

# وَأَقِعْ تَطْبِيقَ أَبْعَادِ الْقِيَادَةِ الرَّيَادِيَّةِ لَدَى قَائِدَاتِ الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ الْأَهْلِيَّةِ بِشَرْقِ مَدِينَةِ الرَّيَاضِ

رسالة مُقدَّمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

إعداد الطالبة:

قوت بنت ناصر بن فراج السبيعي

الرقم الجامعي (٣٨١٠١٦٢)

إشراف

أ.د. سهير مُجد حوالة

أستاذ بقسم الإدارة والإشراف التربوي

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤٠ هـ / ٢٠١٩ م

Kingdom of Saudi Arabia  
Ministry of Education  
Arab East College for Graduate Studies  
Department of Administration and  
Educational Supervision



# **The Reality of Applying the Dimensions of Entrepreneurial Leadership by Private Female Secondary School Leaders in East Riyadh City**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Master  
of Arts in Administration and Educational Supervision

Prepared by  
**Qoot Nasser Al-Subaiei**  
ID: 3810162

Supervised by  
**Prof. Sohair Mohamed Hewala**  
Professor, Department of Administration and Educational Supervision

Second Semester  
1439/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مستخلص الدِّراسة

عنوان الدِّراسة: واقع تطبيق أبعاد القيادة الرياديَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض.

إعداد الباحثة: قوت بنت ناصر فراج السبيعي

التخصص: الإدارة والاشراف التربوي

الدرجة: الماجستير

إشراف الأستاذ الدكتور: سهير بنت مُجد حوالة.

الكلية: كلية الشرق العربي للدارسات العليا.

السنة: ١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م

هدفت الدِّراسة إلى التعرُّف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الرياديَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض من خلال الأبعاد الآتية: (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجيَّة)، من وجهة نظرا القائدات والمعلِّمات؛ كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائيَّة، حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الرياديَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض، في ضوء متغيِّرات الدِّراسة: الوظيفة، مستوى التعليم للقائدات والمعلِّمات، سنوات الخدمة، البرامج التدريبيَّة في مجال القيادة والإدارة و التعرف على معوقات تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة لأبعاد القيادة الرياديَّة من وجهة نظر القائدات والمعلِّمات..

ولتحقيق أهداف الدِّراسة؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداةً للدِّراسة لجمع البيانات، حيث تم إرسالها لجميع أفراد مجتمع الدِّراسة المكوَّن من قائدات ومعلِّمات المرحلة الثانويَّة بشرق مدينة الرياض، والبالغ عددهنَّ (٢٨) قائدة، والمعلِّمات البالغ عددهنَّ (٨١٢) معلِّمة، واستُرِدَّت (٢٤) من القائدات و(٢٩٥) من المعلِّمات بإجمالي (٣١٩) استبانة.

## أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية بشرق مدينة الرياض، جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بُعد المخاطرة بالمرتبة الأولى في التطبيق، يليه بُعد الإبداع، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد المبادرة الاستباقية، يليه بُعد استثمار الفرص، وفي الأخير يأتي بُعد الرؤية الإستراتيجية كأقل أبعاد القيادة الريادية تطبيقاً.

وفيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة إحصائية، فقد اتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير الوظيفة، وذلك لصالح القائدات، كما أن هناك فروقاً باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهلهم العلمي جامعي (بكالوريوس)، كما أن هناك فروقاً باختلاف متغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، لصالح من خبرتهن أقل من ٥ سنوات، وأن هناك فروقاً في ضوء عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، وذلك لصالح من حصلن على ١-٢ برنامج.

كما توصلت النتائج إلى أن من أهم معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر القائدات والمعلمات تمثلت في ضعف الإمكانيات المادية المخصصة للأنشطة، صعوبة وتعقيد الإجراءات الرسمية المتبعة من الوزارة عند تطوير المدرسة، خوف قائدة المدرسة من تبني أية أفكار جديدة لصالح المدرسة، تبني قائدة المدرسة المركزية الشديدة، وعدم تفويض المهام، عدم إتاحة الحرية للمعلمة في اختيار الأنشطة التعليمية.

## Abstract

**Title of the study:** The Reality of Applying the Dimensions of Entrepreneurial Leadership by Private Female Secondary School Leaders in East Riyadh City

**Researcher:** Ghoot Nasser Faraj Al-Subaiei

**The department:** Educational Administration and Supervision.

Academic Degree: Master

**Supervised by: Prof:** Sohair Mohammad Hewala

**College:** Arab East College for Graduate Studies

**Academic Year:** 1440 AH – 2019 AD

The study aimed to identify the reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership by private female secondary school leaders in east Riyadh city through the following dimensions (risk, creativity, initiative, taking opportunities, strategic vision), from leaders and teachers' perspective. The study also aimed to identify the statistical differences of the reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership by private female secondary school leaders in east Riyadh city in the light of the study variables: position, level of education of leaders and teachers, years of working, training programs in the field of leadership and management. As the study aimed to identify the obstacles in applying the dimensions of entrepreneurial leadership.

To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was adopted. The questionnaire was used as a study tool to collect data.

In addition, the questionnaire was sent to all study members that was composed of (28) leaders and (812) female secondary school teachers in east Riyadh city, but number of (319) questionnaires, (24) leaders and (295) were received.

### **The major findings of the study were:**

The level of the reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership by private female secondary school leaders in east Riyadh city was average, then the dimension of risk ranked first, followed by the dimension of creativity. While the dimension of prospective initiative ranked third, then the dimension of taking opportunities. But the dimension of strategic vision was the least applied by private female secondary school leaders in east Riyadh city.

There were statistically significant differences in the average responses of the study members in the light of position variable in favor of female leaders. In addition, there were differences in the light of education level variable in favor of those who have (bachelor's degree level). There were also differences in the light of years of working variable in the current job in favor of who have experience less than 5 years. There were differences in the light of number of training courses in the field of leadership in favor of those who attend 1-2 programs.

The results also found that the most important obstacles of applying the dimensions of entrepreneurial leadership from leaders and teachers' perspective were lack of budget of activities, difficulty and complexity of the formal procedures followed by the Ministry for school development, the Fears of the school leader of adopting any new ideas in favor of school. the school leader refuses the participation of school staff in leadership tasks, and school leaders refuse to give an opportunity to teachers to choose appropriate educational activities.

## الإهداء

إليك يا أبي "رحمك الله"، يحقُّ لي الفخر بأنني ابنتك، يا معلمي وقدوتي وفقيدي الغالي، كلي أمل أن أكمل ما تعطرت به سيرتك العذبة، وأن أكون نعم الابنة لخير أبٍ.

إلى رمز الحنان والحب والتضحية، إلى من كانت دعواتها الصادقة سرَّ نجاحي... أمي الغالية.

إلى إخواني وأخواتي أنتم نورٌ ينير لي عتمه دربي.

إلى ابنتي.. أنت أجمل هدايا الله.

إلى أهلي وأقاربي.

إلى صديقاتي ورفيقات دربي.. أنتم رمز العطاء والأخوة والوفاء.

إلى كلِّ من دعمني، وشجعني على مواصلة دراستي.

أقدم لكم عملي هذا بكلِّ حبٍّ وفخر، جعله الله علمًا يُنتفع به، وتقبله خالصًا لوجهه الكريم.

الباحثة



## شكر وعرّفان

الحمد لله الذي تدوم بحمده النعم، حمدًا كما ينبغي لجلال وجهه، وعظيم سلطانه، أحمده حمد العارفين، والشاكرين لفضله؛ فله الحمد وله الشكر على توفيقه لإنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على النبي المعلم محمد بن عبد الله هادي البشريّة، وسراجها المنير وآله وصحبه وسلم.

فلا يسعني بعد أن انتهيت من هذه الرسالة إلا أن أتقدم بالشكر والعرّفان لكل من أعانني على إنجاز هذه الدّراسة، وأخص بالشكر وعظيم الامتنان ذلك القلب الطيب الذي احتواني وعلمني وأكسبني كثيرًا من المعارف والمهارات، الأستاذة الدكتورة: سهير بنت محمد حوالة، التي تفضلت مشكورة بالإشراف العلمي على هذه الدّراسة، فجزاها الله خير الجزاء. كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ للدكتور الفاضل محمد بن راشد الشرقي والدكتور الفاضلة فوزية بنت صالح الشمري؛ على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الدّراسة، وإبداء توجيهاتهما عليها؛ للارتقاء بالعمل وإظهاره بأفضل صورة.

وأتوجه أيضًا بالشكر لجميع منسوبي كليّة الشرق العربي ممثلاً في إدارتها، وجميع أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة والإشراف التربوي. وكما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المحكمين لأداة الدّراسة الذين تفضلوا بتوصياتهم القيمة؛ إذ استفدت منها كثيرًا في إعادة صياغة الأداة بشكل علمي جيد.

كما أهدي آيات الشكر لمعلّمات المدارس الثانويّة بشرق مدينة الرياض لتعاونهنّ في الإجابة عن استمارة الاستبانة للدّراسة الميدانيّة، وإلى كل من دعمني، وكان عوناً لي لإتمام هذه الرسالة، لا يسعني إلا أن أقول لكم شكرًا.

## محتويات الدِّراسة

أولاً: قائمة الموضوعات:

الصفحة	الموضوع
٩ - ١	الفصل الأول: الإطار العام للدِّراسة
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدِّراسة
٥	أهداف الدِّراسة
٥	أسئلة الدِّراسة
٦	أهميَّة الدِّراسة
٧	مصطلحات الدِّراسة
٨	حدود الدِّراسة
٣٦ - ١٠	الفصل الثاني: الإطار النظري والدِّراسات السَّابقة
٢٢ - ١١	أولاً - الإطار النظري
١١	المحور الأول: القيادة الرياديَّة
١١	١ - مفهوم القيادة الرياديَّة.
١٦	٢ - أبعاد القيادة الرياديَّة.
٢١	٣ - معوِّقات تطبيق القيادة الريادية.
٣٧ - ٢٣	ثانياً: الدِّراسات السابقة
٢٣	١ - الدِّراسات تناولت القيادة الرياديَّة .
٣٢	٢ - دراسات تناولت ابعاد القيادة الريادية
٣٥	٣ - التعليق على الدِّراسات السابقة
٥٠ - ٣٨	الفصل الثالث: منهجيَّة الدِّراسة وإجراءاتها
٣٩	١ - منهج الدِّراسة

الصفحة	الموضوع
٤٠	٢- خصائص أفراد مجتمع الدِّراسة
٤٣	٣- أداة الدِّراسة
٤٩	٤- أساليب المعالجة الإحصائية
٨٢ - ٥١	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدِّراسة ومناقشة نتائجها</b>
٥٢	١- النتائج المتعلِّقة بإجابة السؤال الأول.
٧١	٢- النتائج المتعلِّقة بإجابة السؤال الثاني.
٨١	٣- النتائج المتعلِّقة بإجابة السؤال الثالث.
٨٨ - ٨٣	<b>الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدِّراسة وتوصياتها ومقترحاتها</b>
٨٤	١- ملخص نتائج الدِّراسة
٨٦	٢- توصيات الدِّراسة
٨٨	٣- مقترحات الدِّراسة
١٠٠-٨٩	<b>قائمة المراجع</b>
٩٠	١- المراجع العربيَّة
٩٦	٢- المواقع الإلكترونيَّة
٩٧	٣- المراجع الأجنبيَّة

## ثانياً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١)	توزيع مفردات مجتمع الدِّراسة، وفق متغيّر الوظيفة.	٤٠
(٢)	توزيع مفردات مجتمع الدِّراسة، وفق متغيّر المؤهل العلمي.	٤١
(٣)	توزيع مفردات مجتمع الدِّراسة، وفق متغيّر عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحاليّة.	٤١
(٤)	توزيع مفردات مجتمع الدِّراسة، وفق متغيّر عدد البرامج التدريبيّة في مجال القيادة.	٤٢
(٥)	تقسيم فئات مقياس ليكرت الحماسي (حدود متوسّطات الاستجابات).	٤٥
(٦)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور (واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهلّيّة لأبعاد القيادة الرياديّة) بالدرجة الكليّة لكل بُعد.	٤٧
(٧)	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهلّيّة لأبعاد القيادة الرياديّة) بالدرجة الكليّة للأداة.	٤٧
(٨)	معاملات ارتباط بيرسون لمحور الصعوبات التي تحدّ من تطبيق القيادة الرياديّة بالدرجة الكليّة للمحور؟	٤٨
(٩)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدِّراسة.	٤٩
(١٠)	المتوسّطات الحسابيّة والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدِّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهلّيّة للقيادة الرياديّة، فيما يتعلّق بالمخاطرة.	٥٣
(١١)	المتوسّطات الحسابيّة والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدِّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهلّيّة للقيادة الرياديّة، فيما يتعلّق بالإبداع.	٥٦
(١٢)	المتوسّطات الحسابيّة والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدِّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهلّيّة للقيادة الرياديّة، فيما يتعلّق بالمبادرة.	٦٠
(١٣)	المتوسّطات الحسابيّة والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدِّراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهلّيّة للقيادة الرياديّة فيما يتعلّق باستثمار الفرص	٦٤
(١٤)	المتوسّطات الحسابيّة والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدِّراسة، حول واقع تطبيق	٦٧

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية، فيما يتعلّق بالرؤية الإستراتيجية.	
(١٥)	المتوسّطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية، بشرق مدينة الرياض.	٧٠
(١٦)	نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد الدّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية، باختلاف متغيّر الوظيفة.	٧٢
(١٧)	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد الدّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية، باختلاف متغيّر المؤهل العلمي.	٧٤
(١٨)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد الدّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية، باختلاف متغيّر سنوات الخدمة.	٧٦
(١٩)	اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية، باختلاف متغيّر سنوات الخدمة.	٧٧
(٢٠)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد الدّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية، باختلاف متغيّر الدورات التدريبية.	٧٨
(٢١)	اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية، باختلاف متغيّر الدورات التدريبية.	٧٩
(٢٢)	التكرارات والنسب المئوية للمعوّقات التي تحدّ من تطبيق القيادة الريادية لدى قائدات المدارس بشرق مدينة الرياض.	٨١

## ثالثاً: قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
١	الاستبانة في صورتها الأولىّة.
٢	بيان بأسماء المحكمين مرتبة حسب الرتب العلميّة.
٣	الاستبانة في صورتها النهائيّة.
٤	إفادة استفسار عن تسجيل موضوع بحث ماجستير/دكتوراه.
٥	خطاب تسهيل مهمة الباحثة من كليات الشرق العربي.
٦	خطاب تسهيل مهمة الباحثة من وزارة التعليم.
٧	تقرير الاقتباس

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدّراسة

#### المقدّمة:

تواجه المجتمعات حاليًا تطوّراتٍ سريعةً في المجالات كافة؛ الأمر الذي يستوجب حتميّة التغيير، والنظر إلى المستقبل في إطار تلك التطوّرات، حيث تسعى المنظّمات - وخاصة المنظّمات التربويّة منها - لإحداث التغيّرات اللازمة للتكيّف مع هذه التطوّرات ومواكبتها؛ لذا تزايد الاهتمام بموضوع القيادة، وضرورة التخلّي عن القوالب النمطيّة التقليديّة، والبحث عن طرق وأساليب جديدة، وتبني الاتجاهات الإداريّة الحديثة.

من تلك الاتجاهات الحديثة في القيادة: القيادة الموزّعة، القيادة الإبداعية، القيادة الموقفيّة، القيادة التحويليّة، والقيادة الرياديّة. وتهتم الدّراسة الحاليّة بالقيادة الرياديّة، بوصفها أحد أنواع القيادات التي ظهرت نتيجة الحاجة للتعامل مع المتغيّرات المتسارعة، وضرورة المبادرة والابتكار لتوليد الفرص واستثمارها، وتوظيف الموارد الماديّة والبشريّة؛ لضمان التطوير بالمنظمة، وتوليد بيئة داعمة للإبداع، والميل إلى المخاطرة للتعلّب على التحديات، وحل المشكلات التي تواجه المنظّمات (معيقل، ٢٠١٧، ٢).

ويشير رينكو (Renko، ٢٠١٨، ٣٨٤) إلى أن القيادة الرياديّة من ضمن النظريات الأكثر حداثة، وسميت بقيادة القرن الحادي والعشرين، باعتبارها مصدرًا من المصادر الرئيسة في رفع كفاءة أداء المؤسسات. وتضيف السيف (٢٠١٦، ١٤) أن القيادة الرياديّة أحد المكونات الحيويّة في عمليّة تطوير وقيادة الإبداع في المنظّمات التعليميّة، وخاصّةً في المدارس، وأنها سلوك قيادي يقوم به القائد من أجل التأثير في مخرجات العمليّة التعليميّة، وتعزيز التعاون بين أعضاء الإدارة المدرسيّة، وبناء العلاقات بينهم.



وفي هذا الصدد يشير مُجد (٢٠١٢، ٥٦) إلى أن القيادة الرياديّة هي: "نوع خاصّ من القيادات المتعلقة بالقيادات العصريّة، التي من الممكن توصلّ منظمتها إلى منظمات رياديّة، من خلال الرؤية الإستراتيجية الواضحة نحو المستقبل، وتحليل البيئة الخارجيّة، وأيضًا القدرة على الابتكار والإبداع، وتحمل المسؤولية، وأخذ المخاطر التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل، حيث تتكامل هذه العوامل مع بعضها بعضًا، كما يُعرّف العامري (٢٠١٣، ١٣١) القيادة الرياديّة أنّها: "التمتّع بالقدرة على التأثير في الآخرين، وتدعيم جهودهم الرامية إلى إدارة الموارد المتاحة من المنظور الإستراتيجي؛ بهدف التأكيد من الربط والتكامل بين سلوكيات اقتناص فرص الريادة".

يتّضح باستقراء ما سبق، أن القيادة الرياديّة نمط قيادي يوظف التطبيقات الرياديّة في مجالات متعددة منها المجال المدرسي، وأن لها أبعاد مختلفة اتّفقت عليها بعض الدّراسات مثل دراسات: معيقل (٢٠١٧)، السيف (٢٠١٦)، الدوسري (٢٠١٦)، القحطاني (٢٠١٥) حيث اتفقوا إن أهم تلك الأبعاد: المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية.

ومن هذا المنطلق جاءت الدّراسة الحاليّة للإسهام في تلمّس القيادة الرياديّة كمدخلٍ معاصرٍ لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات المدرسيّة.

### مشكلة الدّراسة:

نظرًا لأهميّة القيادات المدرسيّة ودورها في تطور المؤسسات التعليميّة، وضرورة تبنيها للاتجاهات الإداريّة الحديثة؛ فقد ظهر من تلك الاتجاهات الحديثة القيادة الرياديّة، التي تسعى إلى الاستثمار الأمثل للموارد الماديّة والبشريّة، واستثمار الفرص، والميل إلى المخاطرة في سبيل التحسين المستمرّ، وتقديم تعليم ذي جودة.

وتزايد هذا الاهتمام مع التوجُّهات الحاليَّة للمملكة العربيَّة السعوديَّة التي تبلورت في خطة التنمية العاشرة، فقد أشارت إلى ضرورة تطوير منظومة التعليم، بما يلبي الاحتياجات المتغيِّرة للمجتمع، ورفع كفاءة الأجهزة الإداريَّة (موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربيَّة السعوديَّة، خطة التنمية العاشرة، ١٥/١/١٤٣٦هـ)، وتم تأكيد ذلك في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ الذي أشار إلى ضرورة الاستثمار الأمثل للموارد الماديَّة والبشريَّة، وتطوير مؤسسات التعليم؛ كونها مركز صناعة الأجيال. (الخطة التنفيذ لبرنامج التحوُّل الوطني، ٢٠١٨، ٦٣).

وعلى الرغم مما يبذله التعليم السعودي من جهود لتطوير القيادات المدرسيَّة، إلا أن بعض الدِّراسات المحليَّة أشارت إلى وجود قصور في أداء قادة المدارس في المملكة العربيَّة السعوديَّة، كما أشارت إلى قلة القيادات التربويَّة المؤهَّلة، وأن هناك ضعفًا في ممارسة القادة لأدوارهم القياديَّة، وأن القيادة المطبقة لدى الإدارات المدرسيَّة تقليديَّة وغير مواكبة لمتطلبات العصر (القحطاني، ٢٠١٥)، و(معقل، ٢٠١٧)، و(السيف، ٢٠١٦). من هنا كان من الضروري تتبُّع أحد الاتجاهات والممارسات القياديَّة الحديثة، وتوظيفها لدعم القيادات التعليميَّة؛ لتكون قادرة على قيادة التغيير التعليمي السعودي، مثل: القيادة الرياديَّة.

وتحظى القيادة الرياديَّة بأهميَّة كبرى، بوصفها نمط قيادي لتطوير القيادة التربويَّة، وقد أكدت الدِّراسات ذات الصلة أهميَّة هذا النمط، وفاعليته في إحداث تغيُّرات في أداء المنظَّمات، وقابليتها للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات، بما في ذلك المنظَّمات التعليميَّة، وعلى الرغم من ذلك فإن الدراسة كشفت عن قلة في الدِّراسات العربيَّة والمحليَّة لتطبيق القيادة الرياديَّة في مجال التعليم.

لهذا جاءت الدِّراسة الحاليَّة لسدِّ تلك الفجوة العلميَّة في هذا المجال، ودعم تطوير قادة المدارس على

وجه الخصوص. وتتمثَّل مشكلة الدِّراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض؟

## أهداف الدراسة:

### تهدف الدراسة الحالية إلى:

١- الكشف عن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية)، من وجهة نظر القائدات والمعلمات، بشرق مدينة الرياض.

٢- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية التي تعزى إلى المتغيرات الآتية: (حسب الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة والإدارة).

٣- التعرف على معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر القائدات والمعلمات بشرق مدينة الرياض.

## أسئلة الدراسة:

تمثلت أسئلة الدراسة الحالية فيما يأتي:

- ١- ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية) من وجهة نظر القائدات والمعلمات بشرق مدينة الرياض؟
- ٢- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية التي تعزى إلى المتغيرات الآتية: (حسب الوظيفة،

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة والادارة)؟

٣- ما معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية في المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر القائدات والمعلمات بشرق مدينة الرياض.

### أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يأتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من قلة الأبحاث العربية والمحلية عن موضوع القيادة الريادية في مجال

التعليم؛ مما قد يشكل إضافة للأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية.

٢- تأتي الدراسة الحالية مع الاهتمام المتزايد في المملكة بتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية؛

لتأثيرها في المؤسسات التعليمية، مما يحقق التطور المرجو.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في التعرف على واقع تطبيق القائدات بالمدارس الأهلية لأبعاد

القيادة الريادية، مما يساعد على تحسين أداء القيادات النسائية في المدارس الثانوية، وكذلك

التعرف على أهم المعوقات التي يمكن التغلب عليها، ومساعدة المسؤولين في وزارة التعليم

بالمملكة العربية السعودية وإدارة التعليم الأهلي على تلمس الواقع والسعي نحو تطويره.

٢- يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في الارتقاء بالمؤسسات التعليمية الأهلية، من خلال

استخدام القائدات التربويات لنمط القيادة الريادية، بوصفه أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة.

## مصطلحات الدِّراسة:

### ❖ القيادة الرياديّة Entrepreneurial Leadership

يُعرّف الدوسري (٢٠١٦، ٣٣٣) القيادة الرياديّة أنّها: نمط قيادي منظم وواع وهادف، تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف، والاستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقّعة وغير المتوقّعة، يقوم به القائد من أجل تحقيق أهداف العمليّة التعليميّة.

ويمكن تعريف القيادة الرياديّة إجرائيًا بأنّها: سلوك قيادي تقوم به قائدة المدرسة الثانويّة الأهلية من أجل تعزيز التعاون وتنسيق الجهود بين العاملين من إداريين ومعلمين؛ لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها عن طريق ممارسة الأبعاد الآتية: (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية).

### ❖ تعريف بُعد المخاطرة:

بُعد المخاطرة يُقصد به: قدرة قائدة المدرسة على تقديم أفكار جديدة، وتطوير آليات عمل غير مسبوقة، واتخاذ قرارات غير اعتياديّة ومميّزة، وتقديم خدمات جديدة للطالبات والمعلّمات، وتحمل المجازفة الماليّة والبشريّة فيما يحقّق رؤية المدرسة، ومصّلحة الطالبة التي هي ثمرة العمليّة التعليميّة.

### ❖ تعريف بُعد الإبداع:

بُعد الإبداع يُقصد به: قدرة قائد المدرسة على تشجيع المعلمين والإداريين على توليد مجموعة من الأفكار والوسائل، والطرق الجديدة وغير المألوفة لحل المشكلات، والاستفادة من الفرص المتاحة، بهدف تطوير أداء المدرسة، وتعظيم مواردها، وتحسين خدماتها.

### ❖ تعريف بُعد المبادرة (الاستباقية):

ويقصد ببُعد المبادرة: قدرة قائدة المدرسة على البحث بشكلٍ مستمرٍّ عن الإمكانيات المتوافرة بالبيئة الداخليّة والخارجيّة للمدرسة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية لتطوير المدرسة، وتقديم الأفكار أو أساليب

العمل بشكل جديد، والسعي للقيام بأعمال تتجاوز متطلبات العمل، وتوسيع العمل ليشمل خدمات جديدة، تخدم المعلّمت والطالبات، بما يُحقّق ميزة تنافسيّة للمدرسة قبل أن تسبقها إحدى المدارس الأخرى.

