

درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية
في المملكة العربية السعودية

إعداد
د / هوازن محمد أحمد نتو

درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية
في المملكة العربية السعودية

ملخص البحث:

مقدمة:

مشكلة البحث:

أسئلة البحث:

أهداف البحث:

أهمية البحث:

حدود البحث:

منهج البحث:

مصطلحات البحث:

الإطار النظري للبحث:

أداة البحث:

نتائج البحث وتفسيرها:

التوصيات:

درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية
في المملكة العربية السعودية

ملخص البحث:

هدف البحث إلى الكشف عن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، وذلك وفقاً لمتغيري: الجنس والخبرة الوظيفية. وقد تكونت عينة البحث من مئة وثلاثة عشر من مدراء المدارس الحكومية في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية. (٦٥) مديراً، و(٤٨) مديرة. تمثلت أداة البحث في استبانة تطبيق الريادة الإدارية، حيث تكونت في صورتها النهائية من ثلاثين عبارة؛ للكشف عن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية. توصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية جاءت "متوسطة"، حيث بلغ الوزن النسبي للاستبانة ككل (٥٩.٤%). كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً لتأثير الجنس (ذكر/أنثى) على تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، وإلى وجود فرق دال إحصائياً لتأثير الخبرة الوظيفية (أقل من ٥ سنوات/من ٥ إلى ١٠ سنوات/أكثر من ١٠ سنوات) على تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، وذلك لصالح الخبرة الأكبر. وأوصى البحث بالعديد من التوصيات، أهمها: توفير المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق الريادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، والعمل على جعل الريادة الإدارية جزءاً من الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

مقدمة:

تعدّ الإدارة أداة تقدم الدول وتطورها، إذ يتم بواسطتها تحقيق الأهداف المنشودة في جميع مجالات المجتمع، وهي مفتاح التطور والازدهار في كل الجهود المبذولة، وفي جميع الأعمال المنتجة، وهي السبيل إلى تقدم الدول ونجاح مؤسساتها. وقد ألفت التطورات العالمية بظلالها على الإدارة، فأصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على المنافسة، وتحقيق التطور والتقدم المنشود، وتدخل الإدارة التربوية الألفية الثالثة محاطة بعدد من المتغيرات الإقليمية والعالمية، وتحديات العصر، والذي يتسم بالانفجار المعرفي والتكنولوجي فضلا عن تداعيات العولمة، فقد أصبح الاهتمام بالتحسين والتطوير الخيار الأوحيد في عالم المتغيرات المتسارع، والإدارة التربوية في العصر الحاضر أصبحت هي المسؤولة عن تسيير النظام التعليمي، الذي بدوره يعدّ جيلا مؤهلا قادرا على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته من إبداع وحل مشكلات وتحسين الأداء بكفاءة واقتدار^(١).

ويعد السعي نحو الريادة من المجالات الحديثة في الإدارة، حيث أصبحت الريادة في مقدمة الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها؛ لتحقيق التميز والتنافسية في أدائها؛ وهذا يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق الريادة بالاعتماد على الإبداع والابتكار والمبادرة والمجازفة والمرونة، خاصة في ظل المتغيرات العالمية والمحلية المحيطة^(٢). كما تعدّ الريادة إستراتيجية حديثة تعنى باستشراف المستقبل للوصول إلى التنافسية، وعلى الرغم من أن مفهوم الريادة لم يعد مقتصرًا على مجال الأعمال والتجارة وهناك

(١) رابعة الراجحي وراتب السعود(٢٠٢٠): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد ٥، العدد ٤، ص ٤٩.

(٢) محمد أحمد(٢٠١٥): واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، جامعة السلطان قابوس، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٩، العدد ٢، إبريل، ص ٣٦٧.

اهتمام عالمي كبير بهذا الموضوع، إضافة إلى المشكلات التي يعاني منها المجتمع؛ فهذا الأمر يبرز الدور الكبير والأهمية المنوطة بالمؤسسات التربوية التعليمية التي تعمل على إدارة العملية التربوية التعليمية في المناطق التابعة لها لتحقيق أهداف هذه العملية والإسهام في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع على اعتبار أن المجال التربوي والتعليمي المحرك الرئيس لعملية التنمية، ونظرا لحساسية وأهمية هذا الدور الذي تقوم به كان لا بد من الاهتمام بتطوير هذه المؤسسات على نحو الخصوص؛ للوصول للإبداع والابتكار بعيدا عن الروتين وتكرار الأخطاء، فكان طرح موضوع الريادة الإدارية كمصطلح إداري حديث يقود هذه المؤسسات إلى التفرد والتميز وتحقيق الميزة التنافسية لتقديم أفضل الخدمات للوصول إلى مستوى المؤسسات الريادية^(٣).

وشهدت بداية الألفية الثالثة العديد من التحديات في المؤسسات التعليمية؛ مما دعا إلى الاهتمام بالموارد البشري بوصفه المحرك الأساس لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، فمهما بلغت المؤسسة التعليمية من التطور في تصميم هياكلها التنظيمية وخطوط إنتاجها ونظم الرقابة فيها إلا أنها قد تقشل في حفز موظفيها للقيام بأدوارهم الرسمية والطوعية على حد سواء؛ كي تمكنها من الاستمرار والبقاء، وصولا إلى أعلى درجات التميز والإبداع؛ مما استوجب الاهتمام ممن يتولى إدارة المؤسسات التعليمية بأن يكون أكثر من ممارس للسلطة، فهي تحتاج إلى قادة يمارسون أنماطا قيادية عصرية قادرة على حفز المعلمين، وزيادة دافعيتهم للعمل، ودعم أنشطتهم الطوعية، وانتمائهم للمدارس التي يعملون بها^(٤).

(٣) قاسم الحميد (٢٠١٩): درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص ٤-٥.

(٤) تقوى فريحات (٢٠٢٠): درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لمبادئ القيادة التبادلية وعلاقتها بالريادة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص ١.

