

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الجهراء للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

أ.د. عدنان بدري الإبراهيمⁱⁱ
تاريخ القبول
2024/6/12

مشعل فهد الظفيريⁱ
تاريخ الاستلام
2024/5/5

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الجهراء للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة (383) مديرًا ومديرة ومعلمًا ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الجهراء للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت متوسطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الجهراء للريادة الإستراتيجية تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) ولصالح معلم، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح 10 سنوات فأكثر.

الكلمات المفتاحية: درجة الممارسة، الريادة الإستراتيجية، مديري المدارس، محافظة الجهراء.

ⁱ جامعة اليرموك

ⁱⁱ جامعة اليرموك

The Degree to which Public School Principals in Jahra Governorate Practice Strategic Leadership from the Point of View of Principals and Teachers

Abstract

The study aimed to identify the degree to which public school principals in Jahra Governorate practice strategic leadership from the point of view of principals and teachers. The study sample consisted of (383) principals and teachers. The sample was selected by a simple random method, and a descriptive survey approach was used. The questionnaire was also used as a tool to collect the necessary data to achieve the objectives of the study. The results of the study showed that the degree to which public school principals in Jahra Governorate practiced strategic leadership from the point of view of principals and teachers as a whole was average. The results of the study indicated that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha=0.05$) between the arithmetic means of the study sample members' estimates of the degree to which public school principals in the Jahra Governorate practiced strategic leadership attributable to the variables (gender and academic qualification), and the presence of statistically significant differences attributable to For the variable (job title) and for the benefit of teacher, and for the variable for years of experience and for the benefit of 10 years or more.

Keywords: Degree of Practice, Strategic Leadership, School Principals, Jahra Governorate.

المقدمة

يشهد الوقت الحاضر تغييرات هائلة في مجال المعرفة والتقدم العلمي، مما دفع الدول المتقدمة والنامية للاهتمام بالتربية ومجالاتها؛ نظرًا لأهميتها كونها تركز على استثمار الطاقات البشرية والموارد المتاحة استثمارًا أمثلًا لمواكبة التغييرات والمستجدات، ونظرًا إلى ما أحدثته العولمة من تأثير كبير في التعليم دفع ذلك إلى وجود قادة تربويين على مستوى عالٍ من المهارات القيادية للقيام بالدور الكبير الملقى عليهم لمواجهة التحديات الكبيرة في بيئة العمل؛ فالقائد الناجح هو وسيلة التغيير الإيجابي في المؤسسة التعليمية؛ إذ يسهم في إيجاد مزيج من الحداثة والإبداع والتطوير وتعزيز الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التربوية، وصياغة الاستراتيجيات المستحدثة بناءً على فهم البيئة الداخلية والخارجية، واحتياجات وتوقعات الطلبة والمجتمع معًا، كما يكمن دور القائد في تهيئة الجو العام والمناسب للإبداع وبناء الرؤى المشتركة؛ لذلك ينبغي على القادة استخدام أساليب إدارية تساعد على الابتكار والإبداع وإنتاج أفكار جديدة في المجالات الريادية بما في ذلك الريادة الاستراتيجية.

وتعد الريادة والبحث عن الأشخاص الرياديين من الأمور التي شغلت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، إذ أصبحت الريادة أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من استثمار الفرص الجديدة وتحقيق التميز والتفرد والتنافسية في مستوى أدائها، وهذا يتطلب من القادة الإداريين أن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الريادة بتوظيف قيم الابتكار والمرونة، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة (رسمي وصالح، 2019).

وقد برزت الريادة الاستراتيجية كأحد أهم الخطط والاستراتيجيات التي تركز على تطوير الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، وصقل خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصعبة التي من شأنها تطوير المؤسسة، وزيادة جودة إنتاجها، وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتهتم الريادة الاستراتيجية بجعل القائد يتبع عدد من الإجراءات الإبداعية التي تؤدي إلى تطوير بيئة العمل وتحسينها وانتهاز الفرص وتطوير الاستراتيجيات والأنظمة الفعالة والجديدة التي تحافظ على سير العمل (Ferreira & Retten & Dana, 2017).

وتشير الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية إلى تبني أفكار جديدة وتحويلها إلى معارف ومهارات وأنظمة وإجراءات، تجعلها على استعداد لمواجهة المخاطر المحتملة المرتبطة بطبيعة عملها، بالإضافة إلى جعل المؤسسة من المؤسسات السبّاقة في التعرف على المتغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية الخارجية، وبالتالي تتمكن من امتلاك تميز تنظيمي يمكنها من مواكبة المتغيرات على الساحة التعليمية (رشيد والزيادي، 2013).

فالقائد الريادي يتميز بأنه يمتلك سمات الشخص الريادي والقيادي معًا، إذ أن الشخص الريادي والشخص القيادي يفكران ويبدعان ويدركان الفرص على المدى القريب والبعيد، ويمتلكان رؤية مستقبلية، فالريادي يتسم بقدرته الإبداعية بإيجاد شيء ذا قيمة من خلال إدراكه للفرص المختلفة، أما الشخص القيادي فهو الذي يمتلك القدرة على التأثير في أفكار وممارسات ومشاعر الآخرين، وعندما تتداخل سمات الريادي مع سمات القيادي تظهر سمات القائد الريادي (Yang, 2014).

وعرف فرحات (2018) الريادة الاستراتيجية بأنها عملية تؤدي إلى صنع القرار، وبذل كافة الجهود لتوفير أفضل الإمكانيات المتاحة والتوظيف الأمثل للموارد، بما يعود بالمنفعة على المؤسسات التعليمية وتحقيق الأداء المتميز.

وعرفت العنبي (2020) بأنها نظام إداري يتكون من ممارسات واستراتيجيات إبداعية وابتكارية بهدف إيجاد فرص واستثمار الموارد بطرق من الصعب على المنافسين فهمها وتقليدها. وعرفها أبو جويل (2018) بأنها نشاط يقوم على البحث عن إمكانية تطبيق الثقافة الريادية والقيادة الريادية والعقل الريادي من أجل الارتقاء إلى أداء متميز.

وينظر درويد (Druid, 2004) إلى أن القائم بمفهوم الريادة هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة وأن الأنظمة الريادية لا بد أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية، وهي: الأفراد الرياديين الذين لا يكون هناك إبداع من دونهم. والبعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، والثقة المثالية، والإبداع، والتحوط للغموض، والرقابة الداخلية، والبعد البيئي المرتبط بالأدوات المتاحة والعناصر المستخدمة في العمل.

