



ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب

التعليم النسائية بمدينة الرياض

Practicing the Dimensions of Entrepreneurial Leadership among
Educational Leaders in Female Education Offices in Riyadh

بحث مستل من رسالة الماجستير (٢٠٢١) بعنوان : ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى
القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، كليات الشرق العربي ،
السعودية

إعداد

حنان بنت حجاب بن عيد العتيبي

Hanan Hejab Alotaibi

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

أ.د/ خالد بن عواض بن عبدالله الثبتي

Prof. Khalid Awad Al-Thobaiti

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي

Doi: 10.21608/jasep.2022.247374

استلام البحث : ٢٨ / ٣ / ٢٠٢٢

قبول النشر : ١٠ / ٤ / ٢٠٢٢

العتيبي ، حنان بنت حجاب بن عيد و الثبتي ، خالد بن عواض بن عبدالله (٢٠٢٢).
ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة
الرياض . المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية
والعلوم والآداب، مصر، مج (٦)، ع(٢٨) يوليو، ٢٤٣ - ٢٨٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية: (الإبداع)، (الرؤية الاستراتيجية)، (الاستباقية/ المبادرة)، (المخاطرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة؛ حيث تكونت من (٤٥) عبارة موزعة على أبعاد القيادة الريادية، وتم تطبيق الأداة على مجتمع المشرفات التربويات في مكاتب التعليم في مدينة الرياض باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢١٨) مشرفة تربوية بنسبة ٤٣% من مجتمع الدراسة، وتمت استجابة أفراد العينة بنسبة ١٠٠%. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم لأبعاد القيادة الريادية، جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٣٢)، حيث جاءت درجة الممارسة للأبعاد مرتبة حسب الأعلى على النحو التالي: في المرتبة الأولى بُعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤)، يليه في المرتبة الثانية بُعد الاستباقية/ المبادرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨)، وفي المرتبة الثالثة بُعد الإبداع بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٣)، ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٢) كأقل أبعاد القيادة الريادية ممارسةً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها وضع منظومة متكاملة في تدريب الكفاءات الإشرافية، وقيادات مكاتب التعليم على الاتجاهات الجديدة في الإدارة والإشراف التربوي. وتوظيف أسلوب المكافآت لتحفيز الأفكار الرائدة في مجال تطوير العملية التعليمية والإشرافية. وتوجيه التعليم العام إلى التحول إلى التعليم الريادي من خلال: المناهج التعليمية، والأنشطة المدرسية؛ لإعداد الطلاب لمتطلبات سوق العمل لتسهيل التحول إلى المنظمات التربوية الريادية؛ ليتمكن قطاع التعليم العام من المشاركة في التنمية الاقتصادية بفاعلية كبيرة.

Abstract

The study aimed to identify the degree of educational leaders' practice in education offices (female principals & assistants) in Riyadh for the dimensions of entrepreneurial leadership: (Innovation), (strategic vision), (Proactiveness), (risk) from the point of view of the female educational supervisors. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used, and the questionnaire was used as a tool for the study. It consisted of (45) phrases distributed into the dimensions of entrepreneurial leadership, and the tool was applied to the community of female educational supervisors in

education offices in Riyadh by choosing a simple random sample consisting of (218) female educational supervisors representing 43% of the study population, and the sample members responded by 100 %. The most important findings of the study The practice of educational leaders in education offices for dimensions of entrepreneurial leadership, came at a medium degree, with a general arithmetic mean of (3.32), where the degree of practice of the dimensions ranked according to the highest as follows: In the first place, the Strategic Vision dimension with an arithmetic mean of (3.54), followed by the second place, Proactiveness dimension with an arithmetic mean of (3.28), and in the third place Innovation dimension with an arithmetic mean of (3.23), and followed by the fourth and final place, Risk dimension with an arithmetic mean of (3.22) as the least practiced dimension of entrepreneurial leadership. The study reached a number of recommendations, the most important of which are Developing an integrated system for training supervisory competencies and leaders of education offices on new trends in educational administration and supervision. Employing the reward method to stimulate pioneering ideas in the field of developing the educational and supervisory process. Directing public education to transform into entrepreneurial education through: educational curricula and school activities, to prepare students for the requirements of the labor market to facilitate the transition to entrepreneurial educational organizations so that the public education sector can participate in economic development very effectively.

المقدمة:

إن التغيرات السريعة والمتلاحقة في مجالات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثرت في أدوار منظومة التعليم، وفرضت تحولات واضحة في الفكر الإداري، وبدأ التفكير في ضرورة تغيير الاتجاه إلى أنماط غير تقليدية؛ فالأنماط التقليدية لا مكان لها في عالم اليوم، فبرزت بعض المدارس الإدارية القادرة على النهوض بمتطلبات العصر وتطلعاته، وتبدو أكثر وضوحاً في الأنظمة التربوية التي تقوم بأدوارٍ ريادية في العملية التعليمية.

إن أساس النمو والتطور في العملية التعليمية يعتمد على نوع وأسلوب القيادة السائدة في المنظمات التربوية؛ لذا كانت القيادة الريادية هي النمط القيادي الذي تتوجه إليه المؤسسات المعاصرة، ولا سيما التعليمية منها، ويعرفها هـل (٢٠٢٠، ص ١٦٢٩) بأنها "عملية تقوم على المخاطرة، والإبداع، وتبني شيئاً ذا قيمة، واغتنام الفرص ضمن رؤية محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر والأنشطة الريادية". وتعرفها البشيش (٢٠١٧) بأنها: النمط القيادي الذي يقوم القائد من خلاله بتجديد الفرص المتاحة، وذلك من خلال تحسين المخاطر والابتكار وتحمل المسؤولية الشخصية، وإدارة التغيير للعمل لصالح المؤسسة.

فالريادة والرواد يشكلون اليوم عصب التطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في المجتمعات الحديثة، كما أن السلوك الريادي يمثل المقدرة على تتابع مراحل عديدة لاستحداث الأفكار والإبداعات الجديدة، وتحويلها من أفكار مجردة إلى واقع نظري قابل للتنفيذ؛ وبالتالي تسهم القيادة الريادية في خلق مؤسسة ريادية مبدعة (الراجحي، والسعود، ٢٠٢٠). وتتخذ الريادية أشكالاً متعددة بحسب نوع المؤسسة، والسلوك الإداري فقد أشار متعب وراضي (٢٠١٠) إلى أن الريادية قد تكون عملية أو ممارسة، أو طريقة أو نشاط، أو نوع مميز من العقول يستخدمه القادة الاستراتيجيون عندما يبحثون عن الفرص الجديدة. كما أشارت دراسة يوسف (٢٠٢٠) إلى أن القيادات الجامعية الذين يمارسون أبعاد القيادة الريادية: الإبداع، المبادأة، تحمل المخاطرة يتميزون بالتفوق القيادي على غيرهم، كما يتمكنون من بناء توجهات استراتيجية للجامعة تقود إلى التميز والتفرد الريادي.

فبيئات التعليم في حاجة إلى وجود القادة الرياديين الذين يمتلكون مهارات ريادية أكثر من مجرد امتلاكهم مهارات تقليدية؛ حيث أشارت الغامدي (٢٠١٩) إلى أن القادة الرياديين يتجاوزون مرحلة وضع الأهداف حيث ينتقلون إلى بناء الرؤية التي ليس بمقدورهم تحقيقها بمفردهم، من خلال فرق العمل، والتوجه بهم نحو المستقبل لتمكينهم من العمل في بيئات متغيرة ومضطربة، عكس القادة التقليديين الذين يكون نجاحهم في البيئات المستقرة الواضحة المهام، البعيدة عن دواعي المخاطرة.

وفي ضوء أهمية القيادة الريادية، أكدت دراسة معيقل (٢٠١٧) على ضرورة تبني سياسات فعالة، وسن تشريعات ولوائح، وإقرار حوافز مادية ومعنوية لدعم قادة المدارس الذين يظهرون اتجاهات نحو القيادة بأشكال غير تقليدية، وتحفيزهم على تنمية مهاراتهم القيادية، وتبني أساليب أكثر فاعلية، كالقيادة الريادية، وتوفير البيئة الممكنة التي تدعم تطبيق

القيادة الريادية في المدارس، وكل ما تتطلبه القيادة الريادية من موارد مالية وبشرية، وتبادل الزيارات بين المدارس، والاطلاع على التجارب الناجحة محلياً وعالمياً.

وفي نطاق أدوار القيادات التربوية في مكاتب التعليم وما تقوم به من قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي في تطوير التعليم العام أشار آل صليح (٢٠٢٠) إلى أن القيادة التربوية الفعّالة هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وتعدُّ قيادة تعاونية فعّالة إذا استطاعت خلق رؤية تربوية واضحة مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز. وحيث إن القيادات التربوية في الدراسة الحالية هم مديرات ومساعدات مكاتب التعليم؛ فقد أشار النفيعي (٢٠١٧) إلى أن مكاتب التعليم تأتي على قائمة المؤسسات التربوية الأكثر أهمية في الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم، وتقوم بأداء أدوار إدارة التعليم في المحيط الذي تشرف عليه، فهم إذاً بحاجة إلى تبنّي اتجاهات القيادة الحديثة.

وبناءً على ذلك؛ فإن إداك القيادات التربوية في المكاتب التعليمية لأهمية ممارسة أبعاد القيادة الريادية قد يقود إلى التعامل الجيد مع التحولات المتسارعة في مجال اقتصاديات التعليم، والتطور المعرفي الرقمي لضمان النمو والتطوير المستمر. وانطلاقاً مما سبق جاءت الدراسة الحالية لإبراز دور ممارسة أبعاد القيادة الريادية في نجاح العملية التربوية في مكاتب التعليم.

مشكلة الدراسة:

في ظل تحوّل التعليم في المملكة العربية السعودية إلى أطر وتنظيمات جديدة مواكبة لعصر المعلوماتية، والاقتصاد المعرفي، أصبحت تتطلع مؤسساتها إلى تحقيق أهدافها بشكل ريادي، كما وجهت اهتماماً ملحوظاً بالقيادات التربوية في مكاتب التعليم لكونها البيئة الحاضنة للإبداع؛ حيث إن تلك القيادات التربوية التي تتولى دور قيادة المجتمع الإشرافي والمدرسي من الضرورة بمكان أن تكون قيادات ريادية تتمتع برؤية استراتيجية، وتكون قيادة تحفز الإبداع، وتسعى إلى تحويل العقبات إلى فرص للنجاح من خلال التخطيط الاستراتيجي.

وتماشياً مع برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م من حيث ضرورة رفع كفاءة رأس المال البشري من خلال برامج التدريب والتمكين وإعداد القادة (برنامج التحول الوطني، الخطة التنفيذية، ٢٠١٨، ص ٦٧). وإدراكاً من المسؤولين في وزارة التعليم لأهمية تطوير الموارد البشرية القيادية؛ قامت الوزارة في ٤/نوفمبر/٢٠٢٠م بإطلاق منصة (قادة المستقبل)؛ لاستكشاف القيادات الواعدة وإعدادها، وذلك لشغل المراكز القيادية؛ استثماراً لرأس المال البشري للوزارة، وإعداد صف ثانٍ من القيادات التربوية المؤهلة لمواكبة النهضة التنموية الشاملة في المملكة العربية السعودية. وفي ضوء ذلك يتبين ضرورة وجود ممارسات قيادية تحقق برامج الرؤية، وتعكس واقع التطوير الحالي.

وتمثل القيادة الريادية النمط القيادي المعاصر الذي يساهم في تجويد العملية التعليمية في ضوء المتطلبات التنموية، وتبرز أهميتها في كونها آخر المستويات الإدارية التي تطمح إليها

الإدارة المعاصرة؛ فقد أشار القحطاني (٢٠١٥) إلى أن المستوى الأول يمثل قيادات الإنجاز، والثاني قيادات حل المشكلات واتخاذ القرارات، والثالث مستوى القادة الرواد، كما كشفت نتائج دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) واقع القيادة الريادية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بأن موافقة أفراد الدراسة على توافر أبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث أكدت الدراسة أن القيادة الريادية تُعدُّ حاجة ماسة تفي بمتطلبات التعليم العالي.

