

The Level of Entrepreneurship among Arabic Schools' Principals in the Green Line as Perceived by Teachers

مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

Ola Abdelhady^{1*}, Nouwar Al-Hamad².

¹Ministry of Education, Irbid, Jordan.

²Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 28 Feb 2022

Accepted 09 May 2022

Published 01 Jan 2024

*Corresponding author:

Ministry of Education, Irbid, Jordan.

Email: Olabeledhady@gmail.com.

Abstract

This study aimed to investigate the level of entrepreneurship among principals of Arabic schools in the Green Line, as perceived by teachers. The study's sample consisted of 284 male and female teachers selected through random sampling. To achieve this aim, the study adopted a descriptive survey approach, developing a questionnaire with 39 items. The findings of the study showed that the level of entrepreneurship among the principals of Arabic schools is high. Moreover, there were no significant statistical differences at the level of $\alpha = 0.05$ between the means of teachers' evaluations for the level of entrepreneurship among Arabic schools' principals attributed to variables such as gender, academic qualification, and years of experience. Based on the findings, a set of recommendations were presented, the most important of which is: training the principals of Arabic schools through specialized programs focused on methods for analyzing the internal and external environment of the school to assess and respond to risks.

Key Words: Entrepreneurship, School Principals, Arabic Schools, Green Line, Teachers.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٢٨٤) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطوير استبانة تكونت من (٣٩) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاء بدرجة (كبيرة)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لمديريهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها: تدريب مديري ومديرات المدارس العربية

من خلال برامج تدريبية متخصصة على أساليب تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة؛ من أجل تقييم المخاطر ومواجهتها.

الكلمات المفتاحية: الريادة المؤسسية، مديرو المدارس، المدارس العربية، الخط الأخضر، المعلمون.

١. مقدمة

١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يعيش العالم اليوم حركة دائبة على مختلف الصعد والمستويات ومنها المستوى الإداري؛ الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التربوية، مما حتم عليها تبني أنماطاً قيادية إبداعية تمكنها من التكيف مع هذه الحركة الدائبة، والتأسيس للريادة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها التنظيمية؛ والوصول بها إلى التميز والتنافسية.

ولمواكبة التغير السريع، فقد ازدادت التنافسية بين مؤسسات المجتمع ومنها التعليمية، فأصبح من الضروري الاهتمام بالممارسات التي يمكن أن تعزز الريادة والتي اتجهت نحو العمل الإداري المدرسي، مولية عناية خاصة لجانب مدير المدرسة كقائد ليصبح لزاماً عليه امتلاك الكثير من المهارات المتعلقة بالريادة؛ من أجل تطبيق الممارسات القيادية التي تمكنه من الوصول بمدرسته إلى الريادة المؤسسية بأدائه للمهام الوظيفية المنوطة به، وتنفيذه للبرامج التي تقدمها المدرسة على أكمل وجه (Rey, 2018).

ويُعدّ بلوغ الريادة وتحقيقها هدفاً سامياً تسعى المؤسسات التعليمية له بما فيها المدارس، فمن خلالها ستمتكن المدرسة من استثمار الفرص وتحقيق التميز والتنافسية المتفردة في مستويات أدائها، وهذا يتطلب من مدير المدرسة بصفته القائد أن يبذل كل الجهد الممكن للوصول إلى الريادة بتوظيف قيم الإبداع والابتكار، والمرونة، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة المستندة إلى التفكير الاستراتيجي (رسمي وصالح وغالي، ٢٠١٩).

تمثل الريادة بمفهومها العام بلوغ المرتبة الأولى بين باقي المنافسين، وهي منذ بدايتها لم تكن هدفاً لجميع المؤسسات والمنظمات بسبب صعوبتها، وتزايدت هذه الصعوبة في الثمانينات مع التطور المعرفي والتكنولوجي، كما زادت هذه الصعوبة في العقود اللاحقة بسبب انتشار العولمة مما زاد من حدة الصراع التنافسي (بلوناس وجدان، ٢٠١٦)، وبعد ذلك انتقلت مفاهيم الريادة والريادة المؤسسية للقطاع التربوي كنتيجة لانتشار المفهوم وسعي المؤسسات على كافة أنواعها للوصول إلى التميز والتفرد عن غيرها.

وتعني الريادة المؤسسية في القطاع التربوي "مقدرة مدير المدرسة على تطوير الأداء المدرسي، وحلّ المشكلات بطرق فعالة، وهي كل الإجراءات والممارسات الإدارية والفنية التي تمكن مدير المدرسة من تطوير عمله الإداري بشكل مبدع وتنافسي، يضمن له التأثير الإيجابي على أداء العاملين معه" (Helvacı & Ozkaya, 2020).

وتتضمن الريادة المؤسسية مقدرة المدير على إثارة دافعية أفراد المجتمع المدرسي لتنفيذ المهام المسندة إليهم، والعمل ضمن النطاق الريادي لرؤية المدرسة، ورسالتها باستخدام الاستراتيجيات الريادة لتحقيق هذه الرؤية، والمقدرة على تطبيق الإجراءات الإدارية والتنظيمية الكفيلة بتطوير الأداء وتحسينه؛ بما يحقق التنافسية والتميز ويعمل على الاستفادة من الفرص والتهديدات (Listiningrum, et al., 2020).

وفي هذا السياق تبرز أهمية دور مدير المدرسة بكونه القائد الذي سيأخذ بمدرسته نحو النجاح أو الفشل، فهو الأكثر مقدرة على تشكيل توجهات العاملين معه، وإدارة العمل بالطرق التي تمكنه من إيجاد بيئة عمل ريادية تحقق التميز، وتشكيل فريق عمل قادر على تحقيق رؤى وأهداف المدرسة بفعالية (Rehman, et al., 2019).

ويرى شطناوي وإغبارية (٢٠١٨) أنّ نجاح عمل الإدارة المدرسية مرتبط بقيام مدير المدرسة بمهامه بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المختارة بدقة، مراعيًا مواكبة المستجدات المستقبلية لاختيار وتعيين الموارد البشرية اللازمة لعمل الخطط

ومواجهة المشكلات، وعليه يريان وجوب أن تكون الإدارة المدرسية مبدعة بالقدر الكافي، وأن يكون مدير المدرسة مؤثراً ومحفزاً، ومحافظةً على مستويات مرتفعة من القيم والتوجهات الإيجابية نحو العمل التربوي أكثر من كونه إدارياً.

ويشير آلن (Allen, 2016) إلى أن إبداع مدير المدرسة يؤثر في أدائه لمهامه الإدارية والفنية على المستوى الفردي داخل المدرسة، كذلك فإنه ذو تأثير بالغ الأهمية على المستوى الجماعي سواء أكان ذلك لدى الطلبة أم المعلمين والإداريين على حد سواء، ذلك أن ممارسات المدير وقيادته الإبداعية تسعى بهم ومعهم نحو تكوين رؤى وقيم مشتركة، وتدفعهم لممارسة السلوكيات وأداء الأعمال بما يحقق الرؤى والقيم المنشودة؛ وبما يقود المدرسة نحو الريادة المؤسسية في التعليم.