ويستنتج الباحثان مما سبق أن الريادة الاستراتيجية تعبر عن كافة الأساليب الحديثة والمبتكرة التي يقوم بها مديرو المدارس من امتلاك رؤية وفلسفة واضحة، وإظهار مقدرة كبيرة على الاستثمار الأمثل في الفرص المتاحة في بيئة العمل، وتوظيف قيم الابتكار والإبداع وغيرها من المفاهيم الجديدة القادرة على مواكبة التغييرات المحيطة، والتطورات التعليمية الحديثة، بالإضافة إلى إدارة الموارد المدرسية بهدف استثمار مزاياها التنافسية على نحو يعزز مركزها التنافسي مع المؤسسات التعليمية الأخرى، والعمل على إيجاد بيئة جاذبة من شأنها تحقيق الأهداف المنشودة، وإعطاء طرق حديثة من شأنها تذليل العقبات.

وأشار حسين (2013) إلى أن أهمية الريادة الاستراتيجية تتمثل بمجموعة من النقاط، منها: أن الريادة الاستراتيجية تعد مدخلاً إدارياً لإحداث التغيير والتحسين في المؤسسة، وتعتبر الريادة إحدى آليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في سبيل رفع مستوى الأداء والخدمات، وتحفز الريادة الإبداع من خلال إيجاد الفرص وتعظيمها بما يحقق قيمة مضافة، بالإضافة إلى ذلك فإن الريادة الاستراتيجية في المؤسسة تنطوي على مجموعة من الإجراءات التي تمكنها من تحمل المخاطرة، والتمسك بالفرص الجديدة، وتحقيق النمو المستمر. وهناك مجموعة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات التي تتخذ من الريادة الاستراتيجية مدخلاً تطويرياً، ومنها: أن المؤسسة تعمل بناءً على خطة استراتيجية مدروسة مبنية على أسس علمية واضحة، يلتزم بها جميع العاملين، وتحرص على بناء القيم والرؤية الأساسية للمؤسسة، كما تكون هذه المؤسسات أكثر شغفاً بالأعمال الريادية وتتحرك سريعاً للقيام بالعمل المطلوب، وأن الأفراد العاملين فيها هم المصدر الرئيسي للابتكار والإبداع، ولها بصمة واضحة في استخدام شبكات العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة؛ مما يسهم في نجاحها بدرجة كبيرة، كما تقترب هذه المؤسسات من المستفيدين من خلال ما تقدمه من خدمات ذات جودة عالية، مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون، وتتبنى العاملين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، وتحفز روح المبادرة الشخصية وتحمل المخاطرة، كما تحرص المؤسسات الريادية على أن تعتمد هيكلًا تنظيميًا يتصف بالمرونة والبساطة، وتعتمد على الابتكار بتقديم خدماتها، وترتبط ما بين الابتكار والتحديث من أجل إيجاد قيمة مضافة لها (الأيوبي، 2017).

وهناك مجموعة من الأبعاد للريادة الاستراتيجية ويمكن توضيحها بالآتي:

أولاً: الثقافة الريادية: تُعبر الثقافة الريادية عن مجموعة القيم الاجتماعية السائدة والمشاركة بين أفراد المؤسسة ومدى الاعتقاد بها، فهي بمثابة ثقافة تنظيمية ومرتكز أساسي للريادة الاستراتيجية، كما أنها تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أي الطريقة التي يتم من خلالها إكمال العمل بصورة سليمة، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، وطرائق تفكير، وقيم

وعادات واتجاهات، ومهارات إستراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ويعد تحمل المخاطرة والعمل ضمن بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص أهم ما يميز ثقافة الريادة (علي، 2020).

ثانيًا: القيادة الريادية: تتمثل القيادة الريادية بقدرة القادة على التنبؤ بالمتغيرات، وامتلاك المرونة الكافية للتعامل مع الظروف، والتفكير الإستراتيجي، والقدرة على التنسيق بين الموارد واستثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة (شببات والمصري، 2019).

ثالثًا: التفكير الريادي: ويعني قدرة أفراد المؤسسة على تمييز وتحديد الفرص التي تلبي أهدافها معتمدة على رؤية استشرافية ثاقبة، واستشعار الفرص التي قد لا يراها الآخرون وتحويلها إلى أفكار إبداعية، ويمثل اغتنام الفرص مصدر هام للميزة التنافسية، ومن خلالها تتميز المؤسسة التعليمية بالاستباقية؛ أي التركيز على الفعل الاستباقي بدلاً من ردة الفعل والمبادرة في الإنجاز (علي، 2020).

رابعًا: إدارة الموارد الإستراتيجية: وتعني قدرة المؤسسة على إحداث التوازن بين سلوكيات الريادة المتمثلة بالبحث عن الفرص إلى جانب الحداثة والمرونة، وبين سلوكيات الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بالبحث عن الميزة التنافسية بهدف تحقيق الاستقرار والقدرة على التنبؤ (الياسري وحسين، 2015).

ويُتَّضح مما سبق أن قيام مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت -ولا سيما في محافظة الجھراء- بممارسة الأساليب الريادية الحديثة في إدارة مدارسهم، ومنها الريادة الإستراتيجية، يتطلب منهم تطوير وتحسين في الأداء، فهم أصحاب إدارة ورؤية، ورسالة مهنية، ولديهم المقدرة على الإرشاد والتوجيه ليكونوا قدوة حسنة يحتذى بهم، كونهم الدعامات الأساسية للإبداع والإنجاز داخل محيطهم، فالمدارس بحاجة إلى تفعيل أساليب الريادة الإستراتيجية، وتنمية جوانبها، وتحقيق غاياتها، وتطوير أهدافها، وتعميق رؤيتها، والانفتاح على كل ما هو جديد في الأعمال والممارسات؛ مما يعود بالفائدة على الطلبة والقائمين على العملية التعليمية ككل.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاع الباحثان الوصول إليها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أجرى بلاك (Black, 2008) دراسة هدفت التعرف إلى دور مدير المدرسة كريادي في إدارة مدارس التعليم العام في جنوب إفريقيا عن طريق التعرف إلى العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المدارس، ومعرفة تصور المديرين والمعلمين لدور مدير المدرسة كريادي، وتقديم خطوط عامة عن كيفية استخدام مديري المدارس لمدخل الريادة لتحسين إدارة المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والوصفي معتمدة الاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات متعلقة بمقدرة مدير المدرسة على قيادتها بشكل ريادي فاعل واقتصادي، وأن للمهارات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة أثر كبير على نجاحه كريادي، وأن المنظمة التعليمية لا تحتاج لإدارتها بشكل تجاري، ولكن في الوقت نفسه هي بحاجة ماسة لإحداث تغيير وتطوير في الفكر الإداري، وأن مديري المدارس الحاليين يمتلكون اتجاهات وقدرات كافية للقيام بأنشطة ريادية، ولكن هذه القدرات لا يتم تفعيلها على أرض الواقع.