لقد أصبح لزاما على المؤسسات التعليمية الاهتمام بالريادة الإدارية لتقديم أفضل المخرجات والأنشطة للوصول إلى مجتمع ريادي ينمي الإبداع والابتكار ويواكب التغييرات، ويستطيع أن يتميز عن غيره بشيء جديد غير مألوف من خلال استثمار الموارد داخله، سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية، وتسهيل البحث العلمي ورفع مستوى التعليم، وتفعيل خدمة المجتمع وتطويره^(٥).

وتعدّ المدرسة المؤسسة التربوية وهي إحدى مؤسسات المجتمع المدني الأساسية، والتي تمثل قاعدة الهرم المؤسسي؛ أي أنها بمنزلة الأداة الفاعلة في مجالات النمو والتنمية والوعي والتوعية والتطور والتطوير، إن مديري المدارس معنيون وبشكل كبير أكثر من أي وقت مضى، بالأخذ بالأفكار الريادية، وتبني النهج الريادي في رؤيتها ورسالتها؛ من أجل تعزيز فرص النجاح وزيادة المقدرة على المنافسة، من خلال إحداث التحول النوعي الابتكاري في أدائها وفي المدخلات والعمليات والمنتجات التي تقدمها، وأساليب العمل التي تمارسها، واستغلال الفرص أحسن استغلال، وهذا لا يأتي دون رعاية واعية لمديري المدارس وتنشئتهم تنشئة رياضية فاعلية، وتوفير مناخ إبداعي ابتكاري يعزز قدراتهم وينميها، وهنا يبرز دور الريادة الإدارية وأهميتها وانعكاساتها على البيئة المدرسية، وخلق رؤية جديدة مميزة للعمل الريادي التي تُسهم في تحديثها^(٦).

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

(٥) هبة المحاميد (٢٠٢٠): الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص ٤.

(٦) عفاف جبريل (٢٠١٥): تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص ٢-٣.

وأهدافها، ويقوم بالتوجيه والتخطيط وإدارة الموارد المدرسية البشرية والمادية، كما أن 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 بكل عناصرها^(٧).

ونظرا لأهمية الريادة الإدارية فهناك ضرورة ملحة لوجود قائد ريادي داخل المدرسة وهو المقصود بالشخص الذي ينشئ فكرة جديدة ذات قيمة، وأن يستثمر الموارد مع الأخذ بعنصر المخاطرة، ويتمتع الشخص الريادي بمجموعة من السمات والخصائص الريادية وهي تلك المقدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة المدرسة بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح، فالرياديون لديهم مقدرة على إدارة أنفسهم وثقة بالنفس وروح المخاطرة والاستعداد للفشل والإبداع وإدارة التغيير^(٨).

إن توافر المهارات الريادية لدى مديري المدارس أمر غاية في الأهمية، باعتبار أن الريادة وسيلة خلق منظمة مبدعة من خلال أنشطة تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع^(٩).

إن مهمة تلك القيادات اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالقائد الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات، بدلا من مواجهتها بعد وقوعها^(١٠).

(٧) رغدة المساعفة (٢٠٢٠): الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص ٢.

(٨) هبة المحاميد (٢٠٢٠): الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مرجع سابق، ص ٣.

(٩) محمد أحمد (٢٠١٥): واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، مرجع سابق، ص ٣٦٧.

وهناك إجماع على أهمية الريادة وتأثيراتها الإيجابية على المؤسسات، فقد أكدت دراسة زيدان (٢٠٠٣) أنه إذا كان القرن العشرون هو قرن "الاحتراف في الإدارة" فإن السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين ستشهد احترافا مماثلا في مجال الريادة الإدارية^(١١). وأكدت دراسة الخفاجي (٢٠٠٥) ضرورة استعادة المؤسسات المختلفة من الريادة لتحقيق المستقبل المأمول^(١٢).

وأكدت دراسة سماح ومراد (٢٠١٠) أن هناك علاقة وطيدة بين الكفاءات الريادية والنجاحات الكبيرة التي تحققت للمؤسسات الموجهة لها^(١٣). وأكدت دراسة بن داود العربي (٢٠١٢) أن الإدارة العربية ما زالت بحاجة ماسة إلى جهود مستفيضة لأجل إخراجها من بوتقة التخلف، وأنَّ عليها تطبيق الريادة إذا ما أرادت مواكبة التغيرات الدولية^(١٤).

(١٠) إبراهيم العوده (٢٠١٨): واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٥، العدد ١١٣، يوليو، ص ١٤.

(١١) عمرو زيدان (٢٠٠٣): برامج تعليم ريادة الأعمال البعد الغائب في مقررات إدارة الأعمال في كليات التجارة والإدارة العربية، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، الجمهورية العربية السورية، حلب، ١١-١٣ مارس، ١-١٨.

(١٢) نعمة الخفاجي (٢٠٠٥): الريادة الإستراتيجية، المظلة، الأصول والقيمة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع "الريادة والإبداع إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، ١٥-١٦ آذار.

(١٣) سماح صولح ومراد محبوب (٢٠١٠): الريادية، الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتون الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (٢٦-٢٩) أبريل.

(١٤) بن داود العربي (٢٠١٢): معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها الإدارة الجزائرية نموذجاً، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٨، يونيو، ص ١٣٧.

وأكدت دراسة (Sanchez, 2011) أن البرامج الريادية زادت من اهتمام الطلبة الجامعيين ورغبتهم في بدء المشاريع الخاصة^(١٥).

ورأت دراسة (David & Friederike, 2012) أن الريادة تمكّن الأفراد من استغلال الفرص بكفاءة وهي السبيل لتجويد الأعمال، ولا يقتصر تأثير الريادة على المنظمات بل يتعداها إلى المجتمع المحيط بها^(١٦).