وفي ضوء عمل إحدى الباحثتين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، لاحظت عمل مديري المدارس الدؤوب، من الجنسين وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم، لأجل تطوير العمل وتحسين الأداء بما يحقق الأهداف الحالية والمستقبلية وبما يصل بالمدارس العربية داخل الخط الأخضر إلى الريادة المؤسسية؛ واستشعرت بأن البرامج التدريبية المتعلقة بالتدرب على مهارات الإدارة وتحقيق الريادة للمديرين، ربما تؤثر على أدائهم لعملهم الإداري والفني بما يحقق الريادة المؤسسية المنشودة إن اقترنت بمعرفتهم مستوى الريادة المؤسسية لديهم في الوقت الحاضر، وعليه، يغدو مفيداً التعرف إلى مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين أو الطلبة أو المعلمين. لذا، ارتأت الباحثتان الكشف عن مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر معلميه، حيث تركزت فحوى الدراسة حول وجهة نظرهم.

١,١,١ الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الدراسات المتعلقة بالريادة المؤسسية، ترتب حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث:

أجرى عثمان وأيوب (Othman & Ayoub, 2013) دراسة في إندونيسيا هدفت الكشف عن العلاقة بين ممارسة الإدارة الريادية وقدرة المدير على بناء مدرسة أكثر فاعلية ضمن أبعاد التميز، والإصرار، وإدارة الذات، والإبداع. اتبعت الدراسة المنهج المسحي من خلال عينة مكونة من (١٨٠) مديراً تم اختيارهم عشوائياً من عدة مدارس حكومية أجابوا عن استبانة الممارسات الريادية. وقد أظهرت النتائج وقد أظهرت النتائج أن مستوى الإدارة الريادية لدى المديرين كانت مرتفعة، وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة بين الإدارة القائمة على الممارسات الريادية وبين فاعلية المدرسة. وبينت النتائج أن نمط القيادة المبتكر والإبداعي يسهل الريادة للمدير ويرسخ الثقافة الإدارية القادرة على الوصول للتميز والتنافسية.

كما أجرت فيراز (Firas, 2014) دراسة في كاليفورنيا هدفت الكشف عن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والريادة المؤسسية التربوية في التعليم العام من مرحلة رياض الأطفال وحتى الثاني عشر. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال عينة مكونة من (١٢٦) تربوياً أجابوا عن (٤٩) فقرة موزعة على بعدي الهيكل التنظيمي والريادة. وقد أظهرت النتائج أن أبعاد الهيكل التنظيمي (دعم الإدارة، وتسيير العمل، والمكافأة والتعزيز، وتوفير الوقت) تتنبأ بدرجة الريادة المؤسسية المدرسية المرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير وقدرته على التعزيز واستثمار الوقت وبين قدرة المدرسة على تحقيق الريادة التربوية والإدارية والتنظيمية.

وهدف دراسة فتحي والمختار (٢٠١٤) الكشف عن دور متطلبات الريادة في تعزيز ميزة المدارس الخاصة العراقية التنافسية في محافظة نينوى. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٨) معلماً تم اختيارهم عشوائياً، وأجابوا عن استبانة الريادة والتنافسية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين جميع متطلبات الريادة وتعزيز الميزة التنافسية في المدارس الخاصة العراقية. وبينت النتائج أن مطلب إدارة الموارد حقق المرتبة الأولى بوصفه الأكثر أهمية، يلي ذلك ممارسات المدير القيادية.

وأجرى بلييك (Blake, 2014) دراسة في جنوب إفريقيا هدفت الكشف عن دور مدير المدرسة كقائد ريادي في إدارة المدارس الحكومية في جنوب إفريقيا من خلال الكشف عن العلاقة بين ريادة الأعمال وريادة المدارس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال عينة طبقية عشوائية مكونة من (٤٠٠) معلم ومعلمة أجابوا عن استبانة الممارسات الريادية لدى مدير المدرسة. وبينت النتائج أن ممارسة المدير للريادة جاء متوسطاً، لوجود معوقات فنية وإدارية منها ضعف المهارات القيادية

للمدير، وضعف موارد المدارس. كما بينت النتائج مهارات المدير القيادية ذات أثر بالغ الأهمية في الوصول إلى الريادة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية.

وأجرت ري (Rey, 2018) دراسة في جنوب إفريقيا هدفت للكشف عن دور ممارسات القيادة الريادية لدى مدير المدرسة في زيادة فاعلية الأداء المدرسي في المدارس الثانوية. اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال إجراء مقابلات مع (١٠) مديرين يعملون في مدارس ثانوية حكومية مركزية مثلوا عينة الدراسة. وقد أظهرت النتائج ضعف ممارسات القيادة الريادية لدى المدير وبخاصة في مجالي تعزيز الإبداع والتشاركية، وكذلك تحمل المخاطر. وأن ممارسات القيادة الريادية تحتاج لتدريب المدير على ممارسة كافة أنواع الأنماط القيادية والإدارة الاستراتيجية لزيادة فاعلية الأداء المدرسي.

وقام رسمي وصالح وغالي (٢٠١٩) بإجراء دراسة تحليلية للكشف عن محددات وأبعاد الريادة في المدارس المصرية الحكومية للمرحلة الثانوية. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي من خلال تحليل الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة من خلال تحليل الأدبيات أنّ الريادة تؤثر بشكل مباشر في الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية، وأن استراتيجية زيادة الأعمال تساهم في تطوير المهارات والخبرات لدى العاملين في المدرسة. وأظهرت النتائج أن زيادة مدير المدرسة تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية المرتفعة بين المدارس من خلال تقديم خدمات متميزة عن باقي المدارس الأخرى.

وأجرت السواريس (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى معرفة مدى توافر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم، ومدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون المالية والإدارية، ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، وتم تطوير استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤) من القادة التربويين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم، ومدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون المالية والإدارية، ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تعزى لكل من: الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة بالمسمى الحالي، والمؤهل العلمي. وجود فروق دالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تعزى إلى الالتحاق ببرامج الريادة، ولصالح الفئة التي التحقت ببرامج الريادة.

وهدف دراسة الرواجفة (٢٠٢٠) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الاستراتيجية في ظل التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في مدينة عمان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة مكونة من (٢٧) فقرة توزعت على مجالي المعلومات، والثقافة الريادية. وقد تم تطبيق الأداة على عينة تكونت من (١٦٣) معلمًا ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الريادة، وبيّنت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وأجرى الراجحي والسعود (٢٠٢٠) دراسة هدفت تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم، وأثر متغيرات المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة في ذلك. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠١) موجهًا تربويًا ومراقبًا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت أداة تكونت من (٣٢) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر الموجهين التربويين والمراقبين جاءت مرتفعة، أما ترتيب ممارسة مجالات فقد جاءت على النحو الآتي: (المبادرة، المخاطرة، الإبداع، التفويض والتمكين). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح (أكثر من ١٠ سنوات) على مجال (المخاطرة). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمركز الوظيفي.