وأجرى القحطاني (2015) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الريادية من حيث نشأتها وتطورها ومهاراتها عن طريق تحليل ومراجعة الأدبيات حولها، والتعرف إلى القواسم المشتركة بين القيادة الريادية والقيادة الجامعة، ودراسة واقع تطبيق القيادة الريادية في جامعة الملك سعود، ومن ثم وضع إطار مقترح للقيادة الريادية في الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الاستنباطي القائم على الأسلوب المكتبي والتحليل الوثائقي دون القيام بأي مسح أو دراسة ميدانية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادة الريادية نمط قيادي فاعل قادر على تعزيز مقدرة المنظمات وخاصة الجامعات على المنافسة والوصول إلى التميز في وقت قياسي، وأن الأدبيات العربية ما زالت بحاجة إلى المزيد من الدراسات المتعمقة حول هذا الموضوع، وأن قيادات جامعة الملك سعود تميزت في العقد الأخير بخصائص ومزايا القيادات الريادية، مما يجعل بالإمكان استخدامها كإطار مقترح للقيادة الريادية في الجامعات، وإمكانية تطبيق الإطار المقترح للقيادة الريادية في الجامعات السعودية. وأجرى كيميولاوي (Kimuli, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية بأوغندا، واستخدم المنهج الوصفي وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على (182) مدرسة ثانوية خاصة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الريادة الإستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية الخاصة بوكاسيو بأوغندا بدرجة متوسطة وبين جميع المتغيرات. وأجرى كل من نويسل وماندل (Nwesel & Mandel, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى تحليل العروض التجريبية في تعليم ريادة الأعمال لأفضل (72) مدرسة ريادية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم المنهج المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في باحثي التعليم الريادي وقادة برنامج ريادة الأعمال في أفضل (72) مدرسة ريادية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ريادة الأعمال التجريبية تقدم عوائد وفيرة، وكشفت النتائج عن وجود مجموعة من التحديات التي تعيق نمو إنجاز نمط ريادة الأعمال التجريبية، بما في ذلك إيجاد هيئة تدريس مناسبة ومدرسين وموارد الدعم الأخرى. أجرى الحميد (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الريادة الإستراتيجية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان بالأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة مكونة من (722) موظفًا إداريًا. كما تم إجراء مقابلة مع عينة من القادة التربويين تكونت من (12) قائدًا تربويًا، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى عينة الدراسة جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع المجالات وكانت لصالح المدير، وتبين وجود فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة ولصالح سنوات الخبرة الطويلة، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي. وأجرت الزبط (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان بالأردن وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، وتم تحديد عينة عشوائية تتألف من أربع ألوية، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة وعددهم (173) مساعدًا، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مديري

المدارس للريادة الإستراتيجية كانت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الريادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأجرت المساعدة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم تحديد عينة عشوائية مكونة من أربعة ألوية وهم: (لواء قصبة عمان، لواء الجامعة، لواء ماركة، ولواء القويسمة)، إذ تكونت عينة الدراسة من (169) مساعدًا ومساعدة من مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (308) مساعدًا ومساعدة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعًا، كما أن مستوى الإبداع الإداري لديهم كان مرتفعًا، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الإستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد رجوع الباحثان للدراسات السابقة لم يجد بحدود علمهما دراسة تناولت درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس في محافظة الجھراء، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تطبيقها في المدارس، كما أن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، واستفادت منها في بناء أداة الدراسة التي استخدمت لتحقيق أغراض هذه الدراسة، هذا بالإضافة إلى أن الباحثين استفادا من تفسير نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها وبالمجتمع الذي تم اختياره بالإضافة إلى عينة الدراسة، والمتغيرات الواردة فيها؛ إذ إنها ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الجھراء للريادة الإستراتيجية، وفي ضوء متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال عمل أحد الباحثين كمعلم في وزارة التربية الكويتية، وبناءً على خبرته الميدانية العملية التي تجاوزت ثلاثة عشر عامًا في مدارس محافظة الجھراء المختلفة، واطلاعه على نتائج دراسات سابقة أعدت في هذا المجال، ومنها دراسة رسمي وصالح (2019) والتي بينت أن الريادة الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر في الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية. فقد لاحظ أن هناك قصورًا في ممارسة الريادة الإستراتيجية من قبل مديري المدارس، وأن مديري المدارس يتبعون النمط التقليدي في إدارة العملية التعليمية دون انفتاح على ما هو جديد مع هذا الكم الهائل من الأفكار الجديدة والنظريات الحديثة؛ لذلك كان لا بُد من إدخال مفهوم الريادة الإستراتيجية في إدارة المؤسسات التعليمية لتقديم خدمات تعليمية مميزة، فهي تعد أسلوبًا إداريًا يركز على عنصر التطوير للممارسات الإدارية والخدمات التعليمية بما يضمن الاستفادة من

طاقات المعلمين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال المبادرة واستثمار الفرص، وتصميم خطط للتغلب على التحديات والمشكلات، من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الجهراء للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الجهراء للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في تناولها لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الإستراتيجية، كما أنها تشكل مصدراً لإغناء المكتبة العربية بمعلومات حول الريادة الإستراتيجية وأهميتها وأهدافها في إدارة المؤسسات التربوية ولا سيما المدارس، بالإضافة إلى أصالة الدراسة المطروحة كونها تبحث في جانب الريادة الإستراتيجية؛ حيث لم يتم القيام بهذه الدراسة في محافظة الجهراء بدولة الكويت.

ثانياً: الأهمية العملية: من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية:

1. المسؤولون عن التعليم المدرسي في المدارس الحكومية بمحافظة الجهراء؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن ممارسة المديرين للريادة الإستراتيجية، وتشكيل استجابة موضوعية بضرورة تطوير هذه الممارسة وتحسينها.
2. مديرو المدارس الحكومية في محافظة الجهراء؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة ممارستهم للريادة الإستراتيجية، وما لها من أهمية في سير العملية التعليمية وتحقيقها لأهدافها.
3. المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة الجهراء؛ وذلك من خلال معرفتهم لممارسة مديريهم للريادة الإستراتيجية، وما لها من أهمية في تنمية روح التعاون والتميز والابتكار والإبداع لدى الطلبة، وتنمية شخصياتهم.
4. الباحثون المهتمون بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والاجرائية الآتية:

الريادة الإستراتيجية وتعرف بأنها: "المهارات والخبرات والمعارف الإدارية التي يتم توظيفها من خلال الأنشطة والوسائل والأساليب الإدارية للوصول إلى مركز عالٍ ومكانة مرموقة في البيئة الخارجية من خلال إيجاد واستثمار الفرص والموارد بصورة يصعب على الغير تقليدها أو الوصول إليها" (الزبط، 2019، 9).