وأكدت دراسة (Hazeldine & Morgan, 2012) أن تنمية الريادية تتطلب نشر ثقافة الريادة داخل المدرسة، ودعم خلق الفرص، والتوجه نحو تطبيق الأفكار الجديدة بسرعة^(١٧).

وأكدت دراسة الحميدين (٢٠١٩) أهمية تطبيق الريادة الإدارية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظة عمّان^(١٨).

ورأت دراسة السواريس (٢٠١٩) ضرورة توافر خصائص الريادة الإدارية لدى القادة التربويين في الأردن^(١٩).

(١٥) Jose C. Sanchez (2011). University Training for Entrepreneurial Competencies: its Impact on Intention of Venture Creation, **International Entrepreneurship and Management Journal**, 7(2).

(١٦) David, S. & Friederike, W. (2012). Introduction to cross-border entrepreneurship. **Entrepreneurship & Regional Development**, 24 (3-4), April..

(١٧) Hazeldine, M., & Morgan, M. (2012). Measuring entrepreneurship in business schools. **Journal of Education for Business**, March/April.

(١٨) قاسم الحميدين (٢٠١٩): درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان الأردن، مرجع سابق.

(١٩) ختام السواريس (٢٠١٩): مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد ١١، يوليو.

وأكدت دراسة المحاميد(٢٠٢٠) ضرورة توافر الريادة الإدارية لدى القيادات في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وأهميتها في رفع مستوى دافعية الإنجاز لديهم^(٢٠).

ومع تعدد الدراسات التي تناولت الريادة الإدارية وتأكيدا على أهميتها لدى القيادات المدرسية، رأت الباحثة ضرورة معرفة درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ لتعزيز المهارات المتوافرة لديهم، وتسهيل الضوء على السليبيات؛ بهدف محاولة وضع الحلول المناسبة لها.

مشكلة البحث:

تحددت مشكلة البحث في التعرف على درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك وفقا لمتغيري: الجنس والخبرة الوظيفية.

أسئلة البحث:

تمثلت أسئلة البحث بما يأتي:

١. ما واقع تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
٢. هل يوجد فرق في تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وفقا لاختلاف الجنس(الذكور - الإناث)؟
٣. هل يوجد فرق في تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وفقا لاختلاف(الخبرة الوظيفية)؟

(٢٠) هبة المحاميد(٢٠٢٠): الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مرجع سابق.

أهداف البحث:

هدف البحث إلى الكشف عن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك وفقا لمتغيري: الجنس والخبرة الوظيفية.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

١. الكشف عن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٢. الاستفادة من نتائج البحث في معرفة أهمية الريادة الإدارية ودورها في سير العملية التعليمية واستمراريتها في ظل التحديات والتهديدات المحيطة.

٣. قد تفيد نتائج البحث في تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين واقع تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

حدود البحث: تحدد البحث بالعينة المكونة من مئتين وخمسين مديرا ومديرة من مدراء المدارس الحكومية في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية.

ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (١)

توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٥٧.٥٢	٦٥	ذكر
٤٢.٤٨	٤٨	أنثى
١٠٠	١١٣	المجموع

ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية:

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة البحث حسب الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة الوظيفية
٢٨.٣٢	٣٢	أقل من ٥ سنوات
٣٣.٦٢	٣٨	من ٥ إلى ١٠ سنوات
٣٨.٠٥	٤٣	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠	١١٣	المجموع

كما تحدد البحث بالاستبانة المستخدمة للكشف عن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

منهج البحث:

استند البحث على المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج ملاءمة لموضوع البحث، حيث يتناول دراسة الأحداث والظواهر والاتجاهات، فيصف الظاهرة التربوية كما هي، ومن ثم يعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً؛ ما يؤدي لفهم علاقات هذه الظاهرة، والوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.

مصطلحات البحث:

الريادة الإدارية:

تعرف الريادة الإدارية بأنها: العملية الإبداعية في الإدارة، والتي تشجع على الابتكار وانتهاز الفرص، والتغلب على التحديات التي تواجه المدرسة، والاستغلال الأمثل للموارد في المدرسة، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف^(٢١).

وهي منهج عمل متكامل لمدير المدرسة الذي يبحث عن الإبداع والابتكار والتميز، فهو يستند إلى آليات العمل التنظيمي الموجه بالمخاطرة والشفافية العالية والجهد الاستثنائي والتضحيات الفردية، وهي عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمة القائمة، تهدف إلى تحسين المخرجات، وتعزيز الوضع التنافسي أو إعادة التجديد للأعمال القائمة^(٢٢).

وتعرف إجرائياً بأنها: العملية الإبداعية التي يقوم بها مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي تمكنهم من التغلب على التحديات المحيطة بمدارسهم، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية لديهم، وتحسين المخرجات؛ لتعزيز روح المنافسة وتحمل المسؤولية.

مدراء المدارس الحكومية:

يمكن تعريف مدراء المدارس الحكومية بأنهم القادة الإداريون المسؤولون عن المدارس الحكومية بكل ما فيها من موارد بشرية ومالية.

الإطار النظري للبحث:

(٢١) رابعة الراجحي وراتب السعود (٢٠٢٠): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد ٥، العدد ٤، ص ٥٣.

(٢٢) رابعة الراجحي وراتب السعود (٢٠٢٠): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم، مرجع سابق، ص ٥٠.

مفهوم الريادة الإدارية:

عرفت الريادة الإدارية تعريفات عدة، منها:

هي عبارة عن إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات والإجراءات الإدارية؛ لتجويد العمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال ابتكار آليات جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة، وتحمل المسؤولية الإدارية كاملة، وما يرتبط بها من مخاطر من أجل الوصول للأهداف المحددة بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن^(٢٣).

وهي ظاهرة تبرز على مستوى المؤسسة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والإبداعات التراكمية؛ لتحقيق أهمية إستراتيجية متعلقة بتنافسية تلك المؤسسة، حيث تبرز الأهمية التكتيكية المتعلقة بعمليات ومعالجات المؤسسة، فالمنظمات الريادية قادرة على دفع الابتكارات بشكل نظامي مستمر والسلوك الريادي تحتاجه المنظمات جميعاً، بغض النظر عن حجمها، لتواكب تطورها في بيئة شديدة التنافس^(٢٤).