كما أجرى حميدوش (٢٠٢١) دراسة في سوريا هدفت تعرف درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظه طرطوس، ودراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات استجابات المديرين في درجة امتلاكهم

للخصائص الريادية تعزى لمتغيرات نوع التعليم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. شمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، والبالغ عددهم (١٤٠) مدير، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل، تم توزيع الاستبانة أداة البحث على جميع مديري مدارس التعليم الثانوي، وتم استعادة (١٢٨) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج أن درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس كانت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة امتلاكهم لهذه الخصائص تعزى لمتغيرات؛ نوع التعليم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرى آرياني وزوهاري (Ariyani & Zuhaery, 2020) دراسة في إندونيسيا هدفت إلى الكشف عن ممارسات القيادة الريادية لدى مديري المدارس لتطوير الريادة في المدارس الثانوية الحكومية العليا من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال إجراء مقابلات فردية معمقة مع (١٠) معلمين ومعلمات يعملون في المدارس الثانوية الحكومية العليا في منطقة ماجلانج مثلوا عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة بين ممارسات القيادة الريادية وبين تحقيق المدرسة للريادة، حيث إن أفراد العينة اتفقوا على أن الممارسات القيادية الريادية المحققة للريادة المؤسسية تشتمل على: التزام المدير بالعمل الجاد، والتفكير المتقدم القائم على الذكاء وحل المشكلات، وقدرة المدير الابتكارية والإبداعية على تقديم الأفكار الجديدة، وتقبل المدير للتغيير واعتبار الفشل أول خطوات النجاح.

١,١,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

بمطالعة الدراسات السابقة يلاحظ أنها تنوعت في أهدافها؛ فمنها ما تناول الريادة من جانب علاقتها بعمل المدير كدراسة (Otthman & Ayoub, 2013؛ Firas, 2014؛ Blake, 2014؛ Rey, 2018)، ومنها ما تناول متطلبات الريادة في المدارس كدراسة (فتحي والمختار، ٢٠١٤؛ ودراسة رسمي وصالح وغالي، ٢٠١٩)، وغيرها. وتتفق الدراسة الحالية معها في الهدف لكن الدراسة الحالية تتناول مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي المسحي مثل دراسات (الراجحي والسعودي، ٢٠٢٠؛ حميدوش، ٢٠٢١) ولكن الدراسة الحالية تتميز عنها في استخدامها المنهج الوصفي المسحي، ولكن في ظل الكشف عن الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، في ظل عدم وجود دراسات مماثلة حول الموضوع.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الريادة المؤسسية يُلاحظ أنها تناولت الريادة الاستراتيجية (الرواجفة، ٢٠٢٠)، والخصائص الريادية (السواريس، ٢٠١٩)، وتتفق معها الدراسة الحالية في تناول الريادة، ولكن الدراسة الحالية تتميز عنها في أنها تتناول الريادة المؤسسية داخل مدارس الخط الأخضر، وكذلك تتميز في عينتها من معلمي ومعلمات المدارس العربية داخل الخط الأخضر، بينما ركزت معظم الدراسات على مساعدي المديرين أو المعلمين، علاوة على أن الدراسات التي حصلت عليها الباحثان أجريت في معظمها في البيئة الأردنية المحلية، حيث يختلف النظام المدرسي عن نظام المدارس داخل الخط الأخضر.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعميق الفهم بمشكلة الدراسة الحالية، وفي إثراء الإطار النظري، وإعداد أداة الدراسة، ومناقشة النتائج وتقديم التوصيات. كما أن هذا الكم من الدراسات مكن من الحصول على العديد من البحوث والدراسات والمراجع المناسبة للدراسة الحالية، ووضع تصور شامل للإطار النظري المستخدم في الدراسة الحالية.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

استنادًا إلى ما جاء به ديننق (Denning, 2018) في أن سعي مدير المدرسة للقيام بمهامه وممارسته لأدواره يمكنه من الإبداع والريادة في أدائه لعمله وتحقيقه للتميز والتفرد في الإنجاز؛ مما من شأنه تحقيق أهداف المدرسة التنظيمية والإدارية على المدى القصير والطويل معًا وبما يحقق الريادة المؤسسية، ومن خلال ما بينته دراسة كل من (Pihie, et al., 2018؛ Rey, 2018؛ Sajkiewicz, & Pashiardis, 2020) من أن وجود القادة المبدعين الذين يتسمون بالمرونة والمبادأة والمقدرة على حل المشكلات في المدارس، يعزز من فاعلية مدارسهم، ويزيد من الإنتاجية التي يمكن أن تصل بالمدرسة إلى الريادة والتميز. وفي ضوء عمل إحدى الباحثتين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر في فلسطين، وإحساسها بأهمية تعرف

مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري هذه المدارس، تتحدد مشكلة الدراسة في سؤال الدراسة الرئيس عن مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

٢,١ أسئلة الدراسة

وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ بين في تقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر- لمستوى الريادة المؤسسية لمديريهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. الكشف عن مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؛ وذلك لتحديد طبيعة الريادة السائدة في هذه المدارس وأبعادها.
٢. الكشف عن أثر متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الريادة المؤسسية؛ وذلك لتحديد الآراء المختلفة المرتبطة بالريادة المؤسسية ومستواها في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

٣,٢ أهمية الدراسة

تمثل دراسة الريادة المؤسسية لدى القائد التربوي أمراً مهماً، كونها سبيل لتفعيل دور المؤسسة التربوية في الخدمة المجتمعية، وضبط إيقاع العمل التربوي، وكذلك فإنها وسيلة فعالة للإسهام في تحسين عمل المدرسة وتحقيق الريادة المؤسسية التي تسهم في تطوير الأداء وتجويده. وتبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

١. الأهمية النظرية:

- إثراء المكتبة التربوية العربية بهدف تطوير الأساليب القيادية السائدة؛ وبخاصة تلك التي تسهم في تحقيق الريادة المؤسسية.
- قد تسهم في الكشف عن صفات القائد الرائد، ودوره في تحقيق الريادة لتطوير الأداء وتحقيق الريادة المؤسسية، وذلك من خلال التعرف على تصورات المعلمين العاملين في هذه المدارس لمستويات الريادة المؤسسية لدى مديريهم.

٢. الأهمية العلمية:

- قد تفيد مديري المدارس داخل الخط الأخضر- في تبني الأساليب الإدارية والفنية والتي يمكن من خلالها تحقيق الريادة في كافة جوانب العمل التربوي المدرسي.
- قد تفيد القائمين على العملية التربوية داخل الخط الأخضر- على تصميم البرامج للإدارات المدرسية لإكسابهم المهارات الإدارية والفنية والتربوية التي تساعد على تحقيق الريادة.
- قد تفتح نتائج الدراسة وتوصياتها الباب أمام الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الدراسات حول العلاقة بين الريادة المؤسسية ومتغيرات أخرى في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

الريادة المؤسسية اصطلاحياً

يُعرف البطوش (Al-Btoush, 2017) الريادة المؤسسية بأنها "قدرة الإدارة على ممارسة التفكير الاستراتيجي، والمجازفة والمبادرة والتي من خلالها يتم إنتاج فرص جديدة للإبداع واستغلال الفرص المتاحة على مستوى الفرد والمنظمة؛ وصولاً للتميز وجودة الأداء". وتعرفها الباحثتان إجماعاً بأنها: ممارسات مدير المدرسة في مدارس الخط الأخضر، ومقدرته على المبادرة والمجازفة، وتكوين ثقافة الإبداع للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، لتحقيق الريادة المؤسسية والتي تظهرها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينه الدراسة على الأداة التي أعدتها الباحثتان هذا الغرض.