كما أنه -على حد علم الباحثة- لا توجد دراسات محلية تبحث درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث جاء معظمها يبحث تطبيق أو ممارسة القيادات الأكاديمية أو القيادات المدرسية لأبعاد القيادة الريادية، ومنها دراسة السبيعي (٢٠١٩) حيث أظهرت النتائج قلة برامج التنمية المهنية التي تُمكن القائدات من ممارسة أدوارهن القيادية بكفاءة وفاعلية في تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية بشرق مدينة الرياض. وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (Pihie, 2014) Asimiran, & Bagheri بأن مديري المدارس قد يمارسون القيادة الريادية وقد لا يكونون على معرفة بهذه الخصائص في القيادة المدرسية، ويستلزم ذلك تحسين مدارك واتجاهات مديري المدارس بالأدوار الجديدة التي تؤدي إلى تطبيق أبعاد القيادة الريادية في ممارساتهم التربوية.

وتأسيساً على ما سبق فإنه يلزم قيادات المكاتب التعليمية أن تكون على درجة عالية من إدراك وممارسة قيادة القرن الحادي والعشرين وهي القيادة الريادية التي أشار صرصور (٢٠١٩، ص ٢٩-٣٠) إلى أنها "نوع متميز من القيادة ترتبط بأنماط القيادات العصرية، ومداخل التطوير المؤسسي التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والوصول بها إلى مؤسسات ريادية قادرة على المحافظة على الميزة التنافسية".

وعليه جاءت الدراسة الحالية لدعم القيادات التربوية من مديرات ومساعدات مكاتب التعليم في ممارسة أبعاد القيادة الريادية. وتتمثل مشكلة الدراسة في:

درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية في مدينة الرياض.

أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبعُد القيادة الريادية (الإبداع) من وجهة نظر المشرفات التربويات.
٢. التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبعُد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر المشرفات التربويات.

٣. التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (الاستباقية/ المبادرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات.

٤. التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (المخاطرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات.

أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة الحالية فيما يلي:

١. ما درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (الإبداع) من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

٢. ما درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

٣. ما درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (الاستباقية/المبادرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

٤. ما درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (المخاطرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. تتزامن الدراسة الحالية مع توجهات وتطلعات وزارة التعليم في المملكة لتطوير الأداء القيادي لمكاتب التعليم انطلاقاً من دورها في نجاح العملية التعليمية.

٢. تنبع أهمية الدراسة من حداثة موضوع القيادة الريادية، ودورها في تحقيق الأداء الريادي في المؤسسات التربوية التي تسعى للتميز.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١. يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين وصُنَّاع القرار في وزارة التعليم بالمملكة لتحديث اللوائح والأنظمة في عملية اختيار القيادات التربوية لمكاتب التعليم في ضوء أبعاد القيادة الريادية.

٢. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في بناء برامج نوعية في تدريب الكفاءات القيادية، مما يؤدي إلى تجويد الأساليب القيادية، وصناعة قادة المستقبل.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات يمكن تعريفها على النحو التالي:

القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership:

- التعريف الاصطلاحي: "عملية تقوم على المبادرة لبدء مشروع جديد يتسم بالمبادأة والإبداع وتحديد الفرص واقتناصها، واستخدام الموارد المتاحة لإنتاج شيء جديد يمكن من خلاله مواجهة المنافسة الشديدة على الساحة" (الجيبار، ٢٠١٨، ص ٢٣٢).

- وتعرف إجرائياً بأنها: هي الأسلوب المنظم الهادف إلى تحقيق السبق والتقدم من خلال ممارسات القائد التربوي في تحويل الأفكار إلى مشروعات، واستقراء الإمكانيات المستقبلية وفق أبعاد محددة (الإبداع، المبادرة، الرؤية الاستراتيجية، المخاطر) لدى قائدات مكاتب التعليم.

الإبداع Innovation:

- التعريف الاصطلاحي: هو "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات" (بابكر، ٢٠١٤، ص ٣٢٠).

- وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة توليد وتبني الأفكار المبتكرة في حل المشكلات، ومواجهة التحديات، واستحداث طرق غير مألوفة في العمل والإنتاج، وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم للإبداع الريادي من قبل قائدات مكاتب التعليم.

الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision:

- التعريف الاصطلاحي: هي صورة كبيرة عن الوضع المستقبلي المنشود للمنظمة، وهي توفر الاتجاه والطاقة للعمل نحو الوصول إلى الوضع المستقبلي (Suranga, 2014).

- وتعرف إجرائياً بأنها: المسار الرئيسي لتحقيق أهداف مكتب التعليم، بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة، ونموذج التخطيط الريادي، وتتضح فيه أهداف برامج الحاضر والمستقبل.

الاستباقية (المبادرة) Proactiveness:

- التعريف الاصطلاحي: هي "عملية خلق وتقديم قيمة جديدة من خلال توفير الوقت المناسب، والمجهود، والموارد المالية والمادية والبشرية ومواجهة المخاطر وظروف عدم التأكد، وتحقيق العوائد الناتجة عن ذلك في شكل قيم مالية أو تحقيق الرضا الشخصي، وذلك في ظل وجود مخاطر اجتماعية ومادية ومالية" (عباس، والسلامي، ٢٠١٥، ص ٧).

- وتعرف إجرائياً بأنها: الإجراءات، السلوكيات، والعمليات التي تعتمد على دراسة المستقبل، واستثمار الفرص، وتحويل التحديات إلى فرص مبتكرة، وتعزيز الثقافة التنافسية بين مشرفات مكتب التعليم، وكذلك بين المدارس التابعة له.

المخاطرة The Risk:

- التعريف الاصطلاحي: هي "استعداد صاحب العمل لتحمل درجة عالية من المخاطرة في العمل، والقدرة على المجازفة والجرأة، وذلك بطرح وتقديم منتجات وخدمات جديدة إلى الأسواق أو تحمل ديون عالية أو الالتزام بحجم موارد كبيرة في ظل بيئة الغموض وعدم التأكد للمشروع الجديد" (الضامن ٢٠١٢، ص ١٢٤).
- وتعرف إجرائياً بأنها: التخطيط للمستقبل واتخاذ القرارات التربوية من قِبَل قيادات المكاتب التعليمية مع إدراك المخاطرة (أخطار شخصية / أخطار العمل / أخطار مالية) في حالات عدم التأكد.

القيادة التربوية Educational Leadership:

- التعريف الاصطلاحي: عرّفها الصعيدي (٢٠١٥، ص ٢٦٥) بأنها "عمل مشترك يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهي تحدث ضمن ظروف اجتماعية وعلاقات شخصية، وتعمل على تحسين عمل المؤسسة التعليمية من خلال رسم الخطط وتوزيع المهام ضمن مناخ تنظيمي صحي يسوده التعاطف والتعاون".
- وتعرف إجرائياً بأنها: عمليات قيادة الأداء على نحو منظم وهادف لخلق الفرص، وتطوير مكاتب التعليم وفق أبعاد قيادية ريادية.

مكتب التعليم Educational Office:

- "وحدة إدارية تنشئها إدارة التعليم بعد موافقة الوزارة في المدن والمحافظات والمراكز الإدارية بهدف تقديم خدمات تعليمية ومدرسية في المدارس التابعة لها حسب النطاق الجغرافي المخصص لها" (وزارة التعليم، الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم، ١٤٤١هـ، ص ١١).

- تعرف إجرائياً بأنها: وحدة إدارية تتبع إدارة التعليم تنظيمياً، وتعنى بقيادة العمل الإشرافي والمدرسي من خلال أبعاد القيادة الريادية المتمثلة في دراسة فرص النجاح في المستقبل التعليمي والإشرافي، وتحويل التحديات إلى فرص في البيئة التعليمية والإشرافية باستخدام أساليب قيادية تدعم الإبداع في استحداث ممارسات إشرافية فاعلة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة:

لقد حظيت القيادة باهتمام بالغ من قِبَل الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب الإنسانية والتنظيمية لتحقيق الفعالية في الأداء، وبلوغ الأهداف باعتبار الهدف النهائي وهو تحقيق رؤية المنظمة في إطار نمط محدد من السلوك القيادي (الطراونة، ٢٠١٩).

القيادة هي عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك (Dubrin, 2015)، كما عرفها علي (٢٠١٤، ص ١٧٩) بأنها: "عملية تأثير وتأثر متبادلة بين شخص القائد والتابعين له والظروف المحيطة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم

بكفاءة عالية". كما عرفها حجاب (٢٠٠٤، ص ٤٣١) "بأنه يوجي اصطلاح القيادة بمفاهيم شتى. فقد يُنظر إلى القيادة كشخص، ومن ثمّ يمكن تحديد مفهومها بأنها مجموعة من الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد حتى يكون ناجحاً، وقد يُنظر إليها كوظيفة أو عمل يؤديه الشخص الذي يكون قائداً، وفي هذه الحالة تعرف القيادة بأنها ما يقوم به الفرد من توجيه وتعليم ورقابة لتصرفات واتجاهات الآخرين من أفراد وجماعات بهدف التأثير في أفكارهم وسلوكهم، وقد يكون هذا التأثير مباشراً وقد يكون عن طريق القيادة غير المباشرة مثل تأثير كبار الكتاب والعلماء والفنانين على الجماهير من خلال أعمالهم، وقد ينظر إلى القيادة كموقف متكامل يتضمن كل عناصر القيادة الناجحة من قائد له خصائص وسمات معينة، ومن مجموعة أنشطة أو أعمال يزاولها. ومن مجموعة من التابعين يقبلونه قائداً لهم". ويتضح مما سبق أن القيادة لها ثلاثة جوانب أساسية؛ هي: الجوانب الشخصية، الوظيفية، والموقفية؛ حيث يُصاغ مفهومها بحسب الجانب الذي يتناوله الباحث. وبناءً على ذلك تُعرّف الباحثة القيادة بأنها مجموع ما يمتلكه القائد من سمات شخصية، ومهارات وظيفية تتشكل في موقف قيادي متكامل يهدف إلى التأثير المباشر وغير المباشر في المرؤوسين.

مفهوم القيادة التربوية:

تركز اهتمام الباحثين ورجال الإدارة التربوية على أهمية انتقال الإداري التربوي في المؤسسة التعليمية من إدارة التسيير إلى إدارة التغيير؛ حيث ينتقل الإداري التربوي إلى مصاف القادة المبدعين؛ لذا فإن الحيوية والاستعداد للإنجاز في المنظمات بعامّة، والمنظمات التربوية بخاصة ترتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة التي تؤثر في المقدرات البشرية والإمكانات المادية لضمان تحقيق الأهداف؛ حيث إن الإداريين الذين لا يتسمون بسمات قيادية غالباً ما يميلون إلى الحفاظ على وضعهم دون إحداث تغيير (السعود، ٢٠١٣).

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف القيادة التربوية بشكل عام بأنها: كل نشاط تعاوني، منظم يتم من خلاله تحقيق أهداف العملية التربوية؛ حيث يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة تؤدي واجباتها عن طريق التفكير والتعاون المشترك ويتولى القائد التربوي رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة.

وفي ضوء ذلك يُلاحظ أن القائد التربوي في الدراسة الحالية قائدٌ تربوي ريادي؛ حيث إنه قائد يتمتع بمعظم المهارات الريادية التي أوردها سالم والشاعر (٢٠١٧) وهي:

١. مهارات تكنولوجية، وتتضمن القدرة على الاتصال، بناء العلاقات والشبكات، إدارة الأعمال التقنية والتكنولوجية.
٢. مهارات إدارة الأعمال، وتتضمن المحاسبة، التفاوض، الرقابة، المتابعة المالية، التخطيط.
٣. المهارات الريادية، وتتضمن الإبداع، والميل للمخاطرة، والرؤية الريادية، الاتجاه نحو التغيير.