وهي العمل ضمن منهج مبتكر وجديد خارج عن المألوف، وإيجاد شيء مختلف وغير موجود أو تحقيق أهداف ضمن الموارد المتاحة باتباع طرق تتسم بالصعوبة والمخاطرة واكتشاف الإبداع لدى الأفراد وتوجيه طاقاتهم؛ أي الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المالية والبشرية^(٢٥).

(٢٣) إبراهيم العوده(٢٠١٨): واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مرجع سابق، ص ٢٩.

(٢٤) قاسم الحميد(٢٠١٩): درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان الأردن، مرجع سابق، ص ٧-٨.

(٢٥) هبة المحاميد(٢٠٢٠): الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مرجع سابق، ص ١٥-١٦.

وهي منهج عمل مبني على مهارات الإبداع والتجديد والابتكار بالاستناد إلى آليات العمل التنظيمي الموجه بالمخاطرة والشفافية العالية، والجهد الاستثنائي، والتضحيات الفردية^(٢٦).

فالريادة الإدارية ينظر إليها من ثلاثة جوانب متكاملة هي^(٢٧):

- الريادة الإدارية تتعلق بالقدرة على إنتاج شيء ما جديد ذي قيمة أو بخلق الفرص واستثمارها الاستثمار الأمثل لصالح العمل.
- الريادة الإدارية كعملية تحقق النتائج من خلالها، تتضمن التنظيم والتنسيق وإبداع الأنشطة التي تضمن استقرار العمل وتميزه؛ أي تشمل الكيفية التي يؤدي بها الريادي عمله.
- الريادة الإدارية كمجموعة سمات أو خصائص يتميز بها الأفراد المبدعون القادرون على قيادة التغيير، تتضمن الإبداع والمخاطرة والتفرد والمبادرة وغيرها؛ أي أن الريادة الإدارية منهج عمل يهدف إلى تحسين وتطوير المدرسة، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل من خلال بيئة إدارية منظمة ومبدعة ومناخ تنظيمي متطور محبب للعمل تحكمه الرغبة في العمل، والإصرار على التغيير وجعله منهج حياة واستغلال الفرص، والرؤية المشتركة الواضحة للمستقبل، والرغبة في المنافسة، وتحمل المسؤولية، والثقافة المؤسسية في تحمل تبعات التغيير، واتباع المنهجية العلمية في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم.

(٢٦) تقوى فريحات(٢٠٢٠): درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لمبادئ القيادة التبادلية وعلاقتها بالريادة الإدارية، مرجع سابق، ص ٥.

(٢٧) محمد أحمد(٢٠١٥): واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، جامعة السلطان قابوس، مرجع سابق، ص ٣٧٣.

يتضح مما سبق أنّ الريادة الإدارية أسلوب إبداعي متبع من قبل مدراء المدارس، يمكّنهم من التغلب على التحديات المحيطة بمدارسهم، والتعامل بمثالية مع الموارد المتاحة؛ بهدف استغلال الفرص وتحسين المخرجات التعليمية.

أهمية الريادة الإدارية:

إنّ الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات التعليمية تحتم عليها الاستجابة بهذه المتغيرات بأسلوب ريادي، يضمن بقاءها واستمرارها، وزيادة قدرتها على تقديم مخرجات متميزة، والريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والراعية؛ نظرا أهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات؛ للخروج بأجيال يدركون الفرص، ويبادرون في تبنيها، ويمتلكون روح الإبداع والابتكار، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة^(٢٨).

وتمكّن الريادة الإدارة من مواكبة المستجدات من حولها في جميع الميادين، وتحسّن إدارتها وتتعامل معها بإيجابية نتيجة امتلاك الإبداع والمقدرة على الابتكار واقتناص الفرص وتحمل المخاطر؛ لرفع مستوى العمل وتحقيق الأهداف المنشودة؛ لذا تعد الريادة الأمل للإدارة المدرسية لحل كثير من المشكلات التي تواجهها، فمستقبل المدارس لا يعتمد على مجرد وجود الإدارة فيها، وإنما على توفير إدارة متميزة رائدة^(٢٩).

وتكتسب الريادة الإدارية أهميتها من مجموعة من السمات التي تتسم بها، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي^(٣٠):

(٢٨) محمد أحمد (٢٠١٥): واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، جامعة السلطان قابوس، مرجع سابق، ص ٣٧٢.

(٢٩) رابعة الراجحي وراتب السعود (٢٠٢٠): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم، مرجع سابق، ص ٤٩.

(٣٠) إبراهيم العودة (٢٠١٨): واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مرجع سابق، ص ٣٠.

- ترتبط الريادة الإدارية بعملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أسلوب جديد في العمل لتقديم منتج جديد، أو خدمة جديدة.
- الريادة الإدارية هي مبادرات فردية تقوم على المخاطرة من أجل تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة.
- تعني الريادة الإدارية التخطيط الكفء والفعال لتنفيذ أفكار ومبادرات جديدة داخل المدرسة.

ويمكن القول: إن الريادة الإدارية تكتسب أهميتها في ضوء المتغيرات والتحديات التي تعيشها المؤسسات التعليمية، حيث إنها تقدم القيادات الريادية التي يمكنها استثمار الموارد البشرية والمادية الاستثمار الأمثل، وتعمل على تحمل المخاطر المختلفة؛ بهدف تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق التميز.