مديرو المدارس

وتعرفهم الباحثتان إجماعاً بأنهم: تربويين متخصصين في العمل الفني والإداري يتم اختيارهم في ضوء تخصصهم وكفاءتهم الإدارية لإدارة المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

الخط الأخضر

عرفت الموسوعة العالمية (Wikipedia, 2020) الخط الأخضر أنه " الخط الأخضر بفلسطين، هو لفظ يطلق على الخط الفاصل بين الأراضي المحتلة عام (١٩٤٨) والأراضي المحتلة عام (١٩٦٧م)، وقد حددته الأمم المتحدة بعد هدنة عام (١٩٤٩م) التي أعقبت الحرب التي خاضها العرب مع إسرائيل عام (١٩٤٨م)". وتقصد الباحثتان بالمدارس العربية داخل الخط الأخضر جميع المدارس العربية التي تقع داخل الأراضي الفلسطينية المحتلة عام (١٩٤٨م) وتحديداً في منطقة الشمال.

٥. حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر- من وجهة نظر المعلمين.
- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على عينة عشوائية طبقية من المعلمين والمعلمات.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام (٢٠٢١ - ٢٠٢٢).

٦. الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيارها، والإجراءات التي تم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة، والإجراءات التي تم اتباعها للتأكد من دلالات صدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق، والطرق الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والارتباطي لمناسبتها لأغراض هذه الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. **المتغيرات المستقلة، وتشمل:**

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).

- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة، وله مستويان (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
- ٢. المتغير التابع، ويشمل:
- مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس العربية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (١١١٥٩) معلماً ومعلمة، وذلك حسب سجلات إدارة الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم للواء الشمال داخل الخط الأخضر للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م. والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١): توزع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٦١٢	٢٣,٤١
	أنثى	٨٥٤٧	٧٦,٥٩
	المجموع	١١,١٥٩	١٠٠,٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٦٩٤١	٦٢,٢٠
	دراسات عليا	٤٢١٨	٣٧,٨٠
	المجموع	١١١٥٩	١٠٠,٠٠
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣٩٥٠	٣٥,٤٠
	١٠ سنوات فأكثر	٧٢٠٩	٦٠,٦٤
	المجموع	١١١٥٩	١٠٠,٠٠

٦,٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١١٨	٣٠,٧
	أنثى	٢٦٦	٦٩,٣
	المجموع	٣٨٤	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١١٠	٢٨,٦
	دراسات عليا	٢٧٤	٧١,٤
	المجموع	٣٨٤	١٠٠,٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٣٨	٣٥,٩
	١٠ سنوات فأكثر	٢٤٦	٦٤,١
	المجموع	٣٨٤	١٠٠,٠

٦,٥ أداة الدراسة

استخدمت الباحثان استبانة لقياس مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وبغرض تطوير هذه الأداة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من (Blake, 2014؛ Rey, 2018؛ السواريس، ٢٠١٩؛ الرواجفة، ٢٠٢٠) والتي تكونت من جزأين؛ الأول يمثل البيانات الشخصية، والثاني لقياس مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، إذ تم التوصل إلى

مقياس مؤلف من ٣٦ فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ المجال الأول: الرؤية والرسالة وله ٩ فقرات، المجال الثاني: المرونة والمبادرة وله ٩ فقرات، المجال الثالث: تقبل المخاطرة وله ٩ فقرات، المجال الرابع: النمو والإبداع وله ٩ فقرات.

وللتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة إربد الأهلية وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (١٢) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. وتم الأخذ بما نسبته ٨٠٪ فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين التي اقتضت على إجراء تعديل في الصياغة اللغوية للفقرات ذوات الأرقام (٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨، ٩) والتي تتبع مجال الرؤية والرسالة، والفقرات ذوات الأرقام (١٠، ١٣، ١٨) التي تتبع مجال المرونة والمبادرة، والفقرات ذوات الأرقام (٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣٦) التي تتبع مجال النمو والإبداع، وإضافة الفقرتان (٨، ٩) التي تتبع مجال الرؤية والرسالة، والفقرة (٢٠) والتي تتبع مجال المرونة والمبادرة. وبهذا أصبحت الأداة مكونة من (٣٩) فقرة بصورتها النهائية موزعة على أربع مجالات على النحو التالي: مجال الرؤية والرسالة وله ١١ فقرة من رقم ١ وحتى رقم ١١، مجال المرونة والمبادرة وله ١٠ فقرات من رقم ١٢ وحتى ٢١، ومجال تقبل المخاطرة وله ٩ فقرات من رقم ٢٢ وحتى ٣٠، ومجال النمو والإبداع وله ٩ فقرات من رقم ٣١ وحتى ٣٩. وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدريج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبير جدًا ويأخذ ٥ درجات، كبير ويأخذ ٤ درجات، متوسط ويأخذ ٣ درجات، قليل ويأخذ درجتين، قليل جدًا ويأخذ درجة واحدة).

كما تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) معلمًا ومعلمة من العاملين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجالات التي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

رقم الفقرة	الارتباط مع: المجال	الارتباط مع: المقياس	رقم الفقرة	الارتباط مع: المجال	الارتباط مع: المقياس	رقم الفقرة	الارتباط مع: المجال	الارتباط مع: المقياس	رقم الفقرة	الارتباط مع: المجال	الارتباط مع: المقياس
١	٠,٩٢	٠,٨٦	١١	٠,٩٤	٠,٩١	٢١	٠,٧٨	٠,٧٨	٣١	٠,٨٢	٠,٧٢
٢	٠,٩٣	٠,٨٩	١٢	٠,٨٦	٠,٨٧	٢٢	٠,٨٣	٠,٨٥	٣٢	٠,٨٢	٠,٧١
٣	٠,٩٠	٠,٨٦	١٣	٠,٨٩	٠,٨٦	٢٣	٠,٨٦	٠,٨٤	٣٣	٠,٩٧	٠,٧٢
٤	٠,٧٦	٠,٧٥	١٤	٠,٨٩	٠,٨٠	٢٤	٠,٧٨	٠,٧٤	٣٤	٠,٩٠	٠,٦٨
٥	٠,٩٠	٠,٨٨	١٥	٠,٩٦	٠,٨٨	٢٥	٠,٨٩	٠,٩١	٣٥	٠,٩٦	٠,٧٦
٦	٠,٨٨	٠,٨٣	١٦	٠,٩٢	٠,٨٢	٢٦	٠,٨١	٠,٨٧	٣٦	٠,٩٢	٠,٧٤
٧	٠,٩٠	٠,٨٤	١٧	٠,٩٢	٠,٨٢	٢٧	٠,٧٧	٠,٧٥	٣٧	٠,٩٢	٠,٦٢
٨	٠,٩١	٠,٨٧	١٨	٠,٩٢	٠,٨٤	٢٨	٠,٦٩	٠,٦٩	٣٨	٠,٩٥	٠,٦٨
٩	٠,٩٣	٠,٨٩	١٩	٠,٩٢	٠,٨١	٢٩	٠,٧٠	٠,٦٧	٣٩	٠,٩٤	٠,٦٧
١٠	٠,٨٦	٠,٨٢	٢٠	٠,٨٩	٠,٩٠	٣٠	٠,٧٦	٠,٧٣			