ويعرفها الباحثان إجرائيا بأنها: مجموعة من الأساليب الإدارية والإجراءات المبتكرة التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية في محافظة الجهراء للارتقاء بمستوى المدرسة إلى التميز والريادة بشكل يمكنها من مواكبة كل ما هو جديد في عالم التربية والتعليم، وتم قياسها من خلال الدرجة التي حصل عليها المديرين في أبعاد (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، والعقلية الريادية)، بالإضافة إلى الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية في محافظة الجهراء من توظيف للريادة الإستراتيجية أثناء تأديتهم أعمالهم، وتم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي قام الباحثان بتطويرها.

حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الجهراء للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة الجهراء بدولة الكويت.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الجهراء بدولة الكويت.

الحد الزماني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

محددات الدراسة

يتحدد تعميم نتائج الدراسة الحالية على الأدوات المستخدمة فيها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبقدر ما تتمتع من خصائص سيكرومترية مقبولة (الصدق والثبات)، وعلى مدى موضوعية صدق المستجيبين على فقراتها، واختيار العينة، ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في الدراسة. وقد تم التطرق إلى ثلاثة مجالات في الدراسة؛ حيث قام الباحثان بحذف بُعد الموارد البشرية نظراً لذكر الأبعاد ذات العلاقة بصورة مباشرة بالموارد البشرية من حيث العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، فجميع هذه الأبعاد ذات علاقة مباشرة بالموارد البشرية والعاملين في المؤسسات التعليمية ولا سيما المدارس من مديري ومعلمين.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس محافظة الجهراء الحكومية المتوسطة في دولة الكويت، والبالغ عددهم (3792) مديراً ومديرة ومعلمًا ومعلمة، وفقاً للإحصاءات الصادرة عن قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم لمحافظة الجهراء (وزارة التربية الكويتية، 2023).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، وبلغت العينة (383) مديراً ومديرة ومعلمًا ومعلمة، وبنسبة (10%) من حجم المجتمع بهامش الخطأ المسموح به (5%)، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	250	65.27
	أنثى	133	34.73
	المجموع	383	100.00
المسمى الوظيفي	مدير	317	82.75
	معلم	66	17.25
	المجموع	383	100.00
المؤهل العلمي	بكالوريوس	288	75.20
	دراسات عليا	95	24.80
	المجموع	383	100.00
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	176	45.95
	10 سنوات فأكثر	207	54.05
	المجموع	383	100.00

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: (الزبط، 2019؛ المساعفة، 2020)، حيث تم تطوير استبانة تكونت من جزأين؛ الأول: البيانات الشخصية، والثاني مجموعة فقرات لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الإستراتيجية، حيث تمّ التوصل إلى استبانة مؤلفة من (32) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات؛ المجال الأول: العقلية الريادية وله (13) فقرة، المجال الثاني: الثقافة الريادية وله (8) فقرات، المجال الثالث: القيادة الريادية وله (11) فقرة.

صدق المحتوى: للتحقق من صدق المحتوى للفقرات تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، وأصول التربية، والقياس والتقويم، والنحو والصرف في الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة مؤتة، وجامعة الكويت، وكلية التربية الأساسية في الكويت، والبالغ عددهم (10) محكمين؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الأداة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وإبداء أي ملاحظات من الممكن أن تجود العمل.

تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين التي اقتضت على: إجراء تعديل في الصياغة اللغوية للفقرات (1، 5، 13) التي تتبع للمجال الأول العقلية الريادية، تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (14، 15، 20، 21) التي تتبع للمجال الثاني الثقافة الريادية، وتعديل الصياغة اللغوية للفقرتين (22، 23) اللتان تتبعان المجال الثالث القيادة الريادية.

وبهذا بقي المحور الأول مؤلف من (32) فقرة بصورته النهائية ووزع على ثلاثة مجالات كالآتي: مجال القيادة الريادية وله (13) فقرات، والمجال الثاني الثقافة الريادية وله (8) فقرات، والمجال الثالث والأخير القيادة الريادية وله (11) فقرة، وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدريج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جدًا وتأخذ 5 درجات، كبيرة وتأخذ 4 درجات، متوسطة وتأخذ 3 درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جدًا وتأخذ درجة واحدة).

صدق البناء: تم تطبيق الأداة على عينة مؤلفة من (30) مديرًا ومديرة ومعلمًا ومعلمة من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجالات التي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس
1	0.90	0.84	10	0.71	0.90	19	0.86	0.87	28	0.78	0.88
2	0.86	0.78	11	0.80	0.67	20	0.69	0.70	29	0.85	0.80
3	0.86	0.83	12	0.78	0.80	21	0.83	0.87	30	0.61	0.58
4	0.91	0.85	13	0.85	0.75	22	0.80	0.79	31	0.80	0.75
5	0.84	0.80	14	0.75	0.78	23	0.87	0.81	32	0.62	0.71
6	0.78	0.68	15	0.69	0.67	24	0.74	0.62			
7	0.70	0.60	16	0.89	0.83	25	0.66	0.50			
8	0.87	0.80	17	0.80	0.70	26	0.80	0.78			
9	0.74	0.77	18	0.84	0.81	27	0.77	0.70			

يُلاحظ من جدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال العقلية الريادية بمجالها تراوحت ما بين (0.70-0.91) وبالمحور ككل من (0.60-0.85)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال الثقافة الريادية بمجالها تراوحت ما بين (0.69-0.89) وبالمحور ككل تراوحت ما بين (0.67-0.87)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال القيادة الريادية قد تراوحت ما بين (0.61-0.87)، وبالمحور ككل تراوحت ما بين (0.50-0.88). ويلاحظ من هذه القيم أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

لم يقل عن معيار (0.20)؛ ممّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).
بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات ببعضها بعضاً، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

العلاقة	الإحصائي	العقلية الريادية	الثقافة الريادية	القيادة الريادية
الثقافة الريادية	معامل الارتباط	0.88		
	الدلالة الإحصائية	0.00		
القيادة الريادية	معامل الارتباط	0.75	0.81	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	
الكلي	معامل الارتباط	0.91	0.95	0.93
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00

يُلاحظ من جدول (3) أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور قد تراوحت من (0.91 وحتى 0.95)، وأنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات ببعضها بعضاً قد تراوحت من (0.75 وحتى 0.88)؛ أنّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (0.20)؛ ممّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