وتعرف القيادة التربوية إجرائياً بأنها: عمليات قيادة الأداء على نحو منظم وهاذف لخلق الفرص، وتطوير مكاتب التعليم وفق أبعاد قيادية ريادية.
أهمية القيادة التربوية:

تنبع أهمية القيادة التربوية من أهمية دور القائد في المؤسسة التعليمية، وفي ضوء ذلك حدّدت حنان علي (٢٠١٥) جوانب أهميتها المتمثلة فيما يلي:

١. رفد الميدان التربوي بقيادات واعدة.
 ٢. دعم القوى العاملة التي تشكل موارد بشرية ذات كفاءة عالية.
 ٣. تحسين بيئة العمل وإزالة العقبات.
 ٤. توظيف التحفيز في إثارة دافعية العاملين في المؤسسة التعليمية.
- كما تمارس القيادة التربوية دوراً مهماً في النشاطات المجتمعية من خلال تأثيرها في السلوك الفردي، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتساهم في تحديد معايير التميز في الأداء، ومراجعة الأداء، وتوفير مناخ إبداعي، كما أنها تُشكّل حلقة وصل بين العاملين والخطط المستقبلية للمنظمة، وتظهر قدرتها في تدريب العاملين، وتُعدُّ مجالاً مناسباً لتمتدح فيه جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات (خلف، ٢٠١٠). وفي صدد أهمية القيادة التربوية أوضحت الراجحي والسعود (٢٠٢٠) أن امتلاك القيادات التربوية لمهارات القيادة الفعّالة والتي تجمع بين السمات الإدارية من خلال التخطيط السليم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف نقاط القوة والاستفادة منها لمعالجة الضعف، وتحديد الفرص التي تعمل على مواجهة التهديدات، وبالتالي استخدام نظام تشاركي وتوزيع عادل للمهام، سيؤدي ذلك إلى تشكيل نموذج ريادي للمؤسسة التعليمية وفق توجهات معاصرة للأسس التربوية.
وعطفاً على ما سبق فإن القائد التربوي هو القائد الذي يسعى لتطبيق الريادية في المؤسسة التربوية بحيث يصبح قائداً تربوياً ريادياً وهو في الدراسة الحالية القيادات الإشرافية التربوية من مديرات، ومساعدات مديرات مكاتب التعليم.

مفهوم القيادة الريادية:

كان استخدام مفهوم الريادي لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وكان مفهوم الريادة يُستخدم مرتباً بالدلالة على المخاطرة التي ترافق الحملات الاستكشافية، وبالرجوع إلى مدارس الفكر الإداري؛ فإن الإشارة الضمنية لرائد المدرسة العلمية للإدارة Fredric Taylor والتي مفادها أن البحث التجريبي يؤدي إلى اكتشاف أفضل الطرق لإنجاز العمل هي بمثابة بداية التفكير بمفهوم الريادية، وأهم جوانبها (اكتشاف الفرص)، فضلاً عن إشارة Henry Fayol إلى المبادرة باعتبارها أحد القواعد الإدارية الأربعة عشر التي وضعها للإدارة الناجحة، أما المدرسة الإنسانية (السلوكية) فتلخص مفادها بحسب ما أشارت الدراسات الحديثة إلى أن الفرد ومن خلال علاقته مع المجتمع في محيطه يستطيع أن يكون خلاقاً مُبدعاً في عمله (حسين، ٢٠١٣).

وكان تركيز المفهوم الريادي في المؤسسات الربحية، مما يدل على أن بذور الريادة، والقيادة الريادية انطلقت من ميدان الاقتصاد وإدارة الأعمال؛ حيث أشار الزعبي (٢٠١٨) إلى أن مصطلح الريادية دخل في بدايات القرن الثامن عشر إلى مجال الأعمال الاقتصادية للتعبير عن الأعمال والأنشطة التجارية التي تصاحبها المخاطرة. فقد ظهر مفهوم القيادة الريادية في القرن الحادي والعشرين كفكرة قوية وبصفة خاصة للمؤسسات التي عليها أن تتكيف بسرعة مع المتغيرات الحديثة إذا أرادت تحقيق قيمة تنافسية (القحطاني، ٢٠١٥).

وبناءً على ما سبق فإن الطريقة المثلى في الوصول إلى مفهوم القيادة الريادية هو التعرف على ما كتبه الباحثون والمتخصصون في إدارة الأعمال؛ لكونه الميدان الذي انطلقت منه مفاهيم الريادة واستفادت منه الميادين الأخرى، حيث تُعرّف في مجال الأعمال بأنها: تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك والتأثير فيهم باستخدام سلوك الاستباقية الريادية من خلال توظيف الإبداع واستثمار الفرص وتحمل المخاطرة والتوجه نحو التغيير والتكيف معه في بيئة ديناميكية لصالح المنظمة (Dimovski, Penger, Peterlin, & Uhan, 2013).

وكذلك أشار قالي (2011) Galli إلى تعريف القيادة الريادية بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل تحسين سلوكيات البحث عن الفرص وصنع المزايا التنافسية. وكما عرفها عبدالحليم ومرسال (٢٠١٩، ص ٢٩٤) بأنها "القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية وإلهامهم وشحذ همهم لتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة".

النظريات ذات العلاقة بمفهوم القيادة الريادية في المجال التربوي:

تعددت النظريات التي ساهمت في ظهور القيادة الريادية، حيث أشارت الشواف (٢٠١٩) إلى نظرية الصفات القيادية، ونظرية الظروف، والنظرية التوافقية، كما أشارت دراسة أريما (2014) Ariemma إلى نظرية فعالية القيادة التربوية الوسطى، وجاءت جميعها على النحو التالي:

١. نظرية الصفات القيادية: وهي التي تؤكد على وجود عدد من الصفات القيادية تغلب على سلوك القادة؛ حيث يوجد ارتباط بين تلك الصفات، ومنها: الذكاء، الاستقلالية، المسؤولية، المشاركة الاجتماعية، وفعالية القيادة.
٢. نظرية الظروف: ومفاد هذه النظرية أن الظروف هي التي تساعد على إبراز القادة؛ حيث إن النمط القيادي يختلف باختلاف الظروف المحيطة.
٣. النظرية التوافقية: تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي الظروف، والصفات؛ حيث يرى (فيدلر) وهو مطور هذه النظرية أن قدرة القائد في التأثير تترتب على ظروف الجماعة، والسلوك القيادي؛ فالعناصر المؤثرة في القيادة وفعاليتها عند (فيدلر) هي: قوة المنصب، الأهداف الواضحة، تبادل العلاقات بين القائد والأعضاء.

٤. نظرية فعالية القيادات التربوية الوسطى: وتهدف إلى الربط بين سلوكيات القادة التربويين، ومجالات القيادة التربوية وهي: قيادة الأفراد، وقيادة المهام، القيادة التكيفية، وقيادة الثبات؛ كما تهدف هذه النظرية إلى التركيز على سلوكيات القيادات التربوية الوسطى باعتبار أن هذه السلوكيات تساعد على التنبؤ بمن سيكونون من القيادات العليا ذات السلوك المركب في المستقبل.

أهمية القيادة الريادية:

تكمن أهمية القيادة الريادية في كونها تُشكّل المستوى النهائي الذي تنمو باتجاهه الإدارة المعاصرة، حيث أشار القحطاني (٢٠١٥) إلى أن هناك عدة مستويات للقيادة الإدارية قبل الوصول إلى القيادة الريادية وهي:

- المستوى الأول (قيادات الإنجاز): وهي التي تهتم بتسيير العمل، والأداء وفق الأنظمة والقوانين، ويتضح نزوع القائد نحو السيطرة الإدارية، ويحقق الأهداف بممارسة التأثير السلبي أو الإيجابي مع اعتماده على المستشارين.

- المستوى الثاني (قيادات حل المشكلات واتخاذ القرارات): حيث يتم فيه التركيز على البحث عن البدائل في حل المشكلات، واتخاذ القرارات بناء على التخطيط والتحليل وتوفير البراهين.

- المستوى الثالث (القادة الرواد): ويمثل المستوى الأعلى ويظهر لدى القادة القدرة على توقع المشكلات، والتصور المستقبلي للمنظمة، وتحديد الأهداف وتحقيقها بأساليب مبتكرة. كما تضيف البشيش (٢٠١٧) أن القيادة الريادية تبرز أهميتها في كونها عاملاً رئيساً في تحقيق التميز، وعنصر التنافسية، كما أنها شاملة لجميع المستويات التنظيمية، وتعمل على تحقيق أهداف الجودة وتساهم في تحفيز المبادرات، كما تدعم القوى البشرية في اتجاه الولاء التنظيمي، وتعمل على إيجاد رؤية لمستقبل المؤسسة، ويحرص القائد الريادي أن يعطي لجميع العاملين داخل المؤسسة فرص الإنجاز والمشاركة. ومما يؤكد أهميتها ما توصلت إليه نتائج دراسة كروت (2010) Crute حول ارتفاع معدل الرضا الوظيفي من قبل الموظفين في ممارسات القيادة الريادية لدى القيادات الجامعية.

خصائص القائد الريادي:

اختلف الباحثون في تحديد خصائص القائد الريادي، وذلك بسبب تعدد الميادين والمجالات التي تتطلب السلوك الريادي والقيادة الريادية لتحقيق التميز، والتنافسية، فقد قدمت الجيار (٢٠١٨) جملة من الخصائص العامة التي تتوفر لدى القائد الريادي على النحو التالي:

١. مهارات الاتصال: القيادة مشجعة على الاتصال بين الإدارات وعبر المستويات لتجنّب الغموض والصراع الذي قد ينشأ عن سوء الاتصال.
٢. الدعم: يحرص القائد الريادي على تقديم الدعم الذي يحتاجه الفريق، ويشارك الفريق في تحليل الأخطاء وتصحيحها.

٣. الثقة في النفس: القائد الريادي لديه ثقة بقدراته الذاتية ويعود ذلك للمهارات المكتسبة من الخبرة، فهو قادر على معرفة مواطن القوة، والضعف لديه.
٤. النجاح المشترك: النجاح للقائد الريادي ليس فردياً يعود للقائد، بل يتشارك فيه أعضاء المؤسسة.
٥. توفير مناخ يُفضي إلى النمو: القائد الريادي يُشجع مناخ تبادل الأفكار، ويشجّع العاملين على التوصل لحلول لمشكلاتهم، ويبيدي ردود أفعال إيجابية نحو تلك الحلول.
٦. التعلم: لا يقتصر دور الريادي على تعليم مرؤوسيه وتحديث معارفهم، وتوسيع خبراتهم فحسب، بل توفير بيئة تعليمية في المؤسسة.
٧. المثابرة: الريادي الحقيقي لا يستقيل، ولا يتخلى عن عمله ببساطة، بل يثابر في تحقيق أهدافه.