يُلاحظ من الجدول (٣) أنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال الرؤية والرسالة بمجالها قد تراوحت من ٠,٧٦، وحتى ٠,٩٤، وبالمقياس قد تراوحت من ٠,٧٥، وحتى ٠,٩١، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال المرونة والمبادرة بمجالها قد تراوحت من ٠,٧٨، وحتى ٠,٩٦، وبالمقياس قد تراوحت من ٠,٧٨، وحتى ٠,٩٠، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال تقبل المخاطرة قد تراوحت من ٠,٦٩، وحتى ٠,٨٩، وبالمقياس قد تراوحت من ٠,٦٧، وحتى ٠,٩١، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال النمو والإبداع قد تراوحت من ٠,٨٢، وحتى ٠,٩٧، وبالمقياس قد تراوحت من ٠,٦٢، وحتى ٠,٧٦.

يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠,٢٠)؛ ممَّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

العلاقة	الإحصائي	الرؤية والرسالة	المرونة والمبادرة	تقبل المخاطرة	النمو والإبداع
المرونة والمبادرة	معامل الارتباط	٠,٩٣			
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠			
تقبل المخاطرة	معامل الارتباط	٠,٨٨	٠,٨٦		
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠		
النمو والإبداع	معامل الارتباط	٠,٥٧	٠,٥٣	٠,٧٤	
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط	٠,٩٤	٠,٩٢	٠,٩٦	٠,٧٨
	الدالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يُلاحظ من الجدول (٤) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس قد تراوحت من ٠,٧٨ وحتى ٠,٩٦، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من ٠,٥٣ وحتى ٠,٩٣. وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

ولأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لمقياس مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الريادة المؤسسية ومجالاته

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
الرؤية والرسالة	٠,٩٤	١١
المرونة والمبادرة	٠,٩٤	١٠
تقبل المخاطرة	٠,٩٣	٩
النمو والإبداع	٠,٩٨	٩

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٥) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ككل قد بلغت ٠,٩٢، ولمجالاته تراوحت من ٠,٩٣ وحتى ٠,٩٨. وهذا القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

٦,٦ تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة ومجالاتهما والفقرات التي تتبع لها، استخدمت الباحثان المقياس الثلاثي لتصحيح الأداة؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (١-٥) / ٣ = ١,٣٣، وعليه كانت المستويات على النحو الآتي:

– كبير ٣,٦٧-٥,٠٠

– متوسط ٢,٣٤-٣,٦٦

– قليل أقل من ٢,٣٤

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول ومناقشتها: "ما مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لمقياس مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (٦).

جدول (٦): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لدى مديريهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	النمو والإبداع	٣,٧٩	٠,٧٨	كبير
٢	٢	المرونة والمبادرة	٣,٧٨	٠,٧٨	كبير
٣	١	الرؤية والرسالة	٣,٧٣	٠,٨١	كبير
٤	٣	تقبل المخاطرة	٣,٧٠	٠,٧٦	كبير
		الكلي للمقياس	٣,٧٥	٠,٧٥	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أنَّ مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ككل جاء كبيراً، بوسط حسابي (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٧٥). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: النمو والإبداع في المرتبة الأولى، وبوسط حسابي (٣,٧٩)، وبانحراف معياري (٠,٧٨)، وضمن مستوى كبير، تلاه مجال المرونة والمبادرة في المرتبة الثانية، وبوسط حسابي (٣,٧٨)، وبانحراف معياري (٠,٧٨)، وضمن مستوى متوسط، ثم مجال الرؤية والرسالة في المرتبة الثالثة، وبوسط حسابي (٣,٧٣)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، وضمن مستوى كبير، وأخيراً مجال تقبل المخاطرة في المرتبة الرابعة، وبوسط حسابي (٣,٧٣) وبانحراف معياري (٠,٧٦)، وضمن مستوى كبير.

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ما يراه المعلمون من حرص مديريهم في المدارس العربية داخل الخط الأخضر على تعظيم الإنجاز، من خلال تبني الأفكار المبدعة، والوصول بالمعلمين إلى أعلى درجات النمو المهني من أجل إنجاز الأهداف، وتوفير كل ما يلزم من بنية تحتية تكنولوجية لتحقيق الريادة من خلال المرونة في العمل، وطرح المبادرات المبدعة التي يمكن من خلالها من تنفيذ رؤية ورسالة المدرسة بفعالية، وتحويل الرسالة والرؤية إلى واقع عملي يقوم على الريادة والإنجاز، علاوة على أن المدير الرائد هو من يمتلك الاتجاهات والقدرات الكافية لممارسة الأنشطة الريادية، دون النظر لأية مخاطر أو مشكلات قد يتعرض لها، لإيمانه بقدراته وبقدرة العاملين معه في المدرسة. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عثمان وأيوب (Otthman & Ayoub, 2013) التي بينت أن مستوى الإدارة الريادية لدى المديرين كانت مرتفعة. كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة فيراز (Firas, 2014) التي بينت أنَّ أبعاد الهيكل التنظيمي (دعم الإدارة، وتسيير العمل، والمكافأة والتعزيز، وتوفير الوقت) تتنبأ بدرجة الريادة المؤسسية المدرسية المرتفعة. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الراجحي والسعود (٢٠٢٠) التي بينت أن درجة تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر الموجهين التربويين والمراقبين جاءت مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بليك (Blake, 2014) التي بينت أنَّ ممارسة المدير للريادة جاء متوسطاً؛ وربما يعود سبب الاختلاف هنا لاختلاف طبيعة عيني الدراستين، وبيئة كل دراسة منهما. ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الأداة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: مجال النمو والإبداع

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمو والإبداع من وجهة نظر المعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لمديريهم على فقرات مجال (النمو والإبداع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣٧	يقتنص الفرص لأجل تحقيق الأهداف.	٣,٩١	٠,٨٧	كبير
١	٣٥	ينافس من خلال مدرسته بقوة مع المدارس الأخرى.	٣,٩١	٠,٩٤	كبير