#### ❖ تعريف بُعد استثمار الفرص :

ويُقصدُ ببُعد استثمار الفرص في الدِّراسة الحاليّة بأنه: استعداد قائدة المدرسة لإدراك الفرص المتاحة لتطوير المدرسة، والسعي لاكتشافها وتقييمها وتوظيفها، بهدف تقديم مخرجات تعليميّة وخدمات متميزة، بما يحقق للمدرسة قيمة إستراتيجيّة عند المقارنة بالأقران، من خلال تتبُّع التغيُّرات والاتجاهات الجديدة، وتحديد الاحتياجات والمتطلّبات، والاستعداد لقبول التغيُّرات التي قد تستجدُّ في المستقبل، حيث يساعد استثمار الفرص على مواجهة المشكلات والأزمات.

#### ❖ تعريف بُعد الرؤية الإستراتيجية:

ويُقصدُ ببُعد الرؤية الإستراتيجيّة في الدِّراسة الحاليّة بأنه: تصوُّرات وتوجُّهات قائدة المدرسة لرؤية المستقبل، ووضع دستور المدرسة، وهو الوثيقة المكتوبة التي تُحدِّد القيم والمبادئ التي تنظّم كافة القرارات والجهود في المدرسة، وتحدد بوضوح طبيعة الأنشطة والخدمات التي تُقدِّمها المدرسة، والعمل على تحقيقها من خلال إعداد خطط إجرائيّة وعملية على أرض الواقع، وتذليل العقبات، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها.

#### حدود الدِّراسة:

تقتصر الدِّراسة على الحدود الآتية:

- ١- الحدود الموضوعيّة: اقتصرت على تحديد واقع ممارسة قائدات المدارس الثانويّة الأهلية لأبعاد القيادة الرياديّة: (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية).
- ٢- الحدود المكانية: اقتصرت الدِّراسة على المدارس الثانويّة الأهلية بشرق مدينة الرياض.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً- الإطار النظري

- المحور الأول: القيادة الريادية

- المحور الثاني: الإدارة المدرسية

#### ثانياً- الدراسات السابقة

- دراسات تناولت القيادة الريادية في مجال التعليم.

- دراسات تناولت مشكلات القيادة المدرسية.

- التعليق على الدراسات السابقة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري محور القيادة الريادية.

#### المحور الأول: القيادة الريادية:

يعرض المحور الأول مفهوم القيادة الريادية، وأبعادها، ومكوناتها.

#### أولاً: مفهوم القيادة الريادية:

القيادة هي القوة التي تستطيع التأثير في اتجاهات الأفراد ومعتقداتهم، وكذلك في سلوكياتهم وعواطفهم (Ghorbanian, Bahadori and Nejati, 2012)، فالقيادة في اللغة العربية مأخوذة من الفعل "قاد"، الذي أصله الفعل الثلاثي "قود"، فيقال: قاد، يقود، قُد، قودًا، وقيادة، فهو قائد، والمفعول منه مقود، ويقال قاد الرجل الدابة، أي سار أمامها ممسكًا بلجامها، ويقال: قاد الأعمى، وقاده إلى مكتبه أي أوصله إليه (ابن منظور، ١٤١٤، ٣-٣٨٧).

يتفق كلٌّ من إسمير وداي (Esmer and Dayi، ٢٠١٨، ٣٩)، وسيسمان (Sisman، ٢٠١٤، ٣) على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، حتى يتمكنوا من العمل بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة، وأضاف ديبيرين (Dubrin ٢٠١٢، ٢) أن القيادة هي القدرة على زرع الدعم والثقة اللازمة للموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويشير الزهراني (٢٠١٨، ١٩) إلى أن القيادة هي قدرة القائد على إقناع فريق العمل لإنجاز المهام بكفاءة، كما أنها القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين.

يتَّضح مما سبق أن القيادة تشير إلى عمليَّة التأثير في موظفي أي منظمة لأجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، وذلك من خلال الثقة التنظيميَّة بين أفراد المنظمة والعمل بطريقة المثلى.

وفيما يتعلَّق بالريادة في اللغة فهي مأخوذة من كلمة "رود"، وهو مصدر وصف، والرود هو مصدر فعل الرائد، والرائد هو الشخص الذي يُرسل في التماس النجعة وطلب الكلاء (ابن منظور، ١٤١٤، ١٨٧-١٩٢).

ويُعرَّف الشميمري، والمبيريك (٢٠١١، ٢٤) الريادة بأنها: إنشاء شيء جديد يتميز بالإبداع والحرية ويتَّسم بالمخاطرة، كما يتفق كلٌّ من التركي (٢٠١٨، ١٠)، والشمري (٢٠١٥، ١١)، وخميس (٢٠١٣، ٩)، والشيخ (٢٠١٧، ٢١) على أن الريادة هي الابتكار، والإتيان بشيء جديد لم يسبق القيام بمثله، وتسخير الفرص، من خلال تخصيص وتوفير الموارد اللازمة والوقت والجهد والمال، مع الأخذ بالمخاطرة، تصنيف الزهراني (٢٠١٣، ٨) أن الريادة تتميَّز بالإبداع، وتحقيق أهداف استثنائيَّة في تقديم شيء جديد.

كما تُعرَّف الريادة بأنها عمليَّة ديناميكيَّة تؤمن زيادة الموارد، وتأتي الموارد عن طريق الأفراد الذين لديهم روح المخاطرة والمغامرة، وكذلك لديهم استطاعة بالالتزام بتطبيق الأفكار الجديدة، من أجل إضافة قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات، سواءً كانت الخدمات أو المنتجات جديدة وفريدة، أو قديمة ولكن تم تطويرها وتحديثها لمواكبة العصر الحالي وتغييراته السريعة؛ لذلك فانه لا بدَّ أن يضيف القائد الريادي قيمة لتلك المنتجات، من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضروريَّة (النجار والعلي، ٢٠٠٦، ٥-٦).

وترتبط الريادة بالإبداع والابتكار والتجديد، وكذلك بالكشف عن الفرص الجديدة، ومحاولة اغتنامها، كما ترتبط بالمخاطرة في تعاملها مع الظروف الغامضة التي قد تفشل في بعض الأحيان، كما تحتاج إلى سرعة الإنجاز الذي يحقق النمو والرقي والثروة، وذلك من خلال توفير الموارد والوقت والجهد اللازم، بالإضافة إلى تحمُّل المخاطرة في العمليَّة الرياديَّة، وتقبل الفشل الذي يتوقَّع حدوثه في بعض

الأحيان. (الشيخ، ٢٠١٧، ٢٠-٢١)، وتعني الريادة- أيضاً- السعي إلى تحقيق فرصةٍ ما، يتم تدعيمها بموارد محددة يمكن التحكمُ بها.

ويؤكد ما سبق جلاب وحسين وجنة وسبتي (٢٠١٥، ٣٤) أن الريادة يقصد بها عمليةً ديناميّة تقوم على الإبداع والابتكار، من خلال البحث عن فرص جديدة واكتشافها، واستثمارها بشكل منهجي مدروس، في محاولة نحو التحسين والتطوير المستمر للوصول إلى الأداء المرغوب.

وفيما يتعلّق بمفهوم القيادة الرياديّة الذي يجمع بين مفهومي القيادة والريادة، فقد أشار رومي وهاراسون (Roomi & Harrison, 2011, 2) أن مفهوم القيادة الرياديّة هو مفهوم يجمع بين مفهومي القيادة والريادة؛ ليصنعا بذلك مفهومًا جديدًا يسمى بالقيادة الرياديّة، ويُعرّفان القيادة الرياديّة بأنها توصيل الرؤية لإشراك الفرق لتحديد وتطوير والاستفادة من الفرصة، من أجل الحصول على ميزة تنافسيّة، ويوضّح هذا المفهوم العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، ويعدُّ أحد الأنماط الجديدة من أنماط القيادة الذي يتلاءم مع الطبيعة الديناميكيّة المعقدة لبيئة العمل، التي تتغيّر بشكلٍ سريع.

لذلك؛ فقد تعددت تعريفات القيادة الرياديّة، سواء من خلال وصف القائد الريادي أو باعتبارها

نمطًا قياديًا، كما يلي:

### فيما يتعلق بتعريف القيادة الرياديّة من جانب القائد الريادي:

عرّفها الشمري (٢٠١٥، ١٨١) بأنها قابليّة الشخص الريادي على التصوّر والتوقّع والاحتفاظ

بالمرونة، وكذلك على التفكير بشكل إستراتيجي، وعلى العمل مع الآخرين من أجل بدء التغييرات التي

تعمل على النهوض بالمؤسسة والارتقاء بها.

كما أشار كيرو (KURU, 2016,1) إلى أن مفهوم القيادة الرياديّة هو مزيج بين إمكانات

القائد وروح الريادي، فعندما يكون هناك قائد يملك روح مثابرة ورياديّة، يستطيع هنا أن ينشئ قوة رياديّة

يمكنها تغيير العالم، والنجاح في مختلف المجالات، وهذا النمط القيادي يعتمد اعتماداً كلياً على قائد فعال،  
متمكّن ومتعلّد المهارات القياديّة، والقائد الريادي هو أحد هؤلاء الذين يملكون المهارات القياديّة المؤثرة.

وأكد رينكو (RENKO, 2018,55) أن القائد الريادي هو القائد القادر على التأثير وتوجيه

أداء الموظفين، نحو تحقيق الأهداف التنظيميّة التي تتضمّن التعرّف على الفرص واستغلالها.

### وفيما يتعلّق بتعريف القيادة الرياديّة التي تناولت المفهوم من جهة النمط القيادي:

تُعرّف القيادة الرياديّة بأنها القيادة التي تقوم بتجهيز وإعداد سيناريوهات ذات رؤية مستقبلية، لكي  
تستخدم من أجل جمع المساهمين في العمل، وحشدهم وتدعيمهم، وفق تلك الرؤى من أجل اكتشاف  
الأفكار الجديدة، ومحاولة الاستفادة من خلق القيمة الإستراتيجيّة ( Gupta & MacMillan, 2004, )  
(14).

وتُعرّف القيادة الرياديّة بأنها أحد أنواع القيادة التي تسعى بالمنظمة إلى الريادة بين المؤسسات  
الأخرى، وذلك من خلال الرؤية الإستراتيجيّة الواضحة للمستقبل، وتحليل العوامل الخارجيّة للبيئة المحيطة،  
وكذلك القدرة على الإبداع والابتكار، وتحمل المسؤولية، وأخذ المخاطرة التي قد تواجه المؤسسات في  
المستقبل، ويجب أن تتكامل كل تلك العوامل مع بعضها (محمد، ٢٠١٢، ٥٦).

وعرّفها مؤسّسة يوروماتيك للتدريب والاستشارات الإداريّة (٢٠١٦، ٢) بأنها عبارة عن تنظيم  
مجموعة أفراد، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وذلك بواسطة استخدام السلوك الريادي، والعمل على  
تقليل وتحسين المخاطر، وكذلك العمل على الابتكار من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة، وكذلك تحمّل  
المسؤوليّة الشخصيّة، والعمل على إدارة التغيير داخل البيئة الديناميّة سريعة التغير، وذلك من أجل تحقيق  
مصلحة المؤسسة وأهدافها.

كما عرّف البشبيش (٢٠١٧، ١٥ - ١٦) القيادة الريادية على أنها إمكانية إبداع وخلق أشياء جديدة من لا شيء، فهي المبادرة والسعي والعمل والإنجاز من أجل بناء مشروعات جديدة ذات أفكار إبداعية، والقيادة الريادية هي الكشف عن مجالات جديدة، وتجاوز الأمور المألوفة والمعروفة، كما أنها تساعد في خلق مستقبل جديد وواعد، كما تُسهم في الاستقرار حين يحصل الأفراد على الفرص المستقبلية. والقيادة الريادية هي نوع جديد وحديث من القيادة التي تجمع بين صفات القيادة وروح ريادة الأعمال، وتعمل القيادة الريادية على خلق منتجات جديدة، وعمليات جديدة، وفرص توسعية في المؤسسات القائمة، والمساهمة في تغيير خدماتها وسياساتها، وقد أصبحت القيادة الريادية ظاهرة جديدة في مجال إدارة الأعمال، فهي تؤثر في أداء الموظفين، وتعمل على توجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تشتمل على إدراك واستغلال فرص تنظيم وإقامة المشاريع الجديدة المبتكرة. ( Esmar & Dayi, 2018, ) (112- 115).

وفيما يتعلّق تطبيق مفهوم القيادة الريادية في مجال التعليم، أشار كلٌّ من السيف (٢٠١٦، ١٤)، ومغاوري (٢٠١٧، ٥٤٥) إلى أن القيادة الريادية هي قيادة المؤسسة التعليمية وإدارتها، من خلال نمط قيادي يتبعه القائد؛ بهدف التأثير في سلوكيات العاملين في المؤسسة التعليمية، وتنظيم جهودهم، وتعزيز التعاون بينهم، وتنمية مستوى أدائهم، والارتقاء بالعملية التعليمية، من خلال تحمل المخاطر واستثمار الفرص، والجرأة في اتخاذ القرارات، فهي عملية ديناميكية تقتضي وجود رؤية واضحة، وتقديم ما هو جديد لحدوث التغيير، وذلك من خلال تنفيذ أفكار جديدة، وإيجاد حلول مبتكرة بالتعامل مع التحديات والصعوبات المختلفة.

باستقراء ما سبق يتّضح أن القيادة الريادية قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه، تهتم بالبحث عن الرؤى المستقبلية الجديدة، والمخاطرة في تبني كل ما هو فريد، والاستفادة من الموارد المتاحة لتوفير فرص

جديدة، ومواكبة التطور والتقدم، من أجل الارتقاء بالمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تنسيق جهود العاملين في المؤسسة التعليمية، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم، ورفع مستوى الأداء.

### ثانياً: أبعاد القيادة الريادية:

لقد تنوّعت أبعاد القيادة الريادية وفق تنوع تعريفاتها، واستخداماتها في المجالات المختلفة، واتفق كلٌّ من الناصرة (٢٠٠٨)، متعب وراضي (٢٠١٠)، السويطي (٢٠١٨) على أن أبعاد القيادة الريادية تتمثل في: (الاستقلالية، الإبداع، الاستباقية، التنافسية، تحمّل المخاطر). بينما أضاف كلٌّ من Agbim (٢٠١٣)، السيف (٢٠١٦)، الدوسري (٢٠١٦)، مغاوري (٢٠١٧)، البياتي (٢٠١٧)، البشيش (٢٠١٧)، (Esmar&Dayi,2018)، بُعد الرؤية الإستراتيجية للأبعاد السابقة، وتضيف أيضاً كلٌّ من الضامن (٢٠١٢)، رياض (٢٠١٤)، برهومة (٢٠١٤)، رضوان وغانم (٢٠١٧) بُعد الحاجة إلى الإنجاز. وتبنتى الدراسة الحالية تلك الأبعاد المشتركة بين معظم الباحثين الممثلة في (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية) وفيما يلي توضيح كلِّ بُعد على حدة.

### البُعد الأوّل: الميل إلى المخاطرة:

يشير بُعد الميل إلى المخاطرة إلى عدم التيقن والمجازفة عند اتخاذ بعض القرارات، أو في طرح وتنفيذ أفكار جديدة، أو العمل بتقنيات جديدة داخل المؤسسات، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يوجد فيها من مخاطر، وغموض، وعدم التأكد من نتائجها وردود الأفعال تجاهها (حسين، ٢٠١٣، ١١٧).

ويؤكد ما سبق كلٌّ من الضامن (٢٠١٢، ١٢٤)، والمختار (٢٠١٨، ٢١٨)، والبشيش (٢٠١٧، ١٧)، ومغاوري (٢٠١٧، ٥٤٦) أن بُعد الميل إلى المخاطرة يشير إلى تمتّع القيادة بروح المجازفة المحسوبة، التي تسمح بتجربة وتطبيق الأمور الجديدة وغير المألوفة، وإمكانية تخطي الشعور بالخوف والقلق من

حدوث الفشل، أو من غموض التجربة الجديدة، وعدم التأكد من نتائجها. كما يؤكّد جلاب وآخرون (٢٠١٥، ١٠٤) أن تبني المخاطرة هي صفة للقائد الريادي.

وفيما يتعلّق ببعده الميل إلى المخاطرة في مجال التعليم أشار كلٌّ من الدوسري (٢٠١٦، ٣٤٣)، السيف (٢٠١٦، ٤١)، معيقل (٢٠١٧، ٤٧) إلى أن بُعد المخاطرة في المؤسسات التعليمية يُقصد به: تحمّل المخاطر لدى القائد الريادي، بأن يكون لديه جرأة، واستعداد عال للمجازفة، في حال عدم التأكد من النتائج والغموض، وذلك من خلال طرح أفكار جديدة، أو تطوير آليات غير مسبقة للعمل، أو اتخاذ قرارات فريدة، أو تقديم خدمات جديدة، أو تحمّل مخاطر ماليّة وبشريّة.

باستقراء ما سبق يتّضح أن بُعد المخاطرة يُقصد به في الدّراسة الحاليّة: قدرة قائدة المدرسة على تقديم أفكار جديدة، وتطوير آليات عمل غير مسبقة، واتخاذ قرارات غير اعتياديّة ومميّزة، وتقديم خدمات جديدة للطالبات والمعلّمات، وتحمّل المجازفة الماليّة والبشريّة فيما يحقّق رؤية المدرسة، ومصّلحة الطالبة التي هي ثمرة العمليّة التعليميّة.

## البعد الثاني: الإبداع:

يُعرّف الإبداع: بأنه عمليّة الإتيان بكل ما هو جديد، فالإبداع: أن يرى الفرد ما لا يراه الآخرون، وهو الخروج عن الأمور المألوفة في النظر تجاه الأشياء، وتنظيم الأفكار، وظهورها في بناء جديد، انطلاقًا من العناصر الموجودة، وهو القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تدهش الآخرين. كما أن الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة. (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤، ١٧ - ١٨)

ولقد أصبحت العمليّة الإبداعية محل اهتمام مديري المؤسسات المختلفة؛ وذلك لأنه أحد عوامل المنافسة والنجاح للمؤسسة، وضمان استمراريتها وبقائها في سوق العمل إلى أبعد مدى، فإن الكشف عن طرق ابتكاريّة وإبداعية جديدة لتطوير المنتجات أو الخدمات يُكسب المؤسسات حيويّة وقدرة على التنافس والارتقاء والتطوّر. (رشيد والزيادي، ٢٠١٣، ٢٠٧).

ويؤكد ما سبق كلُّ من الزهراني (٢٠١٣، ٨)، والسويطي (٢٠١٨، ٥١)، والنجار والعلي (٢٠٠٦، ١٤)، وجلاب وآخرين (٢٠١٥، ١٠٤)، والشميمري والمبيريك (٢٠١١، ٧٥)، والشيخ (٢٠١٧، ١٣) أن الإبداع هو تقديم أشياء جديدة ومبتكرة، وخارجة عن المؤلف، وذات قيمة في الأفكار أو التقنيات أو الخدمات أو المنتجات؛ وذلك لحل المشكلات، أو أنه طرق لاتخاذ القرارات بشكل لم يسبق له مثيل، فهو عبارة عن توليد طرق جديدة، وأساليب متميزة، من أجل إنجاز الأعمال، كما أضاف الناصرة (٢٠٠٨، ٣٠) بأن بُعد الإبداع يتضمَّن الحصول على مصدر لتوليد موارد جديدة.

وفي مجال التعليم أشار كلُّ من الدوسري (٢٠١٦، ٣٤٠)، والسيف (٢٠١٦، ٤٠)، ومعيقل (٢٠١٧، ٤٤)، ومغاوري (٢٠١٧) والسليمان (٢٠١٦) والشايع (٢٠١١، ٦٤) إلى أن بُعد الإبداع في المدارس يُقصد به: قدرة قائد المدرسة على تشجيع المعلمين والإداريين على توليد مجموعة من الأفكار والوسائل، والطرق الجديدة وغير المألوفة لحل المشكلات، والاستفادة من الفرص المتاحة، بهدف تطوير أداء المدرسة، وتعظيم مواردها، وتحسين خدماتها.

وتبنَّى الدرّاسة التعريف السابق.

### البُعد الثالث: المبادرة (الاستباقية):

أشارت الضامن (٢٠١٢، ١٢٨) إلى أن بُعد المبادرة يُقصد به: الاستباقية والمبادأة، وهي العمل على إضافة قيمة إلى الشيء الجديد، أو الفكرة الجديدة، وذلك من خلال متابعة البيئة الخارجيّة، والتنبؤ باحتياجات ومتطلبات سوق العمل المستقبلية، وكذلك السعي إلى إيجاد أفكار ومنتجات وخدمات متميزة.

ويؤكد ما سبق كلُّ من البشبيش (٢٠١٧، ١٧)، والزهراني (٢٠١٣، ٨)، والسويطي (٢٠١٨، ٥١) أن الاستباقية هو استباق الأحداث، من خلال رصد البيئة الداخليّة والخارجيّة، واستغلال الفرص،



والتنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية، وإيجاد أساليب عمل مبتكرة، وخدمات ومنتجات متميزة، كما تتضمن البُعد المثابرة، والتكيف، والاستعداد لتحمل المسؤولية. ويضيف إلى ما سبق جلاب وآخرون (٢٠١٥، ١٠٧) أن بُعد المبادرة يركز على التنبؤ بالاحتياجات والرغبات المستقبلية للمنظمة، إضافة إلى احتياجات السوق.

وفي مجال التعليم يشير كلٌّ من الدوسري (٢٠١٦، ٣٤٥)، ومعقل (٢٠١٧، ٤٥)، السيف (٢٠١٦، ٤١)، مغاوري (٢٠١٧، ٥٤٦) إلى أن بُعد المبادرة يقصد به: قدرة قائد المدرسة على البحث بشكلٍ مستمرٍّ عن الإمكانيات، وتوقع الاحتياجات المستقبلية الجديدة للنمو والتطور، وتقديم الأفكار أو أساليب العمل الجديدة، والسعي للقيام بأعمال تتجاوز متطلّبات العمل، وتوسيع العمل ليشمل خدمات جديدة، وتؤدي إلى ميزة تنافسية، قبل أن يسبقها أحد من المنافسين، كما أن من أهم ركائز الاستباقية هي العلم والتفكير بما لم يفكر به أحد.

ويقصد ببُعد المبادرة في الدِّراسة الحالية بأنه: قدرة قائدة المدرسة على البحث بشكلٍ مستمرٍّ عن الإمكانيات المتوافرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية لتطوير المدرسة، وتقديم الأفكار أو أساليب العمل بشكلٍ جديد، والسعي للقيام بأعمال تتجاوز متطلّبات العمل، وتوسيع العمل ليشمل خدمات جديدة، تخدم المعلّمت والطالبات، بما يُحقِّق ميزة تنافسية للمدرسة قبل أن تسبقها إحدى المدارس الأخرى.

### البُعد الرابع: استثمار الفرص:

أشار المختار (٢٠١٨، ٢١٧) إلى أن بُعد استثمار الفرص يُقصد به: إدراك الفرص واكتشافها، ثم تقييمها؛ وصولاً لاستغلالها قبل الآخرين، بهدف تقديم سلع وخدمات متميزة محققة قيمة إستراتيجية عند المقارنة بالأقران. ويؤكد ما سبق رضوان وغانم (٢٠١٧، ٢٦) حيث يشيران إلى أن بُعد استثمار الفرص

هو اقتناص الفرص الجديدة والبديلة، لمواجهة المشكلات، والخروج من الأزمات لتحسين العمل، أو تسويق للمنتجات وتطويرها بطريقة مبتكرة، بالاعتماد على مصادر متعدّدة للحصول على أفكار جديدة.

وفي مجال التعليم تشير معيقل (٢٠١٧، ٤٦) إلى أن بُعد استثمار الفرص هو توظيف كافة الفرص الممكنة من أجل تطوير المدرسة، وتتبع التغيّرات والاتجاهات الجديدة، وتوقّع التغيّرات المستقبلية، والاستعداد لها في المستقبل، وتشجيع أفراد المدرسة للعمل بطريقة إبداعية، فضلاً عن تحديد الاحتياجات والمتطلّبات.

ويُقصدُ ببُعد استثمار الفرص في الدّراسة الحاليّة بأنه: استعداد قائدة المدرسة لإدراك الفرص المتاحة لتطوير المدرسة، والسعي لاكتشافها وتقييمها وتوظيفها، بهدف تقديم مخرجات تعليمية وخدمات متميزة، بما يحقق للمدرسة قيمة إستراتيجية عند المقارنة بالأقران، من خلال تتبّع التغيّرات والاتجاهات الجديدة، وتحديد الاحتياجات والمتطلّبات، والاستعداد لقبول التغيّرات التي قد تستجدّ في المستقبل، حيث يساعد استثمار الفرص على مواجهة المشكلات والأزمات.

### البُعد الخامس: الرؤية الإستراتيجية:

تشير مغاوري (٢٠١٦، ٥٤٥) إلى أن الرؤية الإستراتيجية يقصد بها: التصوّرات والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيقها، من خلال إعداد خطط إجرائية، وعملية على أرض الواقع، وتذليل العقبات، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها.