وباستقراء ما سبق من خصائص، وبمراجعة الأدبيات في الريادة، والخصائص الريادية مثل: الشميمري والمبيريك (٢٠١٩)، السواريس (٢٠١٩)، النجار والعلي (٢٠١٠)، عبدالعال (٢٠١٩)، سلطان (٢٠١٦)، والعمري، جواد، أرشيد، وحجازي (٢٠١٠) لخصت الباحثة خصائص القائد الريادي في المؤسسات التربوية بحسب التصنيف التالي:

الجدول رقم (١) خصائص القائد الريادي في المؤسسات التربوية

نوع الخصائص	عناصر خصائص القائد الريادي في المؤسسات التربوية
خصائص معرفية	الإلمام بالحقائق الرئيسية، تنوع المعارف، الفهم المهني الكامل، المعرفة التقنية، التعلم باستمرار، التعرف على الجديد، الانفتاح المعرفي.
خصائص شخصية	الحدس، البداهة، القدرة على التوازن بين الحقائق المادية والمشاعر المعنوية، وضوح الرؤية المثابرة، الاستقلالية، النظر إلى المستقبل، الثقة بالنفس، الرغبة في النجاح، تحمل المسؤولية.
خصائص اجتماعية	حسن التعامل مع الصراعات، الاستماع للآخرين والاستجابة لأفكارهم، القدرة على تحفيز الآخرين ورفع روحهم المعنوية، إيجاد علاقات مع الآخرين، الالتزام مع الآخرين، تقبل الاقتراحات والانتقادات.
خصائص قيادية	جودة التنظيم، القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرار، إدارة الوقت، وتحديد الأولويات، مراجعة الأهداف، قراءة المستقبل، تطوير العاملين، المرونة، الاتصال الفعال، مهارات التفاوض، الإنجاز المتميز عن الآخرين، تحمل المخاطرة، استثمار الفرص، الاستجابة للمقترحات، أخذ الاستشارات، إدارة التغيير، استخدام نظام فرق العمل، التنافسية الإدارية، تبني الأفكار الريادية، التعلم من الأخطاء والفشل ودراسة أسبابه.

من إعداد الباحثة

إضافة إلى ما سبق يمكننا القول: إنه من الممكن تنمية الخصائص الريادية لدى القادة التربويين ليتمكنوا من ممارسات أدوار القائد الريادي، وذلك حسب ما أشار إليه أحمد (٢٠١٥) بأن امتلاك القائد الريادي لخصائص الريادة غير كافية؛ حيث إنها تحتاج إلى بيئة مناسبة، فليس بالضرورة أن يكون القائد الريادي ريادياً بالفطرة، وإنما يمكن إعداده

وتوجيهه؛ فالتدريب، والتأهيل لهما أهمية قصوى في تحسين الخصائص الريادية؛ وفي ضوء ذلك هدفت دراسة مارييس وتوريس (2018) Mars & Torres إلى وصف التغيير في ممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال للطلاب الجامعيين بعد إكمال الدورات التدريبية، وتوصلت نتائجها إلى ارتفاع استجابة عينة الدراسة حول الميل للقيادة الريادية بعد اكتمال الدورات التدريبية.

وفي سياق أهمية تنمية مهارات القيادات التربوية لمكاتب التعليم أكد الغامدي (٢٠٢٠) على الأهمية القصوى في تنمية مهارات القادة التربويين من مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم عن طريق التدريب الكافي وفق برامج تنمية مهنية نوعية، بسبب بيئة العمل الحديثة ومتطلباتها في قيادة الإشراف التربوي، فضلاً عن التطورات السريعة في مجال الاقتصاديات المعرفية والرقمية من جهة أخرى.

وبناءً على ما سبق يُستنتج أثر التدريب في تنمية خصائص الريادة لقائدي مكاتب التعليم ومساعدتهم، والسمات الريادية كالإبداع، والمبادرة، وتحمل المخاطر، والرؤية المستقبلية، إضافة إلى أن التدريب يكشف عن المواهب الريادية للقادة التربويين سواء قادة الصف الأول أو الثاني في المكاتب التعليمية.

دور القيادة الريادية في بناء منظمات ريادية:

إن البيئات التنظيمية هي الوعاء الذي تتطور فيه القيادة الريادية، وأبعادها، وخصائص القادة الرياديين، ومهاراتهم وأنشطتهم وأدوارهم الريادية لتصبح منظمات ريادية؛ فقد عرف السكارنة (٢٠٠٨، ص ٢٤) المنظمة الريادية بأنها "التي يكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات والتي تركز على الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء". وتُعد الريادة المنظمة من المفاهيم التي بدأ الاهتمام بها نتيجة التطورات السريعة، فضلاً عن بعض الأسباب التي شجعت المنظمات للتوجه نحو الريادية كما أشار Narasimhan & Flamholtz (2010) وهي:

١. تطوير الوضع القائم لمواجهة التحديات الناتجة عن المنافسة.
 ٢. استثمار القدرات البشرية والمادية في المنظمة.
 ٣. تحسين الظروف التنافسية.
 ٤. استثمار الفرص الجديدة.
- ومن تلك الأهداف التي تضمن الأدوار الإيجابية للمنظمة الريادية ما أشار إليه الشميري والمبيريك (٢٠١٩) وهي:

١. تهيئة المناخ الداعم لممارسة الريادة.
٢. تشجيع المبادرات التنموية والتطويرية التي يقدمها العاملون.
٣. إعادة التفكير في توجهات وممارسات المنظمة بما يدعم استثمار الفرص المتاحة وهو ما يُسمّى بالتجديد الاستراتيجي.

كما تتولى القيادات الريادية التوجيه المستمر، والدعم الهادف للمنظمات لضمان انتقالها من الوضع التقليدي إلى الوضع الريادي عن طريق التأكد من عدد من الجوانب المهمة: التأكد من مرونة الاستراتيجية وقيادتها بفعالية، توفر المنافسة، بناء القدرات البشرية، الكفاءة في استخدام التكنولوجيا الحديثة، مرونة الهيكل التنظيمي، ونشر الثقافة الريادية (البشيش، ٢٠١٧). كما تضيف دراسة Ghazali, Kadir, Krauss, (2020) Asimiran & أن من أهم الممارسات التي تؤدي إلى نجاح القيادة الريادية في المنظمة تلك التي تتمثل في التعاون مع الأطراف الخارجية في تقديم الخدمات التمويلية.

ومما سبق نستنتج أنه لتحقيق أهداف القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية يلزم أن تكون هذه القيادة نمطاً سائداً يتبناه القادة في المستويات الإدارية الثلاث، ولا تتأثر بها المستويات الإدارية العليا فقط؛ وبما أن المكاتب التعليمية أحد مؤسسات التعليم التي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة الوسطى والتنفيذية؛ فإن ما أشارت إليه دراسة هلال ينسجم مع أهدافها وبنائها التنظيمي.

والجدول التالي يوضح الفرق بين المنظمة التعليمية التقليدية، والمنظمة التعليمية الريادية.

الجدول (٢) الفرق بين المنظمات التربوية التقليدية والمنظمات التربوية الريادية

وجه المقارنة	المنظمة التربوية التقليدية	المنظمة التربوية الريادية
دراسة البيئة الخارجية	التركيز على التهديدات.	التركيز على فرص الإبداع والنمو والتطوير.
الاستراتيجية	علاجية.	استشرافية.
الهيكل	خطوط رسمية للسلطة، مركزية، تقسيم للأعمال بتخصصية شديدة.	تحفيز لفريق العمل على الإبداع والخروج على المألوف وابتكار طرق جديدة لأداء العمل.
التواصل والاتصال	محدودة بالطرق والأساليب الرسمية البيروقراطية.	يركز على توصيل المعلومة لمن يحتاجها في الوقت المناسب بغض النظر عن الطرق الرسمية.
الإبداع والابتكار	يتم تشجيعه بشكل محدود.	يتم دعمه في كافة مستويات المنظمة التعليمية.
الثقافة التنظيمية	تهتم بالمحافظة على النظام الذي تعمل داخله.	تهتم بدعم الإبداع والتطوير والنمو.
اتخاذ القرار	تنفيذ قرارات الإدارة العليا فقط.	تنفيذ قرارات الإدارة العليا، وإقناع الآخرين بقرارات المنظمة التي تسهم في تحقيق أهدافها.

المصدر: (المعقل، ٢٠١٧) بتصرف.

وباستعراض الجدول السابق يتبين أن القيادة الريادية هي العامل الأساسي في بناء ودعم المنظمات التربوية التي تطمح إلى تحقيق أهدافها من خلال الأدوار الإبداعية القيادية، والتي تحرص أيضاً على صنع قيمة مضافة في السعي نحو التميز المؤسسي، ومن أهم تلك

المنظمات التربوية هي مكاتب التعليم؛ نظرًا للدور الكبير الذي تضطلع به حيث تقع عليها مسؤولية كبيرة في تجويد مخرجات التعليم العام.

العوامل المؤثرة في تطبيق أبعاد القيادة الريادية في مكاتب التعليم:

يستلزم نجاح تطبيق أبعاد القيادة الريادية توفير عدد من العوامل والمقومات الضرورية، ومن أهمها ما أشارت إليه سعادة سلطان (٢٠١٦) من أهمية توفر الدورات التدريبية التي تساعد في صقل وبناء الشخصية والقدرات الريادية في مجال اللغات، والتواصل، والتنمية البشرية، التفاوض، إضافة إلى رأس المال والتمويل الكافي فبدونه لا يمكن تحويل الفكرة الريادية إلى واقع، كما يتطلب تطبيق القيادة الريادية وجود بيئة قانونية لحماية حقوق الملكية الفكرية للمبدعين، وتوفير البنية التحتية القوية من تجهيزات أساسية، وشبكات الاتصال الإلكترونية.

كما أشار لوس، مونیکا، وباسكونان (2011) Loss, Monica, & Bascunan إلى أن العوامل المؤثرة في القيادة الريادية تنقسم إلى قسمين:

١. عوامل داخلية: وتكون عادة تحت سيطرة المؤسسة، وتشمل: الموارد، والإمكانات والتجهيزات، والثقافة التنظيمية، القدرات البشرية والتكنولوجية، الأسلوب الإداري والتنظيمي.

وإزاء هذه العوامل ترى الباحثة أنه يلزم أن تضع قيادات المكاتب التي تملك التوجُّه للقيادة الريادية المستقبلية في اعتبارها توفير كافة الفرص للتمكن من العوامل الداخلية بخلق ثقافة تنظيمية ريادية من خلال: رؤية وأهداف المكتب، وتنمية رأس المال البشري، والفكري لديها من المشرفين التربويين تنمية عالية المستوى، واستثمار الطاقات الإبداعية المتوفرة لديهم في صناعة التغيير لتحقيق الرؤية الريادية وذلك من خلال النمط الريادي في ممارستها الإدارية.

٢. العوامل الخارجية: وهي عوامل خارج سيطرة القائد الريادي، وتتكون من القدرة الاقتصادية، والظروف الاجتماعية، وجوانب المنافسة، التركيبة السكانية، والعوامل الثقافية. كما يمكننا القول بما أن مكاتب التعليم ترتبط فاعلية أدائها بأداء المدارس التابعة لها التي تتوزع في بيئات مكانية متنوعة اجتماعيًا وثقافيًا واقتصاديًا؛ فالقائد الريادي فيها هو ذلك المتمكن من إدارة التنوع بأشكاله المختلفة، كما يلزم أن يستفيد من خلال علاقاته بالمؤسسات التربوية والمجتمعية في إقامة شراكات تساهم في التنمية الإشرافية والتعليمية في كافة المجالات.

الموارد البشرية والمادية في مكاتب التعليم:

يقتضي نجاح تطبيق القيادة الريادية امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وإمكانات مادية مناسبة، وتتلخص الموارد والإمكانات المادية والبشرية في مكاتب التعليم في الدراسة الحالية في جانبين، وهما:

١- المشرف التربوي:

يُمثّل المشرف التربوي رأس المال البشري في عملية الإشراف التربوي والتي عرفها الدليل التنظيمي للإشراف التربوي (١٤٣٧هـ، ص٨) بأنها "عملية تشاركية مبنية على أسس ومنهجية علمية، تقدم الدعم الفني للقيادة المدرسية والمعلم، لتقويم عمليات التعليم والتعلم وتطويرها، وتجويد نواتجها".

٢- الميزانية التشغيلية لمكاتب التعليم:

تهدف الميزانية التشغيلية لمكاتب التعليم وفق الدليل التنظيمي (١٤٤١هـ، ص٣٩) إلى "تمكين مكاتب التعليم من القيام بدورها الإداري والإشرافي وواجباتها التعليمية، وتوفير الموارد المالية اللازمة لمكاتب التعليم لمساعدتها في تنفيذ الخطة التشغيلية لها وتلبية متطلباتها الرئيسية بالصورة المناسبة".