٣	٣٤	يحرص على توفر بيئة تكنولوجية حديثة تخدم عملية التعلم والتعليم والعمليات الإدارية في المدرسة.	٣,٨٥	٠,٨٥	كبير
٤	٣٢	يشجع القدرات والمواهب الإبداعية لدى العاملين والطلبة.	٣,٨٢	٠,٩٢	كبير
٥	٣٩	يستخدم الطرق التكنولوجية الحديثة لتنمية العمل وتطويره.	٣,٨٠	٠,٩٢	كبير
٦	٣٨	يتعامل مع الظروف الطارئة بطرق متنوعة.	٣,٧٨	٠,٩٢	كبير
٧	٣١	يعزز تعبير العاملين والطلبة عن آرائهم وأفكارهم بحرية.	٣,٦٩	٠,٩٥	كبير
٨	٣٣	يوفر بيئة عمل إبداعية.	٣,٦٧	٠,٩٦	كبير
٩	٣٦	يستثمر المشكلات بغية تحويلها لفرصة يمكن الاستفادة منها.	٣,٦٣	٠,٩٧	متوسط
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٧٩	٠,٧٨	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٧) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية في داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لدى مديريهم على فقرات المجال الأول (النمو والإبداع) محصورة بين وسط حسابي (٣,٦٣)، ووسط حسابي (٣,٩١)، وقد جاءت (٨) فقرات ضمن مستوى كبير، وفقرة واحدة ضمن مستوى متوسط؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٣٧)، والتي تنص على "يقتنص الفرص لأجل تحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٩١)، وبانحراف معياري (٠,٨٧)، وبمستوى كبير، تلتها الفقرة (٣٥)، والتي تنص على "ينافس من خلال مدرسته بقوة مع المدارس الأخرى" وبوسط حسابي (٣,٩١)، وبانحراف معياري (٠,٩٤)، وبمستوى كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (٣٦)، والتي تنص على "يستثمر المشكلات بغية تحويلها لفرصة يمكن الاستفادة منها"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٦٣)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يرون أن المدير الرائد والقادر على الوصول بمدرسته للريادة المؤسسية، هو من يعمل على توفير فرص النمو، وتشجيع الإبداع، واقتناص كل ما هو إيجابي لرفع مستوى العاملين معه. كما أن أفراد العينة يدركون أن الريادة المؤسسية لا تتحقق لدى مديريهم إلا من خلال قدرتهم على التنافس، وتوفير البنى التحتية التكنولوجية والفنية، التي تزيد من إبداع العاملين، وأفكارهم الخلاقة، بما ينعكس على إبداع الطلاب وتحصيلهم، وبالتالي الوصول لأعلى مستويات الريادة المؤسسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رسمي وصالح وغالي (٢٠١٩) التي بينت أن ممارسات المدير للإدارة الاستراتيجية تزيد من الإبداع، وتحقق فرص النمو والتنافسية للمدرسة مقابل المدارس الأخرى.

ثانيًا: مجال المرونة والمبادرة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة والمبادرة من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لمديريهم على فقرات مجال (المرونة والمبادرة) مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٢	يشجع الأفكار الجديدة.	٣,٩٨	٠,٩٠	كبير
٢	١٣	يأخذ زمام المبادرة لأجل تحقق التغيرات والإنجازات المطلوبة.	٣,٩٦	٠,٨٩	كبير
٣	٢٠	يدعم ثقافة الإبداع لتطوير العاملين.	٣,٨٦	٠,٨٦	كبير
٤	١٨	يتعاون مع الطلبة للوقوف على احتياجاتهم ومتطلباتهم المستجدة.	٣,٨٢	٠,٨٦	كبير
٥	١٧	يمكن العاملين من تحسين إنجاز مهامهم.	٣,٧٦	٠,٩٠	كبير
٥	١٥	يتعاون مع العاملين لحل المشكلات المعترضة.	٣,٧٦	٠,٨٧	كبير
٧	٢١	يدعم التفكير المستقل للعاملين معه.	٣,٧٤	٠,٩١	كبير

٨	١٤	يشجع المعلمين على القيام بمهامهم المنوطة دون تدخل.	٣,٦٥	٠,٩٧	متوسط
٨	١٦	يتبنى ضمان حرية تجريب المعلمين الأفكار الجديدة.	٣,٦٥	٠,٩٦	متوسط
١٠	١٩	يفوض العاملين بعض الصلاحيات.	٣,٦٢	٠,٨٩	متوسط
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٧٨	٠,٧٨	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٨) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لدى مديريهم على فقرات المجال الثاني (المرونة والمبادرة) محصورة بين وسط حسابي (٣,٦٢) ، ووسط حسابي (٣,٩٨)، وقد جاءت (٧) فقرات ضمن مستوى كبير، و(٣) فقرات ضمن مستوى متوسط؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١٢)، والتي تنص على "يشجع الأفكار الجديدة" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٩٨)، وبانحراف معياري (٠,٩٠)، وبمستوى كبير، تلتها الفقرة (١٣)، والتي تنص على "يأخذ زمام المبادرة لأجل تحقق التغيرات والإنجازات المطلوبة" وبوسط حسابي (٣,٩٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وبمستوى كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (١٩)، والتي تنص على "يفوض العاملين بعض الصلاحيات"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٦٢)، وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ما لمسه المعلمون من سعي مدير مدرستهم لتحقيق الريادة المؤسسية من خلال ممارسته أعماله، التي تتحقق بقيامه بإجراءات عملية في إطار عمله الإداري والتربوي والفني، تتضمن تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة ومبدعة للعمل، وممارسة الإجراءات التي تمكنه من إحداث التغيير الإيجابي المطلوب؛ بغية تحقيق العمل بأعلى مستوى ممكن من الجودة والتنافسية لبلوغ إلى الريادة المؤسسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السواريس، ٢٠١٩) التي بينت توفر الخصائص الريادية الإدارية لدى التربويين، ومن ضمنها القدرة على المبادرة وإظهار المرونة الكاملة في العمل. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الراجحي والسعود (٢٠٢٠) التي بنيت توفر المبادرة كأحد خصائص الريادة لدى مديري المدارس.

ثالثاً: مجال الرؤية والرسالة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية والرسالة من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لمديريهم على فقرات مجال (الرؤية والرسالة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٨	يحفز الطلبة لأجل بلوغ أعلى المستويات الممكنة.	٣,٨٦	٠,٨٨	كبير
١	٤	يشجع العاملين معه على تفعيل مهارات التفكير العلمي في العمل.	٣,٨٦	٠,٨٨	كبير
٣	٣	يظهر الإنجازات الإبداعية للعاملين معه.	٣,٨٢	٠,٩٢	كبير
٤	٥	يعزز مهارات الإبداع الذاتي لدى العاملين معه.	٣,٧٧	٠,٩٥	كبير
٥	٩	يعزز ثقة العاملين معه بالمعلومات المقدمة لهم	٣,٧٦	٠,٩٢	كبير
٦	٢	يعزز تشكيل صورة واضحة عن (رؤية المدرسة ورسالتها) لدى العاملين.	٣,٧٦	٠,٨٩	كبير
٧	٧	يحفز العاملين لأجل بلوغ أعلى المستويات الممكنة.	٣,٧٥	٠,٩٩	كبير
٨	١٠	يحقق لدى الطلبة (ثقة مطلقة ومصادقية عليا) بالمعلومات الصادرة من الإدارة المدرسية.	٣,٧٤	٠,٩٠	كبير
٩	١	يخطط للتوقعات المتعلقة بالتغيرات المستقبلية سلفاً.	٣,٦٥	٠,٩٠	متوسط
١٠	٦	يتنبا بحاجات العمل والعاملين والطلبة في المدرسة للعمل على إشباعها.	٣,٦١	٠,٩٠	متوسط
١١	١١	يشارك المعلمين في عملية صنع القرارات.	٣,٤٣	١,٠٥	متوسط