خصائص الريادي:

- يتسم الشخص الريادي بمجموعة من السمات والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:
- **الثقة بالنفس:** وتعني الحماسة العالية لدى الريادي لإنجاز مشروعه دون تردد، وأنه مؤمن بتحقيق أهدافه، مهما واجهته العقبات والصعوبات.
- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي صفة الشخص الريادي التي تميزه عن الآخرين، إذ يشعر بفخر كبير عند الإنجاز؛ لما تتوافر لديه من دافعية عالية تجعل منه شخصا بارعا ومتفوقا لتحقيق ما يصبو إليه.
- **التحكم الذاتي:** ذلك أن الريادي قادر على فهم ما يجري حوله من أحداث وأفراد وإدراكه، فيوازن نفسه جيدا وسيطر على قراراته وإجراءاته بكفاءة ونجاح.
- **الإبداع:** حيث إن الريادي يحلل الأمور ويفسرها بأسلوب علمي يولد لديه أفكارا جديدة خلاقة، ويبتكر من الطرق والأساليب ما يقوده إلى تحقيق أهدافه.

- الاستقلال وتحمل المسؤولية: فالريادي شخص حر مستقل مفعم بالحيوية والنشاط والحماسة، ويجب تحمل المسؤولية؛ لأنه واثق بمهاراته وقدراته وممارس لعمله بتفأؤل^(٣١).
- المثابرة(وضع الأهداف): وضع الأهداف الواقعية القابلة للإنجاز وتوافر العزيمة والالتزام طويل الأجل.
- المقدرة على بناء العلاقات الإنسانية: يمتلكون المقدرة على إقناع الآخرين، ودفعهم للتحرك في اتجاه محدد وفي الوقت نفسه يتسمون بروح المرح والبهجة والتعاون واللباقة.
- المقدرة على التواصل: قادرون على التواصل مع الآخرين، ونقل الأفكار لهم سواء شفاهة أو تحريرا.
- الانضباط الذاتي: يتمتعون بقدر عال من المعايير الذاتية الواقعية ويتقبلون المسؤولية ولديهم الاستعداد للمحاسبة.
- التعامل مع الفشل: ينظرون للفشل بوصفه دروسا مستفادة وخبرات مكتسبة.
- تحمّل المخاطر: يتمتعون بالنزعة لتحمل قدر محسوب ومعتدل من المخاطرة ويرون فيها فرصة مناسبة للنجاح.

(٣١) عودة الله مشاركته وعبد الرحمن السلواذي(٢٠١٩): دور كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في صنع الريادة والإبداع لدى الطلبة الخريجين في الجامعات الفلسطينية: من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس، جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد ٥٠، سبتمبر، ص ١٩-٢٠.

- أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية الشخصية: يحتاجون إلى الاعتماد على مبادراتهم الذاتية، واتخاذ القرارات المهمة، والتصميم على التنفيذ، قابليين بالنتائج، متحملين العواقب.
- الطاقة والنشاط: يتمتعون بمستويات عالية من اللياقة والحيوية والنشاط، فيعملون لساعات طويلة بقوة ونشاط وصحة جيدة، ولياقة مرتفعة.
- تحمّل الغموض: قادرون على الحياة في ظل مستويات مرتفعة من عدم التأكد، وعدم الأمان في وظائفهم، مع القدرة على إنجاز مهام متعددة في الوقت نفسه.
- المقدرة على التفكير الابتكاري: مقدرتهم واحتياجهم للتفكير الأصيل، والتحليل الإستراتيجي للمواقف الحرجة التي يواجهونها.
- استخدام الموارد الخارجية: يتطلعون إلى خبرات الآخرين، ومساعدتهم من أجل إنجاز الأهداف المرجوة.
- المعرفة الفنية: يتمتعون بالمهارات المتنامية والخبرات.
- مقدرة التعامل مع الأرقام: يتمتعون بحاسة وبمقدرة فهم لاستيعاب الإنجازات والتقارير المالية والرقمية وفهماها.
- حساسية التعامل مع النقود: يتمتعون بمقدرة على إدراك أهمية النقود؛ ولذلك يحسبون كيفية تخصيصها.
- المعرفة العلمية: يتوافر لديهم الفهم الأساسي والمصطلحات الفنية لمجال أعمالهم^(٣٢).

(٣٢) عفاف جبريل (٢٠١٥): تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة، مرجع سابق، ص ٤٦-٤٧.

- الوعي بمرور الوقت: الرغبة في إنجاز الأعمال اليوم وكأنّ الغد لن يأتي، فهو يستغل الوقت بشكل جيد^(٣٣).

أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في استبانة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- الهدف من الاستبانة: هدفت هذه الاستبانة إلى الكشف عن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- مصادر الاستبانة: اعتمدت الباحثة في اشتقاق هذه الاستبانة على المصادر التالية:

١. نتائج البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالريادة الإدارية.

٢. الأدبيات التربوية المرتبطة بالريادة الإدارية.

- صدق الاستبانة: للتحقق من صدق استبانة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، استخدمت الباحثة صدق المحكمين، حيث قامت بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، بلغ عددهم (١٠) محكمين، هذا وقد عدل المحكمون بعض العبارات من حيث الصياغة، وحذفوا البعض الآخر، وأضافوا ثلاث عبارات.

ويوضح الجدول (٣) معاملات الاتفاق بين المحكمين لعبارات استبانة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، باستخدام نسب الاتفاق بين المحكمين.

(٣٣) ختام السواريس (٢٠١٩): مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، مرجع سابق، ص ٤٥-٤٦.