وحيث أشار الدليل التنظيمي (١٤٤١هـ، ص٣٩) إلى أن مكاتب التعليم تقوم بتنفيذ ومتابعة العديد من البرامج التربوية فيما سبق في ظل:

١. عدم وجود أي مصدر مادي يدعم مكاتب التعليم لتنفيذ برامجها الإشرافية.
٢. حاجة مكاتب التعليم لمصاريف مالية لتحقيق برامج الخطة التشغيلية السنوية.
٣. تعدّد وتنوّع المصروفات التشغيلية في الحالات الاعتيادية والطارئة (بنزين، مستلزمات مكتبية، صيانة طارئة).
٤. وجود برامج سنوية تحفيزية للمدارس والعاملين فيها.
٥. تعدد البرامج التطويرية وبرامج التنمية المهنية للعاملين بمكاتب التربية والتعليم.
٦. ارتفاع التنافسية بين مكاتب التعليم في برامج التطوير بعد تطبيق منظومة الأداء الإشرافي.
٧. التوسع الكبير الذي تشهده مكاتب التعليم في التشكيلات الإشرافية والإدارية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

١. دراسة الشواف (٢٠١٩) بعنوان: "نموذج لمعايير التميز الريادي للقيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية". هدفت الدراسة إلى وضع نموذج لمعايير التميز الريادي للقيادات الجامعية بالمملكة في ضوء الخبرات العالمية؛ من خلال دراسة وتحليل بعض الخبرات والنماذج العالمية وإمكانية الاستفادة منها في مجال الريادة وبناء معايير التميز الريادي، والتعرف على واقع التميز الريادي لدى القيادات الجامعية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول واقع التميز الريادي. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من القيادات الجامعية من مديري الجامعات ووكلائهما، وعمداء الكليات والعمادات ووكلائهم، والحصص الشامل؛ حيث بلغ عدد أفراد الدراسة (٢٣٨) قيادة جامعية، استخدمت الباحثة (أسلوب دلفاي، الاستبانة) أداتين للدراسة. أهم نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى الاتفاق حول مناسبة معايير التميز

الريادي لفئة القيادات الجامعية، وتم الاتفاق خيرا دلفاي على (١٨) معيارًا للتميز الريادي، صنفت ضمن (٥) أبعاد رئيسية: السمات الشخصية، قيادة التميز، قيادة الريادة، التوجه الريادي، التوجهات العالمية. وعلى مستوى التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية)، اتفقت أفراد العينة على توافرها بدرجة عالية.

٢. دراسة الغامدي (٢٠١٩) بعنوان: "تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الريادية- نموذج مقترح". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة الريادية (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، الميل إلى المخاطرة)، وتحديد أبرز المعوقات لممارسة تلك الأبعاد، وكذلك متطلبات أداء القيادات الأكاديمية، وتقديم نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة الريادية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، والنوعي، تكونت العينة العشوائية الأولى المطبقة عليهم الاستبانة من (٣٥١) فردًا من رؤساء الأقسام الأكاديمية ووكيلاتهم، وأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الحكومية السعودية، كما تكونت العينة الثانية القصدية المطبقة عليهم المقابلة من (٢٠) من العمداء ووكيلاتهم ووكلائهم، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة. أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية كانت متوسطة بشكل عام؛ حيث جاء ترتيب الممارسات للأبعاد على النحو التالي: بُعد المبادرة في المرتبة الأولى، وُبعد الميل إلى المخاطرة في المرتبة الثانية، والرؤية الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، أما المرتبة الأخيرة فُبعد الإبداع.

٣. دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) بعنوان: "واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع أبعاد القيادة الريادية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في (الإبداع الإداري، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، استثمار الفرص، المخاطرة)، والفروق في الدلالة الإحصائية في أبعاد القيادة الريادية تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والموقع الإداري، والمرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت من المجتمع الأصلي وهو جميع القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وعددهم (١٧٧) قائدًا أكاديميًا من الوكلاء وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكيل كل قائد منهم واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتألفت من خمسة أبعاد هي: الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص. أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن واقع أبعاد القيادة الريادية في جامعة عبد الرحمن بن فيصل جاءت بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد؛ حيث جاءت في الترتيب الأول "الرؤية الاستراتيجية"، والترتيب الثاني "الإبداع الريادي"، والثالث "الاستباقية"، والرابع "استثمار الفرص"، والخامس "تحمل المخاطر"، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تُعزى لمتغير "الجنس" ومتغير "الموقع الإداري"، و"المرتبة العلمية"، "سنوات الخدمة" في أبعاد القيادة الريادية.

٤. دراسة معوض والضويان (٢٠١٩) بعنوان: "فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل الأكاديمية والمعوقات التي قد تواجه هذه الفرق في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم بأبعاد (الثقة واستثمار الفرص، الرؤية، الإبداع والمبادأة)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طالبات كلية التربية بجامعة القصيم في أقسام التربية الخاصة وعلم النفس ورياض أطفال والتربية الفنية، كما تكونت عينة الدراسة من (٢٤٦) طالبة، وتم اختيارها بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن دور فرق العمل الأكاديمية في تنمية القيادة الريادية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة على النحو التالي في بُعد الرؤية، الإبداع، والمبادأة.

ثانياً: الدراسات العربية:

١. دراسة الطراونة (٢٠١٩) بعنوان: "القيادة الريادية وأثرها على بناء القدرات التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الريادية على بناء القدرات التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج التحليل الميداني، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب وعددهم (٣٠٠) مديراً ومساعد مدير ورئيس قسم وموظف باختبار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٢٢٠) موظفاً، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أهم نتائج الدراسة: توصلت إلى أن تصورات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث احتل بُعد الثقة المرتبة الأولى، تلاه بُعد التواصل، وفي المرتبة الثالثة بُعد الاستباقية وبُعد المخاطرة معاً، وفي المرتبة الرابعة بُعد الإلهام، وأخيراً بُعد الرؤية.

٢. دراسة الدرس (٢٠٢٠) بعنوان: "متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في جمهورية مصر العربية". هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة الريادية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وواقع تطبيقها، ومتطلبات تطبيقها في مدارس المتفوقين STEM في مصر، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث فئات: المعلمون، والإخصائيون، والإداريون. أما الفئة الثانية فتمثلت في القيادات الإدارية للعلوم والتكنولوجيا والمدراء في مدارس STEM، الفئة الثالثة تكونت من عينة الخبراء من الجامعات وقيادات وزارة التعليم وقيادات وحدة STEM بالوزارة، واستخدمت ثلاث أدوات: استبيان موجّه لأعضاء المجتمع المدرسي للتعرف على واقع تطبيق القيادة الريادية (الاستقلالية، الإبداعية، التنافسية، المخاطرة)، واستمارة المقابلة الشخصية للقيادات للتعرف على واقع الأداء، استمارة استطلاع رأي الخبراء حول متطلبات القيادة الريادية.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة فيما يتعلق بممارسة القيادات لبُعد (الإبداع) إلى وجود اختلاف في آراء العينة في ممارسة الإبداع، وتشير النتائج في بُعد (المخاطرة) أنها ممارسة بدرجة متوسطة، وفي الوقت نفسه أكدت الدراسة الميدانية أن قيادات مدارس المتفوقين تعاني من ضعف نسبة الإبداع، والتنافسية والمخاطرة، وكذلك وجود عدد من المعوقات كجمود اللوائح، والروتين، والقيود المالية، وتتطلب ممارسة القيادة الريادية متطلبات بشرية، تنظيمية، مادية.

٣. دراسة هلال (٢٠٢٠) بعنوان: "تصوّر مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور". هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات القيادة الريادية في التعليم الجامعي بجامعة دمنهور في مصر والوقوف على واقع تطبيق مقوماتها، وصولاً إلى وضع تصور مقترح لآليات تطبيقها، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٢١) عضو هيئة تدريس بالكليات (إدارة المعلومات والإحصاء بجامعة دمنهور ٢٠١٨-٢٠١٩) يمثلون مجتمع الدراسة، وطبقت بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة، واشتملت على مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي وهي: الرؤية الاستراتيجية، الإبداع التقني، المخاطرة، الثقافة الريادية، التسويق للخدمات الجامعية. أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة فيما يتعلق (بالرؤية الاستراتيجية) إلى وقوع المتوسط الكلي لعبارات هذا المحور في منطقة محايد للدلالة على قلة تطبيق الرؤية الاستراتيجية بجامعة دمنهور، كما توصلت فيما يتعلق (بالإبداع التقني) إلى وقوع المتوسط الكلي لعبارات المحور في منطقة (غير موافق)؛ وهذا يشير إلى ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات الجامعة إدارياً، كما وقعت قيمة المتوسط الكلي لعبارات (محور المخاطرة) في منطقة (غير موافق)؛ مما يدل على قلة تطبيق المخاطرة المحسوبة في جامعة دمنهور.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة وبيو وسابتونو (Wibow & Saptono (2018) بعنوان: "هل تؤثر القيادة الريادية على الابتكار والإبداع لدى معلمي المرحلة الابتدائية في نيجيريا وباكرا؟". هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الريادية على قدرة معلمي المرحلة الابتدائية في نيجيريا وباكرا على الإبداع والتجديد، اعتمدت على المنهج المسحي السببي، وتمثل مجتمع الدراسة في (٤٠٠) معلم من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة جاكرا، ونيجيريا الذين تم اختيارهم بنظام العينة العشوائية، وقد وافق منهم (٢٠٠) معلم على المشاركة بالدراسة، وهم يمثلون عينة الدراسة، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي المباشر للقيادة الريادية على تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الابتدائية، كما توصلت إلى أن القيادة الريادية وإبداع المعلمين تؤثران بشكل مباشر على قدرة المعلمين على إحداث التغيير في العملية التعليمية.

٢. دراسة أرياني، سويتانو، وزهيري (Ariyani, Suyatno, & Zuhaery (2020) بعنوان: "أهمية القيادة الريادية لدى المدراء في تطوير ريادة الأعمال بمدرسة ماجيلانج

الثانوية بنيجيريا". هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية القيادة الريادية لدى مدير المدرسة في تطوير ريادة الأعمال داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر معلمي مدرسة ماجيلانج الثانوية بنيجيريا، والتعرف على سمات القائد الريادي. اعتمدت على المنهج الوصفي النوعي، يتمثل مجتمع الدراسة في معلمي مدرسة ماجيلانج الثانوية بالمنطقة الغربية في نيجيريا باختلاف تخصصاتهم، وبلغت العينة (١٥) معلمًا تم اختيارهم بنظام العينات القصدية، استخدمت المقابلات المتعمقة الفردية والجماعية كأدوات للدراسة. أهم نتائج الدراسة: توصلت إلى أن القيادة الريادية التي يمتلكها ويطبقها مدير المدرسة مهمة جدًا لتطوير ريادة الأعمال لدى رؤوسه من المعلمين والطلاب، كما أنه يتم تطبيق القيادة الريادية للمدير داخل المدرسة من خلال ثلاثة مبادئ رئيسية هي:

(أ) أن يلتزم مدير المدرسة بالعمل الجاد، ويتسم بالذكاء طوال الوقت، ويشعر بأن نجاحه كرائد أعمال مهم للمدرسة والطلاب.

(ب) أن يكون المدير مبدعًا ومبتكرًا، ولديه ثقة في تطوير علاقة جيدة مع الطلاب وموظفي التعليم وأولياء الأمور والمجتمع وعالم الأعمال.

(ج) أن يكون المدير قادرًا على قبول تحدي النجاح والفشل بمسؤولية.

