ولغرض الاستمرار والنمو لا بد من توافر موارد بشرية بخصائص وسمات ريادية مبدعة، فضلاً عن توافر المتطلبات الريادية في المدرسة، لكي تحقق المدرسة أهدافها المنشودة وتستمر في دنيا الأعمال بتميز ونجاح.

وفي هذا السياق يجب أن تتبنى المدارس المعاصرة استراتيجيات مبدعة، فضلاً عن استقطاب إمكانات بشرية قادرة على تحقيق ما لا يحققه الآخرون، فالمنظمات الريادية بحاجة إلى قيادة ريادية قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات التعليمية المتميزة.

## تعريف القيادة :

تعرف القيادة بأنها هي العملية التي يؤثر فيها الفرد في الآخرين لتوجيه انشطتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما تعرف القيادة بأنها قوة التأثير على الاتجاهات والمعتقدات والسلوك وعواطف الآخرين، والقيادة عملية التأثير في الأفراد للقيام بعملهم بحماس في القيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصيه القائد وخبرته وقدرته في التعامل مع الموظفين او العاملين وتشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل وذلك لتحقيق اهداف المنظمة و القيادة هي عملية تعتمد على وجود جماعة يتم توجيهه وارشاد بها من قبل افراد يتمتعوا بأعلى درجة من الكفاية و القدرة على تحقيق الاهداف والتأثير (قنديل، ٢٠١٠، ص٤٥)

## أنماط القيادة :

أشارت دراسة حسين(٢٠١٢) الي أن أنماط القيادة هي :

### ١- القيادة الديمقراطية :

القيادة الديمقراطية تعمل على تقوية سلطاتها للمرؤوسين ،وتدعوهم للمشاركة في اتخاذ القرارات فهو يعتمد اولا على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والافراد

تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

من خلال اشباع حاجاتهم والاهتمام بهم ،وتتميه الجهود وروح الفريق بين اهداف الافراد و اهداف التنظيم والاعتراف بها في المؤسسة

## ٢- القيادة الأوتوقراطية:

يعتمد هذا القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين والأنظمة ويميل القائد الذي يستخدمونه الى حصر السلطة فيهم والافراد في عملية اتخاذ القرار، حيث ما يميز القادة العسكريين واستغلال سلطتهم الرسمية للحكم ويجبرهم لإنجاز العمل

## ٣- القيادة الحرة:

هي القيادة التي تكون متحرره من سلطه القائد وسميت أيضاً القيادة غير الموجهة لأنها تقوم على ترك المرؤوسين ان يفعلوا ما يشاءون دون التدخل فيهم وتبدو الادارة بانها غير موجوده لتوجيه اداره العمل بما يؤدي الى وجود خلل وعدم استقرار داخل التنظيم

## ٤- القيادة الريادية :

تشكل القيادة الريادية المحور الرئيسي للدراسة لذا سوف يتم تناولها بشكل مفصل .

## مفهوم القيادة الريادية:

تم استخدام مصطلح الريادة أو الريادية (Entrepreneurship) للمرة الأولى في اللغة الفرنسية في القرن السادس عشر ،وقد احتوي المفهوم في ذلك الوقت علي معني المخاطرة ،ودخل مفهوم الريادة الي النشاطات الاقتصادية في اوائل القرن الثامن عشر ،وكان ذلك من قبل "ريتشارد كانتلون Richard Cantillon" الذي وصف الشخص الذي تتوفر فيه روح المخاطرة بالريادي ، وفي اوائل القرن التاسع عشر تم الفصل بين الشخص الريادي وصاحب رأس المال ،حيث ان المخترعين ليس لديهم مال من اجل تمويل اختراعاتهم ،فقد حصلوا عليه من عدة مصادر لكنهم قاموا بابتكار سلع جديدة لذلك فهم يعدون رياديين ،وليسوا مالكي الاموال ،كما جاءت آراء جوزيف شومبيتر عام ١٩٣٤ Joseph Schumpeter من اجل إعطاء بعد جديد لمفهوم الريادي والريادية ،فقد وصف الريادي بأنه أساس التنمية الاقتصادية ،وأن للريادة عدة أبعاد فكل شخص مخترع او مبتكر يعد ريادي (عواطف خلوط ،٢٠١٠، ص٢-٣)

يقود العملية الريادية من يطلق عليه بالفائد الرائد Pioneer ، وقد عرفه بعلبكي بأنه ممهد الطريق ومن يتقدم الآخرين مهاداً السبيل لهم كي يتبعوه، ويقدم شيئاً جديداً أو يشارك في تطوير شيء جديد . ويعرفه (السكراني، ٢٠٠٩، ص٥١) الريادي على " أنه هو ذلك الشخص الذي يبني وبيتر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤية وكذلك أخذ عنصر المخاطرة"، ويعرف آخرون القيادة الريادية بأنها القيادة التي تحدث سيناريوهات تصورية تستخدم لجمع وحشد جماعة داعمة من المشاركين يلتزمون من خلال الرؤية لاكتشاف وإحداث قيمة إستراتيجية، ويحرصون على أن تكون الرؤية بسيطة ومثالية وصورة للمستقبل المنظور وأن تهدف إلى تحقيق القيم والآمال والمثل العليا. في البداية يمكن القول بأن الريادة هي طريقة تفكير تربط الاكتشافات المبتكرة بإشباع الحاجة .وفي الوقت الحاضر ، حتى الأطباء والمحامون والمهنيون الآخرون يتعلمون كيف يفكرون بطرق ريادية (Histrich(1992)ويبين هذا السياق التاريخي مزايا القادة الريادين المبدعين الذين يستطيعون أن يتعرفوا بالشكل الصحيح على هذه الفرص الصاعدة وترجمتها إلى إنجازات مؤسسية نافعة.

وقد فرق Histrich بان الريادي على مستوي المنظمات وعلى مستوى الأفراد، فعلى مستوى المنظمات هو الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع واخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة، وأما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة، والريادي هو الذي لا بد أن يكون لديه خصائص القائد الإداري الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات بشكل احترافي غير تقليدي .

ويعد مصطلح القيادة الريادية من المفاهيم الحديثة في حقل الادارة التربوية بشكل خاص ، حيث يعد أعضاء إدارة المؤسسات التعليمية مرتكزات اساسية لنجاح المؤسسة التعليمية واستمرارها ،ومن هنا فالقائد الريادي في هذه المؤسسة يتأكد بدوره بكونه روح الادارة المعاصرة في المؤسسات التعليمية ،وهو العضو القادر علي

تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

تحفيز العاملين وتشجيعهم ،وتوفير أكبر قدر من الحرية لإعطاء الآراء ،فالقائد الريادي يمتلك نظرة مستقبلية ووضوح في الرؤية تدعم أهداف إدارة مؤسسته التعليمية ( Roomi &Pegram ,2011

ولقد اختلفت الآراء المشيرة الي مفهوم القيادة الريادية وتعددت ، فعرفها روبل وبلادينو ( Rubel & Palladino ,2000,p 6) علي أنها قدرة الفرد علي الاستفادة من الموارد المتاحة لتوفير فرص جديدة ،ومواكبة التطور والتقدم في المؤسسات والقطاعات التعليمية المختلفة ، كما عرفها غوبتا وماك ميلون علي أنها القيادة التي تعمل علي رسم رؤية واضحة تهدف الي مساندة التوجه المرسوم من أجل وضع خطط هادفة في العملية التعليمية (Gupta &Macmillan ,2002,p6)

وتعرف القيادة الريادية في التعليم بأنها القوي التي تهدف الي تنمية العملية التعليمية بجميع جوانبها وتعزيز توجهها نحو الاهداف التربوية من خلال تعزيز التفاعل الاجتماعي ، ودعم مستوي الأداء ( Roomi &Pihie,2009,p 2-3)

بينما يراها رومي وبيجرام بأنها النمط السلوكي المتبع من قبل القائد بهدف العمل علي توجيه سلوكيات العاملين ،وتنظيم جهودهم ،وتتمية مستوي أدائهم بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية (Roomi&Pegram,2011,p3-4)

وقد عرفها هاردي وآخرون (Hardy and Others) بأنها أحد الأساليب الفعالة في القيادة، والذي يهتم بوضع خطط وسيناريوهات محتملة عن كيفية اقتناص الفرص المتاحة في بيئة المؤسسة الخارجية ( Hardy Loh and Others,2015,P.195 )

ترى بعض الدراسات أن مفهوم القيادة الريادية يجمع بين مفهومي القيادة والريادة معا، ليكونا مفهوما جديدا يسمى القيادة الريادية، والتي توضح العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، وتعتبره نمطا جديدا من أنماط القيادة الذي يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية المعقدة سريعة التغيير. (Muhammad Azam ,p257).

وتشمل القيادة الريادية تنظيم وتحفيز مجموعة من المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك من خلال الابتكار، وتحمل المخاطر والاستفادة من الفرص، وإدارة البيئة التنظيمية بحيوية. أيضا تعتبر الريادة صفة لشخص لديه القدرة على المخاطرة كليا أو جزئيا، وهذا المفهوم يعتمد على التفسير السيكولوجي للأفراد من حيث الخصائص والصفات التي تتميز بها شخصياتهم من خلال مواقعهم وما يقومون به من أدوار ومسئوليات.

وبذلك يتضح أن القيادة الريادية نوع من القيادة التي تعتمد على الإبداع والمخاطرة والمبادأة، ويمثل مفهوم الريادية مجموعة الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس واستثمار الوقت والجهد الذي يدفع إلى إيقاظ الروح الريادية داخل منظماتها واكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية. وتبنى المخاطرة المحسوبة، وتقبل المخاطرة وإدارتها، وتنظيم وتنسيق الموارد لإيجاد الميزة التنافسية ومن ثم فهي عملية تؤكد على الإبداع والإنتاجية والعمل الجاد والتنمية الاقتصادية،

### خصائص القيادة الريادية ومتطلبات تطبيقها :

اختلف الباحثون في تعريفهم القيادة الريادية وتحديد مفهومها، فقد اختلفوا أيضا في تحديد خصائص القيادة والقائد الريادي وسلوكه وذلك بسبب تعدد مجالات المعرفة الخامسة بها إلا أن موضوع الخصائص لا يمثل موضوعا مستقلا بذاته، إنما تمثيلا للتكوين الشخصي للريادي فالخصائص الريادية في القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة منظمته بما يعلي تجديد أساليبه وقراراته في مختلف المواقف التي يواجهها والأدوار التي يقوم بها لذا تعددت وجهات النظر فيما يتعلق بخصائص القيادة الريادية، وأيضا سمات وخصائص القائد الريادي ومنها ما يرى أن القيادة الريادية ثلاث خصائص تتمثل فيما يلي :

- أ . الانتقال من الإنتاج إلى تطوير العاملين في قيادة تعزز موقفهم على المدى الطويل.
- ب . التكيف مع الظروف المتغيرة لتصبح المنظمة . قادرة على الحصول على مميزات الحركة الأولى وتوفير بيئة عمل فاعلة تتعامل بسرعة مع ضغوط التنافسية.