ويؤكّد ما سبق كلُّ من الطائي والعبادي (٢٠٠٨، ٢٤)، والشخيلي (٢٠١٣، ٢٣)، ودهيش و الشلاش إلى أن بُعد الرؤية الإستراتيجية يشير إلى توفير وثيقة مكتوبة تحدّد القيم والمبادئ، وهي تعدّ بمثابة دستور للمؤسسة، ينظم كافة القرارات والجهود في المؤسسة، وتحدد بوضوح طبيعة الأنشطة التي تقوم بها، وخدماتها، وخصائص ما تقدّمه من منتجات، بالإضافة إلى إنها تحدّد العملاء الذين تهتم بهم المؤسسة،

وتعدُّ الرؤية صورة للمستقبل المراد تحقيقه. كما يضيف عاشور (٢٠١٢، ٩) إلى ما سبق أن بُعد الرؤية الإستراتيجية يشير إلى نموذج يؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة.

وفي مجال التعليم أشار الدوسري (٢٠١٦، ٣٤٣) إلى أن الدستور هو الوثيقة المكتوبة التي تحدد القيم والمبادئ التي تنظم كافة القرارات والجهود في المؤسسة التعليمية، وتحدّد بوضوح طبيعة الأنشطة والخدمات التي تُقدّمها، حيث تعدُّ صورة للمستقبل المراد تحقيقه.

ويُقصدُّ ببُعد الرؤية الإستراتيجية في الدِّراسة الحاليَّة بأنه: تصوُّرات وتوجُّهات قائدة المدرسة لرؤية المستقبل، ووضع دستور المدرسة، وهو الوثيقة المكتوبة التي تُحدِّد القيم والمبادئ التي تنظِّم كافة القرارات والجهود في المدرسة، وتحدد بوضوح طبيعة الأنشطة والخدمات التي تُقدِّمها المدرسة، والعمل على تحقيقها من خلال إعداد خطط إجرائية وعملية على أرض الواقع، وتذليل العقبات، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها. ويتَّضح مما سبق أن الأبعاد جميعها قد تتداخل مع بعضها، مثلاً بُعد استثمار الفرص قد يتداخل مع الإبداع، وبعد المبادرة قد يتداخل مع استثمار الفرص، ولكن تمَّ الفصل بين الأبعاد على سبيل الدِّراسة فقط.

### معوِّقات تطبيق القيادة الريادة:

اتفق كلُّ من الشيخ (٢٠١٧، ٢٧)، والدوسري (٢٠١٦، ٣٤٦)، والسيف (٢٠١٦، ٣٠) على أن هناك العديد من المعوِّقات التي تقلل قدرة القائد الريادي في المنظمة على تطبيق هذا النمط الإداري، مما يؤثر في عملية التجديد والإبداع المؤسسي فيها، ومن تلك المعوِّقات:

- عدم وجود رؤية واضحة ومحددة.
- قلة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار.
- البُعد عن المجازفة والخوف من الفشل.

- قلة تطوير مهارات الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بسبب وجود قواعد عمل دكتاتورية لا تقبل التجديد.

- قلة رأس المال المخصص للأعمال الريادية

- قلة الوقت المخصص للإبداع والابتكار، وتدني القدرة على تقديم الحلول الابتكارية لحلّ المشكلات.

- ندرة الحوافز المادية والمعنوية للإبداع والتجديد.

- ندرة العمل بروح الجماعة في المؤسسة الواحدة.

- المركزية الشديدة وعدم التفويض.

ومما سبق يمكن استخلاص أن أهمّ المعوّقات التي تحدّ من تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات، وفي

المدارس بصفة خاصّة، يمكن تقسيمها إلى معوّقات مؤسسية ومعوّقات شخصية للقائد الريادي.

١- معوّقات تنظيمية: قلة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، ضعف إقدام المؤسسة على

المخاطرة، قلة المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها في حلّ المشكلات، التخبط وعدم

وضوح الرؤية، وقلة المبادرة بأساليب وطرق جديدة، تعقيد الإجراءات الرسمية، ضعف القدرة على

الانخراط، وتقبل كل جديد وتبنيّه، والمركزية الشديدة وعدم التفويض.

٢- معوّقات شخصية مثل: قدرات الفردية، البيئة المحيطة، العادات، والتقاليد، النظرة المجتمعية إلى كلّ

ما هو جديد، عدم تربية الأطفال على مهارات التفكير العليا، عدم تقبل كل ما هو جديد

ومقاومته.

## ثانياً: الدِّراسات السَّابقة:

تم عرض الدِّراسات ذات الصلة بموضوع الدِّراسة، مصنفة إلى محورين: الأول تناول القيادة الرياديَّة في مجال التعليم، والثاني تناول ابعاد القيادة الريادية، وتم ترتيبها وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

### المحور الأول: دراسات تناولت القيادة الرياديَّة:

١. دراسة كاسي (٢٠٠٦، Case) بعنوان: " **Expanding Resources International**

**& Entrepreneurial Leadership Behaviors Of Selected Secondary**

**Principals**" زيادة الموارد: سلوكيات القيادة الرياديَّة لمدارس ثانويَّة مختارة"

هدفت الدِّراسة إلى التَّعرّف على سلوكيات القيادة الرياديَّة لمديري المدارس الثانويَّة التي تمكَّنهم من توسيع وزيادة موارد المدرسة، وطرق توظيفها لتحسين تحصيل الطلاب، واعتمدت الدِّراسة المنهج الوصفي المختلط، استخدمت الدِّراسة المقابلة والاستبانة أداتين للدِّراسة، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من خمسة من مديري المدارس، و(٣٣) من الطاقم القيادي المدرسي، و(١٧) فرداً من المجتمع المحلي في خمس مناطق في كاليفورنيا.

أهمُّ النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة: يمارس مديرو المدارس المختارة سلوكيات رياديَّة لزيادة الموارد، من أهمِّها: تبني المشاريع والأفكار الإبداعيَّة، وبناء الشراكات الفاعلة مع الأفراد والمنظَّمات، وتركيز الموارد لتلبية احتياجات الطلاب، وفق خطة تطوير مرسومة، وتطوير البنية التحتيَّة التقنيَّة لدعم المعلِّمين والطلاب، ومراقبة برامج المدرسة وتخطيط الميزانيَّة لمقابلة احتياجات الطلاب.

٢. دراسة بلاك (blake، ٢٠٠٨) بعنوان: "The principal as entrepreneur in the

" management of schools " مدير المدرسة كريادي في إدارة المدرسة".

هدفت الدِّراسة إلى التَّعرُّف على دور مدير المدرسة كريادي في إدارة مدارس التعليم العام في جنوب أفريقيا عن طريق التَّعرُّف على العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المدارس، ومعرفة تصوُّر المعلِّمين لدور مدير المدرسة كريادي. وتقديم خطوط عامَّة عن كَيْفِيَّة استخدام مديري المدارس لمدخل الرياديَّة لتحسين إدارة المدارس، واعتمدت الدِّراسة على المنهج الكمي الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً للدِّراسة، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من ٤٠٠ معلِّم.

أهمُّ النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة: وجود تحديات متعلِّقة بقدره مدير المدرسة على قيادتها بشكل ريادي فاعل واقتصادي، وأن للمهارات الإداريَّة والقياديَّة لمدير المدرسة أثرًا كبيرًا في نجاحه كريادي، وأن المنظَّمة التعليميَّة لا تحتاج لإدارتها بشكل تجاري، ولكن في الوقت ذاته هي بحاجة ماسَّة لإحداث تغيير وتطوير في الفكر الإداري، وأن مديري المدارس الحاليين يمتلكون اتجاهاتٍ وقدراتٍ كافية للقيام بأنشطة رياديَّة، ولكن هذه القدرات لا يتمُّ تفعيلها على أرض الواقع.

٣. دراسة تايلور وفرانسيس (Taylor & Francis، ٢٠١١) بعنوان: "The interplay

between instructional and entrepreneurial leadership styles in

" Cyprus rural primary schools". التفاعل بين أسلوب القيادة التعليميَّة والقيادة

الرياديَّة في مدارس قبرص الابتدائيَّة الريفيَّة".

هدفت الدِّراسة إلى التَّعرُّف على كيف يجمع مديري المدارس في قبرص بين جوانب القيادة التعليميَّة والرياديَّة، واعتمدت الدِّراسة على المنهج المختلط، واستخدمت المقابلة أداةً للدِّراسة، وتكوَّنت عينة الدِّراسة مديري المدارس الابتدائيَّة الريفيَّة الناجحة في قبرص.

أهمُ النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة: أن القيادة التعليميَّة والقيادة الرياديَّة مكوَّنان أساسيان للقيادة الناجحة، أن هذا النوع من القيادة الناجحة يمكن أن يعزز التعلُّم داخل المدرسة نفسها، ومن خلال - لاستفادة من البيئة الأوسع، أن الممارسين وصناع القرار بحاجة إلى التفكير والتصرُّف بطريقة مننَّمة من خلال مراعاة جميع القوى التي تؤثر في تعلُّم الطالب.

٤. دراسة ويافير (Weaver، ٢٠١٢)، بعنوان: " **Building Leaders in Secondary**

**Education: An Initial Evaluation of an Entrepreneurial Leadership Development Program** " " **بناء القيادات في المدارس الثانويَّة: تقييم**

مبدئي لبرنامج تطوير القيادة الرياديَّة".

هدفت الدِّراسة إلى تقييم برنامج تطوير القيادات المدرسيَّة الذي تقدِّمه منظمة ADVANCE للتعليم المبتكر، واعتمدت الدِّراسة على المنهج التجريبي، واستخدمت الاستبانة قبليَّة، وأخرى بعديَّة لقياس أثر التدريب المكثف لمدة خمسة أسابيع أداةً للدِّراسة، تكوَّنت عينة الدِّراسة من جميع المشاركين في البرنامج. أهمُ النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة: أن المشاركين في البرنامج أصبحت لديهم مستويات أعلى من النوايا والاتجاهات الرياديَّة، بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، وأن اتَّجاهات المتدربين نحو الاستثمار في التعليم، المبادرة، تحمُّل المخاطرة أصبحت أكثر ايجابيَّة.

٥. دراسة القاسم (٢٠١٣) بعنوان: " **أثر الخصائص الرياديَّة في تبني التوجهات الإستراتيجيَّة**

للمديرين في المدارس الخاصة".

هدفت الدِّراسة إلى توضيح أثر الخصائص الرياديَّة في تبني التوجُّهات الإستراتيجيَّة للمديرين في المدارس الخاصَّة في عمان بالأردن، واعتمدت الدِّراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت

الاستبانة أداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من مديري ورؤساء الأقسام العاملين في (٤٤) مدرسة خاصة في عمان، وعددهم (٢٥٠) فردًا.

وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي للخصائص الريادية بأبعادها: الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية، وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة) بدرجة مرتفعة في كل الأبعاد في تبني التوجهات الإستراتيجية في المدارس الخاصة في مدينة عمان.

٦. دراسة ايوب و عثمان (Ayub& Othman, 2013) بعنوان: "Entrepreneurship

**"Management Practices in Creating Effective Schools"** ممارسات

الادارة الريادية ودورها في بناء مدارس فاعلة"

هدفت الدراسة الى فحص العلاقة بين ممارسات الإدارة لنمط الريادة وتطوير مدرسة فاعلة وتحقيق التميز. وتتضمن فاعلية المدرسة الالتزام والتحصيل الدراسي ودعم المجتمع وجودة الخريجين الذين تشملهم الاستطلاع، من وجهه نظر القادة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لدراسة، تكونت عينة الدراسة من (١٨٠) مدرسة تم اختيار (٧٢) مدرسة بطريقة عشوائية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين تطبيق نمط القيادة الريادية وتحقيق المدرسة الفعالة، كما ان المدرسة الفعالة تساهم في تحقيق مميزات الادارة المشاريع تطور المدرسة.

٧. دراسة زهداتول وصهيب وأفسانيه (Zahdatol, Soaib and Afsaneh, ٢٠١٤)

بعنوان: " **Entrepreneurial leadership practices and school**

**"innovativeness"** ممارسات القيادة الريادية والإبداع المدرسي."

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة الريادية والإبداع المدرسي، من وجهة نظر المعلمين في بعض المدارس الثانوية المميزّة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي،



واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من ٢٩٤ معلّمًا في بعض المدارس الثانوية الماليزية.

أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية بنسبة متوسّطة، وجدت هذه الدراسة علاقة ارتباط قويّة، وفقًا لآراء أفراد عينة الدراسة بين ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والابداع المدرسي.

٨. دراسة سويتنو، سونهاجي، عارفين وألفتين (٢٠١٤، Suyitno, S., Sonhadji, A.,

Arifin, I., & Ulfatin, N) بعنوان " **Entrepreneurial leadership of vocational schools principals in Indonesia.**"

المهنية في إندونيسيا)

(المهنية في إندونيسيا)

هدفت الدراسة إلى وصف وتفسير الإستراتيجية التي يستخدمها مديري المدارس في ممارسة القيادة الريادية، وفحص العلاقة بين المدرسة والمستفيدين، ودورها في تعزيز ممارسات القيادة الريادية التي يمارسها مدير المدرسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من ٤٦ مخبرًا.

أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يستخدم مديرو المدارس بعض الإستراتيجيات في ممارستهم للقيادة الريادية، مثل عمل تعديلات إبداعية على المنهج وطرق التدريس، قيادة الطلاب، وتمكين موظفي ومعلمي المدرسة. - يُسهم مديرو المدارس في مساعدة الخريجين في الحصول على الوظائف المناسبة ودخول سوق العمل - أن مديري المدارس الذي يمتلكون فكرًا رياديًا قادرون على بناء علاقات جيدة بين المدرسة والمستفيدين الداخليين والخارجيين.

٩. دراسة السيف (٢٠١٦) بعنوان: "متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية، وتحديد درجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية في مدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مشرفات القيادات المدرسية في مكتب شمال الرياض البالغ عددهن (٩)، وقائدات المدارس في مكتب شمال الرياض بلغ عددهن (١٠٠). وطبقت الأداة الثانية المقابلة على قائدات مكاتب التعليم في مدينة الرياض وعددهن (٧).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة عالية لجميع أبعاد الدراسة (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، المبادرة) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، وبلغ المتوسط العام لدرجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية ٣,٥٦ والذي يدل على التطبيق بدرجة كبيرة.

١٠. دراسة معيقل (٢٠١٧) بعنوان: "تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية: برنامج تدريبي مقترح".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة نمط القيادة الريادية في مدارس المرحلة الثانوية في مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز - رحمه الله - لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد أهم معوقات ومتطلبات تطبيقها، والتعرف على الاحتياجات التدريبية لقيادة مدارس (تطوير) في مجال القيادة الريادية، وصولاً لأعداد برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء قيادات المدارس، استناداً لتطبيق القيادة الريادية، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهجين الكمي (الوصفي-المسحي) المنهج

النوعي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع المعلومات، وتكوّنت عينة الدّراسة (٤١٨) من المعلّمين والمعلّّمات مدارس (تطوير) و(٣٦) من قيادات المدارس من الجنسين، إضافة إلى مشرفي القيادة المدرسيّة.

وأهمُّ ما توصّلت إليه نتائج الدّراسة: أن ممارسة القيادات لنمط القيادة الرّياضيّة بشكل عامّ في مدارس المرحلة الثانويّة بمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، من وجهة نظر عينة الدّراسة كانت متوسّطة، كما بينت نتائج الدّراسة وجود معوّقات تعوق تطبيق القيادة الرّياضيّة بدرجة كبيرة، وأنفق أفراد عينة الدّراسة بدرجة كبيرة جدًّا على متطلّبات تطبيق القيادة الرّياضيّة، وتوصّلت النتائج أن هناك احتياجًا فعليًّا لدى قادة المدارس في مجال القيادة الرّياضيّة، تم على أساسها بناء البرنامج التدريبي المقترح.

### التعليق على الخور الأول:

باستقراء الدّراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدّراسة؛ يمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما وبين الدّراسة الحاليّة، لتحديد جوانب الاستفادة، كما يلي:

أ. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدّراسات السابقة والدّراسة الحاليّة، من حيث:

#### ١- هدف الدّراسة:

هدفت الدّراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة لأبعاد القيادة الرّياضيّة من خلال الأبعاد التالية: (المخاطرة، الإبداع، المبادرة (الاستباقيّة)، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجيّة) من وجهة نظر قائدات ومعلّّمات المرحلة الثانويّة الأهليّة بشرق مدينة الرياض، والتعرّف على معوّقات تطبيقها.

وقد اتّفقت بعض أهداف الدّراسات السابقة المتعلّقة بموضوع القيادة الرّياضيّة في التعليم، فيما يخصّ المديرين، هو ما يتّفق مع موضوع الدّراسة الحاليّة، مثل دراسة بلاك Blake (٢٠٠٨)، التي تناولت دور

مدير المدرسة كريادي في إدارة المدرسة، ودراسة كاسي (Case، ٢٠٠٦) التي تناولت سلوكيات القيادة الرياديّة لمديري المدارس نحو فعاليّة المدرسة، ودراسة السيف (٢٠١٦) التي تناولت درجة تطبيق أبعاد القيادة الرياديّة لدى القيادات المدرسيّة في مدينة الرياض، دراسة ايوب وعثمان (Ayub& Othman, 2013) التي تناولت فحص العلاقة بين ممارسات الإدارة لنمط الريادة وتطوير مدرسة فاعلة وتحقيق التميز، وتتضمن فاعلية المدرسة الالتزام والتحصيل الدراسي ودعم المجتمع وجودة الخريجين الذين شملهم الاستطلاع. بينما اختلفت أهداف الدّراسة الحاليّة مع بعض الدّراسات السابقة، حول بعض المتغيّرات، مثل دراسة سويتنو، سونهاجي، عارفين وألفتين (Suyitno, S., Sonhadji, A., Arifin, I., ٢٠١٤، & Ulfatin, N) التي هدفت إلى وصف وتفسير الإستراتيجيّة التي يستخدمها مديري المدارس في ممارسة القيادة الرياديّة، وفحص العلاقة بين المدرسة والمستفيدين، ودورها في تعزيز ممارسات القيادة الرياديّة التي يمارسها مدير المدرسة.

كما اختلفت الدّراسة الحاليّة مع دراسة مع معقل (٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة نمط القيادة الرياديّة في مدارس المرحلة الثانويّة في مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز - رحمه الله - لتطوير التعليم العام في المملكة العربيّة السعوديّة، وتحديد أهمّ معوّقات ومتطلبات تطبيقها، والتعرّف على الاحتياجات التدريبيّة لقيادة مدارس (تطوير) في مجال القيادة الرياديّة، وصولاً لإعداد برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء قيادات المدارس استناداً لتطبيق القيادة الرياديّة.

كما اختلفت الدّراسة الحاليّة مع دراسة زهداتول وصهيب وأفسانيه (Zahdatol, Soaib, ٢٠١٤ and Afsaneh) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة الرياديّة والإبداع المدرسي. ودراسه ويافير (Weaver، ٢٠١٢) التي هدفت إلى تقييم برنامج تطوير القيادات المدرسيّة الذي تقدمه منظّمة ADVANCE للتعليم المبتكر. ودراسة تايلور وفرانسييس (Taylor & ٢٠١١،

(Francis) التي هدفت إلى التعرف على كيف يجمع مديرو المدارس في قبرص بين جوانب القيادة التعليمية والريادية، ودراسة القاسم (٢٠١٣) التي هدفت إلى توضيح أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان بالأردن.

## ٢- مجتمع الدراسة وعينتها:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الريادية في قطاع التعليم، والتي ركزت على فئة المعلمين، مثل دراسة بلاك (Blake, 2008)، ودراسة زهداتول وصهيب وأفسانيه (2014)، (Zahdatol, Soaib and Afsaneh)، أو مشرفات القيادات، وقائدات المدارس، مثل دراسة السيف (2016)، ودراسة القاسم (2013)، أو المعلمين والمعلمات وقيادات المدارس ومشرفي القيادة المدرسية، مثل دراسة معيقل (2017)، أو قيادات المدارس فقط، مثل دراسة تايلور وفرانسييس (Taylor, 2011)، ودراسة ايوب وعثمان (Ayub & Othman, 2013)، أو المشرفين فقط، مثل دراسة سويتنو، سونهاجي، عارفين وألفتين (Suyitno, S., Sonhadji, A., Arifin, I., & Ulfatin, N)، أو الطاقم القيادي المدرسي وفرد من مجتمع المحلي، مثل دراسة كاسي (Case, 2006)، أو جميع المشتركين في برنامج تطوير القيادات المدرسية الذي تقدمه منظمة ADVANCE للتعليم المبتكر، مثل دراسة ويافير (Weaver, 2012)، أما الدراسة الحالية فشملت المعلمات والقائدات.

## ٣- منهج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كاسي (Case, 2006)، ودراسة زهداتول وصهيب وأفسانيه (2014)، (Zahdatol, Soaib and Afsaneh)، ودراسة السيف (2016)، ودراسة القاسم (2013)، ودراسة ايوب وعثمان (Ayub & Othman, 2013)، ودراسة ويافير (Weaver, 2012)، في استخدام المنهج الوصفي منهجاً مناسباً لمثل هذه الدراسات، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة بلاك (Blake, 2008)، ودراسة تايلور وفرانسييس (Taylor & Francis, 2011)، ودراسة معيقل (2017) حيث استخدمت المنهج المختلط منهجاً لدراساتها، ودراسة سويتنو، سونهاجي، عارفين وألفتين

( Suyitno, S., Sonhadji, A., Arifin, I., & Ulfatin, N, ٢٠١٤ ) حيث استخدمت المنهج

الكيفي منهجًا لدراستها.

#### ٤- أداة الدِّراسة:

اتَّفتت معظم الدِّراسات السابقة على الاستبيان والمقابلة الشخصية، أداتين لجمع البيانات، في حين اتَّفتت الدِّراسة الحاليَّة، ودراسة بلاك ( blake 2008 )، ودراسة ويافير ( Weaver ، ٢٠١٢ )، ودراسة القاسم ( ٢٠١٣ )، ودراسة ايوب وعثمان ( Ayub& Othman, 2013 )، على استخدام الاستبانة أداةً للدِّراسة، واستخدمت دراسة دراسة سويتنو، سونهاجي، عارفين وألفتين ( Suyitno, S., ٢٠١٤ )، ودراسة ( Sonhadji, A., Arifin, I., & Ulfatin, N ) المقابلة فقط أداةً للدِّراسة.

#### ثانيًا: دراسات تناولت ابعاد القيادة الريادية:

حيث تم عرض ابعاد القيادة الريادية للاستفادة من نتائجها عند تحليل نتائج الدراسة الحالية، وخاصة ما يتعلق ببُعد الابداع والرؤية الاستراتيجية.

١- دراسة عبد العال ( ٢٠١١ ) بعنوان: واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدِّراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل، واعتمدت الدِّراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً للدِّراسة، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من (٥٠) مديرًا من مديري المرحلة الابتدائية والحاضرين إلى دورة التدريب بكلية التربية جامعة حائل.

وأهمُّ ما توصَّلت إليه نتائج الدِّراسة: أن إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل تطبق عناصر

وجوانب الإبداع الإداري بدرجة عالية.

## ٢-دراسة مُجد (٢٠١١) بعنوان: تطوير أداء مديري المدارس الثانويّة في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجيّة.

هدفت الدّراسة إلى التعرّف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانويّة بمدينة جدة لأبعاد القيادة الإستراتيجيّة، واعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً للدّراسة، وتكوّنت عينة الدّراسة من (١٩٤) من مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة بمدينة جدّة. وأهمُّ ما توصّلت إليه نتائج الدّراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة ضعيفة.

## ٣-دراسة الغراس (٢٠١٧) بعنوان: القيادة التحويليّة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم.

هدفت الدّراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للقيادة التحويليّة، وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، واعتمدت الدّراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً للدّراسة، وتكوّنت عينة الدّراسة من (٢٥١) قائدة للمدارس بالتعليم العام بمنطقة القصيم.

وأهم ما توصّلت إليه نتائج الدّراسة: أن درجة ممارسة قائدات التعليم العام بمنطقة القصيم للقيادة التحويليّة متحقق بدرجة كبيرة جدًّا، وأن الإبداع الإداري لدى القائدات بصفة عامة جاء بدرجة متوسّطة.

٤-دراسة الفواز (٢٠١٨) بعنوان: الإبداع الإداري مدخل لتطوير أداء قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الابتدائية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (٩٩) قائدة للمدارس الابتدائية في مدينة الخرج.

وأهم ما توصّلت إليه نتائج الدراسة: أن المتوسط العام لواقع الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الخرج جاء بدرجة عالية.

### التعليق على المحور الثاني:

#### ١. هدف الدراسة:

هدفت الدراسات السابقة التي تناولت بعض ابعاد القيادة الريادية، مثل: دراسة عبد العال (٢٠١١) التي هدفت الى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل، ودراسة محمد (٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لأبعاد القيادة الإستراتيجية،

ودراسة الغراس (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية، وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، ودراسة الفواز (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الابتدائية.

بينما هدفت الدراسة الحالية الى ربط نتائج الدراسات السابقة ابعاد القيادة الريادية.



## ٢. مجتمع الدِّراسة وعينتها:

أُتِّقَت الدِّراسات السَّابِقة على فِئة قادة المدارس، مثل دراسة عبد العال (٢٠١١)، ودراسة مُجَّد (٢٠١١)، ودراسة الغراس (٢٠١٧)، ودراسة الفواز (٢٠١٨).