الدرجة الكلية للمجال	٣,٧٣	٠,٨١	كبير
----------------------	------	------	------

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لدى مديريهم على فقرات المجال الثالث (الرؤية والرسالة) محصورة بين وسط حسابي (٣,٤٣)، ووسط حسابي (٣,٨٦)، وقد جاءت (٨) فقرات ضمن مستوى كبير، و(٣) فقرات ضمن مستوى متوسط؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٨)، والتي تنص على "يحفز الطلبة لأجل بلوغ أعلى المستويات الممكنة" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٨٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وبمستوى كبير، والفقرة (٤)، والتي تنص على "يشجع العاملين معه على تفعيل مهارات التفكير العلمي في العمل" وبوسط حسابي (٣,٨٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وبمستوى كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (١١)، والتي تنص على "يشارك المعلمين في عملية صنع القرارات"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٤٣)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراكهم لمدى امتلاك مديريهم للقدرة على التخطيط للرؤية والرسالة المدرسية، ووضح رؤيتهم للعمل المدرسي من خلال تنمية تحصيل الطلبة، وتشجيع العاملين في المدرسة على ممارسة التفكير العلمي؛ للوصول للجودة والتنافسية، ويقوم المدير بذلك من خلال التخطيط الفعال، وممارسة العمليات الفنية والإدارية، والمثابرة، ورسم خطوط العمل ورؤاه المختلفة، التي يمكن من خلالها نشر ثقافة الريادة بين العاملين، واستشراف المستقبل بما يحمله من فرص ومخاطر، وبالتالي الوصول بالعمل للريادة المؤسسية المنشودة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حميدوش، ٢٠٢١) التي بينت أن مدير المدرسة الريادي قادر على التخطيط والعمل في نطاق الرؤية والرسالة المدرسية.

رابعاً: مجال تقبل المخاطرة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقبل المخاطرة من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لمديريهم على فقرات مجال (تقبل المخاطرة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٤	يشجع الأعمال التي تحتاج لتفكير إبداعي.	٣,٨٦	٠,٨٨	كبير
٢	٢٢	يشجع العمل لبلوغ الأهداف الصعبة من منطلق أن لا حدود لمستوى النجاح.	٣,٨٢	٠,٨٦	كبير
٣	٢٩	يتزود بالأدلة والبراهين للدفاع عن أفكاره.	٣,٨٠	٠,٩٧	كبير
٤	٣٠	يقترح القيام ببعض الأفكار الجريئة لمصلحة العمل.	٣,٧٣	٠,٨٦	كبير
٥	٢٧	يشجع العمل الذي يتسم فيه فريق العمل من العاملين بروح المغامرة.	٣,٧٢	٠,٩١	كبير
٦	٢٥	يتحمل نتيجة الخطر المحسوب من خلال إعداد مسبق لبلوغ النجاح.	٣,٧١	٠,٨٧	كبير
٧	٢٦	يغامر بتنفيذ بعض الأفكار الجديدة أو المبتكرة.	٣,٧٠	٠,٩١	كبير
٨	٢٣	يشجع على الجرأة في أداء الأعمال ويتسم بها.	٣,٦٩	٠,٩٣	كبير
٩	٢٨	يتقبل فكرة الفشل كبداية لتحقيق النجاح.	٣,٢٨	١,٠٠	متوسط
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٧٠	٠,٧٦	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١٠) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لدى مديريهم على فقرات المجال الرابع (تقبل المخاطرة) محصورة بين وسط حسابي (٣,٢٨)، ووسط حسابي (٣,٨٦)، وقد جاءت (٨) فقرات ضمن مستوى كبير، وفقرة واحدة ضمن مستوى متوسط؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٢٤)، والتي تنص على "يشجع الأعمال التي تحتاج لتفكير إبداعي" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٨٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وبمستوى كبير، تلتها الفقرة (٢٢)، والتي تنص على "يشجع العمل لبلوغ الأهداف الصعبة من منطلق أن لا حدود لمستوى النجاح" وبوسط حسابي (٣,٨٢)، وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وبمستوى كبير، وكان أقل تقدير للفقرة (٢٨)، والتي تنص على "يتقبل فكرة الفشل كبداية لتحقيق النجاح"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٢٨)، وبانحراف معياري (١,٠٠)، وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة

الدراسة على أن مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر يتبعون أساليب إدارية تدعم خوض القرارات الصعبة بشجاعة؛ مما يحقق مصلحة المدرسة ورؤيتها ورسالتها. كما أن تحمل المديرين للمخاطر قد يكون عائدًا لخبرتهم الكبيرة في التعامل مع حالات عدم التأكد واستثمارها بما يحقق الريادة المؤسسية، وهم يؤمنون بأن زيادة المخاطرة تتضمن تحقيق مزيد من النجاحات؛ وبخاصة أنهم يعملون بشكل دائم على تشجيع المشاريع والمبادرات الإبداعية، علاوة على أنهم يشجعون العمل لبلوغ الأهداف الصعبة من منطلق أن لا حدود لمستوى النجاح. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آرياني وزوهاري (Ariyani & Zuhaery, 2020) التي بينت أن الممارسات القيادية الريادية المحققة للريادة المؤسسية تشتمل على: التزام المدير بالعمل الجاد، والتفكير المتقدم القائم على الذكاء وحل المشكلات، وقدرة المدير الابتكارية والإبداعية على تقديم الأفكار الجديدة، وتقبل المدير للتغيير واعتبار الفشل أول خطوات النجاح.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لمديريهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لمديريهم وفقًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر ومجالاته وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/فئات المتغير	الإحصائي	المجالات				النمو والإبداع	النمو	النمو
			الرؤية والرسالة	المرونة والمبادرة	تقبل المخاطرة	القياس الكلي			
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	٣,٧٢	٣,٧٢	٣,٦٥	٣,٧١	٣,٧٣	٣,٧١	٣,٧١
		الانحراف المعياري	٠,٧٧	٠,٧٨	٠,٧٣	٠,٧٥	٠,٨٣	٠,٧٥	٠,٧٥
	أنثى	المتوسط الحسابي	٣,٧٣	٣,٨٠	٣,٧٢	٣,٧٧	٣,٨١	٣,٧٧	٣,٧٧
		الانحراف المعياري	٠,٨٢	٠,٧٨	٠,٧٧	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٧٥
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	٣,٨٤	٣,٩٢	٣,٨٢	٣,٨٧	٣,٨٨	٣,٨٧	٣,٨٧
		الانحراف المعياري	٠,٧٨	٠,٧٧	٠,٧٧	٠,٧٤	٠,٧٨	٠,٧٤	٠,٧٤
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	٣,٦٨	٣,٧٢	٣,٦٥	٣,٧٠	٣,٧٥	٣,٧٠	٣,٧٠
		الانحراف المعياري	٠,٨٢	٠,٧٨	٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٧٨	٠,٧٥	٠,٧٥
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي	٣,٧٥	٣,٨١	٣,٦٨	٣,٧٦	٣,٨٢	٣,٧٦	٣,٧٦
		الانحراف المعياري	٠,٨٢	٠,٧٨	٠,٨١	٠,٧٧	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٧٧
	١٠ سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	٣,٧٢	٣,٧٦	٣,٧١	٣,٧٤	٣,٧٦	٣,٧٤	٣,٧٤
		الانحراف المعياري	٠,٨٠	٠,٧٨	٠,٧٣	٠,٧٤	٠,٧٧	٠,٧٤	٠,٧٤