ثبات أداة الدراسة: لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الإستراتيجية ومجالاتها؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ومجالاته

المحور ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
العقلية الريادية	0.96	0.90	13
الثقافة الريادية	0.95	0.90	8
القيادة الريادية	0.93	0.89	11
الكلي للمحور		0.93	32

يُلاحظ من جدول (4) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجالات المحور تراوحت من (0.93) وحتى (0.96)؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المحور وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة: اتبع الباحثان الإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وإعداد الأداة بصورتها الأولية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع وعينة الدراسة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة.
- التحقق من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة للخروج بالصورة النهائية.
- الحصول على موافقة مجلس أخلاقيات البحث العلمي على الإنسان (IRB) من جامعة اليرموك.
- تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن سؤالي الدراسة.
- عرض النتائج، ومناقشتها وتفسيرها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوءها.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- أولاً: المتغيرات الوسيطة (المستقلة) وتشمل: الجنس، وله فئتان (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا)، والمسمى الوظيفي، وله فئتان (مدير، معلم)، سنوات الخبرة، وله فئتان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- ثانياً: المتغير الرئيس (التابع): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الجهراء للريادة الإستراتيجية.

معيار تصحيح أداة الدراسة: بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحثان المقياس الخماسي لتصحيح الأداة للحكم على

(درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الإستراتيجية)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (5-1) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-1/5=0.80) وعليه كانت المستويات على النحو الآتي في الجدول (3).

جدول (5): معيار الحكم على الأوساط الحسابية

الدرجة	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة جدًا	5.0-4.20
كبيرة	4.20-3.40 أقل من
متوسطة	3.40-2.60 أقل من
قليلة	2.60-1.80 أقل من
قليلة جدًا	1-1.80 أقل من

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الجهراء الحكومية للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ومجالاتها، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في جدول (6).

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين للريادة الإستراتيجية على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	القيادة الريادية	3.37	1.03	متوسطة
2	3	العقلية الريادية	3.36	1.01	متوسطة
4	1	الثقافة الريادية	3.07	0.98	متوسطة
		الكلي للأداة	3.27	0.96	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أنّ درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الجهراء الحكومية للريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت متوسطة، بوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.96). وقد جاءت جميع المجالات ضمن درجة متوسطة وفقاً للترتيب الآتي: القيادة الريادية في الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.03)، تلاه مجال العقلية الريادية في الترتيب الثاني، بوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.01)، وأخيراً مجال الثقافة الريادية في الترتيب الثالث، بوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.98).

وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى أن مديري المدارس في محافظة الجهراء يمارسون الريادة الإستراتيجية بصورة متوسطة، مما يشير إلى حاجتهم لزيادة ممارسة هذا النوع من الريادة لدورها الكبير في تحقيق الإنجاز وتبني الأفكار، وتطوير الموارد البشرية، وتحويل الأفكار الخيالية إلى أفكار واقعية للقيام بالأنشطة الريادية.

وقد يكون أسباب عدم ارتفاع تلك الدرجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري المدارس في محافظة الجهراء ينبغي أن يكون لديهم درجة عالية من الإدراك لأهمية الريادة الإستراتيجية لارتباطها بإدارة التغيير في المؤسسات ولا سيما المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى إدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة البيئة بنفس الوقت. فتشمل الريادة الإستراتيجية الحس والإبداع، وهي منظور موحد للمدرسة، كما أن الوضع المثالي لها في أي مؤسسة يجمع بين الإبداع والتحليل، ومشاركة وتفاعل بين مختلف المستويات كونها تعد استشرافاً لملامح المستقبل.

وأكد ذلك ما جاء في دراسة القحطاني (2015) التي أشارت إلى أن الريادة الإستراتيجية تعد ضرورة لتقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون عليه مستقبلاً، وكذلك تعد ضرورة للتطور للأفضل؛ لذا ينبغي أن تمارس من قبل المديرين في المؤسسات كافة وخاصة المؤسسات التعليمية بما فيها المدارس والجامعات، لارتباطها بهذه الأمور الجوهرية فهي ليست ترفاً فكرياً، وإنما إدراك عميق لأهمية التحليل والابتكار والإبداع في الإجراءات الإدارية والتعليمية.

وقد وضح بلاك (Black, 2008) أهمية الريادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية بصفة مباشرة كونها تُعد وسيلة النجاة لهذه المؤسسات في الوقت الحالي؛ مما جعلها تقدم الطرق والوسائل والأساليب الجديدة والمبتكرة للارتقاء بتلك المؤسسات، كما أنها تسعى إلى البحث دائماً عن الحاجات والرغبات للعاملين من مديريين ومعلمين، وتعمل على إشباعها بطرق أفضل جودة وأقل تكلفة من خلال الاهتمام بالأفكار الإبداعية والابتكارية لهم داخل المدارس.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحميديين (2019) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للريادة الإدارية جاءت متوسطة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (بلاك (Balck, 2008)؛ القحطاني، 2015؛ الزبط، 2019؛ المساعدة، 2020) التي أشارت نتائجها جميعها إن درجة ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: مجال القيادة الريادية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (القيادة الريادية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	25	يدعم مدير المدرسة مبادرات التطوير ويتبنها.	3.50	1.14	كبيرة
2	31	يمتلك مدير المدرسة القدرة على مواجهة التحديات الجديدة في الحقل التعليمي.	3.48	1.20	كبيرة
3	32	يضع مدير المدرسة خطة مرنة لتنفيذ استراتيجية المدرسة.	3.44	1.14	كبيرة
4	23	يوزع مدير المدرسة المهام بوضوح بين المعلمين.	3.41	1.18	كبيرة
5	22	يفوض مدير المدرسة المعلمين المتميزين	3.40	0.90	كبيرة

			ببعض الصلاحيات الإدارية العليا.		
كبيرة	0.95	3.38	يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة التي من شأنها تطوير المدرسة.	29	6
كبيرة	0.98	3.35	يسعى مدير المدرسة إلى تقديم خدمات تميزها عن غيرها من المدارس.	24	7
كبيرة	0.99	3.33	يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرار.	28	8
متوسطة	1.25	3.28	يبادر مدير المدرسة إلى تنفيذ برامج جديدة وإن كانت نتائجها غير متوقعة.	27	9
متوسطة	1.18	3.25	يهتم مدير المدرسة في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بأقل وقت وجهد.	30	10
متوسطة	1.39	3.22	يتحمل مدير المدرسة النتائج في حال عدم تحقيق الأهداف المنشودة.	26	11
متوسطة	1.03	3.37	الكلّي للقيادة الريادية		

يُلاحظ من النتائج في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي مدارس محافظة الجهراء لممارسة المديرين للريادة الإستراتيجية على فقرات مجال القيادة الريادية محصورة بين (3.22-3.50)، وقد جاءت (8) فقرات ضمن درجة كبيرة، و(3) فقرات ضمن درجة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (25)، وتنص على "يدعم مدير المدرسة مبادرات التطوير ويتبناها"، تلتها الفقرة (31)، وتنص على "يمتلك مدير المدرسة القدرة على مواجهة التحديات الجديدة في الحقل التعليمي"، وكان أقل تقدير للفقرة (26)، وتنص على "يتحمل مدير المدرسة النتائج في حال عدم تحقيق الأهداف المنشودة".