ج . المرونة ،فالمنظمة من خلال الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها يجب أن تكون قادرة على تغيير الخطط والاستجابة والتكيف بسرعة التغيير ، كما يجب على القادة أن يتعلموا بسرعة لأن وظائفهم لا يمكن التنبؤ بها ، وأيضاً أن يستجيبوا للتغيرات في البيئة العالمية .

كما اختلف الباحثون في تحديد أهم السمات للقائد الريادي .والتي تعتبر بمثابة المتطلبات الواجب توافرها فيه ،فمنهم من ركز علي الريادي وهو الشخص المنظم للمهمة والمنفذ ومنهم من انشغل بالخصائص الشخصية للريادي التي تبرز من خلال الاستعداد والميل نحو المخاطرة ، والرغبة الشديدة في النجاح ،والتوجه نحو العمل بروح عالية والاستعداد لقضاء ساعات طويلة في العمل والالتزام باتباع المنهج والقوانين المنصوص عليها .فقد اوضح (Hargreaves,2007,p22-23) أن معظم الدراسات تطرقت الي اتباع اسلوبين أستسين لتحديد مفهوم الريادي وخصائص الريادي هما :

- **الأسلوب الوظيفي:** وهو نمط يعتمد علي أعماله الريادية وسلوكياته ووظائفه التي تفرده عن غيره

- **الأسلوب الوصفي:** وهو النمط الذي يؤكد علي سمات وصفات الريادي في الادارة التعليمية علي النحو التالي :

● إتخاذ القرارات تحت مختلف الضغوط والظروف .

- **الابتكار :** وذلك من خلال إتمامه المعرفة بهدف توفير منتجات جديدة تقوم علي الابداع والابتكار

- **التنسيق :** فهو منسق من خلال مقدرته علي تأسيس امور المنظمة وتسييرها منذ بدأ تكوينها .

وأضاف (Pihiezaidatol&Bagher,2004,p3-5) إلي أن السمات الريادية

التي يتصف بيها القائد الريادي في المؤسسات التعليمية هي :

- القدرة علي السيطرة ،وتحديد توجه أعضاء المؤسسة التعليمية ،وتعزيز قدرتهم علي ادارة انفسهم .
  - الثقة العالية بالنفس ،والقدرة علي اتخاذ القرارات الفعالة .
  - تحمل الضغوط وتجاوز المخاطر .
  - سلامة ومرونة التفكير ،والاستعداد التام لقبول الفشل وإعادة المحاولة .
  - الأهتمام بالأفعال أكثر من الاقوال ،والصبر للوصول للأهداف .
  - ويشير (Kamariah&Rashid ,2004,p3-5) إلي وجود ثلاث سمات تميز القائد الريادي عن غيره وهي :
  - أ- الرؤية : وهي محاولة الدخول في صميم الحقيقة التي لم تتوفر بعد ،وقد تتضمن السلع الجديدة ،أو الخدمة الفريدة ، أو لربما تتضمن الهدف التنافسي كالتفوق والامتياز علي اقرب المنافسين ،وعلي ذلك لا بد أن يتصف القائد الريادي بمهارات تدعم تطبيق الرؤية وهي :
  - القدرة علي الاتصال والتواصل مع شريحة واسعة مع الجمهور .
  - التمكن من اتخاذ القرارات الصعبة والحرجة .
  - التأكد من القدرة علي اقبال الرؤية .
  - تشكيل ووضع نظم وأساليب نوعية تدعم عملية الاستمرار .
  - ب- الإدارة والمثابرة : ويعد هذا العنصران من الاسباب الداعمة لنجاح أي مشروع ريادي ،ويظهر أثرهما في الجدية والقوة الجسدية والرغبة بالاستمرار في العمل لساعات طويلة .
  - ج- الألتزام بتقديم ما هو أفضل : يتطلب التعامل بشكل فعال وايجابي مع عناصر العمل الريادي
- الالتزام والتأكيد علي كل ما هو أفضل ،حيث إن أحد اسباب فشل المشاريع يعود إلي عدم الكفاءة الادارية ،ويعود ذلك الي عدم وجود رؤية واضحة ،وصريحة نحو الاستراتيجية التي يتم إتباعها ،ومن أجل الوصول إلي ذلك لا بد ان يتصف القائد الريادي بما يلي :



- فهم وإدراك القائد الريادي التربوي لاحتياجات المعلمين والطلبة في المدرسة .
- السيطرة علي الاعمال وفق الخبرة والمعرفة والاهتمام بشكل مفصل.
- الرغبة والاهتمام الكبير من اجل الاستمرار في التعلم

### أبعاد القيادة الريادية :

إذا كان التوجه الريادي يعني:فلسفة وعمليات وممارسات وأنشطة اتخاذ قرارات تؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الإبداع وتحسين أداءها بالإضافة إلى دعم الأنشطة الريادية،فالتوجه الريادي يبقي المنظمة يقظة من خلال تعرفها على التقنيات الجديدة وتقديم الأعمال المبتكرة الاستباقية في اخذ المخاطرة المحسوبة من خلال الجهود التي تهدف إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية. أما فيما يتعلق بأبعاد . القيادة الريادية . فبعض الدراسات تركز على المخاطرة والمبادأة والإبداع، كأبعاد رئيسة ، في حين أضافت دراسات أخرى بعددين آخرين هما المنافسة الشرسة والاستقلالية ،

إلا أن الدراسة سوف تقتصر على أبعاد أربعة أكثر ارتباطا بالجامعات ،فالجامعة في الأصل مؤسسة أبناء المواطن المشارك والفاعل في المجتمع في ظل مناخ جامعي تسوده حرية الرأي وتعديته ، وخاصة أن رسالة الجامعة الأساسية البحث عن الحقيقة وإنتاج المعرفة ، وهذا يحتاج إلى ترسيخ قيمة العلم وأهميته ،وتتمثل هذه الأبعاد في : الإبداع ، المبادأة أو الاستباقية ،الميل تجاه المخاطرة ، الرؤية الاستراتيجية.

### البعد الاول -الإبداع

الإبداع ظاهرة سيكولوجية واجتماعية مركبة ذات محتوى حضاري وثقافي، يتفاعل فيه منظومات من المكونات والعوامل المتداخلة التي تتمحور حول الفرد المبدع، وبيئته بجميع مكوناتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والدينية والسياسية والتربوية .

فالإبداع ظاهرة معقدة وهو جملة من العمليات التي من خلالها يتم تولد الافكار التي تطور وتتحول الي قيمة ملموسة ،وأیضا هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص للفرد التي إذا ما وجد في بيئة محفزة يمكن ان يتفاعل مع مختلف عناصرها ويرقي بالعمليات العقلية لتؤدي الي نتائج اصيلة ومفيدة بالنسبة لخبرات الفرد او المؤسسة او المجتمع ،وهو متعدد المستويات كمستوي الفرد والمجموعة والمؤسسة والمجتمع .والابداع عملية يمكن مراقبتها ،وتحليلها وفهمها ،وتكررها، وتعلمها ،واداراتها ،إذ اشارت العديد من الدراسات الي أن الابداع أمر نمتلكه جميعا بدرجات متفاوتة ويمكن تشجيعه وتطويره ولا بد يعد مقدره مقترنة بالأشخاص الموهوبين وذوي القدرة الفائقة (Florida & Gates ,2006,p10)

ويعرف الإبداع بأنه " :القدرة على إنتاج أشياء جديدة على غير مثال عبر التمتع بالمهارات الإبتكارية اللازمة للتوصل إلى حلول جديدة للمشكلات، آليات ، أو أدوات عمل جديدة، ومبتكرات، أو قوالب جديدة (غانم، ٢٠١٢، ص٦) وينظر للإبداع على أنه : توظيف أمثل للقدرات الفعلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، حيث ينتج عن ذلك تكوين ترابطات، واكتشاف علاقات جديدة، أو أفكار، أو أساليب عمل جديدة( العازمي ،٢٠٠٦، ص٥٠)

ولعل من أهم ما يتميز به الابداع من خصائص ما يلي : (العاجز وشلدان، ٢٠١٠، ص١٩)

- يحتاج الإبداع إلى قدرات عقلية عالية تكمن في الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، والتوجه نحو الهدف.
- يعد الإبداع بمثابة عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها أفكار جديدة.

## تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

- الجهد الذي ينتج عن الإبداع ليس من الضروري أن يكون جهد مادي ملموس، بل قد يكون فكرة جديدة، أو رؤية مستقبلية.
- يمكن ممارسة الإبداع على مستوى الفرد، والمجتمع، والمؤسسة، ولا يقتصر على الفرد فقط.
- أن الإنسان مولود وبداخله قدرة إبداعية عالية، ولكن تلك القدرة تبقى ثابتة خلال نضجه ضمن ثلاثة أمور وهي توجهاته، وسلوكياته، والعمليات التفكيرية التي يقوم بها.
- يعد الإبداع بمثابة سلوك إنساني لا يقتصر على فئة محددة من الأفراد، بل هو عبارة عن طاقة داخلية يتسم بها الأفراد، ولكن بمستويات مختلفة، وذلك يعود للعوامل الوراثية والظروف التي يعيش فيها الفرد التي تعمل على تنمية القدرات الإبداعية لديه واستنباطها.
- تتم تنمية الإبداع، وتحسينه عن طريق المهارات الأساسية للإبداع.