جدول (٣)

معاملات الاتفاق بين المحكمين لعبارات تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية (عدد المحكمين = ١٠)

رقم العبارة	نص العبارة	ن = ١٠	عدد المتفقين	النسبة
١	أتمسك بأرائي بشدة في مواجهة كل ما يعرض العمل للفشل.		٩	%٩٠
٢	أقبل الخطأ بوصفه التجربة التي تأتي قبل النجاح.		٩	%٩٠
٣	أتمتع بثقة عالية في قدراتي على الدفاع عن أفكارني بالحجة.		١٠	%١٠٠
٤	لدي ثقة كبيرة بقدرتي على تحقيق ما أريده.		١٠	%١٠٠
٥	أعترف بأخطائي دون أن أشعر بالفشل.		١٠	%١٠٠
٦	أشجع الإبداع الوظيفي للعاملين.		٦	%٦٠
٧	أعدّل خطة العمل في ضوء المستجدات والتحديات المحيطة.		٩	%٩٠
٨	أتحسب لمخاطر العمل للحد من آثارها والتحكم فيها.		١٠	%١٠٠
٩	أأخذ قرارات صعبة بالرغم من حالة التأكد التي تحيط بطبيعة عملي.		٩	%٩٠
١٠	أعمل بشجاعة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.		١٠	%١٠٠
١١	أمتلك رؤية واضحة لتجويد العمل.		١٠	%١٠٠
١٢	أتحمل ضغوطات العمل وصولاً إلى تحقيق الهدف.		١٠	%١٠٠
١٣	أنجز أعمالي قبل أن يطلب ذلك مني أو تفرضه الظروف.		٩	%٩٠
١٤	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.		٧	%٧٠
١٥	أواصل القيام بالمهام الموكلة لي دون ملل.		٩	%٩٠
١٦	أسعى دائماً إلى الوصول للأهداف بأقل التكاليف.		١٠	%١٠٠
١٧	أشغل وقتي دائماً بما يخص العمل ويطوره.		٩	%٩٠
١٨	أطور باستمرار إجراءات العمل لضمان تحقيق الجودة المطلوبة.		٩	%٩٠
١٩	أمتلك حرية القرار في تحديد طريقة أداء عملي.		١٠	%١٠٠
٢٠	ألمّ بالمفاهيم التربوية الحديثة.		٩	%٩٠

٢١	أدرك مستوى الريادة الحالية للمدرسة.	٧	%٧٠
٢٢	أعمل على خلق روح العمل الجماعي مع العاملين بعضهم ببعض.	٩	%٩٠
٢٣	أعالج الأمور أثناء تنفيذ المهارات الريادية.	٧	%٧٠
٢٤	أقوم بتجربة أساليب عمل جديدة رغم المخاطر المترتبة عليها.	٨	%٨٠
٢٥	أبتعد عن حل مشكلات العمل المختلفة بطرق مكررة من قبل الآخرين.	٧	%٧٠
٢٦	أقوم بإسهامات ريادية في تقديم نتائج تعليمية جديدة.	١٠	%١٠٠
٢٧	أشارك في البرامج التدريبية الريادية.	١٠	%١٠٠
٢٨	أتقن المعلومات الريادية الحديثة في القياس والتقييم.	٦	%٦٠
٢٩	أتعامل بكفاءة مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	٩	%٩٠
٣٠	أوظف وسائل التكنولوجيا الحديثة في تقييم العاملين.	٩	%٩٠
٣١	أستثمر الإمكانيات البشرية المتاحة بفعالية.	١٠	%١٠٠
٣٢	أستثمر الإمكانيات المادية المتاحة بفعالية.	١٠	%١٠٠
٣٣	أشجع التنافس الإيجابي.	٧	%٧٠
٣٤	أحفز العاملين لتطوير أدائهم.	٨	%٨٠

يتضح من الجدول (٣) أن نسب الاتفاق بين المحكمين لعبارات استبانة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية قد تراوحت بين ٦٠- ١٠٠%؛ ولذا تم قبول جميع العبارات التي حصلت على ٨٠% أو أكثر من الاتفاق بين المحكمين، وتم حذف العبارات التالية؛ لحصولها على نسب اتفاق أقل من ٨٠%، بسبب تداخلها مع عبارات أخرى، أو لعدم أهميتها، وهي:

١. أشجع الإبداع الوظيفي للعاملين.
٢. أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.
٣. أدرك مستوى الريادة الحالية للمدرسة.
٤. أعالج الأمور أثناء تنفيذ المهارات الريادية.

٥. أبتعد عن حل مشكلات العمل المختلفة بطرق مكررة من قبل الآخرين.
٦. أتقن المعلومات الريادية الحديثة في القياس والتقييم.
٧. أشجع التنافس الإيجابي.

وقد أضاف المحكمون العبارات الآتية:

١. أقدم خدمات جديدة تلبي حاجات المجتمع.
٢. أضع إستراتيجيات لمواجهة المخاطر وإدارة الأزمات.
٣. أتقن مهارات التواصل مع الآخرين.

وبعد تعديل العبارات التي تم طُلب تعديلها من قبل الأساتذة المحكمين، وبعد حذف بعض العبارات التي تم حذفها من قبلهم، وإضافة بعض العبارات الأخرى، أصبحت استبانة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية في صورتها النهائية مكونة من ثلاثين عبارة.

وقد تم إعطاء كل عبارة وزنا مدرجا وفق سلم خماسي لقياس درجة تطبيقها: (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا)، وأعطيت الأوزان التالية: (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات استبانة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، فبلغت معاملات الثبات (٠.٨٨)، وهي معاملات ثبات مرتفعة.

نتائج البحث وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الأول، والذي نصه: ما واقع تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية؟ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وترتيبها حسب درجة العبارة في الاستبانة.

جدول (٤)

درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه العينة
١. أتمسك بأرائي بشدة في مواجهة كل ما يعرض العمل للفشل.	٣.١٢	١.٠٤	٦٢.٤	متوسطة
٢. أتقبل الخطأ بوصفه التجربة التي تأتي قبل النجاح.	٣.٠٤	١.٤١	٦٠.٨	متوسطة
٣. أتمتع بثقة عالية في قدراتي على الدفاع عن أفكارتي بالحجة.	٣.١٨	١.٠٤	٦٣.٦	متوسطة
٤. لدي ثقة كبيرة بقدرتي على تحقيق ما أريده.	٣.٠٩	١.٣٩	٦١.٨	متوسطة
٥. أعترف بأخطائي دون أن أشعر بالفشل.	٣.١٥	١.٤٣	٦٣	متوسطة
٦. أعدّل خطة العمل في ضوء المستجدات والتحديات المحيطة.	٢.٧٨	١.٣٩	٥٥.٦	متوسطة
٧. أتحسب لمخاطر العمل للحد من آثارها والتحكم فيها.	٢.٨٨	١.٤٢	٥٧.٦	متوسطة
٨. أتخذ قرارات صعبة بالرغم من حالة التأكد التي	٢.٧٧	١.٣٧	٥٥.٤	متوسطة