ويمكن للباحثين تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام الإدارات المدرسية في محافظة الجهراء بالتطوير والتحسين في العملية الإدارية والتعليمية المدرسية؛ حيث يجب على الإدارة الواعية مواكبة التطوير، والاستثمار بالموارد البشرية المؤهلة وتقديم المبادرات التي من شأنها تحسين العملية التعليمية والإدارية؛ لأن ممارسة المديرين للريادة الإستراتيجية يحقق التميز في أداءهم بالإضافة إلى التميز في المدرسة، كون مدير المدرسة يعد قائدًا إداريًا يُلقى على عاتقه مسؤولية تطوير المهارات والقدرات للمعلمين وتأهيلهم لمواجهة التحديات الجديدة في الحقل التعليمي؛ مما يؤثر في العملية التعليمية إيجابيًا، وفيما يتعلق بتحمل مدير المدرسة النتائج في حال عدم تحقيق الأهداف المنشودة فإن إجابة أفراد عينة الدراسة كانت حيادية في هذه الفقرة الأمر الذي يشير إلى أن تحمل المسؤولية يكون جماعي؛ نظرًا لأن عملية اتخاذ القرارات في الريادة الإستراتيجية تكون تعاونية؛ لذا فإن تحمل المسؤولية يكون بصورة جماعية، الأمر الذي وجه تصورًا لدى أفراد عينة الدراسة بأن المديرين يتجهون إلى القيادة الريادية والتمثل لسلوكياتها بصورة مناسبة.

وأشارت المساعفة (2020) إلى أهمية المبادرات في تحسين العملية التعليمية؛ إذ تركز المبادرات على تحفيز المعلمين نحو مشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين بيئة المدرسة، وتحديد الثقافة المشتركة للمدرسة من خلال الاتفاق على القيم والمعايير التي تسود وتحكم المجتمع المدرسي، وتطبيق الأنظمة والتعليمات المدرسية بشكل دائم.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزبط (2019)، ودراسة المساعفة (2020) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية على فقرات مجال القيادة الريادية جاءت بدرجة كبيرة.

ثانيًا: مجال العقلية الريادية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (العقلية الريادية) مرتبة تنازليًا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يشجع مدير المدرسة المقترحات الجديدة لتحسين جودة الأداء.	3.45	1.02	كبيرة
2	11	يتبنى مدير المدرسة كل ما هو ريادي في المجال التعليمي والإداري.	3.44	1.09	كبيرة
3	7	يستعين مدير المدرسة بالمعلمين في إدارة الأزمات عند وقوع المشكلة.	3.43	1.08	كبيرة
4	12	يأخذ مدير المدرسة بزمام المبادرة في إحداث التغييرات المطلوبة.	3.42	1.10	كبيرة
5	3	يرحب مدير المدرسة بالأفكار الإبداعية والآراء المبتكرة.	3.41	1.13	كبيرة
6	9	يشارك مدير المدرسة المعلمين الإنجازات الجماعية.	3.40	1.26	كبيرة
7	10	يحرص مدير المدرسة على إشاعة جو من الألفة بين المعلمين.	3.36	1.00	كبيرة
8	13	يتوقع مدير المدرسة التغييرات المستقبلية في البيئة المدرسية.	3.35	0.88	متوسطة
9	1	يدعم مدير المدرسة تحقيق الأهداف الصعبة.	3.33	0.85	متوسطة
10	5	يهتم مدير المدرسة غير التقليدي في إدارته.	3.31	0.90	متوسطة
11	6	يحول مدير المدرسة المشكلات إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تطوير عمل الإدارة.	3.30	1.00	متوسطة
12	8	يتحمل مدير المدرسة المسؤولية في حال فشل تحقيق الأهداف.	3.26	0.89	متوسطة
13	2	يهتم مدير المدرسة بالعقول المبدعة وأصحاب المواهب من المعلمين في المدرسة.	3.24	1.16	متوسطة
		الكلية العقلية الريادية	3.36	1.01	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي مدارس محافظة الجهراء الحكومية لممارسة المديرين للريادة الإستراتيجية على فقرات مجال (العقلية الريادية) محصورة بين (3.45-3.24) وقد جاءت (7) فقرات ضمن درجة كبيرة، و(6) فقرات ضمن درجة متوسطة؛ إذ جاء أعلى تقدير للفقرة (4)، وتنص على "يشجع مدير المدرسة المقترحات الجديدة لتحسين جودة الأداء" في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، تلتها