### البعد الثاني - الرؤية الاستراتيجية :

الرؤية الإستراتيجية عملية مهمة لوصف البرامج المستقبلية الممكنة والحالية للمنظمة، وهي أول العمليات الأساسية للخطة الإستراتيجية، و تصاغ الرؤية الناجحة للمنظمة عن طريق مجموعات متخصصة بأمر من فريق الإدارة العليا، و عملية صياغة الرؤية للمنظمة عملية ديناميكية مستمرة، وهي قابلة للتعديل الأكثر من مرة أثناء العمل، ويتم صياغتها بصورة جماعية (نور الدين، ٢٠٠٨، ص٧٦).

وتتحد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات باعتبارها وثيقة مكتوبة؛ فهي تحدد القيم والمبادئ، وهي تعد بمثابة كتاب يمثل دستور المؤسسة، ويرشدها لكافة القرارات والجهود، كما تحدد بوضوح طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وخدماتها، وخصائص ما تقدمه من منتجات، بالإضافة إلى أنها تحدد العملاء الذين تهتم بهم المؤسسة، والإطار التكنولوجي الذي يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، وتصف الرسالة بأنها خريطة واسعة للتوجه والسير نحو المستقبل؛ وذلك لأنها توضح القيم والأولويات، وتعمل

على تطوير الأعمال، كما تخضع الإستراتيجيات للتفكير العميق عن الهدف الأساسي للعمليات الحالية . و بناء الرؤية الإستراتيجية المحددة من الممكن أن يساهم في مساعدة المؤسسات في العمل على إعادة التعريف، وتعيين كيفية إتاحة الخدمات للمستفيدين منها، وإعداد المؤسسة من أجل تلبية احتياجات المستقبل، فتعد الرؤية الإستراتيجية صورة المستقبل الذي يراد تحقيقه، والتي يمكن استيعابها عن طريق التعاون بين الإدارة العليا، وكافة مستويات المؤسسة.

والرؤية الإستراتيجية باعتبارها تحديد للأفكار المستقبلية للمؤسسة، التي تشمل الأسباب التي من أجلها تحاول المؤسسة الوصول إليها مستقبلاً ، تتسم بعدة خصائص نوردتها فيما يلي:

- تفكير إبداعي واسع وشامل.
- رؤى وتطلعات مستقبلية.
- تكون صور ذهنية عن المستقبل.
- تملك المثالية، والتفرد، والتوجه المستقبلي، والتخيل.

### البعد الثالث – تحمل المخاطرة:

الخطر هو الخسارة المالية والمادية المحتمل حدوثها داخل الثروة الداخلية في المؤسسة، أو هي الخسارة المعنوية التي يمكن قياسها مع كافة العوامل التي تساعد على وقوع الخسارة، وأن عنصر الإحساس بعدم التأكد، وعدم تحقيق الأهداف يؤدي إلى بروز الخطر على الرغم من اختلافه من حالة لأخرى التي تؤدي إلى الخسارة المتوقعة في الموارد المادية وغير المادية (Nicholson,2001,p3-5)

والمخاطر تنتشبه في حالات عدم التأكد من ضمان نجاح الأعمال والخوف الدائم. و الإخطار التي تواجه الأشخاص والمؤسسات عدة أنواع حسب نوعية الخطر، وحجم أضرارها، وهي:

- الأخطار الشخصية التي تصيب الشخص في حياته اليومية، وتعرض صحته، وسلامته للخطر.

- أخطار الممتلكات : وهي نوع من المخاطر التي تصيب ممتلكات الأشخاص المادية، وغير المادية.
- مخاطر العمل والتي تصيب المؤسسات، ويقصد بها عدم التمهّل في اتخاذ القرارات، والمجازفة بالمجهول.
- المخاطرة المالية :والمقصود بها أخذ المؤسسة القروض المالية بشكل كبير.
- المخاطرة الشخصية :وهي التي يقوم بها القياديون التنفيذيون باتخاذهم القرارات.

فالقيادة الرياديون يدرسون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم ولا يتجهون إلى الأعمال التي تتسم بالخطورة بشكل عشوائي ، إنما يتم التنبؤ بتميز وضع الأعمال بصورة أكثر إيجابية ، كما ذلك أن مهارات المخاطرة. تأتي مع حالات الغموض والكيفية .. التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل وتتمثل العناصر التي. تسهم في تشكيل مهارات تبني المخاطرة في الرؤية الإيجابية للأشياء "ذلك أن الريادي يتمتع بالتميز .، بحيث يصبح لديه الرؤية المستقبلية الإيجابية فهو ذو بصيرة ونظرة ثاقبة توجهه نحو المسار . الريادي، فهو، يخصص وقتاً لرؤية وتقييم الأهداف، يومياً، ويعمل على تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة، فتبني الريادي المخاطرة يكون ذا علاقة باتخاذ القرارات ومبنيًا على مبدأ المغامرة والمخارجات. المترتبة لتبني المخاطرة وأيضاً العائد المتوقع.

ومن أجل أن يكون القائد ريادياً يجب أن يتحسب المخاطر دائماً قبل المباشرة بتنفيذ القرارات، علماً بأنه لا يوجد هناك حدود معينة لسلوك أخذ المخاطرة بين المؤسسات والعاملين فيها، فكلما كانت المخاطر أقل كان الشخص عبارة عن عامل، وكلما زاد مستوى الخطورة أصبح الشخص ريادياً، وأن أخذ المخاطرة

وتحملها تأتي قيمتها من الجانب الاقتصادي، وله علاقة باتخاذ القرارات ومعتمداً على المخارجات والفائدة المتوقعة. (Murphy, 2012, p2)

#### البعد الرابع - المبادأة:

المبادأة هي الأعمال المنظمة من أجل امتلاك الفرص الجديدة، فالمبادأة هي عملية اكتشاف الكثير من الفرص الناجحة، والمريحة، وكيفية استغلالها من قبل المؤسسة المنافسة، ويحتاج ذلك من قبل الرياديين العمل على تحسين الرؤية الإستراتيجية، وتطويرها، وتحديد مساراتها من أجل ربط القدرات المتشعبة لمعرفة الطريق السليم لامتلاك الفرص وكيفية استغلالها. (Buzan, Tony & ,2009,p23-25)

وتعني المبادأة ايضاً قدرة الريادي على المبادرة لمواجهة المشكلات المتوقعة مستقبلاً في مختلف المواقف وحسن التصرف تجاهها ، واتخاذ القرارات الملائمة او استنباط الحلول المتعددة للمشكلة الواحدة ، وإيجاد الوسائل الكفيلة لإنهاء المشكلات. والمبادأة تتضمن المبادرة التي تعني القدرة على التأثير في الآخرين بالإبداعات بدلاً من انتظار مجيء الفرص بحيث تدفع بنظيراتها للاستجابة لها ، فالمنظمة المبادرة يكون لها دور قيادي أكثر من تكون تابعة لمنظمات أخرى ذلك أن المنظمات الريادية تسعى للاستفادة السريعة من الأسواق الجديدة قبل المنظمات الأخرى ، كما تسعى لإنجاز المهام دون انتظار الآخرين.

### المهارات اللازمة للقائد الريادي:

تتطوي مهارات القيادة الريادية على عدد من العوامل الشخصية السلوكية التي يستخدمها القائد في تحفيز التابعين لتحقيق الرؤى ليتمكن من التعامل مع بيئة المنظمة المثيرة والمنافسة، ويحتاج إلى ثلاثة مكونات رئيسية وهي: الاستباقية؛ وذلك أن يكون نشطاً للتأثير وقيادة المستقبل بدلاً من الانتظار للتأثر به واستغلال الفرص والإبداعية : وتتمثل في القدرة والنزعة إلى التفكير والإبداع، لتطوير الآراء الجديدة التي تستثمر الفرصة وتحسن استخدام الموارد، وتساعد في حل المشكلات. وأخيراً، تولي المسؤولية؛ وهي الرغبة في استيعاب وتولي عبء المسؤولية عن المستقبل.

وتوجد مجموعة أخرى من المهارات المترابطة التي لا بد أن تتوفر لنجاح الريادي سواء على مستوى قطاع الأعمال أو الأفراد، وهي: إدارة الأعمال بحرفية والاستمرارية

تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

والمثابرة على العمل بثقة عالية، وتوجيه الدوافع النفسية والشخصية للتفوق، والقدرة على إدارة المخاطرة، والقدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية، والقدرة على التأقلم مع الغموض، والمبادرة والقدرة على الإنجاز، والدقة والوضوح، وإدراك الوقت، والابتكار، والانفتاح والأفق الواسع، والدوافع المادية، وجمع الموارد لجعل الهدف أكثر وضوحاً، وأخيراً القدرة على تنظيم الموارد بما يناسب المشروع الجديد. ويحتاج القادة إلى تطوير جميع تلك المهارات ليكونوا قادرين على تنفيذ المهام الصعبة والنجاح في القيام بأدوارهم بصفة قادة رياديين (Bagheri,2009,p.178)

### دور القيادة الريادية في بناء المؤسسات التعليمية الريادية:

تتولى القيادات الريادية توجيه المؤسسات التعليمية لتكون منظمات ريادية حتى تحقق أهدافها، حيث لا بد أن تقوم هذه القيادات بد نعم عدد من التوجهات التي تنقل المنظمات لتصبح منظمات ريادية، ومن تلك التوجهات التأكد من مرونة الإستراتيجية وقيادتها بفعالية وبناء المنافسة الجدية والقدرات البشرية، والفعالية في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء هيكل مرن وثقافة داعمة لريادة المنظمة (السكرانة، ٢٠٠٩، ص ٧٣)

ويمكن تفصيل هذه التوجهات كما يلي:

- مرونة الإستراتيجية: تحرص القيادة الريادية على إعادة التفكير الإستراتيجي في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة والاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية، وذلك على المدى البعيد والتأقلم مع المتغيرات السريعة في البيئة المعاصرة.
- القيادة الإستراتيجية: تنتظر القيادة الريادية إلى القيادة الاستراتيجية على أنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات الريادية، ولذلك يجب أن تكون المنظمة ريادية وذات رؤية مستقبلية.
- ريادية الميزة التنافسية: تسعى القيادة الريادية إلى بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها، وأن يتم تطوير ديناميكية الجدارة في المنافسة حتى تتمكن منظمات الأعمال من البقاء والاستمرارية.