				تحيط بطبيعة عملي.
متوسطة	٥٦.٤	١.٣٩	٢.٨٢	٩. أعمل بشجاعة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.
متوسطة	٥٩.٦	١.٣٨	٢.٩٨	١٠. أمتلك رؤية واضحة لتجويد العمل.
متوسطة	٦٢.٨	١.٣٩	٣.١٤	١١. أتحمل ضغوطات العمل وصولاً إلى تحقيق الهدف.
متوسطة	٥٩.٢	١.٤١	٢.٩٦	١٢. أنجز أعمالي قبل أن يطلب ذلك مني أو تفرضه الظروف.
متوسطة	٦٣	١.٤	٣.١٥	١٣. أوصل القيام بالمهام الموكلة لي دون ملل.
متوسطة	٥٦	١.٤	٢.٨	١٤. أسعى دائماً إلى الوصول للأهداف بأقل التكاليف.
متوسطة	٥٧.٦	١.٤٦	٢.٨٨	١٥. أشغل وقتي دائماً بما يخص العمل ويطوره.
متوسطة	٥٧.٦	١.٣٩	٢.٨٨	١٦. أطور باستمرار إجراءات العمل لضمان تحقيق الجودة المطلوبة.
متوسطة	٦٢.٢	١.٣٤	٣.١١	١٧. أعمل على خلق روح العمل الجماعي مع العاملين بعضهم ببعض.
متوسطة	٦١.٢	١.٤٥	٣.٠٦	١٨. ألتزم بالمفاهيم التربوية الحديثة.
متوسطة	٥٣.٦	١.٤	٢.٦٨	١٩. أمتلك حرية القرار في تحديد طريقة أداء عملي.
متوسطة	٥٢.٤	١.٤٢	٢.٦٢	٢٠. أقوم بتجربة أساليب عمل جديدة رغم المخاطر المترتبة عليها.
متوسطة	٦٠	١.٣٨	٣	٢١. أقوم بإسهامات ريادية في تقديم نتائج تعليمية

جديدة.				
متوسطة	٥٩	١.٣٥	٢.٩٥	٢٢.أشارك في البرامج التدريبية الريادية.
متوسطة	٦٠.٨	١.٣٨	٣.٠٤	٢٣.أتعامل بكفاءة مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.
متوسطة	٥٩.٨	١.٤	٢.٩٩	٢٤.أوظف وسائل التكنولوجيا الحديثة في تقويم العاملين.
متوسطة	٦٢.٤	١.٤	٣.١٢	٢٥.أستثمر الإمكانيات البشرية المتاحة بفعالية.
متوسطة	٥٦.٢	١.٤٣	٢.٨١	٢٦.أستثمر الإمكانيات المادية المتاحة بفعالية.
متوسطة	٥٦.٢	١.٤	٢.٨١	٢٧.أحفز العاملين لتطوير أدائهم.
متوسطة	٥٨.٢	١.٣٩	٢.٩١	٢٨.أقدم خدمات جديدة تلبى حاجات المجتمع.
متوسطة	٦٥.٢	١.٣٧	٣.٢٦	٢٩.أضع إستراتيجيات لمواجهة المخاطر وإدارة الأزمات.
متوسطة	٦٠.٦	١.٤	٣.٠٣	٣٠.أقن مهارات التواصل مع الآخرين.
متوسطة	٥٩.٤	١.٤١	٢.٩٧	المجموع

يتضح من الجدول السابق أنّ درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية جاءت "متوسطة"؛ حيث بلغ الوزن النسبي الإجمالي (٥٩.٤%)، وترى الباحثة أن مدراء المدارس الحكومية في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية يمتلكون بعض الخصائص التي تمكنهم من تسيير العمل الإداري في مدارسهم، كما أنهم يحرصون على تطبيق الريادة الإدارية فيها، ولكنهم لا يطبقونها بالصورة المثلى.

وقد حصلت العبارات التالية على أدنى وزن نسبي وهي:

- أقوم بتجربة أساليب عمل جديدة رغم المخاطر المترتبة عليها.الوزن النسبي(٥٢.٤%).

- أمتلك حرية القرار في تحديد طريقة أداء عملي. (٥٣.٦%).

- أتخذ قرارات صعبة بالرغم من حالة التأكد التي تحيط بطبيعة عملي. (٥٥.٤%).

ومن الطبيعي أن تحصل العبارة التي تنص على "أن المدراء يقومون بتجربة أساليب عمل جديدة رغم المخاطر المترتبة عليها" على أقل وزن نسبي؛ فهم يعايشون واقعا إداريا يحتوي على العديد من الهموم والتحديات والمصاعب، والتي تقوم بتوجيههم نحو الإنجاز التقليدي للمهام الموكلة لهم؛ بحجة ألفتها والتعود عليها، فلا تستغرق وقتا وجهدا ومالا؛ وهذا ما يقود بالضرورة إلى عدم اتخاذهم القرارات الصعبة والتي يمكن أن يترتب عليها بعض الصعوبات والمشكلات غير المحسوبة، والتي قد تضر بالموارد البشرية والمالية لمدارسهم؛ وبالتالي فالمدراء لا يمتلكون الحرية الكاملة في تحديد الطريقة التي يؤدون فيها أعمالهم الإدارية.