الفقرة (11)، وتنص على "يتبنى مدير المدرسة كل ما هو ريادي في المجال التعليمي والإداري" وبدرجة كبيرة، فربما يعود ذلك إلى حرص مديري المدارس في محافظة الجبراء على إحداث التغيير والتجديد والتطوير في الممارسات والأساليب الإدارية، لرفع مستوى أداءهم، وزيادة جودة المخرجات التعليمية، وتقدم المدرسة والحرص على سمعتها في البيئات التعليمية المحلية والعالمية بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، ويعمل على تبني كل ما هو جديد وريادي في المجال الإداري والتعليمي لتحقيق الأهداف بالصورة المنشودة. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (2)، التي تنص على "يهتم مدير المدرسة بالعقول المبدعة وأصحاب المواهب من المعلمين في المدرسة"، وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ضرورة توجيه مديري المدارس في محافظة الجبراء لأهمية العقلية الريادية من خلال تبني المبدعين من أصحاب العقول الموهوبة والمبدعة، والأفكار الجديدة التي تتمتع بدرجة ريادية من الابتكارية لمواكبة التطورات والتغيرات المستقبلية في العملية التعليمية والإدارية. وانطلاقاً من ذلك فقد أشارت دراسة الربط (2019) إلى الهدف الأساسي من توفر العقلية الريادية لدى مديري المدارس من خلال رصد وتحليل الواقع المدرسي في شتى مجالات العمل التربوي وأوجه النشاط والممارسات المختلفة المرتبطة به التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات تعليم الطلبة وتعلمهم، وتحقيق النمو الشامل المتكامل لشخصياتهم، بقصد تحديد نقاط القوة فيه لتعزيزها ومن ثم تعميمها، والتعرف على نقاط الضعف لاقتراح سبل العلاج المناسبة للتغلب عليها.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الربط (2019)، ودراسة المساعفة (2020) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية على فقرات مجال العقلية الريادية جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مجال الثقافة الريادية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الثقافة الريادية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	يعمل مدير المدرسة على تضمين رؤية المدرسة بشكل واضح.	3.39	1.16	متوسطة
2	19	يدعم مدير المدرسة ثقافة الإبداع والتطوير للعملية التعليمية في المدرسة.	3.35	1.16	متوسطة
3	18	يعمل مدير المدرسة على تزويد المعلمين بمستجدات الأفكار الإبداعية والريادية.	3.15	1.15	متوسطة
4	21	ينظم مدير المدرسة أنشطة متعددة تنمي ثقافة الريادة لدى المعلمين.	3.05	1.18	متوسطة
5	14	يتبنى مدير المدرسة ثقافة ريادية تشعر العاملون معه بحرية تجريب الأفكار الجديدة.	3.00	1.20	متوسطة
6	15	يشجع مدير المدرسة التفكير المستقل في الإدارة.	2.95	1.14	متوسطة
7	17	يُمكن مدير المدرسة العاملين الرياديين فيها لتحسين إنجاز المهام والخدمات التي تقدمها.	2.85	1.10	متوسطة
8	16	يرسخ مدير المدرسة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام.	2.81	1.33	متوسطة
		الكلي الثقافة الريادية	3.07	0.98	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (9) أن الأوساط الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي مدارس محافظة الجهراء الحكومية لدرجة ممارسة المديرين للريادة الإستراتيجية على فقرات مجال (الثقافة الريادية) محصورة بين (2.81-3.39)، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (20)، والتي تنص على "يعمل مدير المدرسة على تضمين رؤية المدرسة بشكل واضح" في الترتيب الأول، تلتها في الترتيب الثاني الفقرة (19)، التي تنص على "يدعم مدير المدرسة ثقافة الإبداع والتطوير للعملية التعليمية في المدرسة"، وكان أقل تقدير للفقرة (16)، والتي تنص على "يرسخ مدير المدرسة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام".

ويعزو الباحثان هذه النتيجة ربما في ضوء تركيز مديري المدارس بشكل أساسي على التطوير والتحسين في الممارسات الإدارية والتركيز على دمج الأفكار الريادية بالممارسات المدرسية وتضمن ذلك ضمن رؤية المدرسة بشكل واضح، والاهتمام باستثمار الموارد البشرية والمادية في المدرسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال توفير بيئة مدرسية داعمة للعاملين في إنجاز المهام، وتوضيح القيم اللازمة لممارسة العمل الإداري والتعليمي. وأكد ذلك دراسة (Black, 2008) التي أشارت إلى أن ممارسة الثقافة الريادية في المؤسسات التعليمية تُشعر العاملين بالحرية من خلال تجريب أفكار جديدة ودمجها في رؤية المدرسة ورسالتها في حال نجاحها، بغية تحسين المهام التي يقدمونها، وهذا يولد الشعور للاهتمام بثقافة الإبداع والريادة لتطوير العمل المقدم بكفاءة وفعالية.

وأشار كذلك بلاك (Black, 2008) إلى أهمية أن تكون الرؤية المدرسية واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً؛ حيث تعمل على توفير بيئة تعلم آمنة وفرص متكافئة للمتعلمين؛ للحصول على تعليم متميز يمكنهم من التفكير العلمي، وامتلاك المهارات والقيم اللازمة؛ ليكونوا مواطنين فاعلين ومساهمين في تطوير المجتمع.

تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الربط (2019) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية على فقرات مجال الثقافة الريادية جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الجهراء الحكومية للريادة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات، وذلك كما هو مبين في جدول (10).

جدول (10): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ومجالاتها وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير وفئاته	الإحصائي	المجالات			الكلّي للمحور
			العقلية الريادية	الثقافة الريادية	القيادة الريادية	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.35	3.11	3.40	3.29
		الانحراف المعياري	0.96	1.01	1.07	0.95
	أنثى	الوسط الحسابي	3.37	3.01	3.34	3.16
		الانحراف المعياري	0.89	0.98	0.94	0.87
المسمى الوظيفي	مدير	الوسط الحسابي	3.41	3.00	3.32	3.24
		الانحراف المعياري	0.92	0.97	0.94	0.88
	معلم	الوسط الحسابي	3.30	3.12	3.42	3.28
		الانحراف المعياري	0.89	1.03	1.04	0.89
المؤهل العلمي	بكالوريوس دراسات عليا	الوسط الحسابي	3.37	3.08	3.34	3.26
		الانحراف المعياري	0.98	0.88	0.74	0.85
		الوسط الحسابي	3.35	3.05	3.40	3.27
		الانحراف المعياري	0.99	0.94	1.00	0.97
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.24	2.99	3.32	3.18
		الانحراف المعياري	0.88	0.95	0.95	0.88
	10 سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	3.50	3.15	3.40	3.35
		الانحراف المعياري	0.93	1.01	0.97	0.90

يُلاحظ من النتائج في جدول (10) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية للمقياس والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لمتغيرات الدراسة، كما هو مبين في جدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل التباين الرباعي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية تبعاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.475	1	2.475	3.550	0.07
المسمى الوظيفي	4.595	1	4.595	6.592	0.02
المؤهل العلمي	2.208	1	2.208	3.167	0.07
سنوات الخبرة	2.106	1	2.106	3.022	0.00
الخطأ	263.356	378	0.697		
الكل	274.74	382			

يتضح من النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة الجهراء الحكومية للريادة الإستراتيجية تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) ولصالح معلم، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح (10) سنوات فأكثر. وفيما يلي مناقشة نتائج كل متغير على حدة:

- **الجنس:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس، وذلك يدل على أن جميع استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الجهراء للريادة الإستراتيجية من إناثٍ وذكور متشابهة ولا يوجد فيها اختلاف؛ إذ يفسر الباحثان ذلك بأن عينة الدراسة لم تظهر التباين في آرائها حول درجة ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية؛ وقد يعود ذلك إلى أن الريادة والابتكار والإبداع والنجاح لدى مديري المدارس يمكن ملاحظته بسهولة سواءً كانت عينة الدراسة من الذكور أم من الإناث.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الفروق الجندرية بين أفراد عينة الدراسة من ذكور وإناث بدأت بالتلاشي؛ نظراً للتغيرات والمستجدات التي حتمت على القائمين على العملية التعليمية مواكبتها من ذكور وإناث، كما أن الظروف والعوائق التي تحد من ممارسة الريادة الإستراتيجية تتشابه لتشابه البيئة المدرسية، وخضوعهم للظروف نفسها؛ لذلك جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة متقاربة ولا تختلف باختلاف الجنس.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزبط (2019)، ودراسة المساعفة (2020) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