- رأس المال البشري: ترى القيادة الريادية أن مرونة الإستراتيجية تتكون من رقابة رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وكذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية. وتدفع المنظمات الريادية العاملين لتقديم الخدمات بشكل أفضل للزبائن من خلال زيادة المعرفة البشرية والمهارات لأنهما مطلوبتان لتحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات الريادية حيث إن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد على تحقيق المرونة في الإستراتيجية.
- التكنولوجيا الناشئة: تتبنى القيادة الريادية التكنولوجيا الحديثة لأنها تساعد المنظمات الريادية على مرونة وفاعلية الإستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن.
- التنظيم الريادي: إن استجابة القيادات الريادية للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية في البداية، سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة. ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في مرونة أكثر في تطوير الاستراتيجية، وكذلك زيادة في الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على التنظيم الريادي .

### معوقات القيادة الريادية في المدارس :

هناك العديد من المعوقات التي تحد من دور القائد الريادي أو مدير المدرسة ، وتحول دون إتمامه له وتنميته لمهامه، كما أنها تقلل من فرصة استفادة المؤسسات منه، وقد حدد (Hentschke,2008,p6-8) هذه المعوقات في : عدم وضوح الرؤية والخوف من الفشل، والاعتماد على الأنماط التقليدية، والبعد عن حرية التعبير وضعف الدوافع الداخلية للإبداع والتنمية، وقلة توافر التحفيزات والمشجعات في المنظمة التي تؤثر في تنمية العمل الجماعي الريادي وتعزيزه، كما أن التنظيم الخارجي، وسوء الاختيار للحلول البديلة للمشكلات، والتسرع في إصدار القرارات التي ينجم عنها خطأ في القرارات، بالإضافة إلى الإصرار بشكل كبير وملح على اعتماد وتطبيق رأي الإدارة دون الرجوع إلى الآخرين، أو العمل على التنويع والأخذ بأرائهم المختلفة التي تعد نتيجة قلة التواصل، والترابط بين أعضاء المنظمة بمختلف أشكالها.



ولقد لخص (Gupta,Mackmillan,2002,p2-5) أهم معوقات القيادة

الريادية في معوقات بيئية ومعوقات إدارية كما يلي:

أ - **المعوقات الإدارية:** وتشمل: (قلة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار - الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية المركزية الشديدة وعدم التفويض -التنظيم، والتخطيط غير السليم للمهام، والأهداف).

ب - **المعوقات البيئية :** وتشمل: عدم انتظام الأنظمة والسياسيات في المنظمة- التحالفات والانقسامات السياسية، والاجتماعية داخل المنظمة- النواتج الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد -البعد عن التطبيق، واستخدام التقنيات والتطور في مجال إدارة التنمية - صعوبة وضع الأنظمة واللوائح) ويرى محمد جاد (٢١٥) أن هناك كثير من المعوقات منها :

ضعف الرؤية الاستراتيجية، ضعف القدرة على التحدي والمخاطرة، ضعف المهارات الاجتماعية والمعارف المهنية، القصور في التعليم والتدريب، والتمويل، التقلبات في بيئة العمل ،محدودية المعارف المرتبطة بالريادة ، ضعف الترابط داخل المدرسة، وجود بعض القوه التي تقف في وجه التغيير ،التقليدية في معالجه الامور ،ضعف القدرة على ادراك وتشابك العمليات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ضعف القدرة على توظيف التكنولوجيا ،والافتقار الى البيانات الدقيقة والافتقار الى القدرة على القيادة، و محاربه الافكار الجديدة، و تأكيداً على ما سبق يمكن القول ان معوقات القيادة الريادية تشمل :

- **معوقات شخصيه:** مثل، خوفه من الفشل ،التردد ،الخوف من المجهول، افتقاد الثقة بالنفس، ضيق الافق مثل قله الصلاحيات ،ضغط العمل ،ضعف الحوافز الروتين
- **معوقات بيئية:** مثل مقاومه العاملين للتغيير ،وضعف الانفتاح على المجتمع، وضعف في ادراك قيمه الوقت .

## اجراءات الدراسة الميدانية

تعرض الدراسة الحالية لمجتمع وعينة الدراسة ثم أداة الدراسة ، الاساليب الإحصائية والمعالجات المستخدمة علي النحو التالي :

### منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة والذي أفاد في رصد واقع الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات في ضوء القيادة الريادية. فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة، وتحليلها كما توجد في الواقع، ووضع تصور لحلولها (عبد الرحمن عدس واخرون ، ٢٠١٢: ٢١١)

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الرسمية للغات بمدن محافظة البحر الاحمر والبالغ عددهم (٦٨١) معلماً .

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) معلماً بنسبة ٣٨% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٦٨١) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع المدارس الرسمية للغات والبالغ عددهم (١٢) مدرسة بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الاحمر . والجدول الآتية تبين توزيع مجتمع الدراسة

#### جدول (١)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .

عينة الدراسة			المتغيرات
النسبة من مجتمع الدراسة	النسبة من حجم العينة	العدد	
١٩,٦%	٥١,٥%	١٣٤	مؤهل عال
١٧,٦%	٤٦,١%	١٢٠	دراسات عليا
٠,٨%	٢,٣%	٦	ماجستير / دكتوراه
٣٨%	١٠٠%	٢٦٠	المجموع

يتضح من جدول (١) السابق أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كان أكبر في المؤهل العالي، حيث أن عددهم (١٣٤) معلماً بنسبة (٥١,٥%) بينما الحاصلون علي مؤهل دراسات عليا بلغ عددهم (١٢٠) معلماً بنسبة (٤٦,١%) وأما من حصل علي

تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

الماجستير أو الدكتوراه بلغ (٨٠،٨%) وهي نسبة ضعيفة للمعلمين الحاصلين علي درجات علمية (ماجستير - دكتوراه ) خلال الخدمة

### جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

عينة الدراسة			المتغيرات	عدد سنوات الخبرة
النسبة من مجتمع الدراسة	النسبة من حجم العينة	العدد		
١٣،٩%	٣٦،٥%	٩٥	من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات	
١٦،١%	٤٢،٣%	١١٠	من ١٠ سنوات الي أقل من ١٥ سنة	
٨%	٢١،١%	٥٥	من ١٥ سنة فأكثر	
٣٨%	١٠٠%	٢٦٠	المجموع	

• وفق تفرغ بيانات استبانات عينة الدراسة

يتضح من الجدول (٢) السابق أن عدد سنوات خبرة العمل لأفراد عينة الدراسة في متغير الخبرة من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات هو (٩٥) معلماً بنسبة (٣٦،٥%) بينما كان عدد سنوات الخبرة أكبر في الفئة من ١٠ سنوات الي أقل من ١٥ سنة حيث بلغ عددهم (١١٠) معلماً بنسبة (٤٢،٣%) ومن ١٥ سنة فأكثر بلغ عددهم (٥٥) معلماً بنسبة (٢١،١%)

### جدول (٣)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في القيادة

عينة الدراسة			المتغيرات	عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها
النسبة من مجتمع الدراسة	النسبة من حجم العينة	العدد		
٩،٥%	٢٥%	٦٥	لم يحصل علي أي دورات تدريبية	
١٩،٨%	٥١،٩%	١٣٥	حصل علي ١ الي أقل من ٥ دورات تدريبية	
٨،٨%	٢٣%	٦٠	حصل علي ٥ دورات تدريبية فأكثر	
٣٨%	١٠٠%	٢٦٠	المجموع	

• وفق تفرغ بيانات استبانات عينة الدراسة

يتضح من الجدول (٣) أن عدد الدورات التدريبية الحاصلين عليها أفراد عينة الدراسة كان أكبر في فئة الحاصلين علي ١ الي أقل من ٥ دورات تدريبية ،حيث بلغ

عدددهم ( ١٣٥ ) معلماً بنسبة ( ٥١,٩ % ) بينما عدد المعلمين الذين لم يحصلوا علي دورات تدريبية بلغ ( ٦٥ ) معلماً وعدد المعلمين الحاصلين علي عدد ( ٥ ) دورات تدريبية فأكثر بلغ ( ٦٠ ) معلماً.

### أداة الدراسة:

تم بناء استبانة مغلقة أو مقيدة تقيس واقع الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الاحمر في ضوء القيادة الريادية ،ومن وجهة نظر المعلمين .وتمثلت فيما يلي :

**المحور الأول :** شمل أبعاد القيادة الريادية وهي(الإبداع-الرؤية الاستراتيجية-تحمل المخاطرة – المبادرة) .

**المحور الثاني :** شمل معوقات القيادة الريادية في المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

١- **الأساليب الاحصائية:** بعد وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية ،استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ،مستخدماً الأساليب الإحصائية التالية:

أ- **الإحصاء الوصفي :** تمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمعرفة واقع الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين و ذلك للإجابة علي السؤال الثالث .

ب- **الإحصاء التحليلي:** استخدمت الدراسة الحالية اختبار (بيرسون ) واختبار معادلة (الفا كرونباخ) لإيجاد معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبانة ) واختبار(T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، حول تطوير الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) للمعلمين و ذلك للإجابة علي السؤال الثالث في الدراسة.