٣. دراسة غزالي، قادر، كروس، وعسيمران Ghazali, Kadir, Krauss, & Asimiran (2020) بعنوان: "ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية الماليزية في جمع التبرعات". هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس المركزية لتنفيذ أنشطة الريادة في مدرستين تم اختيارهما لهذه الدراسة، وممارسات القيادة الريادية التي يقوم بها مديرو المدارس الماليزية في أنشطة ترفيهية، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، استخدمت أدوات الملاحظة، وتحليل الملفات، والمقابلات الشخصية التي احتوت على نوعين من الإجابات المغلقة والمفتوحة، تكونت عينة الدراسة من (١٨) مشاركًا من مدراء المدارس؛ حيث أجريت مقابلات لكل مدير على حدة، ثم مقابلات منفصلة مع (٥) معلمين، و(٣) من ذوي العلاقة مع المدارس بحيث أصبح مجموع المقابلات (١٠) معلمين و(٦) من أصحاب العلاقة. أهم النتائج: توصلت إلى أن القيادة الريادية لها ثلاث ممارسات تحدد النجاح للمدارس المركزية وهي:

(أ) دور مديري المدارس في ضوء قيادتهم الريادية، والتي ترحب بالمساهمين الخارجيين في تقديم الخدمات التمويلية.

(ب) إن مدير المدرسة كصانع فرص يحتاج إلى التعاون مع الأطراف الخارجيين كأولياء الأمور.

(ج) ممارسات القيادة الريادية تتطلب أن يكون مدير المدرسة مُلمًا بمعرفة القيادة الريادية، ويشاركها مع المعلمين وطاقم العاملين في المدرسة.

٤. دراسة عبد الوهاب وتيساري (Wahab & Tyasari (2020) بعنوان: "القيادة الريادية لقادة الجامعات: منهج مستقبلي لمؤسسات التعليم العالي الباكستانية". هدفت إلى

التعرف على علاقات الكفاءة الإدارية وتوجيه التعليم مع الأداء الوظيفي لقادة الجامعات، كما فحصت دور القيادة الريادية كوسيط بين تلك العلاقات، واعتمدت على المنهج المسحي، وتكونت العينة من (٢٤٢) من قادة الجامعات في القطاع العام في ولاية البنجاب من نواب المستشارين والعمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة كما أجرى الباحث اختبار النموذج المقترح بتقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS). أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية توسطت في العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعليم مع الأداء الوظيفي، كما توصلت إلى أن نظرية الطوارئ تؤكد دور سلوك القيادة الريادية في مواجهة التحديات التي يواجهها قادة الجامعات في البيئة الجامعية الديناميكية، كما تؤيد نظرية الموارد تأثير قائد الجامعة على الأداء التنظيمي العام في الجامعة.

جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١. تكوين تصور عن موضوع الدراسة من حيث المفاهيم، والأبعاد.
٢. تحديد مشكلة الدراسة الحالية بناءً على الخلفية النظرية، ونتائج الدراسات السابقة.
٣. صياغة أهداف وأسئلة الدراسة الحالية، واختيار مجتمع الدراسة وعينته.
٤. بناء الإطار النظري للدراسة الحالية في ضوء نتائج معرفي سابق.
٥. تصميم أداة الدراسة، وتحديد المحاور، والأبعاد الخاصة بها.
٦. اختيار المنهجية المناسبة لموضوع الدراسة، وأهدافها.
٧. مناقشة نتائج الدراسة الحالية من خلال المقارنة بنتائج الدراسات السابقة في تفسير، وتدعيم نتائج البحث محل الدراسة، بما يحقق الترابط بين الدراسات في عملية البحث العلمي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها والمعلومات المراد الحصول عليها؛ قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من المشرفات التربويات في مكاتب تعليم مدينة الرياض والبالغ عددهن (٥٠٤) مشرفة تربوية، وذلك وفق إحصائيات إدارة التعليم بمنطقة الرياض (٢٠٢٠) حسب جدول رقم (٣)، حيث تم تطبيق الدراسة على المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (شمال، جنوب، النهضة، غرب، وسط، البديعة، الشفاء، الروابي، الحرس الوطني) التابعة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٣) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمكتب

م	مكتب التربية	عدد المشرفات
١	البيعية	٦٠
٢	جنوب	٤٩
٣	الحرس	١٦
٤	الروابي	٧٩
٥	الشفا	٤٠
٦	شمال	٩٨
٧	غرب	٤٠
٨	النهضة	٧٤
٩	وسط	٤٨
	الإجمالي	٥٠٤

عينة الدراسة:

لتحديد حجم عينة الدراسة الممثل لمجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن عينة الدراسة الممثلة لمجتمع يبلغ (٥٠٤) هو (٢١٨) مشرفة من المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، تم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة.

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف النوح (٢٠١٥، ص٩٧) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها وهي أداة أكثر استخداماً في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الإشراف التربوي، عدد برامج التنمية المهنية في مجال القيادة والإدارة.

القسم الثاني: وهو يتكون من (٤٥) عبارة مقسمة تتناول درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية (الإبداع/ الرؤية الاستراتيجية / المبادرة/ المخاطرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات، وذلك على النحو التالي:

- **البعد الأول:** يتناول الإبداع، ويتكون من (١٣) عبارة.

- البُعد الثاني: يتناول الاستباقية (المبادرة)، ويتكون من (١٣) عبارة.
- البُعد الثالث: يتناول الرؤية الاستراتيجية، ويتكون من (١٠) عبارات.
- البُعد الرابع: يتناول المخاطرة، ويتكون من (٩) عبارات.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

صدق الأداة يعني التأكد من قياس الأداة لما وُضِعَتْ لقياسه (الحربي، ٢٠١٨). ولقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

١. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض في صورتها الأولية ملحق رقم (١) تم عرضها على عدد من المحكمين وعددهم (١٣) محكمًا من ذوي الخبرة والمعرفة في الإدارة التربوية؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم.

٢. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبيان بالدرجة الكلية لكل

مجال

المخاطرة		الرؤية الاستراتيجية		الاستباقية (المبادرة)		الإبداع	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠.٧٨٨	١	**٠.٧٨٦	١	**٠.٨٥٣	١	**٠.٦٠٥	١
**٠.٨٠٨	٢	**٠.٧٩٧	٢	**٠.٨٣٣	٢	**٠.٧٦٩	٢
**٠.٨٥٦	٣	**٠.٨٤٢	٣	**٠.٨٢٢	٣	**٠.٥٧٦	٣
**٠.٨٤٥	٤	**٠.٨٢٩	٤	**٠.٨٦١	٤	**٠.٧٨٧	٤
**٠.٦٦٩	٥	**٠.٨٣٧	٥	**٠.٨٥٣	٥	**٠.٧٩٥	٥
**٠.٨٣٩	٦	**٠.٨١٢	٦	**٠.٧٥٨	٦	**٠.٦٠٤	٦
**٠.٨٣٠	٧	**٠.٨٢١	٧	**٠.٨٤٥	٧	**٠.٧٧٨	٧
**٠.٨٣٠	٨	**٠.٨٨١	٨	**٠.٨١٦	٨	**٠.٧٢٣	٨
**٠.٨٥٠	٩	**٠.٨٦٢	٩	**٠.٨٢٩	٩	**٠.٧٨٠	٩
-	-	**٠.٨٥٩	١٠	**٠.٧٩٣	١٠	**٠.٨٣٨	١٠
-	-	-	-	**٠.٨٣١	١١	**٠.٧٦٨	١١
-	-	-	-	**٠.٨٣٥	١٢	**٠.٨١٧	١٢
-	-	-	-	**٠.٨٥٤	١٣	**٠.٧٦٦	١٣

** دال عند مستوى (٠.٠٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن جميع عبارات محور درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض جاءت دالة عند مستوى (٠,٠٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط لبُعد الإبداع ما بين (٠,٥٧٦)، (٠,٨٣٨)، ولُبُعد الاستباقية (المبادرة) ما بين (٠,٧٥٨)، (٠,٨٦١)، ولُبُعد الرؤية الاستراتيجية ما بين (٠,٧٨٦)، (٠,٨٨١)، ولُبُعد المخاطرة ما بين (٠,٦٦٩)، (٠,٨٥٦)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة؛ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لمجالات محور (درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية للأداة

المجالات	معامل الارتباط
الإبداع	**٠.٩٤٠
الاستباقية (المبادرة)	**٠.٩٥٨
الرؤية الاستراتيجية	**٠.٩٥٣
المخاطرة	**٠.٩٤٣

**** دال عند مستوى (٠,٠٠١)**

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن جميع أبعاد محور درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض جاءت دالة عند مستوى (٠,٠٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (٠,٩٥٨)، (٠,٩٤٠)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة؛ وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

ويُقصد بها إمكانية الاعتماد على أداة القياس؛ بحيث تعطي نفس النتائج عند استخدامها أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (الحربي، ٢٠١٨). وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) والجدول رقم (٦) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الإبداع	١٣	٠,٩٤٩
٢	الاستباقية (المبادرة)	١٣	٠,٩٧٢
٣	الرؤية الاستراتيجية	١٠	٠,٩٦٥
٤	المخاطرة	٩	٠,٩٥٦
	الثبات الكلي	٤٥	٠,٩٨٧

يوضح الجدول رقم (٦) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٨٧) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٩٤٩، ٠,٩٧٢)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الإبداع) من وجهة نظر المشرفات التربويات؟ وللتعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الإبداع)؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الإبداع)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	تستقطب الكفاءات المتميزة من المدارس التابعة للمكتب للعمل في مكتب التعليم.	٣.٥٦	١.٠٣	عالية	١
٧	تستثمر الكفاءات المتميزة من المشرفات في مكتب التعليم بما يتناسب مع جوانب التميز لدى كل مشرفة.	٣.٥٢	١.٠٧	عالية	٢
١٠	تشجع المشرفات على تطبيق التجارب التربوية الحديثة لتطوير الأداء الإشرافي والمدرسي.	٣.٤٤	١.٠٥	عالية	٣
١١	تعمل على توثيق التجارب الإبداعية للمشرفات لحفظ حقوق الملكية الفكرية.	٣.٣٩	١.١٢	متوسطة	٤
٢	تكافئ صاحبات الأفكار الإبداعية في مكتب التعليم.	٣.٣٣	١.٠٣	متوسطة	٥
١	تنتشر ثقافة الإبداع الريادي لدى المجتمع الإشرافي والمدرسي.	٣.٣١	٠.٩٠	متوسطة	٦
١٣	توفر للمشرفات برامج تدريبية للإمام بأحدث الأساليب الإلكترونية لتطوير الأداء الإشرافي.	٣.٣١	١.٠٢	متوسطة	٧
٤	تدعم المشرفات لاستخدام ممارسات إشرافية جديدة لمواجهة مشكلات المجتمع الإشرافي والمدرسي.	٣.٢٩	١.٠١	متوسطة	٨

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٥	تهيئ مناخاً تنظيمياً داعماً للإبداع والابتكار في مكتب التعليم.	٣.٢٤	١.٠٢	متوسطة	٩
٨	توفر برامج التطوير المهني لتنمية التميز والإبداع في الأداء الإشرافي للمشرفات التربويات.	٣.٢٣	١.٠٦	متوسطة	١٠
٩	توفر خدمات جديدة للمستفيد داخل وخارج مكتب التعليم.	٣.٠٤	١.٠٥	متوسطة	١١
١٢	تزود المشرفات بحلول غير روتينية للمشكلات التي تواجههن في أداء مهامهن.	٣.٠٠	١.٠٥	متوسطة	١٢
٣	توفر التمويل الكافي لتنفيذ المبادرات والأفكار الإبداعية.	٢.٣٣	١.٠٤	ضعيفة	١٣
-	المتوسط الحسابي العام	٣.٢٣	٠.٨١	متوسطة	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٧): أن محور درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (الإبداع) يتضمن (١٣) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٣٣، ٣.٥٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة ممارسة (ضعيفة إلى عالية).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠.٩٠، ١.١٢)، وهي قيم تتحور حول الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (الإبداع). وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٢٣) بانحراف معياري (٠.٨١)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (الإبداع) جاء بشكل عام متوسط، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على التالي: إن القيادات التربوية (يعملن على توثيق التجارب الإبداعية للمشرفات لحفظ حقوق الملكية الفكرية، وكذلك يُكافئن صاحبات الأفكار الإبداعية في مكتب التعليم، إضافة إلى أنهن ينشرن ثقافة الإبداع الريادي لدى المجتمع الإشرافي والمدرسي، وأنهن يوفرن للمشرفات برامج تدريبية للإلمام بأحدث الأساليب الإلكترونية لتطوير الأداء الإشرافي).