- **المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؛ ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا يمتلكون المقدرة الكافية التي تؤهلهم التعرف إلى مقدرة المديرين في توليد الأفكار الريادية في العمل من خلال دراسة الواقع المدرسي ومعرفة الأساليب الريادية المتبعة من قبل المديرين، والثقافة الريادية السائدة لديهم؛ مما انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة التي أشارت بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي كونه لا يشكل تأثيراً فاعلاً للحكم على درجة ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية في المدارس بمحافظة الجهراء.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن أفراد عينة الدراسة جميعهم على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يعتقدون أن تطبيق الريادة الإستراتيجية وممارستها يعتمد على طريقة التفكير المنفتحة لدى مديري المدارس وإدراكهم لأهمية تبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعد آلية لإحداث

التغيير والتجديد والتطوير الإستراتيجي لعمليات المدرسة المختلفة، واتخاذ القرارات الجريئة، والتركيز على الأفكار الإبداعية والريادية والابتكارية التي تحقق للمدرسة التميز ولمديرها التقدم والجودة في الأداء.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الربط (2019)، ودراسة المساعفة (2020) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **المسمى الوظيفي:** أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) ولصالح المعلم؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء قرب معلمي المدارس في محافظة الجبراء من المديرين، الأمر الذي يؤهلهم للحكم على درجة ممارسة المديرين للريادة الإستراتيجية، كما أن معلمي المدارس يرون على أرض الواقع طبيعة الإدارة التي يقوم بها المديرين ويستطيعون الحكم على مدى رياديتها، بالإضافة إلى العقلية الريادية المتوفرة لدى المديرين، وطبيعة الثقافة التنظيمية الريادية السائدة في المدارس؛ لذلك جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لصالح المعلمين.

- **سنوات الخبرة:** أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) ولصالح (10) سنوات فأكثر؛ ويفسر الباحث هذه النتيجة ربما إلى أن أفراد عينة الدراسة من مديرين ومعلمين ذوي الخبرة الإدارية والتعليمية العالية يمكنهم تحديد درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية في المدارس في محافظة الجبراء نظرًا للخبرات الإدارية والتعليمية التي مروا بها التي تؤثر في قراراتهم وكيفية قيادتهم لشؤون المدرسة ويقومون بتطبيق جميع القوانين على الكادر التعليمي من خلال المواقف والممارسات التي تثرى قدرات المديرين ومهاراتهم التي تؤهلهم لتطبيق الريادة الإستراتيجية في المدارس.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن أفراد عينة الدراسة ذوي الخبرات العالية يمتلكون رؤية وفهم عميق لأنشطة وعمليات القيادة ولقضايا المدرسة، علاوة على ما يمرون به من ممارسات وخبرات ومواقف تؤهلهم للحكم على درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية؛ لذلك جاءت تقديراتهم لصالح ذوي سنوات الخبرة (10) سنوات فأكثر.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الربط (2019)، ودراسة المساعفة (2020) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها؛ يوصي الباحثان بما يأتي:

- 1.حث مديري المدارس على إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بأقل وقت وجهد، وتحمل النتائج عند عدم تحقيق الأهداف المنشودة.
- 2.تشجيع مديري المدارس على الاهتمام بالعقول المبدعة وأصحاب المواهب من المعلمين في المدرسة.
- 3.دعوة مديري المدارس لترسيخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام المدرسية.
- 4.حث المعلمين على العمل دون الشعور بالملل حتى وإن كلف ذلك العمل لساعات طويلة في سبيل تحقيق الأهداف.
- 5.دعوة الباحثين والمهتمين والتربويين لإجراء مزيد من الأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبمنهج مختلف، وبمناطق أخرى داخل الكويت.

المراجع

المراجع العربية

- أبو جوفيل، ريم (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غزة، فلسطين.
- الأيوبي، منصور (2017). متطلبات تطبيق الريادة الإستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني، (بحث مقدم). مؤتمر قسم الأعمال الإدارية والمالية الثاني "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني"، كلية فلسطين، دير البلح.
- الحميد، قاسم (2019). درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن.
- حسين، ميسون (2013). الريادة في منظمة الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول. مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، 21 (2)، 385-407.
- رشيد، صالح والزيادي، صباح (2013). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(3): 35-6.
- رسمي، محمد وصالح، عزة (2019). أبعاد ومحددات الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. مجلة كلية التربية، 30 (119)، 104-116.
- الزبط، أفنان (2019) درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- شبات، جلال والمصري، نضال (2019). دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية. دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2)، 23-50.
- العتيبي، ريم (2020). التحديات التي واجهت الأسر السعودية في تعليم أبنائها في ظل جائحة كورونا. المجلة العربية للنشر العلمي، 1(22)، 19-54.
- علي، نادية (2020). الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية. دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، 27(113)، 118-349.
- فرحات، غالي (2018). دور الريادة الإستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي لمؤسسات الصحافة المطبوعة في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.
- القحطاني، سالم (2015). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة الإدارة العامة، 55(3)، 435-499.
- الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية (أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المساعفة، رغدة (2020). الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الياسري، أكرم، وحسين، عادل (2015). تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 12(50)، 90-54.

المراجع الأجنبية

- Blake, Beverley. (2008). The principal as an entrepreneur in the management of school. master dissertation, faculty of education, university of Johannesburg.
- Druid, Nelson. 2001. An interface between entre premiership & Innovation. (New Zealand smes perspective. www.ebscoht.com cited 20/6/2004.
- Ferreira, J. Ratten, V, & Dana I. (2017). Knowledge spillover based strategic entrepreneurship. International entrepreneurship and management journal, 13(1), 161-167.
- Kimull, S. (2016). Teacher motivation for professional development. Ann arbor: math and science partnership motivation assessment program, university of Michigan, United States of America.
- Nwesel, U & Mandel, G. (2016). The Relationship Between Emotional Intelligence and Performance of Teachers. Bulletin Of Education and Research, 38(1), 13-19.
- Yang, Y. (2014). Principals' transformational leadership in school improvement. International Journal of educational management. 28 (3), 279-288.