### جدول (٤)

تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن

البعد الاول : الإبداع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يحفز الأفكار الجديدة المطروحة من جهة العاملين داخل المدرسة	٢,١٨	٤٣,٦%	٠,٥٣	٧	منخفضة
٢	يشجع الحصول علي مؤهلات علمية تسهم في تطوير اساليب العملية التعليمية	١,٧٢	٣٤,٤%	١,١١٥	١٠	منخفضة جداً
٣	يحفز الأفكار الإبداعية ويحولها الي مهام داخل المدرسة	٢,٥٤	٥٠,٨%	٠,٨٤	٣	منخفضة
٤	يحقق التوافق بين نمط القيادة ومتطلبات العمل والسياق المدرسي	٢,٨٧	٥٧,٤%	١,٢٩٨	٢	متوسطة
٥	يعطي العاملين معه الدعم والتشجيع لأداء أعمالهم بكفاءة	٢,٥	٥٠%	١,٢٢١	٤	منخفضة
٦	يقدم افضل الخدمات التنافسية للمعلمين والطلاب	٢,٣٤	٤٦,٨%	٠,٧٤	٥	منخفضة
٧	يتميز بالجرأة في تطوير المدرسة من خلال اتخاذ القرارات الإبداعية	٢,١٢	٤٢,٤%	١,١٨٣	٨	منخفضة
٨	يثق في نفسه وبالقرارات التي يتخذها	٣,٠٢	٦٠,٤%	١,٢٢١	١	متوسطة
٩	يتبنى تجربة أساليب جديدة في العمل	١,٧٥	٣٥%	١,٢١٠	٩	منخفضة جداً
١٠	يشارك المعلمين في اتخاذ قرارات تسهم في تطوير المدرسة	٢,٢٦	٤٥,٢%	٠,٤٣	٦	منخفضة
	الدرجة الكلية	٢,٣٣	٤٦,٦%	٠,٩٧٨		منخفضة

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة من واقع تطبيق بعد (الأبداع) يتم بدرجة منخفضة في معظم العبارات باستثناء أربعة عبارات جاءت عبارتان بدرجة ممارسة منخفضة جداً وعبارتان بدرجة ممارسة متوسطة ويعزو الباحث ذلك الي انه مازال مدرء المدارس الرسمية للغات بحاجة ماسة للتدريب علي مفهوم الابتكار بشكل عام ،وبحاجة الي ممارسته بشكل فعلي علي أرض الواقع ،أذ ان بعض الحلول مازالت حلول عادية ليس فيها أي تجديد أو تغيير ،وتظهر من خلال تمسك البعض بالأفكار القديمة في أعمالهم وعدم اقتناعهم بالتغيير والتجديد والبحث وتحفيز العاملين علي الحصول علي مؤهلات عملية تسهم في تطوير العملية التعليمية.

وجاءت في الرتبة الاولى العبارة رقم (٨) "يثق في نفسه وبالقرارات التي يتخذها" بمتوسط حسابي (٣,٠٢) ووزن نسبي (٦٠,٤) وانحراف معياري (١,٢٢١) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (٤) "يحقق التوافق بين نمط القيادة ومتطلبات العمل والسياق المدرسي" بمتوسط حسابي (٢,٨٧) ووزن نسبي (٥٧,٤) وانحراف معياري (١,٢٩٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وفي الرتبة الثالثة جاءت العبارة (٣) "يحفز الافكار الإبداعية ويحولها الي مهام داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٢,٥٤) ووزن نسبي (٥٠,٨) وانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة ممارسة (منخفضة)

وجاءت في الرتبة الرابعة العبارة (٥) "يعطي العاملين معه الدعم والتشجيع لأداء أعمالهم بكفاءة" بمتوسط حسابي (٢,٥) ووزن نسبي (٥٠%) وانحراف معياري (١,٢٢١) وبدرجة ممارسة (منخفضة) وجاءت في الرتبة الخامسة العبارة (٦) "يقدم افضل الخدمات التنافسية للمعلمين والطلاب" بمتوسط حسابي (٢,٣٤) ووزن نسبي (٤٦,٨) وانحراف معياري (٠,٧٤) وبدرجة ممارسة (منخفضة) وفي الرتبة السادسة العبارة (١٠) "يشترك المعلمين في اتخاذ قرارات تسهم في تطوير المدرسة" بمتوسط حسابي (٢,٢٦) ووزن نسبي (٤٥,٢%) وانحراف معياري (٠,٤٣) وبدرجة ممارسة (منخفضة) وجاءت في الرتبة السابعة العبارة (١) "يحفز الافكار الجديدة المطروحة من جهة العاملين داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٢,١٨) ووزن نسبي (٤٣,٦%) وانحراف معياري (٠,٥٣) وبدرجة ممارسة (منخفضة)

وجاءت في الرتبة الثامنة العبارة (٧) "يتميز بالجرأة في تطوير المدرسة من خلال اتخاذ القرارات الإبداعية" بمتوسط حسابي (٢,١٢) ووزن نسبي (٤٢,٤) وانحراف معياري (١,١٨٣) وبدرجة ممارسة (منخفضة) وفي الرتبة قبل الاخيرة جاءت العبارة (٩) "يتبنى تجربة أساليب جديدة في العمل" بمتوسط حسابي (١,٧٥) ووزن نسبي (٣٥%) وانحراف معياري (١,٢١٠) وبدرجة ممارسة (منخفضة جداً) وجاءت في الرتبة الاخيرة العبارة (٢) "يشجع الحصول علي مؤهلات علمية تسهم في تطوير اساليب العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (١,٧٢) ووزن نسبي (٣٤,٤) وانحراف معياري (١,١١٥) وبدرجة ممارسة (منخفضة جداً) وكانت الدرجة الكلية لبعده (الابداع) بمتوسط حسابي (٢,٣٣) ووزن نسبي (٤٦,٦) وانحراف معياري (٠,٩٧٨) وبدرجة ممارسة منخفضة .

تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

ووفقاً لتلك النتائج فإن هذه الدراسة تتفق مع دراسة محمد بابكر (٢٠١١) والتي توصلت إلى بعد الابداع متوفر وموجودة لدي القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة بدرجة قليلة .

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن  
البعد الثاني : الرؤية الاستراتيجية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يشارك في وضع رؤية استراتيجية لمستقبل إدارته داخل المدرسة	٣,٣٦	٦٧,٧%	١,١٠٥	٢	كبيرة
٢	يتحمل المسؤولية الكاملة للقرارات المتخذة داخل المدرسة	٢,٥٤	٥٠,٨%	٠,٨٤	٩	منخفضة
٣	يتخذ وسائل التخطيط الاستراتيجية المتنوعة في تنفيذ أهداف المدرسة	٢,٩٧	٥٩,٤%	٠,٨١	٨	متوسطة
٤	يواجه العقبات التي تعترضه داخل المدرسة	٣,٢	٦٤%	١,٢٩٨	٤	متوسطة
٥	يتبع اسلوب البحث لمواكبة التغيرات التي تعترضه في المجتمع	٣,١	٦٢%	١,١٠٥	٦	متوسطة
٦	يحدد الموارد المطلوبة من خلال ضبط وتنظيم الموارد البشرية والمادية لتطبيق الرؤية	٣	٦٠%	١,١٨٣	٧	متوسطة
٧	يحدد المتخصصين والمسؤولين لكل المهام التي يتضمنها العمل	٣,٤	٦٨%	٠,٤٧	١	متوسطة
٨	يحدد فترة زمنية من خلال الجداول والمواعيد النهائية بهدف الدقة والسرعة في العمل	٢,١٨	٤٣,٦%	٠,٥٣	١٠	منخفضة
٩	يقيم الطاقات والقدرات الداخلية بهدف وضع رؤية استراتيجية للمدرسة	٣,٢	٦٤%	٠,٦٤	٥	متوسطة
١٠	يشارك في تحديد مواطن القوة والضعف بالمدرسة	٣,٣	٦٦%	٠,٧٨	٣	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٠٢	٦٠,٤%	٠,٨٧		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة من واقع تطبيق بعد (الرؤية الاستراتيجية) يتم بدرجة متوسطة في معظم العبارات باستثناء عبارتان جاءت بدرجة ممارسة منخفضة وهي العبرة رقم (٢) والعبرة رقم (٨) ويعزو الباحث ذلك الي

أنه لا يمكن التخطيط دون رؤية مسبقة أو تصور شامل يكونه مدير المدرسة عن مستقبل مدرسته وهذا بدوره يتطلب مشاركة كل معلم داخل المدرسة ومن ضمنهم مدير المدرسة الذي يشارك في تحديد الرؤية المستقبلية لمدرسته حتى يستطيع تحويل الرؤية التي خطة استراتيجية تتضمن الاهداف، والاجراءات التي تقوم بها المدرسة من أجل تحقيق ما تصبو إليه، وتتفق هذه النتيجة من دراسة العميرات (٢٠١٠) والتي وضحت أن درجة فاعلية مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين متوسطة في مجال التخطيط والرؤية الاستراتيجية .

ووفقاً للدراسة الحالية جاءت في الرتبة الاولى العبارة رقم (٧) " يحدد المتخصصين والمسؤولين لكل المهام التي يتضمنها العمل "بمتوسط حسابي (٣,٤) ووزن نسبي (٦٨%) وانحراف معياري (٠,٤٧) ودرجة ممارسة (كبيرة) وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (١) " يشارك في وضع رؤية استراتيجية لمستقبل إدارته داخل المدرسة بمتوسط حسابي (٣,٣٦) ووزن نسبي (٦٧,٧%) وانحراف معياري (١,١٠٥) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وجاءت في الرتبة الثالثة العبارة رقم (١٠) " يشارك في تحديد مواطن القوة والضعف بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٣) ووزن نسبي (٦٦%) وانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وفي الرتبة الرابعة العبارة (٤) " يواجه العقبات التي تعترضه داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٢) ووزن نسبي (٦٤%) وانحراف معياري (١,٢٩٨) ودرجة ممارسة (متوسطة) وجاءت في الرتبة الخامسة العبارة (٩) " يقيم الطاقات والقدرات الداخلية بهدف وضع رؤية استراتيجية للمدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٢) ووزن نسبي (٦٤%) وانحراف معياري (٠,٦٤) وبدرجة ممارسة (متوسطة)

وفي الرتبة السادسة العبارة (٥) " يتبع اسلوب البحث لمواكبة التغيرات التي تعترضه في المجتمع "بمتوسط حسابي (٣,١) ووزن نسبي (٦٢%) وانحراف معياري (١,١٨٣) ودرجة ممارسة (متوسطة) وجاءت في الرتبة السابعة العبارة رقم (٦) " يحدد الموارد المطلوبة من خلال ضبط وتنظيم الموارد البشرية والمادية لتطبيق الرؤية " وبمتوسط حسابي (٣) ووزن نسبي (٦٠%) وانحراف معياري (١,١٨٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وجاءت في الرتبة الثامنة العبارة (٣) " يتخذ وسائل التخطيط الاستراتيجية المتنوعة في تنفيذ أهداف المدرسة "بمتوسط حسابي (٢,٩٧) ووزن نسبي (٥٩,٤)



تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

وانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة العبارة (٢) " يتحمل المسئولية الكاملة للقرارات المتخذة داخل المدرسة "بمتوسط حسابي (٢,٥٤) ووزن نسبي (٥٠,٨) وانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة ممارسة (منخفضة)

وجاءت في الرتبة الاخيرة العبارة (٨)"يحدد فترة زمنية من خلال الجداول والمواعيد النهائية بهدف الدقة والسرعة في العمل" بمتوسط حسابي (٢,١٨) ووزن نسبي (٤٣,٦%) وانحراف معياري (٠,٥٣) ودرجة ممارسة (منخفضة) وكانت الدرجة الكلية لبعدها (الرؤية الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٣,٠٢) ووزن نسبي (٦٠,٤%) وانحراف معياري (٠,٨٧) وبدرجة ممارسة (متوسطة)

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن

البعده الثالث : تحمل المخاطرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يحاول تحقيق رضا العاملين والطلاب وأولياء الأمور	٢,٩٦	٥٩,٢%	٠,٨٧	٦	متوسطة
٢	يتبنى خطأ للمدرسة تحمل نسبة مخاطرة عالية	٢,٥٤	٥٠,٨%	٠,٨٤	٨	منخفضة
٣	يفضل العمل في الحالات التي تتصف بالجرأة العالية	٢,٩٧	٥٩,٤%	٠,٨١	٥	متوسطة
٤	يتخذ القرارات المدرسية الجريئة والتي تصب في صالح المدرسة	٣,٣٢	٦٦,٤%	١,١٣٣	١	متوسطة
٥	يحدد الأهداف، والمخاطر التي تواجه العمل المدرسي وكيفية اكتشافها	٣,٢٤	٣٠,٢٤%	١,١٣٤	٢	متوسطة
٦	يحدد البدائل، والخيارات، وانتقاء أفضلها	٢,٣٤	٢٠,٣٤%	٠,٧٤	٩	منخفضة
٧	يخصص وقتاً لرؤية وتقييم الأهداف بصورة يومية	٣,١٢	٦٢,٤%	١,١٨٣	٣	متوسطة
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة

متوسطة	٤	١,٢٢١	٦٠,٤	٣,٠٢	يقيم الأعمال المدرسية بعد إنجاز كل مهمة	٨
منخفضة	١٠	٠,٤٣	%٤٥,٢	٢,٢٦	يتبنى المخاطرة باتخاذ قرارات مبنية علي مبدأ المغامرة	٩
متوسطة	٧	١,٢٩٨	%٥٧,٤	٢,٨٧	يتوقع المخاطر دانماً قبل المباشرة بتنفيذ القرارات	١٠
متوسطة		٠,٩٦٥	٥٧,٢	٢,٨٦	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة من واقع تطبيق بعد (تحمل المخاطرة) يتم بدرجة متوسطة في معظم العبارات باستثناء عبارتان جاءتا بدرجة ممارسة منخفضة وهي العبارة رقم (٢) والعبارة رقم (٩) ويعزو الباحث ذلك الي أنه عندما يعمل مدير المدرسة علي تنمية العلاقات بينه وبين العاملين والطلاب وأولياء الأمور بجانب مجلس الأمناء داخل المدرسة فإنه يثق في نفسه وفي مهاراته لتحمل اية مخاطر محتملة والعمل علي إيجاد حلول سريعة واتخاذ قرارات سريعة تصب في مصلحة المدرسة بمساعدة العاملين معه .

وجاءت في الرتبة الاولى العبارة رقم (٤) " يتخذ القرارات المدرسية الجريئة والتي تصب في صالح المدرسة "بمتوسط حسابي (٣,٣٢) ووزن نسبي (٦٦,٤%) وانحراف معياري (١,١٣٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة ) وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٥) " يحدد الأهداف، والمخاطر التي تواجه العمل المدرسي وكيفية اكتشافها " بمتوسط حسابي (٣,٢٤) ووزن نسبي (٦٤,٨%) وانحراف معياري (١,١٣٤) ودرجة ممارسة (متوسطة ) وفي الرتبة الثالثة العبارة رقم (٧) " يخصص وقتا لرؤية وتقييم الأهداف بصورة يومية " بمتوسط حسابي (٣,١٢) ووزن نسبي (٦٢,٤%) وانحراف معياري (١,١٨٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة ) وجاءت في الرتبة الرابعة العبارة رقم (٨) " يقيم الأعمال المدرسية بعد إنجاز كل مهمة " بمتوسط حسابي (٣,٠٢) ووزن نسبي (٦٠,٤%) وانحراف معياري (١,٢٢١) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وفي الرتبة الخامسة العبارة رقم (٣) " يفضل العمل في الحالات التي تتصف بالجرأة العالية" بمتوسط حسابي (٢,٩٧) ووزن نسبي (٥٩,٤%) وانحراف معياري (٠,٨١) ودرجة ممارسة (متوسطة) وفي الرتبة السادسة العبارة رقم (١) " يحاول تحقيق رضا العاملين والطلاب وأولياء الأمور " بمتوسط حسابي (٢,٩٦) ووزن نسبي (٥٩,٢%) وانحراف معياري (٠,٨٧) ودرجة ممارسة (متوسطة).

تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

وجاءت في الرتبة السابعة العبارة رقم (١٠) " يتوقع المخاطر دائماً قبل المباشرة بتنفيذ القرارات "بمتوسط حسابي (٢,٨٧) ووزن نسبي (٥٧,٤%) وانحراف معياري (١,٢٩٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة ) وجاءت في الرتبة الثامنة العبارة (٢) " يتبني خطراً للمدرسة تحمل نسبة مخاطرة عالية " بمتوسط حسابي (٢,٥٤) ووزن نسبي (٥٠,٨%) وانحراف معياري (٠,٨٤) ودرجة ممارسة (منخفضة ) وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة العبارة رقم (٦) " يحدد البدائل، والخيارات، وانتقاء أفضلها "بمتوسط حسابي (٢,٣٤) ووزن نسبي (٤٦,٨) وانحراف معياري (٠,٧٤) ودرجة ممارسة (منخفضة ) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٩) " يتبني المخاطرة باتخاذ قرارات مبنية علي مبدأ المغامرة " بمتوسط حسابي (٢,٢٦) ووزن نسبي (٤٥,٢%) وانحراف معياري (٠,٤٣) وبدرجة ممارسة (منخفضة ) وكانت الدرجة الكلية للبعد الثالث (تحمل المخاطرة) بمتوسط حسابي (٢,٨٦) ووزن نسبي (٥٧,٢%) وانحراف معياري (٠,٩٦٥) ودرجة ممارسة (متوسطة ) .

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن

البعد الرابع : المبادأة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	يكشف فرص جديدة داخل المدرسة	٣,٢٣	٦٦,٤%	١,١٣٣	٣	متوسطة
٢	يعمل علي الاستثمار للفرص الجديدة	٣,٢٤	٦٤,٨%	١,١٣٣	٥	متوسطة
٣	يستثمر طاقات العاملين وفق أهداف المدرسة	٣,١٢	٦٢,٤%	١,١٨٣	٦	متوسطة
٤	يستشرف المستقبل ويضع خططا طموحة	٣,١١	٦٢,٢%	١,٢٠٣	٧	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
---	---------	-----------------	----------------	-------------------	---------	---------------

كبيره جداً	١	٠,٦٣٢	%٨٥	٤,٢٥	يحفز بناء علاقات إيجابية مع المعلمين والطلبة بهدف تطوير الخدمات المقدمة	٥
متوسطة	٨	١,٢٢١	%٦٠,٤	٣,٠٢	يسلك أسلوب المبادرة في الأعمال داخل المدرسة	٦
متوسطة	٩	١,١٤٥	%٦٠,٢	٣,٠١	لديه المبادرة لمواجهة المشكلات المتوقعة مستقبلاً في مختلف المواقف وحسن التصرف تجاهها	٧
كبيره	٢	١,١٠٥	%٦٧,٢	٣,٣٦	يعزز روح العمل التعاوني لدى المعلمين ودفعهم لإتمام المهام طوعاً	٨
متوسطة	١٠	١,٢٩٨	%٥٧,٤	٢,٨٧	يؤثر في الآخرين من خلال طرح الأفكار الجديدة ومساعدتهم علي الإبداع	٩
متوسطة	٤	٠,٧٨	%٦٦	٣,٣	يستنبط الحلول المتعددة للمشكلة الواحدة ويتخذ القرارات الملائمة	١٠
متوسطة		١,٠٨	%٦٤	٣,٢	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة من واقع تطبيق بعد(المبادأة) يتم بدرجة متوسطة في معظم العبارات باستثناء عبارة واحدة جاءت بدرجة ممارسة كبيرة جداً وهي العبارة رقم (٥) وعبارة واحدة جاءت بدرجة ممارسة كبيرة وهي العبارة رقم (٨) .