ثانياً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

وللتعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية)؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تضع رؤية لمستقبل مكتب التعليم.	٣.٧٣	١.٠٢	عالية	١
٧	تعتمد على ربط أهداف واستراتيجيات مكتب التعليم بمتطلبات الميدان التربوي.	٣.٦٩	١.٠٤	عالية	٢
٦	تحرص على تضمين الرؤية والرسالة والقيم في كافة الأنشطة.	٣.٦١	١.٠٢	عالية	٣
٥	تطبق معايير ومؤشرات أداء دقيقة لتقويم خطة المكتب.	٣.٥٩	١.١٠	عالية	٤
٨	تستخدم وسائل التخطيط الاستراتيجي المتنوعة لتحقيق أهداف مكتب التعليم.	٣.٥٥	١.٠٢	عالية	٥
١٠	تتبنى رؤية تصنع قيمة مضافة لتحقيق ميزة تنافسية لمكتب التعليم مع المكاتب الأخرى.	٣.٥٢	١.٠٣	عالية	٦
٣	تعمل على تطوير الرؤية بناء على تحليل البيئة المستقبلية لمكتب التعليم وفق المتغيرات الداخلية والخارجية.	٣.٤٦	١.٠٩	عالية	٧
٤	تحدد برنامجاً زمنياً لتنفيذ الرؤية وتحويلها إلى واقع.	٣.٤٢	١.٠٢	عالية	٨
٢	تشارك المشرفات في صياغة رؤية المكتب.	٣.٤٠	١.١٤	متوسطة	٩
٩	تعتمد على استراتيجيات التخطيط طويل المدى لضمان التحسين المستمر للعمل الإشرافي على المدى البعيد.	٣.٣٨	١.١٠	متوسطة	١٠
-	المتوسط الحسابي العام	٣.٥٤	٠.٩٢	عالية	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٨):

أن محور درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية) يتضمن (١٠) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٣٨، ٣.٧٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة ممارسة (متوسطة إلى عالية).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (١.٠٢، ١.١٤)، وهي قِيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية). وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٥٤) بانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية) جاء بشكل عام عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة (بدرجة عالية) على أن القيادات التربوية (يضعن رؤية لمستقبل مكتب التعليم، وكذلك أنهن يعتمدن على ربط أهداف واستراتيجيات مكتب التعليم بمتطلبات الميدان التربوي، إضافة إلى أنهن يحرصن على تضمين الرؤية والرسالة والقيم في كافة الأنشطة، وأنهن يطبقن معايير ومؤشرات أداء دقيقة لتقويم خطة المكتب). وقد اتفقت مع نتيجة الشواف (٢٠١٩) التي توصلت إلى توفر بُعد الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية بدرجة عالية، كما اتفقت مع دراسة معوض والضويان (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن ممارسة بُعد الرؤية لدى فرق العمل الأكاديمية جاءت مرتفعة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الاستباقية/ المبادرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

وللتعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الاستباقية / المبادرة)؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لبُعد القيادة الريادية (الاستباقية/ المبادرة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٠	تدعم المشرفات للمشاركة في جوائز التميز، والمسابقات المحلية والدولية.	٣.٦٠	١.٠٦	عالية	١
١٣	تشجع تطبيق أساليب إشرافية جديدة بناء على متابعة التطورات العلمية في مجال القيادة والإشراف التربوي.	٣.٤٧	١.٠٩	عالية	٢
٣	تستثمر التطورات العلمية والتكنولوجية في تطوير العمل الإشرافي، والعمليات الإدارية في مكتب التعليم.	٣.٤١	٠.٩٩	عالية	٣
١٢	تستجيب لمقترحات المشرفات في تحسين الأداء المدرسي والإشرافي.	٣.٣٩	١.٠٩	متوسطة	٤
١١	تبادر بتغيير طرق وإجراءات إنجاز الأعمال حال تعثرها.	٣.٣٣	١.٠٥	متوسطة	٥
٧	تستثمر الصلاحيات الممنوحة لها باعتبارها فرصاً للتطوير.	٣.٣٣	١.٠٥	متوسطة	٥ مكرر
٤	تعمل على تحويل التحديات إلى فرص لمبادرات ومشاريع جديدة.	٣.٢٣	٠.٩٨	متوسطة	٧
١	تبحث عن موارد جديدة لتطوير العمل في مكتب التعليم.	٣.٢٠	٠.٩٧	متوسطة	٨
٨	تبادر بطرح مقترحات تطويرية على الإدارة العليا (مساعد مدير التعليم للشؤون التعليمية، إدارة الإشراف التربوي) حيال بعض الأنظمة والتعاميم.	٣.١٩	١.٠٤	متوسطة	٩
٥	تسعى لبناء شراكات مع المؤسسات التعليمية والمجتمعية لدعم التطوير في مكتب التعليم.	٣.١٩	١.١٠	متوسطة	١٠
٢	تخطط بوضع سيناريوهات لمواجهة الأزمات المحتملة المؤثرة سلباً على أداء المشرفات.	٣.١٨	٠.٩٨	متوسطة	١١
٩	توفر فرص وعوامل التطوير قبل أن توفرها الإدارة العليا للمكتب.	٣.٠٩	١.٠٣	متوسطة	١٢
٦	تبادر إلى بناء علاقات مع المكاتب الأخرى للتبادل المعرفي، والاستفادة من التجارب التربوية الناجحة.	٣.٠٧	١.١٣	متوسطة	١٣
-	المتوسط الحسابي العام	٣.٢٨	٠.٩٠	متوسطة	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٩): أن محور درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (الاستباقية/ المبادرة) يتضمن (١٣) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٠٧، ٣.٦٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة ممارسة (متوسطة إلى عالية).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (٠.٩٧، ١.١٣)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (الاستباقية/ المبادرة). وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٢٨) بانحراف معياري (٠.٩٠)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (الاستباقية/ المبادرة) جاء بشكل عام متوسط، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة (بدرجة متوسطة) على أن القيادات التربوية (يستجبن لمقترحات المشرفات في تحسين الأداء المدرسي والإشرافي، وكذلك أنهن يستثمرن الصلاحيات الممنوحة لها باعتبارها فرصاً للتطوير، إضافة إلى أنهن يعملن على تحويل التحديات إلى فرص لمبادرات ومشاريع جديدة، وأنهن يبحثن عن موارد جديدة لتطوير العمل في مكتب التعليم)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أحمد (٢٠١٥)، والتي توصلت إلى أن واقع القيادة الريادية فيما يتعلق بالمبادرة في المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية جاءت بشكل عام متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المعقل (٢٠١٧)، والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة قيادات مدارس (تطوير) الثانوية في المملكة العربية السعودية للقيادة الريادية فيما يتعلق بالمبادرة جاءت متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السبيعي (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية فيما يتعلق بالمبادرة جاءت بمستوى التطبيق المتوسط لدى قائدات المدارس الأهلية بشرق مدينة الرياض، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لُبُعد القيادة الريادية المتعلقة بالمبادرة جاء بشكل عام متوسط، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالاستباقية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جاءت بدرجة متوسطة.

رابعًا: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

السؤال الرابع: ما درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (المخاطرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات؟ وللتعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (المخاطرة)؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (المخاطرة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢	تتوقع الآثار الإيجابية والسلبية للمخاطرة المترتبة على اتخاذ القرار.	٣.٣٩	١.٠٣	متوسطة	١
٤	تتابع التغيرات في البيئة الخارجية للحد من المفاجآت السلبية.	٣.٣٥	١.٠٨	متوسطة	٢
٧	تحرص عند بناء الخطط على تقييم درجة تأثير المخاطر في البيئة المدرسية على جودة الأداء الإشرافي.	٣.٣٤	١.٠٢	متوسطة	٣
٣	تدرس أسباب عدم نجاح التجارب التربوية لتصحيح المسار نحو تحقيق الأهداف مستقبلاً.	٣.٢٦	١.١١	متوسطة	٤
٦	تحدد أنواع المخاطر المحتملة (عملية، شخصية، مالية) من خلال التنبؤ بالأزمات المستقبلية عند بناء الخطط.	٣.٢٤	١.٠٧	متوسطة	٥
٩	تدعم المشرفات في اتخاذ القرارات المبنية على المخاطرة المحسوبة في التعامل مع الظروف الطارئة في الميدان التربوي.	٣.٢١	١.١٦	متوسطة	٦
٨	تستخدم آليات وأساليب قيادية غير مسبقة دون التخوف من الإخفاق.	٣.١٠	١.٠٩	متوسطة	٧
١	تتحمل مخاطر نسبية لإيجاد حلول إبداعية إزاء تحديات العمل الإشرافي.	٣.١٠	١.١١	متوسطة	٨
٥	تتخذ القرارات دون الرجوع للمسؤولين وذلك عند الحاجة.	٢.٩٥	١.١٤	متوسطة	٩
-	المتوسط الحسابي العام	٣.٢٢	٠.٩٤	متوسطة	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠): أن محور درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (المخاطرة) يتضمن

(٩) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٩٥، ٣.٣٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (١.٠٢، ١.١٦)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (المخاطرة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٣.٢٢) بانحراف معياري (٠.٩٤)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لُبُعد القيادة الريادية (المخاطرة) جاء بشكل عام متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة (بدرجة متوسطة) على أن القيادات التربوية (يتوقعن الآثار الإيجابية والسلبية للمخاطرة المترتبة على اتخاذ القرار، وكذلك أنهن يتابعن التغيرات في البيئة الخارجية للحدّ من المفاجآت السلبية، إضافة إلى أنهن يحرصن عند بناء الخطط على تقييم درجة تأثير المخاطر في البيئة المدرسية على جودة الأداء الإشرافي، وأنهن يدرسن أسباب عدم نجاح التجارب التربوية لتصحح المسار نحو تحقيق الأهداف مستقبلاً). وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أحمد (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن واقع القيادة الريادية فيما يتعلق بتحمل المخاطرة في المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية جاءت بشكل عام متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدوسري (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بتحمل المخاطرة لدى عمداء الكليات لا يزال متوسطاً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المعقل (٢٠١٧)، والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة قيادات مدارس (تطوير) الثانوية في المملكة العربية السعودية للقيادة الريادية فيما يتعلق بالمخاطرة جاءت متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السبيعي (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية فيما يتعلق بالمخاطرة جاءت بمستوى التطبيق المتوسط لدى قائدات المدارس الأهلية بشرق مدينة الرياض، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لُبُعد القيادة الريادية المتعلق بالمخاطرة جاء بشكل عام متوسط، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بتحمل المخاطرة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جاءت بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحميدين (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالمجازفة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة عمان جاءت متوسطة.

ومن خلال العرض السابق لدرجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر المشرفات التربويات، نجد ما يلي:

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة الريادية من وجهة نظر المشرفات التربويات

م	أبعاد القيادة الريادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٣	الرؤية الاستراتيجية	٣.٥٤	٠.٩٢	عالية	١
٢	الاستباقية/ المبادرة	٣.٢٨	٠.٩٠	متوسطة	٢
١	الإبداع	٣.٢٣	٠.٨١	متوسطة	٣
٤	المخاطرة	٣.٢٢	٠.٩٤	متوسطة	٤
-	المتوسط الحسابي العام	٣.٣٢	٠.٨٥	متوسطة	-

* المتوسط الحسابي من (٥) درجات.