## ٣. منهج الدِّراسة:

أُتِّقَت معظم الدِّراسات السَّابِقة في استخدام المنهج الوصفي بأنواعه، منهجًا مناسبًا لمثل هذه الدِّراسات.

## ٤. أداة الدِّراسة:

أُتِّقَت الدِّراسات السَّابِقة على استخدام الاستبيان، أداة لجمع البيانات.

## التعليق العام على الدِّراسات السَّابِقة:

باستقراء الدِّراسات السَّابِقة بمحورها؛ يمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدِّراسة الحاليَّة، لتحديد جوانب الاستفادة، كما يلي:

### أوجه الاتِّفاق بين الدِّراسات السَّابِقة والدِّراسة الحاليَّة:

- تنوَّعت تلك الدِّراسات في أهدافها، إلا أن مجملها تناول موضوع القيادة الرياديَّة في التعليم، وهو ما يتَّفَق مع موضوع الدِّراسة الحاليَّة (القيادة الرياديَّة).
- أُنِّقَت الدِّراسة الحاليَّة مع أغلب الدِّراسات السَّابِقة في استخدام المنهج الوصفي منهجًا مناسبًا لمثل هذه الدِّراسات.
- أُنِّقَت معظم الدِّراسات على الاستبانة والمقابلة الشخصيَّة أدوات لجمع البيانات، حيث تستخدم الدِّراسة الحاليَّة الاستبانة أداة للدِّراسة.

### أوجه الاختلاف بين الدّراسات السّابقة والدّراسة الحاليّة:

- اختلفت أهداف الدّراسة الحاليّة عن جميع الدّراسات السّابقة، حيث هدفت الدّراسة الحاليّة إلى الكشف عن واقع تطبيق أبعاد القيادة الرياديّة من خلال الأبعاد التالية: (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجيّة) لدى قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة بشرق مدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلّمات، والتعرّف على معوّقات تطبيقها.
- اختلفت الدّراسة الحاليّة عن جميع الدّراسات السّابقة في البعد المكاني؛ حيث تم تطبيقها بالمدارس الثانويّة الأهليّة للبنات، بشرق مدينة الرياض.
- اختلفت الدّراسة الحاليّة عن بعض الدّراسات السّابقة، في تحديد فئة العيّنة، وهي المشرفات أو مديرون، بينما تشتمل عيّنة الدّراسة الحاليّة على فئة القائدات والمعلّمات في المدارس الثانويّة.

### مجالات الاستفادة من الدّراسات السّابقة:

- في ضوء عرض الدّراسات السّابقة، استفادت الدّراسة من تلك الجهود والنتائج في عدّة مجالات يمكن إجمالها بالآتي:
- في تحديد مشكلة الدّراسة الحاليّة، كما أنّها تضمّنت معلومات مهمة، كانت بمثابة منطلق لتحديد أسئلة الدّراسة الحاليّة وأهدافها.
  - استفادت الدّراسة الحاليّة من الدّراسات السابقة عند بناء أداة الدّراسة (الاستبانة)، وخطوات تصميمها.

### ما تميّزت به الدّراسة الحاليّة:

- تميّزت الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السّابقة في تناولها واقع تطبيق أبعاد القيادة الرياديّة لدى قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة بشرق مدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلّمات؛ نظراً لأنه لم ير-



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة وعينتها.
- خصائص مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة.
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع الدراسة، وخصائصها، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، واستخراج النتائج، وفيما يأتي عرض تفصيلي لذلك:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وهذا المنهج يعتمد على دراسة واقع الظاهرة التي يريد الباحث دراستها، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبّر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة، ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيُعطي وصفاً رقمياً يُوضّح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وعبد الحق وعدهس، ٢٠٠٢، ١٨٠)؛ وذلك للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلّمات.

#### مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من قائدات ومعلّمات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، وخلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، والبالغ عددهنّ (٨٤٠) بواقع (٢٨) قائدة، و(٨١٢) معلّمة.



## ٢- المؤهل العلمي

## جدول (٢)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	
٧٥,٥	٢٤١	جامعي (بكالوريوس)
١٧,٩	٥٧	دبلوم عالي
٦,٦	٢١	دراسات عليا
١٠٠,٠	٣١٩	الإجمالي

يُتضح من خلال الجدول (٢) أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين علمياً جامعي (بكالوريوس) بتكرار (٢٤١) استبانة وبنسبة (٧٥,٥%)، في حين أن هناك (٥٧) فرداً من أفراد الدراسة بنسبة (١٧,٩%) مؤهلين علمياً دبلوم عالٍ، وهناك (٢١) استبانة بنسبة (٦,٦%) مؤهلين علمياً دراسات عليا.

مما يشير الى تنوع المستوى العلمي لأفراد مجتمع الدراسة، مما يعني أن تحديد لواقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية قد يتأثر بخلفتهم العلمية، نظراً لاختلاف المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة.

## ٣- عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي

## جدول (٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي

النسبة المئوية	التكرارات	
٤٩,٥	١٥٨	أقل من ٥ سنوات
٢٧,٠	٨٦	٥ إلى ١٠ سنوات
٢٣,٥	٧٥	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠,٠	٣١٩	الإجمالي

يوضّح الجدول (٣) توزيع أفراد مجتمع الدِّراسة وفق متغيّر سنوات الخدمة في العمل الحالي، حيث إن هناك (١٥٨) من أفراد مجتمع الدِّراسة بنسبة (٤٩,٥%) سنوات خدمتهنَّ في العمل الحالي أقل من (٥) سنوات، في حين أن هناك (٨٦) فرداً من أفراد مجتمع الدِّراسة بنسبة (٢٧,٠%) تتراوح سنوات خدمتهنَّ ما بين (٥ إلى ١٠) سنوات، وهناك (٧٥) فرداً من أفراد مجتمع الدِّراسة بنسبة (٢٣,٥) سنوات خدمتهنَّ في العمل الحالي أكثر من (١٠) سنوات.

ما يشير إلى تنوع الخبرات لأفراد مجتمع الدِّراسة، مما يجعلهنَّ قادرات على تكوين آراء أكثر دقة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة لأبعاد القيادة الرياديّة، حيث تُعدُّ الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء.

#### ٤- عدد البرامج التدريبيّة في مجال القيادة

##### جدول (٤)

توزيع أفراد مجتمع الدِّراسة وفق عدد البرامج التدريبيّة في مجال القيادة

النسبة المئوية	التكرارات	
٤٥,٨	١٤٦	١ إلى ٢ برامج تدريبيّة
٣٠,٤	٩٧	٢ إلى ٤ برامج تدريبيّة
٢٣,٨	٧٦	٤ برامج تدريبيّة فأكثر
١٠٠,٠	٣١٩	الإجمالي

يتّضح من خلال الجدول (٤) أن النسبة الكبرى لأفراد مجتمع الدِّراسة يتراوح عدد دوراتهنَّ التدريبيّة التي حصلن عليها في مجال القيادة ما بين (١-٢) برنامج بتكرار (١٤٦) وبنسبة (٤٥,٨%)، في حين أن هناك (٩٧) من أفراد مجتمع الدِّراسة بنسبة (٣٠,٤%)، يتراوح عدد الدورات التي حصلن عليها ما بين (٢-٤) برامج تدريبيّة، وهناك (٧٦) فرداً بنسبة (٢٣,٨%) حصلن على (٤) برامج تدريبيّة فأكثر في مجال القيادة.



مما يشير أن جميع أفراد الدِّراسة حصلن على دورات تدريبية في مجال القيادة، وهو ما قد ينعكس على آرائهنَّ التي ساعدت في الوصول الى أهداف الدِّراسة.

### أداة الدِّراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدِّراسة؛ اعتمدت الدِّراسة على "الاستبانة" أداةً لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدِّراسة من فئة القائدات والمعلمات، حيث تعدُّ الاستبانة أشهر وسائل جمع البيانات في سائر البحوث النظرية، كما أنها أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقِّق أهداف الدِّراسات المسحية.

وقد تم بناء أداة الدِّراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدِّراسات ذات العلاقة بموضوع الدِّراسة، كما قامت الباحثة بتحديد المحاور التي تشتمل عليها الاستبانة من الإطار النظري، والبنود الخاصة بكل بُعد بناءً على أسئلة وأهداف الدِّراسة، ثمَّ تمَّ إعداد الاستبانة بصورتها الأولية من ثلاثة محاور ملحق (١):

- المحور الأول: يتناول البيانات الأولية لمتغيرات الدِّراسة المؤهل العلمي (جامعي/بكالوريوس)، دبلوم عالٍ، ماجستير)، نوع الوظيفة: (قائدة، معلِّمة)، عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي: (من ١) سنة من ٥ سنوات، من ٥ الى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة: (من ١ إلى ٢ برامج تدريبية، من ٢ إلى ٤ برامج تدريبية، ٤ فأكثر).

- المحور الثاني: تناول قياس واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلمات، وجاءت بـ ١٤ عبارة، مقسمة على خمسة أبعاد، تناولت بُعد المخاطرة بـ ٩ عبارات، وبُعد الإبداع بـ ٩ عبارات، وبُعد المبادرة (الاستباقية) بـ ٩ عبارات، وبُعد استثمار الفرص بـ ٧ عبارات، وبُعد الرؤية الإستراتيجية بـ ٧ عبارات.

- المحور الثالث: تناول الصعوبات التي تحدُّ من تطبيق القيادة الرياديَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة الأهلِيَّة بشرق مدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلمات، وتكوَّن المحور من ٨ عبارات.
- وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكِّمون ملحق (٢) تم التعديل من البيانات الأوليَّة عدد سنوات الخبرة (١ سنة- ٥ سنوات)، واستبدالها بعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحاليَّة (أقل من ٥ سنوات). أما المحور الثاني فقد تم حذف بعض العبارات المكررة في أكثر من بُعد.
- بالنسبة للمحور الثالث: الذي تناول الصعوبات التي تحدُّ من تطبيق القيادة الرياديَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة الأهلِيَّة بشرق مدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلمات كانت عبارته مناسبة ولم يتم التعديل عليها من قبل المحكمين.
- تم تعديل الاستبانة حسب خبرات وآراء السادة المحكمين؛ لتصبح أداة الاستبانة في صورتها النهائيَّة ملحق (٣) على النحو الآتي:

- المحور الأول: يتناول البيانات الأوليَّة لمتغيِّرات الدِّراسة المؤهَّل العلمي (جامعي (بكالوريوس)، دبلوم عالٍ، ماجستير)، نوع الوظيفة: (قائدة، معلِّمة)، عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، عدد البرامج التدريبيَّة في مجال القيادة: (من ١ إلى ٢ برامج تدريبيَّة، من ٢ إلى ٤ برامج تدريبيَّة، ٤ فأكثر).

- المحور الثاني: تناول قياس واقع تطبيق أبعاد القيادة الرياديَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة الأهلِيَّة بشرق مدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلمات، وجاءت بـ ٤١ عبارة، مقسمة على خمسة أبعاد، تناولت بُعد المخاطرة بـ ٩ عبارات، وبُعد الإبداع بـ ٩ عبارات، وبُعد المبادرة (الاستباقيَّة) بـ ٩ عبارات، وبُعد استثمار الفرص بـ ٧ عبارات، وبُعد الرؤيَّة الإستراتيجيَّة بـ ٧ عبارات.

- المحور الثالث: تناول الصعوبات التي تحدُّ من تطبيق القيادة الرياديَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة الأهلِيَّة بشرق مدينة الرياض، من وجهة نظر القائدات والمعلمات، وتكوَّن المحور من ٨ عبارات.

### إجراءات تطبيق أداة الدِّراسة:

تم تطبيق أداة الدِّراسة على القائدات بالمدارس الثانويَّة الأهلِيَّة بشرق مدينة الرياض، وذلك من خلال أسلوب التوزيع غير المباشر (التوزيع الإلكتروني): حيث تم إعداد استبانة إلكترونيَّة، وإرسالها بالبريد الإلكتروني، لمكتب التربية والتعليم بوسط مدينة الرياض، وتعميمه على جميع مشرفات المرحلة الثانويَّة، وبتالي إرسالها الى القائدات والمعلمات وذلك باستخدام رابط الاستبانة الإلكترونيَّة التالي:

<https://goo.gl/forms/yqcTHfgAXTvMPz902>

وتم تصميم أداة الدِّراسة على أساس مقياس ليكرت الخماسي، ويتحدَّد مستوى الممارسة كالتالي:

٥- عالية جدًا - ٤- عالية - ٣- متوسِّطة - ٢- ضعيفة - ١- ضعيفة جدًا

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدِّراسة؛ تم حساب المدى (٥ - ١ = ٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخليَّة الصحيح؛ أي: (٤/٥ = ٠,٨٠)، بعد ذلك تمَّت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخليَّة، وهكذا أصبح طول الخلايا، كما يتَّضح من خلال الجدول رقم (٥):

جدول (٥) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

عالية جدًا	عالية	متوسِّطة	ضعيفة	ضعيفة جدًا
٥,٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١

## صدق أداة الدِّراسة

يُقصد بصدق الأداة الدِّراسة التحقُّق من شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٢: ١٧٩)، وللتحقُّق من صدق أداة الاستبانة؛ استخدمت الدِّراسة نوعين من الصدق، هما: صدق المحكِّمين، وصدق الاتساق الداخلي، كما يلي:

### الصدق الظاهري لأداة الدِّراسة (صدق المحكِّمين):

للتحقُّق من الصدق الظاهري لعبارات أداة الدِّراسة (الاستبانة)؛ تم عرضها- في صورتها الأولى- على عدد من المحكِّمين المختصين من أكاديميين وخبراء، والذين بلغ عددهم (١١) محكِّمًا من أكاديميين منتمين لمختلف التخصصات ذات العلاقة بالدِّراسة.

وذلك للتعرف على مدى ملاءمة وأهميَّة العبارات لما وُضعت لقياسه، حيث تمَّ تقييم عبارات الاستبانة، من حيث وضوح العبارة، وسلامة الصياغة، ومدى انتمائها للمحور، وإضافة ما يرويه مناسبًا، وحذف غير المناسب من العبارات، وقد أبدى السادة المحكِّمون تعديلات على بعض عبارات الاستبانة، والتي أخذت بها الدِّراسة عند الصياغة النهائيَّة للاستبانة.

### صدق الاتساق الداخلي لأداة الدِّراسة:

بعد التأكُّد من الصدق الظاهري لأداة الدِّراسة؛ تمَّ تطبيقها ميدانيًا على عينة مكونة من (١٠) معلِّمات و(٣) قائدات من مدارس حكوميَّة، وهم خارج نطاق العينة، باستخدام استبانة ورقبيَّة، وتمَّ حساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تمَّ حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدِّراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضِّح ذلك الجداول الآتية.

## جدول (٦)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور (واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية  
الأهليّة لأبعاد القيادة الرياديّة) بالدرجة الكليّة لكل بُعد

الاستراتيجية		استثمار الفرص		المبادرة		الإبداع		المخاطرة	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٥٠٩	٣٥	**٠,٤٩٧	٢٨	**٠,٦٧٩	١٩	**٠,٧٣٠	١٠	**٠,٦٣٨	١
**٠,٦٢٨	٣٦	**٠,٥٥٧	٢٩	**٠,٥٦٩	٢٠	**٠,٧٨١	١١	**٠,٧٠٨	٢
**٠,٦٣٩	٣٧	**٠,٦٢٧	٣٠	**٠,٧٤٨	٢١	**٠,٧٥٨	١٢	**٠,٦٩٤	٣
**٠,٤٨٧	٣٨	**٠,٤٩٣	٣١	**٠,٨١٠	٢٢	**٠,٨١٢	١٣	**٠,٧٧٧	٤
**٠,٦٦١	٣٩	**٠,٥١٩	٣٢	**٠,٨٣٥	٢٣	**٠,٧١٦	١٤	**٠,٧٢٦	٥
**٠,٦١٧	٤٠	**٠,٦٧١	٣٣	**٠,٦٣٧	٢٤	**٠,٧٠٣	١٥	**٠,٦٧٣	٦
**٠,٦١٠	٤١	**٠,٥٦٧	٣٤	**٠,٦٥٢	٢٥	**٠,٦٥١	١٦	**٠,٧٧٨	٧
-	-	-	-	**٠,٦٤٥	٢٦	**٠,٦٨٠	١٧	**٠,٦٧٨	٨
-	-	-	-	**٠,٥٩٨	٢٧	**٠,٦٢٥	١٨	**٠,٧٥٣	٩

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

## جدول (٧)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية  
الأهليّة لأبعاد القيادة الرياديّة) بالدرجة الكليّة للأداة

معامل الارتباط	الأبعاد
**٠,٨٠٤	المخاطرة
**٠,٨٥٣	الإبداع
**٠,٨٦١	المبادرة
**٠,٨٧٠	استثمار الفرص
**٠,٨٤٨	الاستراتيجية

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يُتضح من خلال الجدولين رقمي (٦,٧) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠,٠١)،

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد المحور ما بين (٠,٨٠٤ ، ٠,٨٧٠)، 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 الدِّراسة الحاليَّة.

### جدول (٨)

معاملات ارتباط بيرسون لمحور الصعوبات التي تحدُّ من تطبيق القيادة الرياديَّة بالدرجة الكليَّة للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٥٧٩	٥	**٠,٥٧٨
٢	**٠,٥٣٥	٦	**٠,٥٧٠
٣	**٠,٤٩٢	٧	**٠,٧٣٩
٤	**٠,٤٥١	٨	**٠,٦٧٥

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتَّضح من خلال الجدول (٨) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد المحور ما بين (٠,٤٥١ ، ٠,٧٣٩)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق كافية، يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدِّراسة الحاليَّة.

### ثبات أداة الدِّراسة:

ثبات الأداة يعني إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كلِّ مرة يستخدم فيها، أو التأكُّد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة (القحطاني والعامري و آل مذهب و العمر ، ٢٠٠٠ : ٢١٤)، وقد قامت الدِّراسة بقياس ثبات أداة الدِّراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ)، والجدول (٩) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدِّراسة، وذلك كما يلي:

## جدول (٩)

## معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدِّراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المخاطرة	٩	٠,٨٤٨
٢	الإبداع	٩	٠,٨٦٥
٣	المبادرة	٩	٠,٨٦٢
٤	استثمار الفرص	٧	٠,٨٦٩
٥	الاستراتيجية	٧	٠,٨٧٥
٦	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية	٤١	٠,٨٩٠
٨	الصعوبات التي تحد من تطبيق القيادة الريادية لدى قائدات المدارس	٨	٠,٨٣٣
	الثبات الكلي	٤٩	٠,٩٠٣

يوضِّح الجدول (٩) أن مقياس الدِّراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل

الثبات الكليَّة (ألفا) (٠,٩٠٣) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدِّراسة ما بين

(٠,٨٣٣ ، ٠,٨٩٠)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدِّراسة الحاليَّة.

#### الأساليب الإحصائيَّة المُستخدمة في الدِّراسة:

استخدمت العديد من الأساليب الإحصائيَّة المناسبة لتحقيق أهداف الدِّراسة وتحليل البيانات التي

جمعت، فقد استخدمت الحزم الإحصائيَّة للعلوم الاجتماعيَّة Statistical Package for Social

Sciences التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك حسبت المقاييس الإحصائيَّة الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفيَّة لأفراد الدِّراسة.

٢. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدِّراسة عن

المحاور الرئيسيَّة (متوسّطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسّط

حسابي.

٣. استخدم الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدِّراسة لكل عبارة من عبارات متغيِّرات الدِّراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وبلاحظ أن الانحراف المعياري يوضِّح التشتُّت في استجابات أفراد عينة الدِّراسة لكل عبارة من عبارات متغيِّرات الدِّراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
٤. تم استخدام اختبار مان ويني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدِّراسة باختلاف متغيِّرات الدِّراسة التي تنقسم إلى فئتين (الوظيفة)؛ وذلك لعدم تكافؤ فئات متغيِّر الوظيفة.
٥. استخدم اختبار كروسكال واليس (Kruskall- Wallis) بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدِّراسة باختلاف متغيِّرات الدِّراسة التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (المؤهل العلمي).
٦. استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدِّراسة باختلاف متغيِّرات الدِّراسة التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (سنوات الخدمة – البرامج التدريبيَّة).



## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدِّراسة ومناقشتها

- مناقشة نتائج السؤال الأول وتحليلها.
- مناقشة نتائج السؤال الثاني وتحليلها.
- مناقشة نتائج السؤال الثالث وتحليلها.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال تحليل استجابات أفراد الدراسة

على عبارات الاستبانة، على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول الذي ينص على:

١. ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر القائدات

والمعلمات بشرق مدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ عرض واقع تطبيق جميع الأبعاد الخمسة، وهي: (المخاطرة، الإبداع،

المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية) كلُّ بُعدٍ منها على حدة، ومن ثمّ ترتيبها على ترتيباً تنازلياً، ثمّ

مستوى التطبيق لإجمالي الأبعاد معاً، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية فيما يتعلّق ببُعد

المخاطرة.

للتعرّف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية بشرق مدينة الرياض، فيما

يتعلّق ببُعد المخاطرة؛ تمّ استخدام المتوسّطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع

الدراسة، كما تمّ ترتيب العبارات حسب المتوسّط الحسابي لكلِّ منها، وذلك كما يلي:

## جدول (١٠)

المتوسّطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدّراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلبيّة للقيادة الرياديّة فيما يتعلّق بالمخاطرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة % الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
٩	تشجع قائدة المدرسة الافكار الابتكارية من المعلمات.	٣,٤١	١,١٧	٦٨,٢	عالية	١
١	تتبنى قائدة المدرسة افكار جديدة بالمدرسة.	٣,٣٢	١,٠٢	٦٦,٥	متوسطة	٢
٢	تستخدم قائدة المدرسة آليات عمل غير مسبوقه في الادارة المدرسية.	٣,١٠	١,٠٧	٦١,٩	متوسطة	٣
٥	تتحمل قائدة المدرسة المخاطر المالية المحسوبة لقراراتها.	٣,١٠	١,٠٩	٦٢,٠	متوسطة	٤
٣	تتخذ قائدة المدرسة قرارات غير اعتيادية لصالح المدرسة.	٣,٠٩	١,١٥	٦١,٨	متوسطة	٥
٦	تتخطى قائدة المدرسة القلق من تجريب الامور الجديدة بالمدرسة.	٣,٠٨	١,٢٠	٦١,٦	متوسطة	٦
٨	تذلل القائدة العقبات الادارية لمصلحة المدرسة.	٣,٠٦	١,٠٣	٦١,٢	متوسطة	٧
٧	تذلل القائدة العقبات البيئية التي تواجهها لمصلحة المدرسة.	٣,٠٤	١,٠٨	٦٠,٩	متوسطة	٨
٤	تقدم قائدة المدرسة خدمات جديدة وغير مسبوقه للطالبات والمعلمات في المدرسة.	٢,٩٤	١,١٧	٥٨,٩	متوسطة	٩
-	المتوسط الحسابي العام	٣,١٣	٠,٩٣	٦٢,٦	متوسطة	-

يتّضح من الجدول (١٠) أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلبيّة بشرق مدينة الرياض لبُعد

المخاطرة، جاء بشكلٍ عامٍّ بمستوى متوسّط، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البُعد (٣,١٣)

بانحراف معياري (٠,٩٣)، حيث جاءت عبارة واحدة بدرجة تطبيق "عالية"، وهي العبارة رقم (٩)، في

حين جاءت العبارات الأخرى بمستوى تطبيق "متوسّط".

تراوح الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين (١,٠٢ ، ١,١٧)، وهي قيم أكبر من الواحد الصحيح، وهذا يدلُّ على أن هناك ضعفًا في تجانس استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة، حول عبارات واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق بُبعد بالمخاطرة، حيث وافقت أفراد مجتمع الدِّراسة بدرجة متوسِّطة على أن قائدة المدرسة (تشجع الأفكار الابتكاريَّة من المعلِّمات، وكذلك تتبنَّى أفكار جديدة بالمدرسة، بالإضافة إلى استخدام آليات عمل غير مسبوقه في الإدارة المدرسيَّة، وأنها تتحمَّل المخاطر الماليَّة المحسوبة لقراراتها).

وقد اختلفت نتيجة الدِّراسة الحاليَّة مع نتيجة دراسة السيف (٢٠١٧م) التي توصَّلت إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس لُبعد المخاطرة جاءت بدرجة عالية. ودراسة القاسم (٢٠١٣) التي توصَّلت إلى أن تطبيق بُعد المخاطرة جاء بدرجة عالية، وأنفقت نتيجة الدِّراسة الحاليَّة مع نتيجة دراسة معيقل (٢٠١٧) التي توصَّلت إلى أن تطبيق المدارس الثانويَّة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم لُبعد المخاطرة جاء بدرجة متوسِّطة.

والعبارات التالية تناقش - بنوع من التفصيل - واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق بالمخاطرة، مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسِّط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

- جاءت العبارة (٩) وهي: (تشجع قائدة المدرسة الأفكار الابتكاريَّة من المعلِّمات) بالمرتبة الأولى، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق بُبعد بالمخاطرة بمتوسِّط حسابي بمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (١,١٧)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد مجتمع الدِّراسة على أن قائدة المدرسة تُشجِّع الأفكار



مدينة الرياض للقيادة الريادية، فيما يتعلق بالمخاطرة، بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري (١,١٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد مجتمع الدراسة، وقد يُعزى ذلك إلى قلة إلمام قائدات المدارس بتوصيات البحوث التربوية، الذي من شأنه تقديم طرق وأساليب جديدة نسبياً للقيادة المدرسية، ومن ثمّ تقديم خدمات جديدة للطالبات والمعلّمات.