وجاءت في الرتبة الاولى العبارة (٥) " يحفز بناء علاقات إيجابية مع المعلمين والطلبة بهدف تطوير الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي (٤,٢٥) ووزن نسبي (%٨٥) وانحراف معياري (٠,٦٣٢) وبدرجة ممارسة (كبيره جداً) وجاءت في الرتبة الثانية العبارة (٨) " يعزز روح العمل التعاوني لدى المعلمين ودفعهم لإتمام المهام طوعاً بمتوسط حسابي (٣,٣٦) ووزن نسبي (%٦٧,٢) وانحراف معياري (١,١٠٥) وبدرجة ممارسة (كبيره) وفي الرتبة الثالثة العبارة (١) " يكتشف فرص جديدة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٣٢) ووزن نسبي (%٦٦,٤) وانحراف معياري (١,١٣٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة )

وفي الرتبة الرابعة العبارة رقم (١٠) بمتوسط حسابي (٣,٣) ووزن نسبي (%٦٦) وانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة ) وجاءت في الرتبة الخامسة العبارة

## تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

رقم (٢) "يعمل علي الاستثمار للفرص الجديدة" بمتوسط حسابي (٣,٣٢) ووزن نسبي (٦٦,٤%) وانحراف معياري (١,١٣٣) ودرجة ممارسة (متوسطة) وفي الرتبة السادسة العبارة رقم (٣) "يستثمر طاقات العاملين وفق أهداف المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,١٢) ووزن نسبي (٦٢,٤%) وانحراف معياري (١,١٨٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وجاءت في الرتبة السابعة العبارة لرقم (٤) "يستشرف المستقبل ويضع خططا طموحة" بمتوسط حسابي (٣,١١) ووزن نسبي (٦٢,٢%) وانحراف معياري (١,٢٠٣) ودرجة ممارسة (متوسطة)

وجاءت في الرتبة الثامنة العبارة رقم (٦) "يسلك أسلوب المبادرة في الأعمال داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٠٢) ووزن نسبي (٦٠,٤%) وانحراف معياري (١,٢٢١) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم (٧) "لديه المبادرة لمواجهة المشكلات المتوقعة مستقبلا في مختلف المواقف وحسن التصرف تجاهها" بمتوسط حسابي (٣,٠١) ووزن نسبي (٦٠,٢%) وانحراف معياري (١,١٤٥) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٩) "يؤثر في الآخرين من خلال طرح الأفكار الجديدة ومساعدتهم علي الإبداع" بمتوسط حسابي (٢,٨٧) ووزن نسبي (٥٧,٤%) وانحراف معياري (١,٢٩٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة) وجاءت الدرجة الكلية لبعد (المبادأة) بمتوسط حسابي (٣,٢) ووزن نسبي (٦٤%) ودرجة ممارسة (متوسطة) .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع هذا البعد من أبعاد القيادة الريادية (المبادأة) مع دراسة الفيحان والبرز (٢٠١٢) والتي أظهرت نتائجها وجود مفاهيم حديثة تساعد علي خلق بيئة عمل قادرة علي التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب التكنولوجية والتعليمية والاجتماعية عبر انحاء العالم. وأن علي مدير المدرسة العمل علي اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها وفق أهداف المدرسة .

### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن

المحور الثاني : معوقات القيادة الريادية

م	العبارة	المتوسط	الوزن	الانحراف	درجة
---	---------	---------	-------	----------	------

الممارسة	الترتيب	المعياري	النسبي %	الحسابي	
كبيرة جداً	١	٠,٦٣٢	%٨٤,٨	٤,٢٤	ضعف الرغبة الشخصية للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية
كبيرة	٣	٠,٥٦٤	%٧٦	٣,٨٠	انحصار إدارة المدرسة في مشكلات الحاضر دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل
كبيرة	٤	٠,٥٥٦	%٧٥,٦	٣,٧٨	ندرة وجود قوانين تحفيز من قبل الوزارة تحث علي القيادة الريادية
كبيرة	٦	٠,٥٢٤	%٧٢	٣,٦٠	ضعف المعايير المحددة من قبل الوزارة لاختيار القيادات المدرسية
كبيرة	٩	١,١٠٥	%٦٧,٢	٣,٣٦	الخوف من تحمل المسؤولية لتجنب المساءلة
كبيرة	٨	٠,٧٨	%٦٨	٣,٤	مقاومة التغيير من البعض وتفضيل استمرار الممارسات التقليدية.
كبيرة	٥	٠,٨٥	%٧٤	٣,٧	قلة إتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات الريادية بالمدرسة
كبيرة جداً	٢	٠,٦٣١	%٨٤,٤	٤,٢٢	التحيز الشخصي لمدير المدرسة واختلافه احيانا مع العاملين بالمدرسة
كبيرة	٧	٠,٩١	%٧٢	٣,٦	البيروقراطية والتباين وتعقد الإجراءات
متوسطة	١٠	١,٢٩٨	%٥٧,٤	٢,٨٧	ندرة وجود تحفيز مادي او معنوي لمدير المدرسة يحثه علي الأبداع
كبيرة		٠,٧٨	%٧٢	٣,٦	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة من واقع المحور الثاني (معوقات القيادة الريادية ) كانت بدرجة كبيرة في معظم الفقرات باستثناء عبارتان رقم (١) ورقم (٨) كانت بدرجة كبيرة جداً والعبارة رقم (١٠) كانت بدرجة متوسطة .

وجاءت في الرتبة الأولى العبارة رقم (١) " ضعف الرغبة الشخصية للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية" بمتوسط حسابي (٤,٢٤) ووزن نسبي (٨٤,٨%) وانحراف معياري (٠,٦٣٢) وبدرجة ممارسة (كبيرة جداً) وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٨) " التحيز الشخصي لمدير المدرسة واختلافه احيانا مع العاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٤,٢٢) ووزن نسبي (٨٤,٤%) وانحراف معياري (١,٦٣١) وبدرجة ممارسة (كبيرة جداً) وجاءت في الرتبة الثالثة العبارة رقم (٢) " انحصار إدارة المدرسة في مشكلات الحاضر دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل" بمتوسط حسابي (٣,٨٠) ووزن نسبي (٧٦%) وانحراف معياري (٠,٥٦٤) بدرجة ممارسة (كبيرة) وجاءت في الرتبة الرابعة العبارة رقم (٣) " ندرة وجود قوانين تحفيز من قبل الوزارة تحت علي القيادة الريادية" بمتوسط حسابي (٣,٧٨) ووزن نسبي (٧٥,٦%) وانحراف معياري (٠,٥٥٦) ودرجة ممارسة (كبيرة)

وجاءت في الرتبة الخامسة العبارة (٧) " قلة إتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات الريادية بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٧) ووزن نسبي (٧٤%) وانحراف معياري (٠,٨٥) ودرجة ممارسة (كبيرة) وجاءت في الرتبة السادسة العبارة رقم (٤) " ضعف المعايير المحددة من قبل الوزارة لاختيار القيادات المدرسية" بمتوسط حسابي (٣,٦٠) ووزن نسبي (٧٢%) وانحراف معياري (٠,٥٢٤) وبدرجة ممارسة (كبيرة) وفي الرتبة السابعة العبارة رقم (٩) " البيروقراطية والتباين وتعدد الإجراءات" بمتوسط حسابي (٣,٦) ووزن نسبي (٧٢%) وانحراف معياري (٠,٩١) وبدرجة ممارسة (كبيرة) وجاءت في الرتبة الثامنة العبارة رقم (٦) " مقاومة التغير من البعض وتفضيل استمرار الممارسات التقليدية" بمتوسط حسابي (٣,٤) ووزن نسبي (٦٨%) وانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة ممارسة (كبيرة) وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة العبارة رقم (٥) " الخوف من تحمل المسؤولية لتجنب المساءلة" بمتوسط حسابي (٣,٣٦) ووزن نسبي (٦٧,٢) وانحراف معياري (١,١٠٥) وبدرجة ممارسة (كبيرة) وفي الرتبة الأخيرة العبارة رقم (١٠) " ندرة وجود تحفيز مادي او معنوي لمدير المدرسة يحثه علي الأبداع" بمتوسط حسابي (٢,٨٧) ووزن نسبي (٥٧,٤%) وانحراف معياري (١,٢٩٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة) . وجاءت الدرجة الكلية لمحوور معوقات القيادة الريادية في المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر

الأحمر ، بمتوسط حسابي (٣,٦) ووزن نسبي (٧٢%) وانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة ممارسة (كبيرة)

ويعزو الباحث ذلك الي أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من دور القائد الريادي، وتحول دون إتمامه له وتنميته لمهامه، كما أنها تقلل من فرصة استفادة المدرسة منه وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Hentschke,2008) في أن هذه المعوقات تتمثل في : عدم وضوح الرؤية ، والخوف من الفشل، والاعتماد على الأنماط التقليدية، والبعد عن حرية التعبير وضعف الدوافع الداخلية للإبداع والتنمية، وقلة توافر التحفيزات والمشجعات في المدرسة التي تؤثر في تنمية العمل الجماعي الريادي وتعزيزه، كما أن التنظيم الخارجي، وسوء الاختيار للحلول البديلة للمشكلات، والتسرع في إصدار القرارات التي ينجم عنها خطأ في القرارات، بالإضافة إلى الإصرار بشكل كبير وملح على اعتماد وتطبيق رأي الإدارة دون الرجوع إلى الآخرين، أو العمل على التنوع والأخذ بأرائهم المختلفة التي تعد نتيجة قلة التواصل، والترابط بين معلمي المدرسة والادارة المدرسية .

### نتائج الدراسة الميدانية :

وقد اسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن الآتي :

- ١- ضعف وقصور في الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر .
- ٢- وجود معوقات كثيرة تقف عائقاً أمام تطوير أداء مديري تلك المدارس ،بعضها خاص بالتشريعات والقوانين والمركزية في اتخاذ القرارات ، ضعف الرغبة الشخصية للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية، مقاومة التغيير من البعض ، ندرة وجود تحفيز مادي او معنوي لمدير المدرسة يحثه علي الأبداع في العمل .
- ٣- كانت درجة واقع الاداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الاحمر بدرجة ممارسة (منخفضة) في بعد الأبداع ، ودرجة ممارسة (متوسطة) في بعد الرؤية الاستراتيجية ودرجة ممارسة(متوسطة) في بعد تحمل المخاطرة وبدرجة ممارسة (متوسطة) في بعد المبادأة ودرجة ممارسة (كبيرة) في محور معوقات القيادة الريادية
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة الدراسة في محور ابعاد القيادة الريادية (الابداع -الرؤية الاستراتيجية - تحمل المخاطرة - المبادأة) تعزي



لمتغير المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة أو عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها .

٥- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة الدراسة في محور معوقات القيادة الريادية تعزي لمتغير المؤهل العلمي او عدد سنوات الخبرة او عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها.

### توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يري الباحث أن هناك مجموعة من التوصيات التي تحقق التطور والتقدم لتطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الاحمر في ضوء القيادة الريادية وهي :

- ١- تدريب مديري المدارس الرسمية للغات علي هذا النوع من أنواع القيادة جيداً ،واستثماره في العمل المدرسي لتحقيق أعلى مستوي من الأهداف .
- ٢- ضرورة تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة ،ووسائل الاتصال المختلفة التي تزيد من القدرة علي الابداع .
- ٣- إدراج انماط جديدة من القيادة في الورش وحلقات التدريب في الدورات التدريبية
- ٤- إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الريادية في محاولة لفهم الواقع التربوي بشكل مباشر وبصورة شاملة متكاملة وتحديد نقاط القوة والضعف ،لإعادة تصميم نظام جديد قادر علي تطوير العملية التعليمية .
- ٥- أن جميع عمليات التطوير إذا لم تلامس المدرسة بشكل مباشر ،فإن المدرسة لا تحقق أهدافها بالصورة المتوقعة
- ٦- إعادة النظر في النظام الاداري المعمول به ،وتطويره مع التأكيد علي إعطاء المدير الكثير من الصلاحيات
- ٧- تطوير معايير اختيار مديري المدارس الرسمية للغات وفق ضوابط متعددة.

- ٨- عقد دورات تخصصية للقيادات التعليمية (مديري مراحل -مديري مدارس-متابعين -  
موجهين) لتوعيتهم بأهمية تطبيق أبعاد القيادة الريادية مع التركيز علي النظام  
التعليمي .
- ٩- توفير متطلبات وامكانيات كل من التقويم الداخلي والخارجي بالتزامن لتوفير التغذية  
المستمرة والدائمة.
- ١٠- إعتماا استراتيجية طويلة المدى لتطوير أداء المديرين لاستيعاب كل ما هو جديد .
- ١١- إطلاع مديري المدارس الرسمية للغات علي كل ما يستجد من امور في مجال  
القيادة الريادية وعمل دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجال القيادة واعطائهم  
المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم .

أولاً : المراجع العربية:

أ- المعاجم والموسوعات:

- ١- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم(٢٠١٢).معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)الرباط : مكتب تنسيق التعريب .
- ٢- سونيا هانم علي (٢٠١٣).المعجم العصري في التربية .القاهرة : عالم الكتب .
- ٣- فريق خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧) معجم المصطلحات الإدارية . القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- ٤- مجمع اللغة العربية (٢٠١٠).المعجم الوجيز .القاهرة : وزارة التربية والتعليم .

ب-الوثائق الرسمية (القوانين والقرارات واللوائح والنشرات) :

- ٥- رئاسة جمهورية مصر العربية (٢٠١٢).القانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢م بتعديل بعض أحكام قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م .القاهرة .الجريدة الرسمية المصرية ، (١٨) مكرر(ب) ،١٠-٦
- ٦- رئاسة مجلس الوزراء المصري(٢٠١٣) .القرار رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ م(اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ السنة ١٩٨١ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ م).جريدة الوقائع المصرية ، (٩٧) تابع،٢٧/٤
- ٧- وزارة التربية والتعليم المصرية (٢٠٠٦).القرار رقم ٩٧ في ٢٣-٣-٢٠٠٦.القاهرة : وزارة التربية والتعليم .
- ٨- وزارة التربية والتعليم المصرية (٢٠١٢)القرار رقم ٢٨٥ لسنة ٢٠١٣.القاهرة : وزارة التربية والتعليم .
- ٩- وزارة التربية والتعليم المصرية (٢٠١٤).الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م. القاهرة : وزارة التربية والتعليم .

١٠- وزارة التربية والتعليم المصرية(٢٠١١). قرار وزاري رقم (١٩٦) بشأن ضوابط ومعايير اختيار مديري المدارس الرسمية للغات . القاهرة: وزارة التربية والتعليم .

### ج- الكتب :

١١- ابو السعود نمر، وآخرون (٢٠٠٥). الإدارة العامة :الاسس والوظائف (ط٦). السعودية: مطابع الفرزدق .

١٢- أحمد حجي (٢٠٠٥).الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .القاهرة : دار الفكر العربي للنشر والتوزيع

١٣- أحمد مصطفى (٢٠٠١) .المدير وتحديات العولمة .القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع .

١٤- أحمد عايش (٢٠٠٩) الإدارة التعليمية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية.(ط١)عمان : دار المسيرة.

١٥- الهلالي الشربيني (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. المنصورة : المكتبة العصرية .

١٦- الأمم المتحدة (٢٠١٠) تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا. لبنان

١٧- الهام محمد علي (١٩٩٥).مصر في كتابات الرحالة الفرنسيين في القرن ١٩. القاهرة:المركز القومي للبحوث التربوية .

١٨- بشير العلاق(٢٠٠٩).القيادة الإدارية ،عمان ،الأردن : دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع

١٩- بلال السكارنة(٢٠١٠).القيادة الادارية الفعالة .عمان ،الأردن :دار المسيرة للنشر .

٢٠- ثروت مشهور(٢٠١٠).استراتيجيات التطوير الإداري .عمان ،الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

٢١- جودت عطوي (٢٠٠١).الإدارة المدرسية الحديثة .عمان ،الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.

تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

٢٢- جمال ابو الوفا (٢٠٠٧) اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية . مصر: دار  
المعرفة.

٢٣- رسمي عبدالملك رستم (١٩٩٣). تطوير الأداء في المدارس التجريبية الحكومية  
للغات . القاهرة :المركز القومي للبحوث التربوية .

٢٤- زين الدين درويش (٢٠٠٨) الفكر الإداري الحديث. القاهرة: المركز القومي للبحوث.

٢٥- زيد عبوي (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية .الأردن : دار  
الشروق للنشر والتوزيع .

٢٦- سعد اسماعيل علي (١٩٨٩). تاريخ الفكر التربوي في مصر الحديثة. القاهرة:  
مطابع الهيئة المصرية للكتاب .

٢٧- سليمان حامد (٢٠٠٩) الإدارة التربوية المعاصرة. عمان : دار اسامة للنشر .

٢٨- شاكر محمد فتحى ، وآخرون (٢٠٠٥) الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي.  
القاهرة: دار النهضة العربية.

٢٩- طارق البديري(٢٠٠٨). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية .الأردن:  
دار الفكر للطباعة والنشر .

٣٠- عادل عبدالله محمد(٢٠١٠) أسس البحث العلمي في ضوء التعديلات الواردة في  
APA6 الرياض : دار الزهراء للنشر والتوزيع.

٣١- عامر الخطيب (٢٠٠٦) محاضرات في مناهج البحث العلمي . غزة : مكتبة القدس

#### د-الدوريات والمجلات العلمية :

٣٢- احمد اسماعيل الدريديري (٢٠١٧). دور الادارة بالاستثناء في تحقيق القيادة الريادية  
مجلة العلوم الاقتصادية والادارية .المركز القومي للبحوث ،فلسطين .

١١٧-١٠١ (٨)١ .

٣٣- أمل الشامان (٢٠٠١) أثر برامج تدريسية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم  
الوظيفي من وجهة نظرهم .مجلة جامعة الملك سعود ،٣(١٣)٢٨-٤٥

٣٤- بلال خلف السكارنه (٢٠٠٨). استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. جامعة بغداد ١١٢ (١٧) ٧٧

١١٢-

٣٥- خالد الصرايرة (٢٠١١). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق ،

٢٧ (٤)، ٥٨٩-٦٢٠

ثانياً : المراجع الأجنبية :

## A-Dictionary and encyclopedia

1-Macmillan English dictionary (2007) *Macmillan English dictionary for advanced learners* (2e.d): Macmillan publisher .

## B-Books:

- 2-Adair, J(2006) *creativity and innovation* ,United kingdom : Thorogood
- 3- Florida, R & Gates, G (2006). *The University and the Crestive Economy*. London : Route kedge.
- 4-Graeme(2011).*Quality management* .London :venous publishing
- 5- Hargreaves, A (2007) *School leadership for systemic improvement in Finland*, Finland: home press.
- 6- Hentschke, G (2008) *Entrepreneurial Leadership: The essentials of school leadership*. London: Route kedge.
- 7- Kamariah ,I & Rashid ,W (2014) *Entrepreneurial Leadership Styles and Academic Commercialization: Investigating the Mediating Role of Entrepreneurial Orientation*. New york : Mcg raw-hill.
- 8-Kotler, F & Keller, K (2009), *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice hall.
- 9- Mitchell& McKeown, A (2004) *Importance of peer support and tutor involvement in entrepreneurship education for overseas Bioscience students*. New york :Mcg raw hill.
- 10-. Northern Territory Government (2012) *The Risk Management Process Overview*. London : route ledge print

تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية

=====

11-Northhouse,G(2007).Leadership theory and practice :thousand Oaks, CA: Sage publication .Inc.

12- Olk Paul& Rainsford ,P, (2010) Creating a Strategic Direction Visions and Values, New York: Berkeley Books.

13-Rashid(2014)Entrepreneurship Leadership styles and academic commercialization .London: prentice hall.

14-Roomi ,M & Pegram ,H (2011) Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught? New york : Mc graw-hill.

15-Robert ,P(2011).Educational administration :leading with Mind and Hear (3rd ed) .United Kingdom :R&l Education

### ثالثاً : المواقع الإلكترونية :

١- أحمد كردي (٢٠١٠) مفهوم الأداء الوظيفي .تم استرجاعه ١٠:٥٥ م في

[www.kenaonline.com](http://www.kenaonline.com) من ٢٠١٩/٧/١٢

٢- بوابة وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢) دليل المدارس الرسمية للغات في محافظة البحر الاحمر. تم استرجاعه ١١:٣٠ ص في ٢٠١٩/٩/١ من

[http://search.moe.gov.eg/search\\_schLan.aspx](http://search.moe.gov.eg/search_schLan.aspx)

٣- جامعة الطفيلة التقنية(٢٠١٢) .الاتجاهات المعاصرة في التربية وتطبيقاتها. تم استرجاعه في ١٠:١٥ م في ٢٠١٩/٨/١٢ من

[ww.alamatonline.net](http://ww.alamatonline.net)

٤- عبد الباقي شاكر(٢٠١٢) ما ينبغي علي مدير المدرسة العصري .تم استرجاعه ٩:٣٠ م في ٢٠١٩/١٠/١ من

[www.alkadi.com](http://www.alkadi.com)

5-Aqwet ,S (2011) The concept of development retrieved in 19-10-2019 8:00 A.m. from

[www.pachodo.com](http://www.pachodo.com).