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) ما يلي: أن محور درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة الريادية من وجهة نظر المشرفات التربويات يتضمن أربعة أبعاد، وهي وفقاً للمتوسط الحسابي لها: (الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية/ المبادرة، الإبداع، المخاطرة)، حيث جاء بُعد واحد بدرجة ممارسة (عالية) وهو بُعد (الرؤية/ الاستراتيجية)، في حين جاءت الأبعاد الأخرى بدرجة ممارسة متوسطة، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة الريادية من وجهة نظر المشرفات التربويات تتراوح ما بين متوسطة إلى عالية.

يبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٣.٣٢ من ٥.٠) بانحراف معياري (٠.٨٥)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض للقيادة الريادية من وجهة نظر المشرفات التربويات جاءت بشكل عام (متوسطة)؛ حيث يأتي بُعد الرؤية الاستراتيجية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٣.٥٤) وبانحراف معياري (٠.٩٢)، يليه بُعد الاستباقية/ المبادرة بمتوسط حسابي عام (٣.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٩٠)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد الإبداع بمتوسط حسابي عام (٣.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٨١)، وفي الأخير يأتي بُعد المخاطرة كأقل أبعاد القيادة الريادية من حيث الممارسة لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض بمتوسط حسابي عام (٣.٢٢) وبانحراف معياري (٠.٩٤).

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

١. وضع منظومة متكاملة في تدريب الكفاءات الإشرافية، وقيادات مكاتب التعليم على الاتجاهات الجديدة في الإدارة والإشراف التربوي. ومنها القيادة الريادية؛ حيث بينت النتائج أن درجة ممارستهن لها جاءت بشكل عام متوسطة.

٢. توظيف أسلوب المكافآت لتحفيز الأفكار الرائدة في مجال تطوير العملية التعليمية والإشرافية؛ حيث بينت النتائج أن درجة ممارستهن لها بدرجة متوسطة.
٣. نشر ثقافة القيادة الريادية، فهي قيادة مهمة في تحقيق رؤية وأهداف وزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠؛ حيث بينت النتائج أن درجة ممارستهن لها بدرجة متوسطة.
٤. تمكين القيادات التربوية بمكاتب التعليم من تقديم الدعم المالي لتنفيذ المبادرات والأفكار الإبداعية من خلال تخصيص بند في الميزانية التشغيلية للمبادرات في مكاتب التعليم، مما يساهم في تطوير العملية التعليمية والإشرافية، حيث كشفت النتائج أن القيادات الإدارية يمارسن ذلك بدرجة ضعيفة.
٥. توفير برامج تدريبية للمشرفات التربويات للإلمام بأحدث الأساليب الإلكترونية لتطوير الأداء الإشرافي، لمواكبة الإبداع التقني في تعزيز قدراتهن الإشرافية؛ حيث بينت النتائج أن القيادات التربوية يمارسن ذلك بدرجة متوسطة.
٦. بناء خطة للزيارات التبادلية بين مكاتب التعليم للتبادل المعرفي والاستفادة من التجارب التربوية الناجحة، مما يساهم في تنمية رأس المال البشري من المشرفات التربويات؛ حيث أوضحت النتائج أن القيادات التربوية يمارسن ذلك بدرجة متوسطة.
٧. تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية في مكاتب التعليم من خلال اعتماد استراتيجيات التخطيط طويل المدى لضمان التحسين المستمر للعمل الإشرافي، إضافة إلى دراسة الظروف الحاصلة والمتوقعة في البيئة الخارجية؛ حيث أظهرت النتائج أن القيادات التربوية يمارسن ذلك بدرجة متوسطة.
٨. تدريب القيادات على أساليب التعامل مع المخاطر في العمل، وتقييم درجة تأثير المخاطر في جودة الأداء الإشرافي؛ حيث أظهرت النتائج أن القيادات التربوية يمارسن ذلك بدرجة متوسطة.
٩. توجيه التعليم العام إلى التحوّل إلى التعليم الريادي من خلال: المناهج التعليمية، والأنشطة المدرسية لإعداد الطلاب لمتطلبات سوق العمل لتسهيل التحوّل إلى المنظمات التربوية الريادية؛ ليتمكن قطاع التعليم العام من المشاركة في التنمية الاقتصادية بفاعلية كبيرة.
١٠. تمكين قيادات مكاتب التعليم من البحث عن موارد مالية ومادية إضافية لتحقيق رؤية مكتب التعليم من خلال عقد شراكات مع المؤسسات المجتمعية؛ حيث بينت النتائج أن القيادات التربوية يمارسن ذلك بدرجة متوسطة.
١١. تحديد آلية مناسبة في اختيار القيادات التربوية لمكاتب التعليم (مدير/ات، مساعد/ات) تسمح باكتشاف الشخصيات الريادية القادرة على تحويل العقبات إلى فرص نجاح في ضوء التغيرات والتحوّلات المعاصرة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٥). واقع تطبيق القيادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. (٢٤). (مج ٩). ٣٦٦ - ٣٨٤.
 بابكر، كمال الدين حسن علي. (٢٠١٤). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. المجلة العربية للإدارة. (٢٤). (مج ٣٤). ٣١٧ - ٣٢٠.
 برنامج التحول الوطني. (٢٠١٨ - ٢٠٢٠). الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني. تاريخ الاسترجاع ٢٦/نوفمبر/٢٠٢٠. على الرابط:

https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810_0.pdf

البشيش، انتصار محمود. (٢٠١٧). أثر القيادة الريادية في الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على عينة من في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير. كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة. الأردن.

الجيار، سهير علي. (٢٠١٨). القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. المؤتمر السنوي الخامس والعشرين. القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين.

حجاب، محمد منير. (٢٠٠٤). المعجم الإعلامي. (ط١). مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
 الحربي، سعيد صلاح. (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. (٢٤). (مج ٤٢). ٦٤ - ١١٠.

الحربي، عبدالله عواد. (٢٠١٨). مبادئ البحث التربوي. (ط٢). المملكة العربية السعودية. مكتبة دار المتنبي.

خلف، حسني سعيد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة.

الدوسري، صالح محمد. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية نموذجاً دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. (ع ٣). (مج ٦٣). ٣٢١ - ٣٧٣.

الراجحي، رابعة حمد؛ السعود، راتب سلامة. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم. المجلة التربوية الأردنية. (٤٤). (مج ٥). ٤٧ - ٦٨.

الزعيبي، علي فلاح. (٢٠١٨). الأسس والأصول العلمية في ريادة أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة. (ط١). الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

- سالم، هيام مصطفى؛ الشاعر، منال فتحي (٢٠١٧). تصوّر مقترح لتضمين ريادة الأعمال في مقرر الأشغال الفنية لتنمية مهارات التفكير الريادي لإنتاج مشروع متناهي الصغر لدى طلاب الاقتصاد المنزلي. *مجلة كلية التربية*. (٤٤). (مج ٣٢). ٨٥-١٢١.
- السبيعي، قوت. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. رسالة ماجستير. قسم الإدارة والإشراف التربوي. كلية الشرق العربي. الرياض.
- السعود، راتب سلامة. (٢٠١٣). *القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق*. (ط١). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠٠٨). *الريادة وإدارة منظمات الأعمال*. (ط١). عمان: دار المسيرة.
- سلطان، سعدية محمد. (٢٠١٦). مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال في جامعات جنوب الضفة الغربية". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. (٢٤). (مج ٢٤). ١٠٢-١٢٣.
- السواريس، ختام محمد عودة. (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. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. (١١٤). ٤١-٧٠.
- الشميمري، أحمد؛ المبيريك، وفاء. (٢٠١٩). *ريادة الأعمال*. (ط١). الرياض: العيبكان.
- الشواف، حنان. (٢٠١٩). نموذج لمعايير التميز الريادي للقيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- صرصور، جابر علي. (٢٠١٩). *الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى*. رسالة ماجستير. قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى. غزة.
- الصعدي، هند أحمد محمد سعيد. (٢٠١٥). مستوى ممارسة القيادة التربوية لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بجهة. *مجلة التربية*. (١٦٣٤). (مج ٣). ٢٥٧-٢٩٦.
- آل صليح، جابر ناصر منصر. (٢٠٢٠). تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي. *المجلة التربوية*. (٧٣٤). ١٤٠-١٨٤.
- الضامن، رولا علي عبدالله. (٢٠١٢). الخصائص الريادية لأصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة وأثرها على الأداء، دراسة تطبيقية على الأعمال الصناعية الصغيرة في الأردن. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. (٤٤). (مج ٣٦). ١١٩-١٥٧.

- الطراونة، دعاء قتيبة. (٢٠١٩). القيادة الريادية وأثرها على بناء القدرات التنظيمية دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في محافظات الجنوب. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة. الأردن.
- العاني، مزهر شعبان؛ جواد، شوقي ناجي؛ إرشيد، حسين عليان؛ حجازي، هيثم علي. (٢٠١٠). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي. (ط١). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عباس، علاء؛ السلامي، محمد. (٢٠١٥). ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة. (ط١). مصر: دار التعليم الجامعي.
- عبدالحليم، تعريد عوض؛ مرسال، منى النيل مصطفى. (٢٠١٩). أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات - الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. (٨٤). ٢٨٧-٣٠٨.
- عبدالعال، فداء عماد. (٢٠١٩). الريادة في إدارة الأعمال الصغيرة. (ط١). الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- علي، برنيه طروم. (٢٠١٤). القيادة التربوية مفهومها وأنماطها. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. (٥٤). (مج٣). ٢٠١-٢٧٣.
- الغامدي، إيمان. (٢٠١٩). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الريادية نموذج مقترح. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود. الرياض.
- الغامدي، محمد. (٢٠٢٠). التطوير المهني للقيادات التربوية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، سالم. (٢٠١٥). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة الإبداع العامة. (٣٤).
- القحطاني، عبد السلام. (٢٠١٦). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. (ط١). الرياض: دار الجامعي.
- القحطاني، عبير حسن؛ المخلافي، محمد سرحان. (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (٤٠٤). ٢١٦-٢٣٣.
- متعب، حامد كاظم؛ راضي، محسن. (يناير، ٢٠١٠). الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية. المؤتمر العربي الثالث - الجامعات العربية: التحديات والآفاق. شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المخلافي، عبدالواسع عبدالغني. (٢٠٢١). الرؤية الاستراتيجية ومستقبل المنظمات. موقع صحيفة جامعتي، تم الاسترجاع بتاريخ ٢ يناير ٢٠٢١ على الرابط:

<https://np.psau.edu.sa/ar>

معوض، فاطمة عبد المنعم؛ الضويان، حصة عبدالمحسن. (٢٠٢٠). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. (١). (٧). ٧٥-٩٦.
المعقل، نورة. (٢٠١٧). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية برنامج تدريبي مقترح. رسالة دكتوراه. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود. الرياض.
النجار، فايز جمعة؛ العلي، عبد الستار محمد. (٢٠١٠). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. (٢ط). الأردن: دار الحامد.

النفيعي، صالح جود الله. (٢٠١٧). مدى ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف لعمليات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين. *عالم التربية*. (٥٨٤). (مج١٨). ٣٨-١.

النوح، مساعد. (٢٠١٥م). *مبادئ البحث التربوي*. (٣ط). الرياض: مكتبة الرشد.
هلال، شعبان أحمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. *المجلة التربوية*. (مج٧٦). ١٦١٩-١٦٦٤.

يوسف، شيرين محمد. (٢٠٢٠). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. (١٤٤). (مج٧). ١٢٣-٢٠٣.