وللإجابة عن السؤالين الثاني والثالث، والذي نصهما:

- هل يوجد فرق في تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في

المملكة العربية السعودية، وفقا لاختلاف الجنس(الذكور - الإناث)؟

- هل يوجد فرق في تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في

المملكة العربية السعودية، وفقا لاختلاف(الخبرة الوظيفية)؟

تم استخدام اختبار تحليل التباين ثنائي الاتجاه للتعرف على تأثير كل من الجنس والخبرة الوظيفية على درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، فجاءت النتائج كما يوضحها جدول(٥):

جدول (٥)

تحليل التباين الثنائي لتأثير الجنس (ذكر/أنثى)، والخبرة الوظيفية (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ إلى ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات) على درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية

الدالة	النسبة الفائية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٣.٩٤	٣.٥٤	١٩.٤٥	١	١٩.٤٥٢	الجنس
٣.١	١٤٩.٤٩	٨٢٢.٢	٢	١٦٤٤.٤	الخبرة الوظيفية
٣.١	٢١.٨٩-	١٢٠.٤٢-	٢	٢٤٠.٨٣٢-	الجنس × الخبرة الوظيفية
			١١٢	٢٠١٢.٠١٨	المجموع

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: بالنسبة للتأثيرات الرئيسية لعامل الجنس:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي ذكور وإناث مجموعة البحث في درجات مقياس تطبيق الريادة الإدارية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (٣.٥٤)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً في متوسطات درجات مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية (الذكور والإناث) على مقياس تطبيق الريادة الإدارية.

ثانياً: بالنسبة للتأثيرات الرئيسية لعامل الخبرة الوظيفية لمدراء المدارس الحكومية:

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي: درجات مدراء المدارس الحكومية في درجة تطبيق الريادة الإدارية يرجع إلى عامل الخبرة الوظيفية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (١٤٩.٤٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى وجود

فرق دال إحصائيا في متوسطات درجات مدرء المدارس الحكومية (وفقا للخبرة الوظيفية) على مقياس الريادة الإدارية؛ أي أنّ مدرء المدارس الحكومية في منطقة مكة المكرمة يختلفون في درجة تطبيق الريادة الإدارية في مدارسهم وفقا لاختلاف سنوات الخبرة الوظيفية، فكلما زادت سنوات الخبرة الوظيفية أدى ذلك إلى تطبيق أكبر للريادة الإدارية؛ وربما يرجع ذلك إلى امتلاكهم القدرة والإمكانيات والأساليب والأنماط الإدارية التي تمكنهم من التعامل بشكل فعال مع المعلمين والإداريين وأولياء الأمور بشكل عام، وتؤدي بهم إلى تشجيع الإبداع وتحمل المخاطر واستثمار الإمكانيات على أتم وجه؛ وبالتالي تطبيق الريادة الإدارية بشكل أكثر فاعلية من أقرانهم أصحاب الخبرة الوظيفية الأقل.

ثالثا: بالنسبة لتأثير التفاعل بين عاملي: الجنس، والخبرة الوظيفية:

لا توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين عاملي: الجنس، والخبرة الوظيفية، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (-٢١.٨٩)، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥).

التوصيات:

- يمكن تحديد أهم التوصيات وذلك بالاستناد إلى نتائج البحث، وفقا لما يأتي:
- عقد دورات تدريبية متخصصة وبصورة دورية لإكساب القيادات التربوية المهارات اللازمة لتطبيق الريادة الإدارية في مؤسساتهم التعليمية.
 - تقديم حوافز مادية ومعنوية لمدرء المدارس الحكومية والخاصة المتميزين في تطبيق الريادة الإدارية في مدارسهم.
 - توفير المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق الريادة الإدارية في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
 - تأهيل مدرء المدارس قبل الخدمة وأثناء الخدمة في المهارات اللازمة لتطبيق الريادة الإدارية في مدارسهم.
 - العمل على جعل الريادة الإدارية جزءا من الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

١. إبراهيم العودة (٢٠١٨): واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٥، العدد ١١٣، يوليو.
٢. بن داود العربي (٢٠١٢): معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها الإدارة الجزائرية نموذجاً، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٨، يونيو.
٣. تقوى فريحات (٢٠٢٠): درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لمبادئ القيادة التبادلية وعلاقتها بالريادة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
٤. ختام السواريس (٢٠١٩): مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد ١١، يوليو.
٥. رابعة الراجحي وراتب السعود (٢٠٢٠): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد ٥، العدد ٤.
٦. رغدة المساعفة (٢٠٢٠): الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٧. سماح صولح ومراد محبوب (٢٠١٠): الريادية، الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتون الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (٢٦-٢٩) أبريل.
٨. عفاف جبريل (٢٠١٥): تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٩. عمرو زيدان (٢٠٠٣): برامج تعليم ريادة الأعمال البعد الغائب في مقررات إدارة الأعمال في كليات التجارة والإدارة العربية، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، الجمهورية العربية السورية، حلب، ١١-١٣ مارس.
١٠. عودة الله مشارقه وعبد الرحمن السلواي (٢٠١٩): دور كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في صنع الريادة والإبداع لدى الطلبة الخريجين في الجامعات الفلسطينية: من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس، جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد ٥٠، سبتمبر.
١١. قاسم الحميدين (٢٠١٩): درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
١٢. محمد أحمد (٢٠١٥): واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، جامعة السلطان قابوس، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٩، العدد ٢، إبريل.
١٣. نعمة الخفاجي (٢٠٠٥): الريادة الإستراتيجية، المظلة، الأصول والقيمة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع "الريادة والإبداع إستراتيجيات الأعمال في مواجهة

تحديات العولمة"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، ١٥-١٦ آذار.

١٤. هبة المحاميد (٢٠٢٠): الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

15. David, S. & Friederike, W. (2012). Introduction to cross-border entrepreneurship. **Entrepreneurship & Regional Development**, 24 (3-4), April.
16. Hazeldine, M., & Morgan, M. (2012). Measuring entrepreneurship in business schools. **Journal of Education for Business**, March/April.
17. Jose C. Sanchez (2011). University Training for Entrepreneurial Competencies: Its Impact on Intention of Venture Creation, **International Entrepreneurship and Management Journal**, 7(2).