## ب- ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية فيما يتعلّق بالإبداع.

للتعرّف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية، فيما يتعلق ببعدهم بالإبداع؛ استُخدمت المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، كما تمّ ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

### جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية فيما يتعلّق بالإبداع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة % الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
١٤	تشجع قائدة المدرسة المعلّمت على ابتكار طرق جديدة غير مسبوقه في التدريس.	٣,٤٢	١,٠٧	٦٨,٤	عالية	١
١٠	تنشر قائدة المدرسة ثقافة الابداع بين المعلّمت.	٣,٢٦	١,١٨	٦٥,٢	متوسطة	٢
١٧	تدعم القائدة الانشطة اللاصفية التي تصقل مواهب الطالبات .	٣,٢٠	١,١٣	٦٣,٩	متوسطة	٣
١٦	تكافأ قائدة المدرسة الطالبات الموهوبات بالمدرسة.	٣,١٨	١,١٠	٦٣,٦	متوسطة	٤
١١	ترشد القائدة المعلّمت على استخدام الوسائل والطرق الحديثة لحل المشكلات المدرسية.	٣,١٦	١,٢٧	٦٣,١	متوسطة	٥
١٥	تعتمد قائدة المدرسة على الافكار غير التقليدية لحل المشكلات بالمدرسة.	٢,٩٧	١,٠٢	٥٩,٤	متوسطة	٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة % الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
١٣	توفر قائدة المدرسة بيئة عمل لاكتشاف الطالبات الموهوبات.	٢,٩٦	١,١٦	٥٩,١	متوسطة	٧
١٨	توفر القائدة الموارد المالية لتنفيذ الأنشطة للطالبات الموهوبات.	٢,٩٢	١,١٨	٥٨,٤	متوسطة	٨
١٢	تكافئ قائدة المدرسة المعلمات المبدعات.	٢,٩٠	١,٢١	٥٨,١	متوسطة	٩
-	المتوسط الحسابي العام	٣,١١	١,٠٢	٦٢,٢	متوسطة	-

يتضح من الجدول (١١) أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية، فيما يتعلق ببعدها بالإبداع، يتضمن (٩) عبارات، جاءت عبارة واحدة بدرجة تطبيق "عالية"، وهي العبارة رقم (١٤)، في حين جاءت العبارات الأخرى بدرجة تطبيق "متوسطة"، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات البعد تراوحت بين درجة تطبيق متوسطة إلى عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البعد (٣,١١) بانحراف معياري (١,٠٢).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات البعد ما بين (١,٠٢ ، ١,٢٧)، وهي قيم أكبر من الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن هناك ضعفاً في تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول عبارات بُعد مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية، فيما يتعلق ببعدها بالإبداع، حيث وافق أفراد مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، على أن قائدة المدرسة (تشجع المعلمات على ابتكار طرق جديدة غير مسبقة في التدريس، وكذلك أنها تنشر ثقافة الإبداع بين المعلمات، بالإضافة إلى تدعيم الأنشطة اللاصفية التي تصقل مواهب الطالبات، ومكافأة الطالبات الموهوبات بالمدرسة).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبد العال (٢٠١١) التي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، جاء بدرجة عالية.

ودراسة السيف (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس لُبعد الإبداع جاء بدرجة عالية، ودراسة القاسم (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن تطبيق بُعد الابداع جاء بدرجة عالية، وأتفقت نتيجة الدِّراسة الحاليَّة مع نتيجة دراسة الغراس (٢٠١٧) في أن درجة ممارسة قائدات التعليم العام بمنطقة القصيم للإبداع الإداري لدى القائدات جاء بدرجة متوسِّطة.

والعبارات التالية تناقش - بنوع من التفصيل - مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة، بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق بالإبداع، مرتبةً ترتيبيًا تنازليًا وفق المتوسِّط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

- جاءت العبارة (١٤) وهي: (تشجِّع قائدة المدرسة المعلِّمات على ابتكار طرق جديدة غير مسبوقه في التدريس) بالمرتبة الأولى، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة، بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق بتطبيق بُعد الإبداع، بمتوسِّط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد مجتمع الدِّراسة على أن قائدة المدرسة تُشجِّع المعلِّمات على ابتكار طرق جديدة غير مسبوقه في التدريس، وقد يُعزى ذلك إلى أن طرق التدريس الإبداعية تؤثر بصورة إيجابية في مستوى التحصيل الدراسي للطلاب داخل المدرسة، بما يُسهم في زيادة قدرة المدرسة على الاستمرارية.

- جاءت العبارة (١٠) وهي: (تنشر قائدة المدرسة ثقافة الإبداع بين المعلِّمات) بالمرتبة الثانية، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة، بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق بُبعد الإبداع بمتوسِّط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (١,١٨)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسِّطة بين أفراد مجتمع الدِّراسة على أن قائدة المدرسة تنشر ثقافة الإبداع بين المعلِّمات، وقد يُعزى ذلك إلى أن تعزيز مناخ الإبداع داخل المدرسة يُسهم في تعزيز قدرة المعلِّمات



على البذل والعطاء، كما أن ذلك من شأنه أن يُعزز من روح المنافسة بين المعلّمت، من أجل التوصل إلى طرق تدريس أكثر كفاءةً وإبداعاً؛ كل هذا يؤثر بصورة إيجابية في المؤسسة التربويّة، ومن ثمّ زيادة قدرتها على تحقيق الريادة، وتعزيز قدرتها التنافسيّة.

- جاءت العبارة (١٨) وهي: (توفر القائدة الموارد الماليّة لتنفيذ الأنشطة للطالبات الموهوبات) بالمرتبة الثامنة، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة، بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديّة، فيما يتعلّق ببُعد الإبداع، بمتوسّط حسابي (٢,٩٢) وانحراف معياري (١,١٨)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسّطة بين أفراد مجتمع الدّراسة على أن قائدة المدرسة توفّر الموارد الماليّة لتنفيذ الأنشطة للطالبات الموهوبات. وقد يُعزى ذلك إلى قلة المخصّصات الماليّة في المدارس المخصّصة للأنشطة الإبداعيّة، والاهتمام بالعوامل البيئيّة أكثر، مثل الصيانة والنظافة، بالنسبة للحصص الماليّة.
- جاءت العبارة (١٢) وهي: (تكافئ قائدة المدرسة المعلّمت المبدعات) بالمرتبة التاسعة، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة، بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديّة، فيما يتعلّق ببُعد الإبداع، بمتوسّط حسابي (٢,٩٠) وانحراف معياري (١,٢١)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسّطة بين أفراد الدّراسة، على أن قائدة المدرسة تكافئ المعلّمت المبدعات، وقد يُعزى ذلك إلى أن تعزيز السلوك الإبداعي لدى المعلّمت يُسهم في تنميته وتطويره لديهنّ، كما أن ذلك يُسهم في زيادة رغبة المعلّمت في تطوير قدراتهنّ التدريسيّة.

ت- ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة للقيادة الرياديّة فيما يتعلق بالمبادرة

(الاستباقيّة).

للتعرّف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية، فيما يتعلّق ببعدها المبادرة (الاستباقية)؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع الدّراسة، كما تمّ ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلّ منها، وذلك كما يلي:

### جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدّراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية فيما يتعلق بالمبادرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة % الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
٢٣	تخطط قائدة المدرسة بالاحتياجات المطلوبة لتيسير أداء المدرسة.	٣,١٧	١,١١	٦٣,٣	متوسطة	١
٢٢	تتحترم القائدة آراء ووجهات نظر المعلمات في امور المدرسة.	٣,٠٨	١,٠٥	٦١,٦	متوسطة	٢
٢٠	تمنح قائدة المدرسة المعلمات حريه كامله لتطبيق افكار جديدة.	٣,٠٥	١,١٩	٦١,٠	متوسطة	٣
٢١	تنتهج قائدة المدرسة المرونة في تطبيق القوانين الادارية.	٣,٠٤	١,٠٦	٦٠,٨	متوسطة	٤
٢٥	تتوقع القائدة المشكلات المدرسية قبل حدوثها.	٢,٩٧	١,١٩	٥٩,٤	متوسطة	٥
١٩	تقدم قائدة المدرسة مبادرات اجتماعية تخدم المجتمع.	٢,٩٥	١,٢٣	٥٩,١	متوسطة	٦
٢٤	تقوم قائدة المدرسة بتوضيح متطلبات سوق العمل للطالبات.	٢,٨٨	١,١٢	٥٧,٧	متوسطة	٧
٢٧	تقدم قائدة المدرسة خدمات جديدة للطالبات تميزها عن غيرها من المدارس الاخرى.	٢,٨٥	١,١١	٥٧,٠	متوسطة	٨
٢٦	تقوم قائدة المدرسة بأعمال تفوق التطلعات من الاخرين.	٢,٨٢	١,١١	٥٦,٤	متوسطة	٩
-	المتوسط الحسابي العام	٢,٩٨	٠,٩٩	٥٩,٦	متوسطة	-

يُتضح من خلال الجدول (١٢) أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية لُبعد المبادرة (الاستباقية) يتضمّن (٩) عبارات، جاءت جميعها بدرجة تطبيق "متوسطة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البُعد ما بين (٢,٨٢ ، ٣,١٧)، وهي متوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرّج الخماسي، التي تُشير إلى استجابة (متوسطة). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات (٢,٩٨) بانحراف معياري (٠,٩٩)

تراوح الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين (١,٠٥ ، ١,٢٣)، وهي قيم أكبر من الواحد الصحيح، وهذا يدلُّ على أن هناك ضعفًا في تجانس استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة، حول عبارات واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية، لُبعد المبادرة (الاستباقية)، حيث وافقت أفراد مجتمع الدِّراسة بدرجة متوسطة على أن قائدة المدرسة (تخطّط بالاحتياجات المطلوبة لتيسير أداء المدرسة، وكذلك تحترم آراء ووجهات نظر المعلّمت في أمور المدرسة، بالإضافة إلى أنها تمنح المعلّمت حرية كاملة لتطبيق أفكار جديدة، وأنها تنتهج المرونة في تطبيق القوانين الإدارية).

أنفقت نتيجة الدِّراسة الحالية مع نتيجة دراسة معيقل (٢٠١٧) التي توصّلت إلى أن تطبيق المدارس الثانوية لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم جاء لُبعد المبادرة (الاستباقية) بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدِّراسة الحالية مع نتيجة القاسم (٢٠١٣) التي توصّلت إلى أن مستوى تطبيق لُبعد المبادرة (الاستباقية) جاء بدرجة عالية.

والعبارات التالية تناقش - بنوع من التفصيل - مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية، فيما يتعلّق بالمبادرة (الاستباقية)، مرتبة ترتيبًا تنازليًا وفق المتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

- جاءت العبارة (٢٣) وهي: (تخطط قائدة المدرسة بالاحتياجات المطلوبة لتيسير أداء المدرسة) بالمرتبة الأولى، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية، لُبعد المبادرة (الاستباقية)، بمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري (١,١١)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد مجتمع الدِّراسة على أن قائدة المدرسة تخطِّط للاحتياجات المطلوبة لتيسير أداء المدرسة، وقد يُعزى ذلك إلى أن التخطيط لاحتياجات المدرسة المستقبلية يُسهم في دعم قدرة المدرسة على الوفاء باحتياجاتها المستقبلية، من أجل النمو والتطور، وهذا بدوره يُعزز من قدرة المدرسة التنافسية، وتقديم خدمات تعليمية تفي باحتياجات الطلاب ومتطلباتهم، وهذا ما أكدته معيقل (٢٠١٧، ٤٥)، حيث أشارت إلى أن قدرة قائد المدرسة على البحث بشكل مستمرٍ عن الإمكانيات، وتوقع الاحتياجات المستقبلية الجديدة يُعزز من فرص النمو والتطور للمدرسة.
- جاءت العبارة (٢٢) وهي: (تحترم القائدة آراء ووجهات نظر المعلِّمات في أمور المدرسة) بالمرتبة الثانية، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية، فيما يتعلَّق بُبعد المبادرة (الاستباقية) بمتوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (١,٠٥)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد مجتمع الدِّراسة، على أن قائدة المدرسة تحترم آراء ووجهات نظر المعلِّمات في أمور المدرسة، وقد يُعزى ذلك إلى أن وضع آراء المعلِّمات ومقترحاتهنَّ موضع تنفيذ من جانب الإدارة المدرسية، يُشجع المعلِّمات على التفاعل مع البيئة المدرسية، وبذل مزيدٍ من الوقت والجهد في سبيل التطوير والتقدُّم، كما أن ذلك من شأنه أن يُعزز من العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، بما يُسهم في تعزيز جوِّ العمل، وإعطاء فرصة لجميع المنسوبين للمشاركة في تطوير وتحسين العملية التعليمية داخل المدرسة.

- جاءت العبارة (٢٧) وهي: (تقدّم قائدة المدرسة خدمات جديدة للطالبات تميّزها عن غيرها من المدارس الأخرى) بالمرتبة الثامنة، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية، فيما يتعلّق ببعدها المبادرة (الاستباقية)، بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (١,١١)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد مجتمع الدراسة، على أن قائدة المدرسة تقدّم خدمات جديدة للطالبات، تميّزها عن غيرها من المدارس الأخرى. وقد يُعزى ذلك إلى محاولات قائدات المدارس بالمبادرة في تقديم خدمات جديدة؛ نظرًا إلى ثقافتها بتوجّهات الدولة التي تحثُّ على كل ما هو مبدع وجديد.

- جاءت العبارة (٢٦) وهي: (تقوم قائدة المدرسة بأعمال تفوق التطلّعات من الآخرين) بالمرتبة التاسعة، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية، فيما يتعلّق بالمبادرة (الاستباقية)، بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,١١)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة، على أن قائدة المدرسة تقوم بأعمال تفوق التطلّعات من الآخرين، وقد يُعزى ذلك إلى أن تطوير العمل المدرسي في ضوء الإمكانيات المتاحة بالبيئة الداخلية والخارجية، هو مسؤولية القيادة المدرسية؛ وذلك من أجل تقديم خدمات تعليمية تتناسب مع متطلّبات العملية التعليمية المستقبلية، ولكن الالتزامات الإدارية المتعدّدة التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية، مع ضعف عمليات تفويض الصلاحيات، قد يحدُّ من قدرة القائدة على القيام بمثل هذه الأعمال.

ث- ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية فيما يتعلّق باستثمار الفرص.

للتعرّف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية، فيما يتعلّق ببعدها استثمار الفرص؛ تمّ استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، كما تمّ ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍّ منها، وذلك كما يلي:

## جدول (١٣)

المتوسّطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدّراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلّية للقيادة الرياديّة فيما يتعلق باستثمار الفرص

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة % الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
٣٠	توفر قائدة المدرسة البيئة المدرسية الداعمة لتعلم الطالبات.	٣,٠١	١,١٦	٦٠,١	متوسطة	١
٢٩	توظف قائدة المدرسة الفرص المتاحة لخدمة الطالبات.	٢,٩٩	١,١٧	٥٩,٨	متوسطة	٢
٣١	تستثمر قائدة المدرسة الكفاءات التعليمية في المدرسة لنقل خبراتهم لباقي المعلمات من خلال التعلم بالأقران.	٢,٩٨	١,١٦	٥٩,٦	متوسطة	٣
٣٢	تتبع قائدة المدرسة الاتجاهات التربوية الحديثة في الادارة المدرسية.	٢,٩٥	١,٢٤	٥٩,٠	متوسطة	٤
٣٤	تقدم قائدة المدرسة المقترحات المبنية على نتائج البحوث التربوية لتطوير العمل المدرسي .	٢,٩٢	١,٢٠	٥٨,٤	متوسطة	٥
٢٨	تكتشف قائدة المدرسة الفرص الجديدة التي تخدم العملية التعليمية.	٢,٨٨	١,١٦	٥٧,٧	متوسطة	٦
٣٣	تدير قائدة المدرسة مدرستها وفق رؤية ٢٠٣٠	٢,٨٢	١,١٤	٥٦,٤	متوسطة	٧
-	المتوسط الحسابي العام	٢,٩٤	١,٠٨	٥٨,٧	متوسطة	-

يتّضح من خلال الجدول (١٣) أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلّية بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديّة، فيما يتعلّق ببعث استثمار الفرص يتضمّن (٧) عبارات، جاءت جميعها بدرجة تطبيق "متوسّطة"، حيث تراوحت المتوسّطات الحسابية لعبارات البعث ما بين (٢,٨٢ ، ٣,٠١)، وهي متوسّطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرّج الخماسي التي تُشير إلى استجابة (متوسّطة)، حيث بلغ المتوسّط الحسابي العام للعبارات (٢,٩٤) بانحراف معياري (١,٠٨).

تراوح الانحراف المعياري للعبارات ما بين (١٤, ١ ، ٢٤, ١)، وهي قيم أكبر من الواحد الصحيح، وهذا يدلُّ على أن هناك ضعفاً في تجانس استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة حول عبارات واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة شرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة فيما يتعلَّق ببعث استثمار الفرص، حيث وافقت أفراد مجتمع الدِّراسة بدرجة متوسِّطة، على أن قائدة المدرسة (توفر قائدة المدرسة البيئة المدرسيَّة الداعمة لتعلُّم الطالبات، وكذلك توظيف الفرص المتاحة لخدمة الطالبات، بالإضافة إلى استثمار الكفاءات التعليميَّة في المدرسة، لنقل خبراتهنَّ لباقي المعلِّمات، من خلال التعلُّم بالأقران، وتتبع الاتجاهات التربويَّة الحديثة في الإدارة المدرسيَّة).

وأتفقت نتيجة الدِّراسة الحاليَّة مع نتيجة دراسة معيقل (٢٠١٧) التي توصَّلت إلى أن تطبيق المدارس الثانويَّة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم لبعث استثمار الفرص جاء بدرجة متوسِّطة. والعبارات التالية تناقش - بنوع من التفصيل - واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق باستثمار الفرص، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسِّط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

- جاءت العبارة (٣٠) وهي: (توفر قائدة المدرسة البيئة المدرسيَّة الداعمة لتعلم الطالبات) بالمرتبة الأولى، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق ببعث استثمار الفرص بمتوسِّط حسابي (٣, ٠١) وانحراف معياري (١, ١٦)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسِّطة بين أفراد مجتمع الدِّراسة، على أن قائدة المدرسة توفِّر البيئة المدرسيَّة الداعمة لتعلُّم الطالبات، وقد يُعزى ذلك إلى أن دعم العمليَّة التعليميَّة هو الهدف الرئيس للقيادة المدرسيَّة، وعليه فإن القيادة المدرسيَّة تقوم بتوظيف كافة الإمكانيات من أجل تعزيز العمليَّة التعليميَّة، وتحسين المستوى التحصيلي للطلاب.

- جاءت العبارة (٢٩) وهي: (توظف قائدة المدرسة الفرص المتاحة لخدمة الطالبات) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديّة، فيما يتعلّق باستثمار الفرص بمتوسّط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (١,١٧)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسّطة بين أفراد مجتمع الدّراسة، على أن قائدة المدرسة توظف الفرص المتاحة لخدمة الطالبات، وقد يُعزى ذلك إلى أن المتابعة المستمرة للبيئة الداخليّة والخارجيّة للمدرسة، يُعزز من قدرة القيادة المدرسيّة على الاستغلال الجيد للفرص المتاحة، وتوجيهها من أجل خدمة العمليّة التعليميّة والطالبات.

- جاءت العبارة (٢٨) وهي: (تكتشف قائدة المدرسة الفرص الجديدة التي تخدم العمليّة التعليميّة) بالمرتبة السادسة، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديّة، فيما يتعلّق ببُعد استثمار الفرص بمتوسّط حسابي (٨٨,٢)، وانحراف معياري (١٦,١)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسّطة بين أفراد مجتمع الدّراسة، على أن قائدة المدرسة تكتشف الفرص الجديدة التي تخدم العمليّة التعليميّة. وقد يُعزى ذلك إلى قلة التعرف على نقاط القوة والضعف الداخليّة للمدرسة، والمهددات والفرص الخارجيّة، ومن ثمّ معرفة سبل اقتناصها بما يعود على العمليّة التعليميّة بالفائدة.

- جاءت العبارة (٣٣) وهي: (تدير قائدة المدرسة مدرستها وفق رؤية ٢٠٣٠) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديّة، فيما يتعلّق ببُعد استثمار الفرص، بمتوسّط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,١٤)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسّطة بين أفراد مجتمع الدّراسة، على أن قائدة المدرسة تُدير مدرستها وفق رؤية ٢٠٣٠، وقد يُعزى ذلك إلى دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ للعمليّة التعليميّة، من حيث بناء بيئة مدرسيّة محفّزة، وجاذبة ومرغّبة في التعلّم، مرتبطة بمنظومة خدمات مساندة ومتكاملة، والممارسة



المتوسطة للقيادة المدرسية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ربما يعود إلى عدم الوعي الكافي للقائدات بأهداف الرؤية، ودورها في تطوير العملية التعليمية.

ج- ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية.

للتعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية، فيما يتعلق ببعد الرؤية الإستراتيجية؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

#### جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية للقيادة الريادية فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة % الموافقة	درجة الموافقة	الترتيب
٤١	تتضمن خطة المدرسة طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المدرسة.	٢,٩٧	١,٢٤	٥٩,٣	متوسطة	١
٣٥	توجد بالمدرسة رؤية محددة وواضحة.	٢,٩٦	١,٢٦	٥٩,١	متوسطة	٢
٤٠	تقييم قائدة المدرسة الأعمال بعد إنجاز كل مهمة.	٢,٩٥	١,٢٣	٥٩,٠	متوسطة	٣
٣٦	رؤية المدرسة تنظم كافة الجهود والإجراءات المطلوبة	٢,٩٣	١,٢٢	٥٨,٦	متوسطة	٤
٣٨	تناقش قائدة المدرسة رؤية المدرسة مع المعلمات.	٢,٩١	١,١٣	٥٨,١	متوسطة	٥
٣٩	تضع قائدة المدرسة خطة اجرائية واقعيه لتحقيق رؤية المدرسة.	٢,٨٤	١,٠٨	٥٦,٧	متوسطة	٦
٣٧	تقيم قائدة المدرسة الرؤية بشكل دوري.	٢,٨٤	١,١١	٥٦,٨	متوسطة	٧
-	المتوسط الحسابي العام	٢,٩١	١,١٠	٥٨,٢	متوسطة	-

يتَّضح من الجدول (١٤) أن يُعد واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق ببعْد الرؤية الإستراتيجيَّة يتضمَّن (٧) عبارات، جاءت جميعها بدرجة تطبيق "متوسِّطة"، حيث بلغ المتوسِّط الحسابي العام لعبارات المحور (٢,٩١) بانحراف معياري (١,١٠).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات البعد ما بين (١,١٤ ، ١,٢٤)، وهي قيم أكبر من الواحد الصحيح، وهذا يدلُّ على أن هناك ضعفاً في تجانس استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة، حول عبارات بُعد الرؤية الإستراتيجيَّة، حيث يشير ذلك إلى موافقة أفراد مجتمع الدِّراسة بدرجة متوسِّطة، على أن (خطة المدرسة تتضمَّن طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدِّمها المدرسة، وكذلك أن بالمدرسة يوجد رؤية محدَّدة وواضحة، بالإضافة إلى أن قائدة المدرسة تقيِّم الأعمال بعد إنجاز كل مهمَّة، وأن رؤية المدرسة تُنظَّم كافة الجهود والإجراءات المطلوبة). اختلفت نتيجة الدِّراسة الحاليَّة مع دراسة مُجد (٢٠١١) الذي توصَّلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانويَّة بمدينة جدة للقيادة الإستراتيجيَّة جاءت بدرجة ضعيفة. ودراسة السيف (٢٠١٦) التي توصَّلت إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس لبعْد الرؤية الاستراتيجيَّة جاءت بدرجة عالية.

والعبارات التالية تناقش - بنوع من التفصيل - واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق بالرؤية الإستراتيجيَّة، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسِّط الحسابي لها، وذلك على النحو الآتي:

- جاءت العبارة (٤١) وهي: (تتضمَّن خطة المدرسة طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدِّمها المدرسة) بالمرتبة الأولى، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة الأهليَّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديَّة، فيما يتعلَّق ببعْد الرؤية الإستراتيجيَّة بمتوسِّط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (١,٢٤)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسِّطة بين أفراد مجتمع الدِّراسة، على أن خطة

المدرسة تتضمن طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدّمها المدرسة، وقد يُعزى ذلك إلى أن المؤسّسات التعليمية في حاجة إلى التطوير المستمر؛ وذلك لمواكبة التطور الهائل الذي يحدث في المجال التعليمي؛ ولذلك فمن الضروري قيام المدرسة بالتخطيط المستقبلي لأنشطتها وخدماتها، والتطورات المستقبلية فيها، وذلك من أجل الوصول بخدماتها إلى مستوى جيد تستطيع من خلاله تعزيز مكانتها التنافسية.