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس مستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لمستوى الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وفقًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما هو مبين في الجدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية وفقًا للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,١٨٤	١	٠,١٨٤	٠,٣٣٠	٠,٥٧
المؤهل العلمي	٢,٠١١	١	٢,٠١١	٣,٦٠٨	٠,٠٦
سنوات الخبرة	٠,٠٢٩	١	٠,٠٢٩	٠,٠٥٣	٠,٨٢

الخطأ	٢١١,٧٨٥	٣٨٠	٠,٥٥٧
الكلي	٢١٤,٠١٠	٣٨٣	

يتضح من النتائج في الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لمستوى الريادة المؤسسية لمديريهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). ونظرًا لعدم وجود فروق وفقًا لاختبار هوتلينج (Hotelling's Trace) على أي متغير من متغيرات الدراسة فإنه لا يتوجب إجراء تحليل ثنائي متعدد على المجالات، والاكتفاء بتحليل التباين الثلاثي على الدرجة الكلية. وقد تعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة من معلمين ومعلمات وبعض النظر عن متغيراتهم الديموغرافية يتفقون أن المديرين في مدارسهم متقاربين فكريًا مع بعضهم بعضًا، كما أنهم يعملون في إطار إداري وفي متشابه، وبالتالي فإن مساعيهم لتحقيق الريادة المؤسسية وممارستها متشابه، وهم يعملون في ظل الظروف نفسها؛ لتحقيق نفس الأهداف. ومن جانب آخر قد يكون اتفاق تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية مرده إلى أن المعلمين والمعلمات يعملون في بيئة عمل متماثلة في كافة المدارس العربية داخل الخط الأخضر، حيث يطبق المدير أو المديرية الخطط الموضوعة له مسبقًا؛ وبالتالي يرون أن مديريهم لا يختلفون عن بعضهم البعض كثيرًا في مستوى ممارستهم للريادة المؤسسية؛ فهم جميعًا يسعون إلى التميز والريادة في عملهم، بما يحقق الأهداف التربوية العليا للنظام التربوي العربي داخل الخط الأخضر.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السواريس (٢٠١٩) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تعزى لكل من: الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة بالمسمى الحالي، والمؤهل العلمي.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرواجفة (٢٠٢٠) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثان بما يأتي:

١. التركيز على مخرجات العملية التعليمية التعلمية من خلال تشجيع مديري المدارس لممارسة الفكر الريادي واستثماره في مدارسهم.
٢. تدريب مديري المدارس وفق برامج متخصصة على توظيف التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم للتنبؤ بالمتغيرات والمستجدات وفقًا لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
٣. دعوة مديري المدارس لإشراك المعلمين في عملية صناعة القرار واتخاذها.
٤. توجيه مديري ومديرات المدارس لقبول ثقافة الفشل كمدخل لتحقيق النجاح.
٥. إفساح مديري المدارس مجال أمام المعلمين لتجريب الأفكار الريادية الجديدة دون تدخل منهم.
٦. دعوة مديري المدارس تفويض مزيدًا من الصلاحيات للمعلمين الأكفاء منهم.
٧. دعوة مديري المدارس إيلاء التخطيط للتوقعات المتعلقة بالتغيرات المستقبلية بما يتناسب مع حاجات العمل والعاملين والطلبة المستجدة في المدرسة.
٨. إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وعلى مجتمعات أخرى، وفي ضوء متغيرات ديموغرافية أخرى.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

- بلوناس، عبد الله، وجدان، منال. (٢٠١٦). الريادة المؤسسية في الجزائر. *المجلة العلمية: المستقبل الاقتصادي*، الجزائر، ٤(٤)، ١٠٢-١٢٢.
- حميدوش، أنور. (٢٠٢١). درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في محافظة طرطوس. *مجلة البعث: سلسلة العلوم التربوية*، ٤٣(١٨)، ٩٣-١٢٤.
- الراجحي، رابعة، والسعود، راتب. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم. *المجلة التربوية الأردنية*، ٥(٤)، ٤٧-٦٨.
- رسمي، محمد، وصالح، هالة، وغالي، عزة. (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر*، ١(١٩)، ١٠٥-١١٦.
- الرواجفة، فيصل. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الاستراتيجية في ظل التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، السودان، ٢(٦)، ٣٢٧-٣٤٨.
- السواريس، ختام. (٢٠١٩). مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، مصر، ١(١١)، ٤١-٧٠.
- شطناوي، نواف، وإغبارة، سالم. (٢٠١٨). درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٦(٥)، ٣٠٧-٣٢٣.
- فتحي، سلطان، والمختار، جمال. (٢٠١٤). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية: دراسة استطلاعية في محافظة نينوى-العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العراق، ٣٧(٩٩)، ١٠٣-١١٩.
- الكيلاني، عبد الله، والشريفين، نضال. (٢٠١١). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

References

- Al-Btoush, J. (2017). The relationship between corporate entrepreneurship and sustainable growth in engineering consultancy companies. *Business College, Amman Arab University*. Jordan.
- Allen, R. (2016). *Fostering a school culture and climate where creativity can thrive: A case study of an international school principal* [PhD Dissertation]. Kentucky University, USA.
- Ariyani, D., & Zuhaery, M. (2020). Principal's entrepreneurial leadership in developing entrepreneurship at 4 Magelang high school. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 1446-1452.
- Blake, P. (2014). *The principal as entrepreneur in the management of school* [Master Thesis]. Faculty of Education, University of Johannesburg, South Africa.
- Denning, S. (2018). *The role of leadership in school innovation: A case study* [PhD Dissertation]. Western Kentucky University, USA.
- Firas, J. (2014). Educational entrepreneurship: The relationship between organizational structure and innovation [PhD Dissertation]. California State University, Fresno, USA.

- Helvacı, M., & Ozkaya, Y. (2020). Relationship between entrepreneurial leadership behaviors of school administrators and organizational culture. *European Studies of Education*, 6(11), 17-32.
- Listiningrum, H., Wisetsri, W., & Boussanlegue, T. (2020). Principal's entrepreneurship competence in improving teacher's entrepreneurial skill in high schools. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(1), 87-95.
- Othman, N., & Ayub, D. (2013). Entrepreneurship management practices in creating effective schools. *Asian Social Sciences*, 9(12), 69-78.
- Pihie, Z., Dahiru, A., Basri, R., & Hassan, S. (2018). Relationship between entrepreneurial leadership and school effectiveness among secondary schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 258–274.
- Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Ideas Journal*, 1(1), 31-56.
- Rey, A. (2018). The role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools [Master Thesis]. University of Pretoria, South Africa.
- Sajkiewicz, S., & Pashiardis, P. (2020). Entrepreneurial leadership in schools: Linking creativity with accountability. *International Journal of Leadership in Education*, 1(1), 1-16.
- Wikipedia. (2020). The Green Line. Retrieved 13 Sep 2021 from: www.wikipedia.org