- جاءت العبارة (٣٥) وهي: (توجد بالمدرسة رؤية محدّدة وواضحة) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية، فيما يتعلّق ببعدها الرؤية الإستراتيجية، بمتوسّط حسابي (٢,٩٦) وانحراف معياري (١,٢٦)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسّطة بين أفراد مجتمع الدّراسة، على أن المدرسة يوجد بها رؤية محدّدة وواضحة، وقد يُعزى ذلك إلى أن التحديد الواضح والدقيق لرؤية المدرسة، يُعزز من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها المستقبلية التي تسعى إليها، حيث إن التحديد الدقيق للرؤية يُسهم في دعم المدرسة لكافة جهودها؛ من أجل تحقيق تلك الأهداف، وتوفير المتطلّبات اللازمة للوصول إليها، بالإضافة إلى ما سبق، فإن الممارسة المتوسّطة للقيادة المدرسة فيما يتعلّق برؤية المدرسة، وقد يُعزى ذلك إلى عدم الإلمام الكافي بمستقبل العملية التعليمية داخل المدرسة؛ وذلك نتيجة للضغوط الإدارية التي تتعرّض لها، وتحدُّ من قدرتها على وضع رؤية محدّدة وواضحة للمدرسة.

- جاءت العبارة (٣٩) وهي: (تضع قائدة المدرسة خطة إجرائية واقعية لتحقيق رؤية المدرسة) بالمرتبة السادسة، بين العبارات الخاصة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية، فيما يتعلّق ببعدها الرؤية الإستراتيجية، بمتوسّط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسّطة بين أفراد مجتمع الدّراسة، على أن قائدة المدرسة تضع خطة إجرائية واقعية لتحقيق رؤية المدرسة. وقد يُعزى ذلك إلى رغبة قائدات المدارس في

الإنجاز بشكل سريع، وتحقيق التميز للمدرسة، وإغفال القدرة الماديّة والبشريّة للمدرسة وطاقتها في تحقيق تلك الخطط، ومن ثمّ الفشل في التحقيق.

- جاءت العبارة (٣٧) وهي: (تقيّم قائدة المدرسة الرؤية بشكل دوري) بالمرتبة السابعة، بين العبارات الخاصّة بواقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديّة، فيما يتعلّق ببعُد الرؤية الإستراتيجيّة، بمتوسّط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (١,١١)، وهذا يدلُّ على أن هناك موافقة بدرجة متوسّطة بين أفراد مجتمع الدّراسة، على أن قائدة المدرسة تقيّم الرؤية بشكل دوري، وقد يُعزى ذلك إلى عدم التحديد الجيد لرؤية المدرسة، فعدم وضع أهداف محدّدة ترغب المدرسة في الوصول إليها، يجعل هناك صعوبة في تقييم مستوى الإنجاز الذي تم الوصول إليه في سبيل تحقيق تلك الأهداف.

وبعد عرض نتائج كل بُعد على حده، فانه يتم عرض ترتيب هذه الأبعاد على النحو التالي:

#### ١- ترتيب واقع ممارسة القائدات لجميع أبعاد القيادة الريادية

##### جدول (١٥)

المتوسّطات الحسابيّة والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدّراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة لأبعاد القيادة الرياديّة بشرق مدينة الرياض

م	أبعاد القيادة الريادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة التطبيق	الترتيب
١	المخاطرة	٣,١٣	٠,٩٣	٦٢,٦	متوسطة	١
٢	الإبداع	٣,١١	١,٠٢	٦٢,٢	متوسطة	٢
٣	المبادرة (الاستباقية)	٢,٩٨	٠,٩٩	٥٩,٦	متوسطة	٣
٤	استثمار الفرص	٢,٩٤	١,٠٨	٥٨,٧	متوسطة	٤
٥	الرؤية الاستراتيجية	٢,٩١	١,١٠	٥٨,٢	متوسطة	٥
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٠١	٠,٩٧	٦٠,٢	متوسطة	-

يُتضح من الجدول (١٥) أن ترتيب أبعاد تطبيق القيادة الريادية الخمسة على النحو التالي، يأتي بُعد (المخاطرة) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي عام (٣,١٣)، وبانحراف معياري (٠,٩٣)، يليه بُعد (الإبداع)، بمتوسط حسابي عام (٣,١١)، وبانحراف معياري (١,٠٢)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد (المبادرة الاستباقية)، بمتوسط حسابي عام (٢,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٩٩)، يليه بُعد (استثمار الفرص)، بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وبانحراف معياري (١,٠٨)، وفي الأخير يأتي بُعد (الرؤية الإستراتيجية) كأقل أبعاد القيادة الريادية تحقّقاً، بمتوسط حسابي عام (٢,٩١)، وبانحراف معياري (١,١٠)، ويتضح أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لإجمالي أبعاد القيادة الريادية جاء بشكل عام متوسّطاً، وقد يُعزى ذلك إلى قله التأهيل المناسب للقيادات المدرسية، بما يُعزز من امتلاكهنّ للمهارات والكفايات الإدارية التي تسمح لهنّ باستخدام الأنماط القيادية الفعالة، التي تُسهم في تعزيز القدرات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة.

وقد اتفقت نتيجة الدّراسة الحاليّة مع نتيجة دراسة معيقل (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الريادية بشكل عام في مدارس (تطوير) الثانوية من وجهة نظر المعلّمين والمعلّمات كانت متوسّطة، كما اختلفت نتيجة الدّراسة الحاليّة مع نتيجة دراسة (Ayub & Othman, 2013) التي توصلت إلى أن ممارسات الإدارة الريادية بالمدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية.

### ثانياً النتائج المتعلّقة بالسؤال الثاني:

ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية التي تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحاليّة، عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة والإدارة؟

١ - فيما يتعلّق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في ضوء متغيّر الوظيفة

ولمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشرق مدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية، باختلاف متغير الوظيفة؛ استخدم اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)؛ وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير الوظيفة، كما يتضح من خلال الجدول (١٦):

### جدول (١٦)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية باختلاف متغير الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	الأبعاد
٠,٠٠١	٥,٠٣٣-	٦٠٢٢,٥٠	٢٥٠,٩٤	٢٤	قائدة	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالمخاطرة
		٤٥٠١٧,٥٠	١٥٢,٦٠	٢٩٥	معلمة	
٠,٠٠١	٤,٣٩٥-	٥٧٤٥,٠٠	٢٣٩,٣٨	٢٤	قائدة	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالإبداع
		٤٥٢٩٥,٠٠	١٥٣,٥٤	٢٩٥	معلمة	
٠,٠٠١	٣,٤٦٠-	٥٣٤٠,٠٠	٢٢٢,٥٠	٢٤	قائدة	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالمبادرة
		٤٥٧٠٠,٠٠	١٥٤,٩٢	٢٩٥	معلمة	
٠,٠١٩	٢,٣٥٥-	٤٨٦٠,٠٠	٢٠٢,٥٠	٢٤	قائدة	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق باستثمار الفرص
		٤٦١٨٠,٠٠	١٥٦,٥٤	٢٩٥	معلمة	
٠,٠٠١	٣,٩٧٣-	٥٥٥٧,٥٠	٢٣١,٥٦	٢٤	قائدة	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية
		٤٥٤٨٢,٥٠	١٥٤,١٨	٢٩٥	معلمة	
٠,٠٠١	٤,٤٠٢-	٥٧٥٢,٥٠	٢٣٩,٦٩	٢٤	قائدة	الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الريادية
		٤٥٢٨٧,٥٠	١٥٣,٥٢	٢٩٥	معلمة	

يتضح من الجدول (١٦) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات

استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض للدرجة الكلية للقيادة الريادية، وأبعادها المتمثلة في: (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية) باختلاف متغير الوظيفة، وذلك لصالح أفراد مجتمع الدراسة من القائدات بمتوسط رتب

(٢٥٠,٩٤) لُبُعد المخاطرة، وِمْتَوَسِّط رتب (٢٣٩,٣٨) لُبُعد الإبداع، وِمْتَوَسِّط رتب (٢٢٢,٥٠) لُبُعد المبادرة، وِمْتَوَسِّط رتب (٢٠٢,٥٠) لُبُعد استثمار الفرص، وِمْتَوَسِّط رتب (٢٣١,٥٦) لُبُعد الرؤية الإستراتيجية، وِمْتَوَسِّط رتب (٢٣٩,٦٩) للدرجة الكلية للقيادة الريادية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن القائدات يوافقن بدرجة أكبر من المعلّمت على مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية بشرق مدينة الرياض.

وقد يُعزى ذلك إلى أن القيادات المدرسية يشعرن بممارستهنَّ لكافة المتطلبات المهنية المتعلقة بالقيادة الريادية، وربما يكون ذلك صحيحًا، ولكنه لا يُحقِّق الأهداف الإدارية المرغوبة، فالقيادة الريادية من شأنها أن تُسهم في تغيير أداء المؤسسات التعليمية للأفضل، وتطوير رؤيتها بما يُسهم في تحقيق أهدافها المستقبلية التي تسعى إليها.

في حين تؤثر الممارسات الإدارية للقيادة الريادية على المعلّمت داخل المدرسة، بما يجعل لديهنَّ النظرة الأكثر مصداقية للواقع الفعلي للقيادة الريادية، فإعطاء الحرية الكافية للمعلّمت لتطبيق الأساليب التدريسية الحديثة والفعّالة، والاستماع لآرائهنَّ فيما يتعلّق بالمشكلات المدرسية، ومشاركتهنَّ في التخطيط لأهداف المدرسة وكيفية الوصول إليها؛ كل هذا من شأنه أن يعكس مستوى تطبيق عالٍ من القيادة الريادية داخل المدرسة، في حين أن ضعف الأخذ بوجهات نظر المعلّمت فيما يتعلّق بالأمر المدرسية، وضعف منحهنَّ الحرية الكاملة لتطبيق أفكار جديدة؛ كل هذا من شأنه أن يعكس تطبيقًا متوسطًا أو منخفضًا للقيادة الريادية داخل المدرسة.

## ٢ - فيما يعلّق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في ضوء المؤهل العلمي

ولمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدِّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، لأبعاد القيادة الريادية باختلاف

متغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المؤهل العلمي، كما يتضح من خلال الجدول (١٧):

جدول (١٧)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالمخاطرة	جامعي	٢٤١	٢٠٦,١٢	٨,٤٥٣	٠,٠١٥
	دبلوم عالي	٥٧	١٣٨,٣٨		
	دراسات عليا	٢١	١٦١,١٠		
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالإبداع	جامعي	٢٤١	٢٠١,٤٣	١٠,٠٥٠	٠,٠٠٧
	دبلوم عالي	٥٧	١٣١,٤٠		
	دراسات عليا	٢١	١٦٣,١٥		
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالمبادرة	جامعي	٢٤١	١٦٨,٢٩	١٠,٨٤٤	٠,٠٠٤
	دبلوم عالي	٥٧	١٢٣,٧٢		
	دراسات عليا	٢١	١٦٣,٣٦		
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق باستثمار الفرص	جامعي	٢٤١	١٦٦,٢٨	٦,٢٦١	٠,٠٤٤
	دبلوم عالي	٥٧	١٣٢,٤٥		
	دراسات عليا	٢١	١٦٢,٧٤		
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية	جامعي	٢٤١	١٦٩,٦٢	١٣,٦٠٦	٠,٠٠١
	دبلوم عالي	٥٧	١١٩,٧٨		
	دراسات عليا	٢١	١٥٨,٧٤		
الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الريادية	جامعي	٢٤١	١٧٣,١٠	٩,٧٦٤	٠,٠٠٨
	دبلوم عالي	٥٧	١٢٥,٥٦		
	دراسات عليا	٢١	١٦٧,٠٠		

يتضح من الجدول (١٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات

استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض



لدرجة الكليّة للقيادة الرياديّة، وأبعادها المتمثلة في: (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية)، باختلاف متغيّر المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد مجتمع الدّراسة اللواتي مؤهّلنّ العلمي جامعي، بمتوسّط رتب (٢٠٦,١٢) لبعُد المخاطرة، وبتوسّط رتب (٢٠١,٤٣) لبعُد الإبداع، وبتوسّط رتب (١٦٨,٢٩) لبعُد المبادرة، وبتوسّط رتب (١٦٦,٢٨) لبعُد استثمار الفرص، وبتوسّط رتب (١٦٩,٦٢) لبعُد الرؤية الإستراتيجية، وبتوسّط رتب (١٧٣,١٠) للدرجة الكليّة للقيادة الرياديّة، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد مجتمع الدّراسة اللواتي مؤهّلنّ العلمي جامعي يوافقنّ بدرجة أكبر على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة لأبعاد القيادة الرياديّة بشرق مدينة الرياض.

وقد يُعزى ذلك إلى أن المؤهّل العلمي الأقل ربما لا يوفّر الوعي الكافي لدى أفراد الدّراسة بالممارسات القياديّة الرياديّة، في حين أن المستوى التعليمي المرتفع لأفراد الدّراسة، يعكس درجة أكبر من الفهم والوعي بكافة الممارسات المختلفة للقيادة المدرسيّة؛ وذلك نظرًا لتأثير المؤهّل العلمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، وهذا من شأنه أن يُسهم بدرجة كبيرة في معرفة أفراد الدّراسة بالممارسات المختلفة لقائدات المدارس، التي تعكس ممارستهنّ للقيادة الرياديّة بأبعادها المختلفة.

### ٣- فيما يتعلّق بالفروق ذات الدلالة الإحصائيّة في ضوء سنوات الخدمة

ولمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات استجابات أفراد الدّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة، بشرق مدينة الرياض، لأبعاد القيادة الرياديّة، باختلاف متغيّر سنوات الخدمة؛ استُخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما يتّضح من الجدول (١٨):

## جدول (١٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية باختلاف متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالمخاطرة	بين المجموعات	٢١,٦٤٤	٢	١٠,٨٢٢	١٣,٣٤٤	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٥٦,٢٧٧	٣١٦	٠,٨١١		
	المجموع	٢٧٧,٩٢١	٣١٨			
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالإبداع	بين المجموعات	٣٤,٥٨٩	٢	١٧,٢٩٤	١٨,٥٧٣	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٩٤,٢٥٣	٣١٦	٠,٩٣١		
	المجموع	٣٢٨,٨٤٢	٣١٨			
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالمبادرة	بين المجموعات	٢٨,٣١٠	٢	١٤,١٥٥	١٥,٧٧٤	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٨٣,٥٧٥	٣١٦	٠,٨٩٧		
	المجموع	٣١١,٨٨٥	٣١٨			
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق باستثمار الفرص	بين المجموعات	٣٥,٢٨٢	٢	١٧,٦٤١	١٦,٦٠٥	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٣٥,٧٢٠	٣١٦	١,٠٦٢		
	المجموع	٣٧١,٠٠٢	٣١٨			
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية	بين المجموعات	٣٦,٠٨٨	٢	١٨,٠٤٤	١٦,٣٠٩	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٤٩,٦١٧	٣١٦	١,١٠٦		
	المجموع	٣٨٥,٧٠٦	٣١٨			
الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الريادية	بين المجموعات	٣٠,٦٧٧	٢	١٥,٣٣٨	١٧,٩٨٦	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٦٩,٤٧٨	٣١٦	٠,٨٥٣		
	المجموع	٣٠٠,١٥٥	٣١٨			

يتضح من الجدول (١٨) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات

استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض

للدرجة الكلية للقيادة الريادية، وأبعادها المتمثلة في: (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية

الإستراتيجية) باختلاف متغيّر سنوات الخدمة، ولمعرفة اتجاه الفروق، ولصالح أي فئة من فئات متغيّر سنوات الخدمة؛ استُخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، كما يتّضح من خلال الجدول (١٩):

### جدول (١٩)

اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد عينة الدّراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض لأبعاد القيادة الرياديّة باختلاف متغيّر سنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخدمة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
المخاطرة	أقل من ٥ سنوات	١٥٨	٣,٥٧	٠,٨٦	-	**٠,٦٥	**٠,٤٦
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨٦	٣,١١	٠,٩٦	-	-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٥	٢,٩٢	٠,٩٢	-	-	-
الإبداع	أقل من ٥ سنوات	١٥٨	٣,٦٨	٠,٩٢	-	**٠,٨٢	**٠,٦٧
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨٦	٣,٠١	٠,٩٧	-	-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٥	٢,٨٦	١,٠٥	-	-	-
المبادرة	أقل من ٥ سنوات	١٥٨	٣,٥٠	٠,٨٩	-	**٠,٧٤	**٠,٥٨
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨٦	٢,٩٢	١,٠٠	-	-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٥	٢,٧٦	١,٠٠	-	-	-
استثمار الفرص	أقل من ٥ سنوات	١٥٨	٣,٥٢	١,٠٠	-	**٠,٨٣	**٠,٦٤
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨٦	٢,٨٨	٠,٩٥	-	-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٥	٢,٦٩	١,١٧	-	-	-
الرؤية الاستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	١٥٨	٣,٤٦	١,٠٧	-	**٠,٨٤	**٠,٥٠
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨٦	٢,٩٦	٠,٩٦	-	-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٥	٢,٦٢	١,١٠	-	-	-
الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الريادية	أقل من ٥ سنوات	١٥٨	٣,٥٥	٠,٨٩	-	**٠,٧٦	**٠,٥٧
	٥ إلى ١٠ سنوات	٨٦	٢,٩٨	٠,٨٩	-	-	-
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٥	٢,٧٧	١,٠١	-	-	-

\*\* دال عند مستوى (٠.١٠٠)

يتّضح من الجدول (١٩) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغيّر سنوات الخدمة، حيث جاءت

الفروق لصالح أفراد مجتمع الدّراسة من خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط حسابي (٣,٥٧) لبعدها

المخاطرة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٨) لبُعد الإبداع، وبمتوسط حسابي (٣,٥٠) لبُعد المبادرة، وبمتوسط حسابي (٣,٥٢) لبُعد استثمار الفرص، وبمتوسط حسابي (٣,٤٦) لبُعد الرؤية الإستراتيجية، وبمتوسط حسابي (٣,٥٥) للدرجة الكلية للقيادة الريادية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد مجتمع الدِّراسة مَنَّ خبرتهمَّ (أقل من ٥ سنوات)، يوافقن بدرجة أكبر على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية، بشرق مدينة الرياض، وقد يُعزى ذلك إلى أن الخبرة القليلة لأفراد مجتمع الدِّراسة في الميدان التعليمي، قد لا تسمح لهمَّ بالتعرُّف على الممارسات الفعلية للقيادة الريادية؛ الأمر الذي يُسهم في زيادة تقديرهمَّ لممارسات القيادة المدرسية للقيادة الريادية، في حين أن أفراد الدِّراسة مَنَّ لديهمَّ الخبرة العملية الكافية، فإن سنوات العمل داخل الميدان التربوي قد تسمح لهمَّ بالتعرُّف على الممارسات القيادية المتنوعة للقيادة الريادية، مما يجعل لديهمَّ الوعي الكافي بدرجة ممارسة القيادات المدرسية لأبعاد القيادة الريادية.

٤ - فيما يتعلَّق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في ضوء متغيِّر بعد الالتحاق بالبرامج

#### التدريبية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما يتَّضح من خلال الجدول

(٢٠):

#### جدول (٢٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدِّراسة حول

واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية باختلاف متغيِّر الدورات التدريبية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلَّق بالمخاطرة	بين المجموعات	٣٢,٧٩٢	٢	١٦,٣٩٦	٢١,١٣٦	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٤٥,١٢٩	٣١٦	٠,٧٧٦		
	المجموع	٢٧٧,٩٢١	٣١٨			
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلَّق	بين المجموعات	٣٤,٨٠٦	٢	١٧,٤٠٣	١٨,٧٠٣	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٩٤,٠٣٦	٣١٦	٠,٩٣٠		
	المجموع	٣٢٨,٨٤٢	٣١٨			

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بالإبداع	المجموع	٣٢٨,٨٤٢	٣١٨			
	بين المجموعات	٣٢,٠٠٨	٢	١٦,٠٠٤	١٨,٠٧٠	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٧٩,٨٣٤	٣١٦	٠,٨٨٦		
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلّق بالمبادرة	المجموع	٣١١,٨٨٥	٣١٨			
	بين المجموعات	٣٥,٩١١	٢	١٧,٩٥٥	١٦,٩٣٢	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٣٥,٠٩١	٣١٦	١,٠٦٠		
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلّق باستثمار الفرص	المجموع	٣٧١,٠٠٢	٣١٨			
	بين المجموعات	٤٦,١٦٩	٢	٢٣,٠٨٥	٢١,٤٨٥	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٣٩,٥٣٦	٣١٦	١,٠٧٤		
واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلّق بالرؤية الإستراتيجية	المجموع	٣٨٥,٧٠٦	٣١٨			
	بين المجموعات	٣٥,٤٨١	٢	١٧,٧٤٠	٢١,١٨٠	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٦٤,٦٧٤	٣١٦	٠,٨٣٨		
الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الريادية	المجموع	٣٠٠,١٥٥	٣١٨			

يُتضح من الجدول (٢٠) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدّراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية، بشرق مدينة الرياض للدرجة الكلية للقيادة الريادية، وأبعادها المتمثلة في: (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية) باختلاف متغيّر الدورات التدريبية، ولمعرفة اتجاه الفروق، ولصالح أي فئة من فئات متغير الدورات التدريبية؛ استُخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، كما يتّضح من خلال الجدول (٢١):

#### جدول (٢١)

اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدّراسة حول واقع قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية باختلاف متغيّر الدورات التدريبية

الأبعاد	الدورات التدريبية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١ إلى ٢ برامج	٢ إلى ٤ برامج	٤ فأكثر
المخاطرة	١ إلى ٢ برامج	١٤٦	٣,٦٩	٠,٨٩	-	**٠,٧٨	**٠,٧٠
	٢ إلى ٤ برامج	٩٧	٢,٩٩	٠,٧٧		-	
	٤ فأكثر	٧٦	٢,٩١	٠,٩٩			-

الأبعاد	الدورات التدريبية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١ إلى ٢ برامج	٢ إلى ٤ برامج	٤ فأكثر
الإبداع	١ إلى ٢ برامج	١٤٦	٣,٦٨	١,٠١	-	**٠,٧٨	**٠,٧٧
	٢ إلى ٤ برامج	٩٧	٢,٩٢	٠,٨١	-	-	-
	٤ فأكثر	٧٦	٢,٩٠	١,٠٥	-	-	-
المبادرة	١ إلى ٢ برامج	١٤٦	٣,٥٣	٠,٩٣	-	**٠,٦٤	**٠,٨٣
	٢ إلى ٤ برامج	٩٧	٢,٦٩	٠,٨٨	-	-	-
	٤ فأكثر	٧٦	٢,٨٨	١,٠٣	-	-	-
استثمار الفرص	١ إلى ٢ برامج	١٤٦	٣,٥٢	١,٠٨	-	**٠,٦٩	**٠,٨٨
	٢ إلى ٤ برامج	٩٧	٢,٦٤	٠,٩٢	-	-	-
	٤ فأكثر	٧٦	٢,٨٢	١,٠٧	-	-	-
الرؤية الاستراتيجية	١ إلى ٢ برامج	١٤٦	٣,٥٩	١,٠٩	-	**٠,٨٤	**٠,٩٦
	٢ إلى ٤ برامج	٩٧	٢,٦٣	٠,٩٣	-	-	-
	٤ فأكثر	٧٦	٢,٧٥	١,٠٧	-	-	-
الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الريادية	١ إلى ٢ برامج	١٤٦	٣,٦٠	٠,٩٥	-	**٠,٧٥	**٠,٨٣
	٢ إلى ٤ برامج	٩٧	٢,٧٨	٠,٧٩	-	-	-
	٤ فأكثر	٧٦	٢,٨٥	٠,٩٩	-	-	-

\*\* دال عند مستوى (٠,١٠)

يُتضح من الجدول (٢١) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهلّيّة لأبعاد القيادة الرياديّة، حيث كشفت النتائج أن الفروق جاءت بين أفراد مجتمع الدّراسة ممّن حصلن على (٢-١) برامج تدريبيّة في مجال القيادة، وأفراد مجتمع الدّراسة ممّن حصلن على (٢-٤) برامج، ٤ برامج فأكثر)، وذلك لصالح أفراد مجتمع الدّراسة من حصلن على (١-٢ برنامج) بمتوسّط حسابي (٣,٦٩) لُبعد المخاطرة، و بمتوسّط حسابي (٣,٦٨) لُبعد الإبداع، و بمتوسّط حسابي (٣,٥٣) لُبعد المبادرة، و بمتوسّط حسابي (٣,٥٢) لُبعد استثمار الفرص، و بمتوسّط حسابي (٣,٥٩) لُبعد الرؤية الاستراتيجية، و بمتوسّط حسابي (٣,٦٠) للدرجة الكليّة للقيادة الرياديّة، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد مجتمع الدّراسة ممّن حصلن على (٢-١) برامج تدريبيّة يوافقن بدرجة أكبر على واقع تطبيق قائدات المدارس

الثانويّة الأهليّة لأبعاد القيادة الرياديّة بشرق مدينة الرياض. وقد يُعزى ذلك إلى أن قلة الدورات التدريبيّة في المجال القيادي تحدّ من القدرة على فهم ممارسات القيادات المدرسيّة المرتبطة بها، والتقيض من ذلك، فإن الحصول على قدر مناسب من الدورات التدريبيّة في مجال القيادة المدرسيّة يُسهم في زيادة مستوى الوعي بالممارسات الفعلية للأتماط القياديّة المختلفة، ودورها في تحقيق أهداف بيئة العمل التعليميّة، وكيفية تحقيق متطلباتها، وتعزيز القدرة التنافسيّة للمدرسة.

### ثالثا النتائج المتعلّقة بالسؤال الثالث:

ما المعوّقات التي تحدّ من تطبيق القيادة الرياديّة لدى قائدات المدارس بشرق مدينة الرياض؟

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدّراسة؛ لجمع العبارات التي تمثل المعوّقات التي تحدّ من تطبيق القيادة الرياديّة، لدى قائدات المدارس بشرق مدينة الرياض، وذلك على النحو الآتي:

#### جدول (٢٢)

التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الرياديّة لدى قائدات المدارس بشرق مدينة الرياض

م	العبارات	موافق		غير موافق	
		ك	%	ك	%
٨	ضعف الامكانيات المادية المخصصة للأنشطة .	٢٤١	٧٥,٥	٧٨	٢٤,٥
٣	صعوبة و تعقيد الإجراءات الرسمية المتبعة من الوزارة عند تطوير المدرسة.	٢٣٠	٧٢,١	٨٩	٢٧,٩
١	قلة توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها في حل المشكلات واتخاذ القرار.	٢٢٥	٧٠,٥	٩٤	٢٩,٥
٦	عدم وضوح اهداف المهام الوظيفية لكل معلمه في المدرسة.	١٨٤	٥٧,٧	١٣٥	٤٢,٣
٤	خوف قائدة المدرسة من تبني أي افكار جديده لصالح المدرسة	١٧٧	٥٥,٥	١٤٢	٤٤,٥
٥	تبني قائدة المدرسة المركزية الشديدة وعدم تفويض المهام .	١٧٣	٥٤,٢	١٤٦	٤٥,٨
٧	عدم اتاحه الحرية للمعلمة في اختيار الانشطة التعليمية	١٥٤	٤٨,٣	١٦٥	٥١,٧
٢	ضعف قدرة قائدة المدرسة بالمبادرة بأساليب وطرق جديدة عند	١٤١	٤٤,٢	١٧٨	٥٥,٨

الترتيب	غير موافق		موافق		العبارات	م
	%	ك	%	ك		
					تطوير المدرسة.	

يوضّح الجدول (٢٢) التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تحدّ من تطبيق القيادة الرياديّة لدى قائدات المدارس الأهليّة بشرق مدينة الرياض؛ إذ تأتي العبارة رقم (٨) التي تنصّ على: "ضعف الإمكانيات الماديّة المخصّصة للأنشطة" بالمرتبة الأولى، بتكرار (٢٤١) من أفراد مجتمع الدّراسة، وبنسبة (٧٥,٥%)، تليها العبارة رقم (٣) التي تنصّ على: "صعوبة وتعقيد الإجراءات الرسميّة المتبعة من الوزارة عند تطوير المدرسة" بتكرار (٢٣٠) من أفراد مجتمع الدّراسة، وبنسبة (٧٢,١%)، وبالمرتبة الثالثة بين المعوقات التي تحدّ من تطبيق القيادة الرياديّة، لدى قائدات المدارس الأهليّة بشرق مدينة الرياض، تأتي العبارة رقم (١) التي تنصّ على: "قلّة توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها في حلّ المشكلات واتخاذ القرار"، بتكرار (٢٢٥) من أفراد مجتمع الدّراسة، وبنسبة (٧٠,٥%)، تليها العبارة رقم (٦) التي تنصّ على: "عدم وضوح أهداف المهام الوظيفيّة لكلّ معلّمة في المدرسة"، بتكرار (١٨٤) من أفراد مجتمع الدّراسة، وبنسبة (٥٧,٧%)، وبالمرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (٤) التي تنصّ على: "خوف قائدة المدرسة من تبني أي أفكار جديدة لصالح المدرسة"، بتكرار (١٧٧) من أفراد مجتمع الدّراسة، وبنسبة (٥٥,٥%).

وجاءت أقل المعوقات من العبارة رقم (٥) التي تنصّ على: "تبني قائدة المدرسة المركزيّة الشديدة وعدم تفويض المهام"، بتكرار (١٧٣) من أفراد مجتمع الدّراسة، وبنسبة (٥٤,٢%)، وبالمرتبة السابعة تأتي العبارة رقم (٧) التي تنصّ على: "عدم إتاحة الحرّيّة للمعلّمة في اختيار الأنشطة التعليميّة"، بتكرار (١٥٤) من أفراد الدّراسة، وبنسبة (٤٨,٣%)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (٢) التي تنصّ على: "ضعف قدرة قائدة المدرسة بالمبادرة بأساليب وطرق جديدة عند تطوير المدرسة"، كأقل المعوقات التي تحدّ من تطبيق القيادة الرياديّة لدى قائدات المدارس الأهليّة بشرق مدينة الرياض، بتكرار (١٤١) من أفراد مجتمع الدّراسة، وبنسبة (٤٤,٢%).



## الفصل الخامس

خلاصة نتائج الدراسة، وتوصياتها، ومقترحاتها

- ملخص نتائج الدراسة.

- مقترحات الدراسة وتوصياتها

- مقترحات لدراسات مستقبلية

## الفصل الخامس

### خلاصة نتائج الدِّراسة، وتوصياتها، ومقترحاتها

يعرض الفصل أبرز النتائج التي تمَّ التوصل إليها، ومن ثمَّ التوصيات في ضوء تلك النتائج،

والمقترحات.

#### ملخص نتائج الدِّراسة:

- مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية بشرق مدينة الرياض. أتضح

أن:

مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية بشرق مدينة الرياض، جاء

بواقع ممارسة (متوسطة)، وهي كما بيّنت الدِّراسة مرتبة حسب واقع تطبيقها، كالآتي:

- جاء في المرتبة الأولى: بُعد المخاطرة، وتبين أن أعلى العبارات ترتيباً من حيث التطبيق من وجهة

نظر أفراد مجتمع الدِّراسة: تقدّم قائدة المدرسة خدمات جديدة وغير مسبقة للطالبات والمعلّمات في

المدرسة. - تشجع قائدة المدرسة الأفكار الابتكارية من المعلّمات، حيث إن المتوسط الحسابي العام

لبُعد المخاطرة جاء متوسطاً

- تليه في المرتبة الثانية: بُعد الإبداع، وتبين أن أعلى العبارات ترتيباً من حيث التطبيق من وجهة نظر

أفراد مجتمع الدِّراسة- تشجع قائدة المدرسة المعلّمات على ابتكار طرق جديدة غير مسبقة في

التدريس. - تكافئ قائدة المدرسة المعلّمات المبدعات، وأدنى العبارات تطبيقاً من وجهة نظرهنّ،

حيث إن المتوسط الحسابي العام لبُعد الإبداع جاء متوسطاً.

- وجاء في المرتبة الثالثة: بُعد المبادرة (الاستباقية)، تبين أن أعلى العبارات ترتيباً من وجهة نظر أفراد

مجتمع الدِّراسة: تخطط قائدة المدرسة بالاحتياجات المطلوبة لتيسير أداء المدرسة. - تقوم قائدة

المدرسة بأعمال تفوق التطلعات من الآخرين، حيث إن المتوسط الحسابي العام لبعده المبادرة (الاستباقية) جاء متوسطاً.

- وجاء في المرتبة الرابعة: بُعد استثمار الفرص، وتبين أن أعلى العبارات ترتيباً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة: - توفر قائدة المدرسة البيئة المدرسية الداعمة لتعلم الطالبات. - تدير قائدة المدرسة مدرستها وفق رؤية ٢٠٣٠، حيث إن المتوسط الحسابي العام لبعد استثمار الفرص جاء متوسطاً.

- وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة: بُعد الرؤية الإستراتيجية، وتبين أن أعلى العبارات ترتيباً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تمثل في: تتضمن خطة المدرسة طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المدرسة، وأدنى العبارات تطبيقاً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة: - تقم قائدة المدرسة الرؤية بشكل دوري، حيث إن المتوسط الحسابي العام لبعد الرؤية الإستراتيجية جاء متوسطاً.

- فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية وفقاً للمتغيرات: اتضح أن:

- في ضوء متغير الوظيفة: وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية وأبعادها الخمسة؛ باختلاف متغير الوظيفة، وذلك لصالح أفراد مجتمع الدراسة من القائدات.

- في ضوء متغير المؤهل العلمي: وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض للقيادة الريادية وأبعادها الخمسة؛ لصالح أفراد مجتمع الدراسة، ممن مؤهلهن العلمي جامعي.

- في ضوء متغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسّطات استجابات أفراد مجتمع الدّراسة، حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديّة وأبعادها الخمسة؛ لصالح أفراد مجتمع الدّراسة اللاتي تعدّت خبرتهنّ أقل من خمس سنوات.

- في ضوء متغيّر عدد البرامج التدريبيّة في مجال القيادة والإدارة: وُجدت فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات استجابات أفراد مجتمع الدّراسة حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانويّة الأهليّة بشرق مدينة الرياض للقيادة الرياديّة وأبعادها الخمسة، لصالح أفراد مجتمع الدّراسة اللاتي حصلن على من ١ إلى ٢ من البرامج التدريبيّة.

فيما يتعلّق بالمعوقات التي تحدّ من تطبيق القيادة الرياديّة لدى قائدات المدارس بشرق مدينة الرياض؟  
اتّضح ما يلي:

أن أهمّ المعوّقات من وجهة نظر القائدات والمعلّمات بشرق مدينة الرياض تمثّلت في ضعف الإمكانيات الماديّة المخصصة للأنشطة، وصعوبة وتعقيد الإجراءات الرسميّة المتّبعة من الوزارة عند تطوير المدرسة، وقلة توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها في حلّ المشكلات واتخاذ القرار، وعدم وضوح أهداف المهام الوظيفيّة لكلّ معلّمة في المدرسة، وخوف قائدة المدرسة من تبني أي أفكار جديدة لصالح المدرسة، وتبني قائدة المدرسة المركزيّة الشديدة، وعدم تفويض المهام، وعدم إتاحة الحرّيّة للمعلّمة في اختيار الأنشطة التعليميّة، وضعف قدرة قائدة المدرسة على المبادرة بأساليب وطرق جديدة عند تطوير المدرسة، مرتبة من الأكثر إلى الأقلّ المعوّقات التي تحدّ من تطبيق القيادة الرياديّة لدى قائدات المدارس الأهليّة بشرق مدينة الرياض.

### توصيات الدّراسة:

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها؛ تُوصي الدّراسة بما يلي:

### توصيات متعلّقة بوزارة التعليم وإدارة التدريب، وهي كالتالي:

- الاهتمام بالدورات التدريبية، وورش العمل لقائدات المدارس.
- اختيار مديري المدارس من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية التطوير في تبني الأنماط القيادية الجديدة والفعّالة، ويُصنفون بالمرونة في التفكير، والانفتاح على الخبرات الجديدة، مع الميل إلى المخاطرة والحساسية للمشكلات.
- إجراء المقابلات الشخصية للمرشحين للقيادات المدرسية، وإخضاعهم لاختبارات ومقاييس؛ لاختبار قدراتهم الإبداعية والقيادية وسماهم الشخصية.
- التحفيز المادي والمعنوي للقائدات ممن يمارسن القيادة الريادية؛ وذلك للاستمرار في ممارستها، وكنوع من التشجيع للقائدات الأخريات على ممارستها.
- إقرار تجديد مدة بقاء المدير في عمله لمدة محدّدة، تحدّد في حالة تبني القيادة الريادية بشكل فعّال وخدمة المعنيين بالعملية التعليمية بشكل جيد.
- تشجيع المبادرات الشخصية، التي تُسهم في تطوير المؤسسة التعليمية.
- إنشاء إدارة على مستوى الوزارة تهتمُّ بإجراء المسابقات في الأفكار والأعمال الريادية بين المدارس، على مستوى المديرين والعاملين والطلاب.
- زيادة وعي القيادات التربوية ومنسوبي التعليم بنمط القيادة الريادية، وآثاره في بيئة العمل المدرسي، من خلال ورش العمل، أو اللقاءات، أو النشرات.
- ضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الريادة.
- ضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية للبيئة المدرسية التي من شأنها أن تعزّز مفهوم الريادية لدى المعلمين.

- تبادل الزيارات بين المدارس المطبقة لنمط القيادة الرياديّة، والمدارس غير المطبقة لها، وذلك لاكتساب الخبرة اللازمة لتطبيقها، وللتحقُّق من أثرها في تطوير النواحي الإداريّة والتعليميّة داخل المدرسة المطبقة لها من خلال مقارنتها بالمدرسة غير المطبقة لها.

### توصيات متعلّقة بقائدات المدارس، وهي كالآتي:

- العمل بصورة دائمة على تطوير الهياكل الإداريّة والأنظمة وأساليب العمل، بما يوفر الإسهام والمشاركة ويحفّز على تحقيق القيادة الرياديّة.
- تفعيل الدورات التدريبية للمعلّمين؛ لنشر مفهوم الريادة وطرق تفعيلها.
- تطبيق القيادات المدرسيّة للمفاهيم الإداريّة الحديثة، مثل تفعيل مبدأ المبادرة، والعمل الجماعي، بما يشجّع على تطبيق نمط القيادة الرياديّة
- إتاحة الفرصة لمبادرة المعلّمت في تنفيذ الأنشطة المدرسيّة، والمساعدة في وضع الخطط الإستراتيجيّة للمدرسة.

### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- في ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدّراسة؛ تقدم الباحثة بعض التوصيات التي تأمل أن تُسهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال، وهي:
- إجراء دراسة تتناول مستوى تطبيق أبعاد القيادة الرياديّة، لدى قائدات المدارس، بمراحل تعليميّة أخرى، وبمناطق أخرى.
- إجراء دراسة تتناول القيادة الرياديّة، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالمدارس الابتدائيّة بمدينة الرياض.
- إجراء دراسة تتناول القيادة الرياديّة، وعلاقتها بالتميّز المؤسسي بالمدارس الثانويّة بمدينة الـ

## قائمة المراجع

## المراجع

### المراجع العربية

- ابن منظور، مُجدد بن مكرم بن علي. (١٤١٤هـ). لسان العرب. دار صادر. بيروت.
- برهومة، سمير فهمي شحادة. (٢٠١٤). خصائص الريادة وأثرها في المشروعات الريادية: دراسة تطبيقية على طلبة حضانات الأعمال في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.
- البشبيش، انتصار محمود. (٢٠١٧). أثر القيادة الريادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير. كلية الأعمال. جامعة الإسرء الخاصة. الأردن.
- البياتي، خالد علي أحمد. (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات بمحافظة السلیمانية بإقليم كوردستان العراق. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. جامعة المنصورة. العراق.
- التركي، الهنوف بنت عبدالله. (٢٠١٨). دور المشاريع الريادية في الحد من البطالة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة أعمال. كلية الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
- جلاب، إحسان دهش؛ حسين، فلاح حسن؛ وآخرون. (٢٠١٥). قراءات في الفكر الريادي. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- حسين، قيس إبراهيم. (٢٠١٣). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- ديالى. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة السلیمانية. الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي. السنة التاسعة. العدد (٢٦). ص ٦٧ - ٩٤.
- خميس، شيخة بنت فهد. (٢٠١٣). السامات الريادية لدى طلاب وطالبات إدارة الأعمال بكليات الشرق العربي ودورها في توجيههم نحو القيام بالأنشطة والمشاريع الريادية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة أعمال. كلية الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.



دهيش، خالد بن عبد الله؛ ونور الدين، سامي؛ والشلاش، عبد الرحمن (٢٠٠٥م). الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.

الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أمودجًا: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. جمهورية مصر العربية. المجلد (٦٣). العدد (٣). يوليو. ص ص ٣٢١ - ٣٧٣.

رضوان، محمود؛ غانم، محمود. (٢٠١٧). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الاغذية العامة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.

رياض، طه كامل. (٢٠١٤). تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمي وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للأغذية "بسكومصر". المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر. جامعة العملية. مجلد (٣٨). العدد (٤). ص ص ٩٣-١٦٣.

الزهراني، حسين أحمد عمر. (٢٠١٨). قيادة التعلم بالمشاريع. جدة: حقوق النشر محفوظة للمؤلف.

الزهراني، سناء بنت محمد. (٢٠١٣). توجهات طالبات كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود نحو مشروعات الأعمال الريادية "دراسة استطلاعية". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة والإشراف التربوي. كلية الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.

السليمان، أمل بنت سليمان. (٢٠١٦). تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات التعليمية الوسطى في مدينة الرياض في ضوء بعض الخبرات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة والإشراف التربوي. كلية الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.

السويدان، طارق محمد؛ العدلوني، محمد أكرم. (٢٠٠٤). مبادئ الإبداع. الطبعة الثالثة. مهندسو الحياة للنشر: الرياض.

السويطي، لينا موسى سلامة. (٢٠١٨). الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية. رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.

السيف، لولوة. (٢٠١٦). **متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

الشايح، علي بن صالح. (٢٠١١). **العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية**. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الشخيلي، أسيل أمين إبراهيم. (٢٠١٣). **أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

الشمري، صادق راشد. (٢٠١٥). **دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصري المتميز: دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة**. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**. المجلد (٢١). العدد (٨٣). ص ص ١٧٠ - ١٩٦.

الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن؛ المبيريك، وفاء بنت ناصر. (٢٠١١). **ريادة الأعمال**. الرياض: مكتبة الشقري.

الشيخ، فؤاد نجيب. (٢٠١٧). **أثر التفكير الإبداعي على النية الريادية لدى طلبة جامعة اليرموك**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الاردن.

الضامن، رولا علي عبد الله. (٢٠١٢). **الخصائص الريادية لأصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة وأثرها على الأداء: دراسة تطبيقية على الأعمال الصناعية الصغيرة في الأردن**. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**. كلية التجارة. جامعة المنصورة. المجلد (٣٦). العدد (٤). ص ص ١١٩ - ١٥٧.

الطائي، يوسف؛ العبادي، مُجَّد والعبادي، هاشم. (٢٠٠٨). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

عاشور، أحمد وليد. (٢٠١٢). **مدى توافر الرؤية الإستراتيجية لتنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.

العامري، عبدالله. (٢٠١٣). متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية "تصور مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

عبد العال، عنتر. (٢٠١١). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. كلية التربية. جامعة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. العدد (٣٠). الإمارات. ص ١٧١-١٩٩.

عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد (٢٠٠٢). "البحث العلمي مفهومه، وأدواته، وأساليبه"، عمّان: دار الفكر، ط ٦

الغراس، غادة بنت أحمد. (٢٠١٧). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة القصيم. المملكة العربية السعودية.

الفواز، وفاء عتيق. (٢٠١٨). الإبداع الإداري مدخل لتطوير أداء قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج. مجلة تنمية الرافيدين. مجلد (٣٤). عدد (٣). ص ٦٧٨ - ٧٠٠.

القاسم، منى منذر موسى. (٢٠١٣م). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. قسم ادارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

القحطاني، سالم سعيد؛ العامري، أحمد سالم؛ آل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبدالرحمن (٢٠٠٠). مناهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات SPSS. الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.

القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٥). القيادة الريادية وتطبيقها في الجامعات. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.

متعب، حامد كاظم وراضي، جواد محسن. (٢٠١٠). الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية. المؤتمر العربي الثالث، الجامعات

العربية: التحديات والآفاق. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مؤتمر شرم الشيخ. يناير. ص ٢٢٧-٢٤٨.

مُجَّد، أشرف السعيد. (٢٠١١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية. كلية التربية. جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية بالمنصورة. مجلد (٢). عدد (٧٥). ص ١٧٢-٢٤٥.

مُجَّد، عمر مصطفى. (٢٠١٢). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السليمانية. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة السليمانية.

المختار، جمال عبد الله مخلف. (٢٠١٨). أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (١). العدد (٤١). ج ١.

معقل، نورة بنت سعود. (٢٠١٧). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية "برنامج تدريبي مقترح". رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. العدد (١٨)، ج(٦)، ص ٥٣٥-٥٥٦.

مؤسسة يوروماتيك للتدريب والاستشارات الإدارية. (٢٠١٦). القيادة الريادية والابتكار وإدارة الأعمال. برنامج تدريبي وورش عملية. الإمارات العربية المتحدة.

الناصر، إكسمري عامر مُجَّد. (٢٠٠٨). أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا. جامعة عمان العربية. الأردن.

النجار، فايز جمعة صالح ؛ العلي، عبد الستار مُجَّد. (٢٠٠٦). الريادة وإدارة الأعمال. عمان: دار  
ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

## المواقع الإلكترونية:

الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني: تاريخ الدخول ٢٠١٨/١١/٨ م

[http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP\\_ar.pdf](http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf)

موقع وزارة التعليم: تاريخ الدخول ٢٠١٨/١٠/١٩ م

<https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/DocumentCentre/Pages/default.aspx?DocId=f5873917-e1d3-4788-b45d-d5691fe7ea8e>

موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية، خطة التنمية العاشرة: تاريخ الدخول

٢٠١٨/١١/٩ م

<https://www.mep.gov.sa/ar/development-plans>

## المراجع الأجنبية:

- Agbim. K, Oriarewo. G & Owutuamor. Z. (2013). An Exploratory Study of the Entrepreneurial Leadership Capabilities of Entrepreneurs in Anambra State, Nigeria. *Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)* ISSN No: 2319-5614. Volume 2, No,9, September.
- Ayub, D. & Othman, Norasmah(2013), Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools, *Asian Social Science*, vol(9), No (12), Candian Center of Science and Education.
- Blake, B. S. (2008). The principal as entrepreneur in the management of schools (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
- Case, tina, (2006), Expanding Resources: International & Entrepreneurial Leadership Behaviors Of Selected Secondary Principals, PHD desertation, University of LA Verne.
- DUBRIN, A. J. (2012). Leadership: Research Findings, Practice, and Skills (7th Edition ed.), South-Western: Cengage Learning.
- Esmar. Y & Dayi. F. (2018). Entrepreneurial Leadership: a Theoretical Framework. Mehmet Akif Ersoy University. DOI: 0,30798/makuiibf,332570.
- Ghorbanian. A, Bahadori. M and Nejati. M. (2012). The relationship between managers' leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. *Australas Med J*; 5(1): 1–7. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3413924/>
- Gupta. V & MacMillan. I. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing a Cross-cultural Construct. *Journal of Business Venturing*. Claremont Mckenna College, Vol. 4. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.3681&rep=rep1&type=pdf>
- KURU, B. (2016). Lider Girisimci and Girisimci Lider. Retrieved from Aristolog: <http://www.aristolog.com/lider-girisimci-girisimci-lider/>, date of access: 11,03,2016.
- Pashiardis, P., & Savvides, V. (2011). The interplay between instructional and entrepreneurial leadership styles in Cyprus rural primary schools. *Leadership and Policy in Schools*, 10(4), 412-427.
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1).
- Renko, Maija.(2018).A Day in the Life of leader.in(Antonakis, John, Day, David)(editor).**The Nature of Leadership**. 383. London: SAGE

- Roomi, M & Harrison, R. (2011). Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught?. International Review of Entrepreneurship, Senate Hall Academic Publishing. Retrieved from: [https://www.senatehall.com/uploads/fck/1038RoomiHarrison9\\_3.pdf](https://www.senatehall.com/uploads/fck/1038RoomiHarrison9_3.pdf) Volume 2, No,9, September
- SISMAN, M. (2014). Ogretim Liderligi (5.Baski), Ankara: Pegem Akademi.
- Suyitno, S., Sonhadji, A., Arifin, I., & Ulfatin, N. (2014). Entrepreneurial leadership of vocational schools principals in Indonesia. International Journal of Learning and Development, 4(1), 59-64.
- Weaver, K. M., Liguori, E. W., Hebert, K., & Vozikis, G. S. (2012). Building Leaders in Secondary Education: An Initial Evaluation of an Entrepreneurial Leadership Development Program. Journal of Higher Education Theory & Practice, 12(1).



## الملاحق

- ١- الاستبانة في صورتها الأولية.
- ٢- بيان بأسماء المحكمين مرتبة حسب الرتب العلمية.
- ٣- الاستبانة في صورتها النهائية.
- ٤- إفادة استفسار عن تسجيل موضوع بحث ماجستير/دكتوراه.
- ٥- خطاب تسهيل مهمّة الباحثة من كليات الشرق العربي.
- ٦- خطاب تسهيل مهمّة الباحثة من وزارة التعليم.
- ٧- تقرير الاقتباس.

الملحق (١): الاستبانة بصورتها الأولى



كليات الشرق العربي  
ARAB EAST COLLEGES

المركز العربيّ السّعوديّ  
وزارة التعليم

كلية الشرق العربي للدراسات العليا  
قسم الإدارة والإشراف التربوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حفظه/حفظها الله

سعادة الدكتور/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض.؛ وذلك لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في (الإدارة والإشراف التربوي) من كليات الشرق العربي للدراسات العليا.

من خلال مسح آراء عينة من مجتمع الدّراسة، حيث تهدف الدّراسة إلى التّعريف واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض؛ والوصول إلى آلية التغلّب على معوقاتها لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، في ضوء نتائج بعض الخبرات العالمية المعاصرة؛ كما تهدف الدّراسة أيضًا إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدّراسة، تعزى للمتغيّرات التالية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة والإدارة).

وبما أنكم من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال؛ أتشرف أن تكونوا أحد محكمي استبانة الدّراسة، وآمل منكم التكرم بإبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة المرفقة، من حيث مدى وضوح صياغة العبارة ودقتها، ومدى ملاءمة العبارة للمجال الذي تقيسه، مع اقتراح الصياغة المناسبة، وتقديم أي ملاحظات أخرى حول الاستبانة، علمًا أن استجابة عينة الدّراسة ستكون وفق مقياس الاستجابة المقياس الخماسي (عالية جدًا / عالية / متوسطة / منخفضة / منخفضة جدًا).

شاكراً لكم تعاونكم، مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحثة:

قوت ناصر السبيعي

بيانات المحكم:

الاسم	التخصص	الدرجة العلمية
	جهة العمل	

أولاً- البيانات الأولية

أمل التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة

١- الوظيفة:

( )	قائدة
( )	معلّمة

رأي المحكم:

التعديل المقترح	غير مهم	مهم	غير ملائم	ملائم	غير واضح	واضح	المتغيّر
							المؤهل العلمي

٢- المؤهل العلمي:

( )	بكالوريوس
( )	ماجستير
( )	دكتوراه

رأي المحكم:

التعديل المقترح	غير مهم	مهم	غير ملائم	ملائم	غير واضح	واضح	المتغيّر
							المؤهل العلمي

٣- عدد سنوات الخبرة

( )	من ١ سنة من ٥ سنوات
( )	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
( )	١٠ سنوات فأكثر

رأي المحكم:

التعديل المقترح	غير مهم	مهم	غير ملائم	ملائم	غير واضح	واضح	المتغيّر
							عدد سنوات الخبرة

#### ٤- الدورات والبرامج التدريبية في تطوير الأداء

( )	من ١ - ٣ دورات
( )	من ٤ - ٦ دورات
( )	٧ دورات فأكثر

رأي المحكم:

التعديل المقترح	غير مهم	مهم	غير ملائم	ملائم	غير واضح	واضح	المتغير
							الدورات والبرامج التدريبية في مجال القيادة والإدارة

متغيرات أخرى ترون إضافتها:

.....

التعريفات الإجرائية:

- القيادة الريادية: هي قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه، تهتم بالبحث عن الرؤى المستقبلية الجديدة، من أجل تطوير المدارس، وذلك من خلال تنسيق مجموعة من الأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم، من أجل الاستفادة من الفرص المتوفرة، وتحمل المخاطرة، فهي تبحث عن كل ما هو جديد، وله قيمة.
- الإدارة المدرسية: هي الأداة المثلى لتنظيم الجهود المبذولة في المدرسة، لتعزيز المهارات والأساليب المستخدمة، وتطوير مهارات الطلبة، وتسخير الظروف البيئية المحيطة بشكل إيجابي، يسهم في خدمة العملية التربوية، من خلال التنسيق والتخطيط والتوجيه والرقابة في المؤسسة التعليمية.

## ثانياً: محاور الاستبانة:

م	العبارة	وضوح العبارة		مناسبة العبارة		انتماء العبارة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	تنتمي	لا تنتمي	
<p>أولاً: المخاطرة: قدرة القائدة على تقديم أفكار جديدة، وتطوير آليات عمل غير مسبوقة، واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة، وتقديم خدمات جديدة للطلاب والمعلمين في المدرسة، وتحمل المجازفة المالية والبشرية، فيما يحقق رؤية المدرسة ومصلحة الطالب الذي هو ثمره العملية التعليمية.</p>								
١	تتبنى قائدة المدرسة أفكاراً جديدة بالمدرسة.							
٢	تستخدم قائدة المدرسة آليات عمل غير مسبوقة في الإدارة المدرسية.							
٣	تتخذ قائدة المدرسة قرارات غير اعتيادية.							
٤	تُسهّم قائدة المدرسة بتقديم خدمات جديدة للطالبات والمعلمات في المدرسة.							
٥	تتحمل قائدة المدرسة المخاطر المالية المحسوبة لقراراتها.							
٦	تتخطى قائدة المدرسة القلق من تجريب الأمور الجديدة بالمدرسة.							
٧	تذلل قائدة المدرسة العقبات البيئية لمصلحة المدرسة.							
٨	تذلل قائدة المدرسة العقبات الإدارية.							
٩	تشجع قائدة المدرسة الأفكار الابتكارية من المعلمات.							
<p>ثانياً: الإبداع: قدرة قائدة المدرسة على أن تعمل على إزالة العوائق التي تقلل من إسهام المعلمات والإداريات في إبداع أفكار جديدة، أو في المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة، وكما تعمل على خلق بيئة إبداعية بالمدرسة تُسهّم في مساعدة المبدعات على اكتشاف مواهبهنّ وإخراجها إلى حيز التطبيق.</p>								
١	تنشر قائدة المدرسة ثقافة الإبداع بين المعلمات.							
٢	ترشد قائدة المدرسة المعلمات على استخدام الوسائل والطرق الحديثة							

م	العبارة	وضوح العبارة		مناسبة العبارة		انتماء العبارة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	تنتمي	لا تنتمي	
	الحلّ المشكلات..							
٣	تطور قائدة المدرسة مدرستها بالاستفادة من الفرص المتاحة.							
٤	تكافئ قائدة المدرسة المعلّمت المبدعات.							
٥	توفر قائدة المدرسة بيئة عمل لاكتشاف الطالبات الموهوبات.							
٦	تشجع قائدة المدرسة المعلّمت على ابتكار طرق جديدة غير مسبقة في التدريس.							
٧	تعتمد قائدة المدرسة على الأفكار غير التقليديّة لحل المشكلات بالمدرسة.							
٨	تكافئ قائدة المدرسة الطالبات الموهوبات بالمدرسة.							
٩	تدعم القائدة الأنشطة اللاصفية التي تصقل مواهب الطالبات.							
١٠	توفر القائدة الموارد الماليّة لتنفيذ الأنشطة للطالبات الموهوبات.							
<p><b>ثالثًا: المبادرة (الاستباقية):</b> قدرة قائدة المدرسة على البحث بشكل مستمر عن الإمكانيات، وتوقع الاحتياجات المستقبلية الجديدة المدرسة، وتقديم الأفكار أو أساليب العمل بشكل جديد، والسعي للقيام بأعمال تتجاوز متطلبات العمل، وتوسيع العمل ليشمل خدمات جديدة تخدم المعلّمين والمتعلّمين، وإضافة ميزة تنافسية للمدرسة قبل أن يسبقها أحد من المنافسين، فالاستباقية تعني استباق الأحداث.</p>								
١	تقدم قائدة المدرسة مبادرات اجتماعية تخدم المجتمع.							
٢	تمنح قائدة المدرسة المعلّمت حريه كاملة لتطبيق أفكار جديدة.							
٣	تنتهج قائدة المدرسة المرونة في تطبيق القوانين الإداريّة.							

م	العبارة	وضوح العبارة		مناسبة العبارة		انتماء العبارة		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	تنتمي	لا تنتمي	
٤	تحترم القائدة آراء ووجهات نظر المعلّمت في أمور المدرسة.							
٥	تخطط قائدة المدرسة بالاحتياجات المطلوبة لتيسير أداء المدرسة.							
٦	تقوم قائدة المدرسة بتوضيح متطلبات سوق العمل للطلّبات.							
٧	تتوقع القائدة المدرسة المشكلات المدرسيّة قبل حدوثها.							
٨	تقوم قائدة المدرسة بأعمال تفوق التطلّعات.							
٩	تقدم قائدة المدرسة خدمات جديدة للطلّبات تميّزها عن غيرها من المدارس الأخرى.							
<p>رابعا: استثمار الفرص: استعداد قائدة لإدراك الفرص المتاحة لتطوير المدرسة، وتسعى لاكتشافها وتقييمها، وتوظيفها بهدف تقديم مخرجات تعليمية وخدمات متميزة للمدرسة، وتحقيق قيمة إستراتيجية عند المقارنة بالأقران، من خلال تتبع التغيرات والاتجاهات الجديدة، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات، والاستعداد لقبول التغيرات التي قد تستجد في المستقبل، في ضوء رؤية ٢٠٣٠، حيث يساعد استثمار الفرص على مواجهة المشكلات والأزمات.</p>								
١	تكتشف قائدة المدرسة الفرص الجديدة التي تخدم العملية التعليمية.							
٢	توظف قائدة المدرسة الفرص المتاحة لخدمة الطّلات.							
٣	توفر قائدة المدرسة البيئة المدرسيّة الداعمة لطلّبات.							
٤	تستثمر قائدة المدرسة الكفاءات التعليميّة في المدرسة، لنقل خبراتهم لباقي المعلّمت من خلال التعلم بالأقران.							
٥	تتبع قائدة المدرسة الاتجاهات التربويّة							



التعديل المقترح	انتماء العبارة		مناسبة العبارة		وضوح العبارة		العبارة	م
	لا تنتمي	تنتمي	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							الحديثة في الإدارة المدرسية.	
							تدير قائدة المدرسة مدرستها وفق رؤية ٢٠٣٠	٦
							تقدم قائدة المدرسة المقترحات المبنية على نتائج البحوث التربوية لتطوير العمل المدرسي .	٧
<p>خامساً: الرؤية الإستراتيجية: تصورات وتوجهات قائدة المدرسة لرؤية المستقبل، ووضع دستور المدرسة، وهو الوثيقة المكتوبة التي تحدد القيم والمبادئ، والتي تنظم كافة القرارات والجهود في المدرسة، وتحدد بوضوح طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المدرسة، والعمل على تحقيقها، من خلال إعداد خطط إجرائية وعملية على أرض الواقع، وتذليل العقبات، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها.</p>								
							توجد بالمدرسة رؤية محددة وواضحة تنظم كافة الجهود والإجراءات بالمدرسة.	١
							تقيم قائدة المدرسة الرؤية بشكل دوري.	٢
							تناقش قائدة المدرسة رؤية المدرسة مع المعلمات.	٣
							تضع قائدة المدرسة خطة إجرائية عملية لتحقيق رؤية المدرسة.	٤
							تقيم قائدة المدرسة الأعمال بعد إنجاز كل مهمة.	٥
							تتضمن خطة المدرسة طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المدرسة.	٦

ثالثاً: الصعوبات التي تحدُّ من تطبيق القيادة الرياديَّة لدى قائدات المدارس بشرق مدينة الرياض،  
فضلاً ضعي علامة (√) في الخانة المعبرة عن رأيك:

م	الصعوبات التي تحدُّ من تطبيق القيادة الرياديَّة بمدرستك	مدى تطبيق العبارة	
		أوافق	لا أوافق
١	قلَّة توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها في حلِّ المشكلات واتخاذ القرار.		
٢	ضعف قدرة قائدة المدرسة بالمبادرة بأساليب وطرق جديدة عند تطوير المدرسة.		
٣	صعوبة وتعقيد الإجراءات الرسميَّة المتبعة من الوزارة عند تطوير المدرسة.		
٤	خوف قائدة المدرسة من تبني أي أفكار جديدة لصالح المدرسة.		
٥	تبني قائدة المدرسة المركزيَّة الشديدة وعدم تفويض المهام.		
٦	عدم وضوح أهداف المهام الوظيفيَّة لكل معلمة في المدرسة.		
٧	عدم إتاحة الحرية للمعلِّمة في اختيار الأنشطة التعليميَّة		
٨	ضعف الإمكانيات الماديَّة المخصصة للأنشطة.		

سبل أخرى في ضوء خبرتك،

تذكر.....

.....

الملحق (٢): قائمة بأسماء محكّمي الاستبانة مرتّبة حسب الرتبة العلميّة

## قائمة بأسماء المحكمين

م	اسم الدكتور/ة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل
١	مُحَمَّد راشد الشرقي	مناهج وطرق تدريس العلوم	بروفيسور	كليات الشرق العربي للدراسات العليا
٢	مصطفى زيادة	أصول التربية والسياسة التعليمية	بروفيسور	كليات الشرق العربي للدراسات العليا
٣	العزي علي مُحَمَّد البرعي	إدارة تعليم عالي	أستاذ مشارك	كليات الشرق العربي للدراسات العليا
٤	كاظم عادل أحمد الغول	إدارة تربويّة	أستاذ مشارك	جامعة الملك سعود/ المركز الوطني لأبحاث الشباب
٥	خالد صالح السبيعي	إدارة تربويّة	أستاذ مشارك	جامعة الملك سعود
٦	عبدالله احمد سالم الزهراني	إدارة تعليم عالي	أستاذ مشارك	جامعة ام القرى
٧	سلمان تركي المطيري	إدارة تربويّة	أستاذ مساعد	موجة فني ومدرب تربوي في وزارة الأوقاف
٨	عبدالله مُحَمَّد العامري	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	كلية التربية - جامعة حفر الباطن
٩	نورة عبدالله العصيمي	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	جامعة الحدود الشماليّة
١٠	مُحَمَّد حمد الحسن	إدارة تربويّة	دكتوراه	وزارة التعليم/ إدارة تعليم الأحساء
١١	عبدالله بن عبدة آل عائض عسيري	مناهج وطرق تدريس عامة	دكتوراه	إدارة التدريب والابتعاث بمكة المكرمة
١٢	سعيد بن عبدالرحمن العمودي	إعلام	دكتوراه	مركز التدريب العدلي

الملحق (٣): الاستبانة بصورتها النهائيّة

# واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض

إعداد الطالبة:

**قوت بنت ناصر بن فراج السبيعي**

الرقم الجامعي ( ٣٨١٠١٦٢ )

إشراف:

**أ.د. سهير محمد حوالة**

أستاذ بقسم الإدارة والإشراف التربوي

الفصل الدراسي الثاني

٢٠١٩ / ١٤٤٠ هـ

المكرمات/ قائدات ومعلّمات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " واقع تطبيق ابعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض"؛ للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من كليات الشرق العربي للدراسات العليا، وتهدف إلى الكشف عن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية، من وجهة نظر القائدات والمعلّمات وسبل مواجهتها.

ويقصد بالقيادة الريادية في هذه الدراسة: أنها قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه، تهتم بالبحث عن الرؤى المستقبلية الجديدة من أجل تطوير المدارس، وذلك من خلال تنسيق مجموعة من الأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم، والاستفادة من الفرص المتوفرة، وتحمل المخاطرة، فهي تبحث عن كل ما هو جديد، وله قيمة.

أرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، وإعطائها أهمية خاصة؛ لما لها من تأثير في نتيجة البحث العلمي، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابات ستعالج بسريّة تامة، ولخدمة أغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم تعاونكم، مع وافر الاحترام والتقدير،،،

Qootalsubaie@gmail.com

الباحثة: قوت ناصر السبيعي

الاستبانة

أولاً: البيانات العامة:

يرجى الإشارة بعلامة (√) امام الاجابة المناسبة:

<input type="radio"/> جامعي <input type="radio"/> دبلوم عالٍ <input type="radio"/> ماجستير	المؤهل العلمي
<input type="radio"/> قائدة <input type="radio"/> معلّمة	الوظيفة
<input type="radio"/> اقل من ٥ سنوات <input type="radio"/> من ٥ إلى ١٠ سنوات <input type="radio"/> أكثر من ١٠ سنوات	عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي
<input type="radio"/> من ١ إلى ٢ برامج تدريبيّة <input type="radio"/> من ٢ إلى ٤ برامج تدريبيّة <input type="radio"/> ٤ فأكثر	عدد البرامج التدريبيّة في مجال القيادة



ثانياً: قياس مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس من وجهة نظر القائدات والمعلّمت.

فضلاً حدّد ذلك بوضع علامة (√) في المربع المناسب أمام كل فقرة.

م	العبارة	مدى تطبيق العبارة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	تبنى قائدة المدرسة أفكاراً جديدة بالمدرسة.					
٢	تستخدم قائدة المدرسة آليات عمل غير مسبوقة في الإدارة المدرسية.					
٣	تتخذ قائدة المدرسة قرارات غير اعتيادية لصالح المدرسة.					
٤	تقدم قائدة المدرسة خدمات جديدة وغير مسبوقة للطالبات والمعلّمت في المدرسة.					
٥	تتحمل قائدة المدرسة المخاطر المالية المحسوبة لقراراتها.					
٦	تتخطى قائدة المدرسة القلق من تجريب الأمور الجديدة بالمدرسة.					
٧	تذلل القائدة العقبات البيئية التي تواجهها لمصلحة المدرسة.					
٨	تذلل القائدة العقبات الإدارية لمصلحة المدرسة.					
٩	تشجع قائدة المدرسة الأفكار الابتكارية من المعلّمت.					
١٠	تنشر قائدة المدرسة ثقافة الإبداع بين المعلّمت.					
١١	ترشد القائدة المعلّمت على استخدام الوسائل والطرق الحديثة لحل المشكلات المدرسية.					
١٢	تكافئ قائدة المدرسة المعلّمت المبدعات.					
١٣	توفر قائدة المدرسة بيئة عمل لاكتشاف الطالبات الموهوبات.					
١٤	تشجع قائدة المدرسة المعلّمت على ابتكار طرق جديدة غير مسبوقة في التدريس.					
١٥	تعتمد قائدة المدرسة على الأفكار غير التقليدية لحل المشكلات بالمدرسة.					
١٦	تكافئ قائدة المدرسة الطالبات الموهوبات بالمدرسة.					
١٧	تدعم القائدة الأنشطة اللاصفية التي تصقل مواهب					

مدى تطبيق العبارة					العبارة	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					الطالبات.	
					توفر القائمة الموارد المالىة لتنفيذ الأنشطة للطالبات الموهوبات.	١٨
					تقدم قائدة المدرسة مبادرات اجتماعية تخدم المجتمع.	١٩
					تمنح قائدة المدرسة المعلمات حرية كاملة لتطبيق أفكار جديدة.	٢٠
					تنتهج قائدة المدرسة المرونة في تطبيق القوانين الإدارية.	٢١
					تحتزم القائمة آراء ووجهات نظر المعلمات في أمور المدرسة.	٢٢
					تخطط قائدة المدرسة بالاحتياجات المطلوبة لتيسير أداء المدرسة.	٢٣
					تقوم قائدة المدرسة بتوضيح متطلبات سوق العمل للطالبات.	٢٤
					تتوقع القائمة المشكلات المدرسية قبل حدوثها.	٢٥
					تقوم قائدة المدرسة بأعمال تفوق التطلعات من الآخرين.	٢٦
					تقدم قائدة المدرسة خدمات جديدة للطالبات تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى.	٢٧
					تكتشف قائدة المدرسة الفرص الجديدة التي تخدم العملية التعليمية.	٢٨
					توظف قائدة المدرسة الفرص المتاحة لخدمة الطالبات.	٢٩
					توفر قائدة المدرسة البيئة المدرسية الداعمة لتعلم الطالبات.	٣٠
					تستثمر قائدة المدرسة الكفاءات التعليمية في المدرسة لنقل خبراتهم لباقي المعلمات من خلال التعلم بالأقران.	٣١
					تتبع قائدة المدرسة الاتجاهات التربوية الحديثة في الإدارة المدرسية.	٣٢
					تدير قائدة المدرسة مدرستها وفق رؤية ٢٠٣٠	٣٣
					تقدم قائدة المدرسة المقترحات المبنية على نتائج البحوث التربوية لتطوير العمل المدرسي .	٣٤



ثالثاً: الصعوبات التي تحدُّ من تطبيق القيادة الرياديَّة لدى قائدات المدارس بشرق مدينة الرياض،  
فضلاً ضعي علامة (√) في الخانة المعبرة عن رأيك:

مدى تطبيق العبارة	العبارة	م
	قلَّة توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها في حل المشكلات واتخاذ القرار.	١
	ضعف قدرة قائدة المدرسة بالمبادرة بأساليب وطرق جديدة عند تطوير المدرسة.	٢
	صعوبة وتعقيد الإجراءات الرسميَّة المتبعة من الوزارة عند تطوير المدرسة.	٣
	خوف قائدة المدرسة من تبني أي أفكار جديدة لصالح المدرسة	٤
	تبني قائدة المدرسة المركزيَّة الشديدة، وعدم تفويض المهام.	٥
	عدم وضوح أهداف المهام الوظيفيَّة لكل معلم m في المدرسة.	٦
	عدم اتاحه الحرِّيَّة للمعلِّمة في اختبار الأنشطة التعليميَّة	٧
	ضعف الإمكانيات الماديَّة المخصصة للأنشطة.	٨

ملحق رقم (٤)

إفادَة استفسار عن تسجيل موضوع بحث ماجستير / دكتوراه



## الموضوع لم يتم بحثه

اسم مقدم الطلب	قوت السبيعي
بريد مقدم الطلب	qootalsubaie@gmail.com
التاريخ	19/03/1440
اسم الجامعة	كلية الشرق العربي
الدرجة العلمية	ماجستير
موضوع البحث	واقع تطبيق ابعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الاهلية بشرق مدينة الرياض
مدير الإدارة	صلاح بن سالم الغامدي



للمزيد تفصلو بزيارة بوابتنا الالكترونية  
For More Info, Navigate to our Portal

الملحق (٥): خطاب تسهيل مهمّة الباحثة من كليات الشرق العربي



نموذج تسهيل مهمة باحث (رسالة ماجستير)

الجهة المرسل اليها :- المدارس الثانوية الأهلية بشرق الرياض			
اسم الطالب	فوت ناصر السبيعي	الرقم الجامعي	٣٨١٠١٦٢
التخصص	ماجستير	القسم	ادارة والشراف تربوي
عنوان الدراسة أو البحث :- واقع تطبيق ابعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض .			
اسم المشرف على البحث	ا.د. سهدر حوالة	التوقيع	
اسم المشرف على القسم	ا.د. سلطان بن سعيد بخاري	التوقيع	
موافقة مجلس الكلية على خطة البحث :-			
رقم الجلسة	(٤٠/٣٩/٠٧)	تاريخ الجلسة	١٤٤٤٠/٤/٤ هـ
أمل من سعادتكم تسهيل مهمة الباحث في جمع المعلومات المطلوبة منه. وفي هذا الصدد نشير إلى أن كافة البيانات والمعلومات سيتم الاستفادة منها لأغراض الدراسة فقط. وسوف يتم تناولها بسرية تامة بما يحقق أهداف الدراسة .			
		<p>يعتمد مؤيد الكلية ١٤٤٠ ا.د. محمد بن راشد الشرقي</p>	



الملحق (٦): خطاب تسهيل مهمة الباحثة من وزارة التعليم

الرقم: ١٤٤٠/٧/٢٥  
التاريخ:  
المشرفات:



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
الهيئة العامة للتعليم والتقنية  
٢٠١٤  
٢٠١٤

## " تسهيل مهمة بحث "

فوت ناصر فراج السبيعي			الاسم
١٤٤٠-١٤٣٩ هـ	العلم الدراسي	٣٨١٠١٦٢	الرقم الجامعي
الإدارة والإشراف التربوي	التخصص	كليات الشرق العربي	الجامعة
معلمات	عينة الدراسة	ماجستير	الدرجة العلمية
واقع تطبيق ابعاد القيادة الرباعية لدى فئات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض			عنوان الدراسة
تسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أمان الدراسة (الاستنباط) على عينة الدراسة: فئات - معلمات المدارس الأهلية بشرق الرياض			نوع التسهيل

حفظها الله

العكرمة: فائدة المدرسة الاهلية.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
وبعد،  
إشارة إلى قرار معالي وزير التعليم رقم ٣٨٧١٧٠٨٠ وتاريخ ١٤٣٨/٥/١٢ هـ بشأن تفويض الصلاحيات لمديري التعليم، وبناءً على قرار سعادة مدير عام التعليم بمنطقة الرياض رقم ٣٨٩٢٠٧٩٣ وتاريخ ١٤٣٨/٦/٢٣ هـ بشأن تفويض الصلاحية لإدارة التخطيط والتطوير لتسهيل مهمة الباحثين والباحثات، وحيث تقدم إلينا الباحثة (الموضحة بياناتها أعلاه) بطلب إجراء دراستها، ونظراً لاكمال الأوراق المطلوبة نأمل تسهيل مهمتها مع ملاحظة أن الباحثة تتحمل كامل المسؤولية المتعلقة بمختلف جوانب البحث، ولا يعني سماح الإدارة العامة للتعليم، موافقتها بالضرورة على مشكلة البحث أو على الطرق والأساليب المستخدمة في دراستها ومعالجتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير إدارة التخطيط والتطوير

عنه  
سعود بن راشد آل عبد اللطيف

٢٥  
٧/٢٥  
١٤٤٠



من رقم الدراسات والبحوث  
١/ العربي

الملحق (٧): تقرير الاقتباس

Feedback studio

رقم التقييم: 13

100%

### واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض

أستاذة الدكتورة سعاد العتيق من جامعة القصيم في 14:00 بتوقيت مكة المكرمة  
إعداد الأستاذة

قوت بنت ناصر بن قراج السبيعي  
الرقم الخاص (3810162)

إتلاف

أ.د. مهيدي محمد حوالة  
أستاذة بقسم الإدارة والإتلاف الدولي

Match Overview

17%

1	حقوق كذا كذا كذا	2%
2	www.king.net	2%
3	مكتبة كذا كذا كذا	1%
4	1-1-1-1-1-1	1%
5	مكتبة كذا كذا كذا	1%
6	1-1-1-1-1-1	1%
7	مكتبة كذا كذا كذا	1%
8	www.king.net	1%
9	مكتبة كذا كذا كذا	1%
10	مكتبة كذا كذا كذا	1%

Page 1 of 11 Nov 2019

