



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير .

إعداد

أ/ مها محمد مقطوف الأسمرى.

باحثة ماجستير - قسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية - جامعة الملك خالد

تاريخ الاستلام: ١٨ يونيو ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ٢٨ يونيو ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

المُلخَص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية ، الرؤية الإستراتيجية) لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظرهم، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية تلك القيادات تعزى إلى المتغيرات (الوظيفة، الخبرة، عدد البرامج التدريبية المتخصصة) ، والتعرف على معوقات تطبيقها؛ ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير البالغ عددهم (٨٢).

أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير جاء بواقع ممارسة مرتفعة ، في المرتبة الأولى بعد (الإبداع) ، يليه بعد (الرؤية الإستراتيجية) ، ثم (الاستباقية ، ثم (المخاطرة) كأقلها تطبيقاً ، وما يتعلّق بالفروق الدالة إحصائياً فقد اتضح وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة ، لصالح أفراد عينة البحث بوظيفة مدير، ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة ،البرامج التدريبية المتخصصة)، وتوصّلت النتائج إلى أن أهم المعوقات هو افتقار البيئة التي يقودها القائد الإداري للموارد المالية والمادية والبشرية، وخلصت إلى مجموعة توصيات لممارسة القيادة الريادية.

الكلمات المفتاحية: أبعاد القيادة الريادية، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية

Abstract

The study aimed to identify the reality of the application of the dimensions of pioneering leadership (risk, creativity, proactiveness, and strategic vision) among the administrative leaders in the Asir Education Department from their point of view, and to reveal the existence of statistically significant differences about the reality of the application due to the variable (job, experience, specialized training programs).), and the obstacles to implementation, and to achieve the objectives of the study, the survey method was adopted and the questionnaire was used for the sample of the study population, which numbered (82) leaders.

The most important results of the study are that the level of application by Aseer Education leaders of the dimensions of entrepreneurial leadership was high, in the first (creativity), then (strategic vision), then (proactive), and finally (risk), and it became clear that there are statistically significant differences in the average responses of the sample members There are no differences attributed to (years of experience, specialized training programs), and one of the most important obstacles is the lack of resources in the environment of the administrative leader, and concluded with a set of recommendations for the practice of entrepreneurial leadership.

Keywords: dimensions of entrepreneurial leadership, creativity, proactiveness, strategic vision .

مدخل البحث

مقدمة:

إن المجتمعات تواجه تسارعًا هائلًا في نواحي الحياة، وتطوراتٍ في جميع المجالات، كالثورة المعرفية والتكنولوجية، والانفتاح الثقافي والقيمي على العالم، مع زيادة المتطلبات المجتمعية للتزقي في التعليم، وتحقيق مستويات دخول مرتفعة، وتحقيق الرفاهية الحياتية والمكانة راقية، وارتفاع وتيرة سعي الدول للحصول على مكانة مرموقة اقتصاديًا ومعرفيًا، أدى ذلك إلى ضرورة تبني منهج سلوكي قيادي مغاير لما هو معمول به في قيادة المجتمعات، يمتاز بالأفكار المتجددة ذات السبق الإبداعي والأصالة، لإحداث التغيرات اللازمة المواكبة لركب التقدم؛ فتزايد الاهتمام بالتخلي عن القوالب القيادية التقليدية، وتبني الاتجاهات الحديثة كالقيادة الريادية التي تصنع البيئات المتفردة في العمل، فالريادة جزء من ثقافة العمل المؤسسي، وشرط لنجاح قدرتها التنافسية، والقيادة الريادية نمط قيادي عصري ينسجم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، يؤصل مبادئ الريادة؛ التي تحتم على المؤسسات التعليمية تبني السلوك ذي الفكر الريادي؛ تضع رؤية إستراتيجية نيرة، وتوجهات فكرية ابتكارية، تدعم توليد واستثمار الفرص، ومن هذا المنطلق جاءت دراسة "واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في إدارة تعليم عسير، للإسهام في دراسة واقع تلك القيادة كمدخلٍ معاصرٍ لتطوير الأداء الإداري.

١-٢ مشكلة البحث

أصبحت القيادة الريادية، نمط قيادي تطوري، وأمر حتمي يلزم من كل قيادي اكتساء مبادئها، والتخلي بأخلاقياتها، وتطبيق قيمها الرامية لإحداث التغيرات الفعالة التي تصنع البيئات المتفردة، وعليه جاءت هذه الدراسة لدعم القيادات الإدارية في التعليم وتبصيرهم بأهمية القيادة الريادية ودورها في تفرد مخرجات التعليم، ولعلها تكون إضافة نظرًا لقلّة البحوث التي تناولت واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية للقيادات الإدارية فيها، فالريادة صفة قيادية متفردة يتمتع بها إداريون يملكون العقول النيرة المتفتحة التي تفترض الأفكار الإدارية المتسمة بالحدثة والابتكارية، فالتوجه الريادي ثقافة حديثة تزيد قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف السريع بما يكفل لها الاستباقية والتفرد، وهذا الدور يتطلب وجود قيادات مؤثرة تدير الحراك الإبداعي والمعرفي، وقد وافقت رؤية المملكة ٢٠٣٠ التوجهات العالمية لتبني المدخل الريادي، بالاستثمار الموجه في عقول الشباب وأفكارهم

الإبداعية، والاستفادة من التقنيات المعرفية والتقنية، لتتحول المملكة من الاقتصاد النفطي إلى الاقتصاد المعرفي، ومن هذا المنطلق ونظرًا للخبرة الإدارية للباحثة في المجال الإداري والقيادي التعليمي، رأت أهمية دراستها للإسهام في تعزيز القيادة الريادية كمدخلٍ معاصرٍ لتطوير الأداء للقيادات الإدارية التعليمية.

٣-١ أسئلة البحث

١. ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم

عسير من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير؟

٢. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع

تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير التي

تعزى إلى المتغيرات:(الوظيفة، الخبرة، عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة

والإدارة)؟

٣. ما معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية (لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم

عسير من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير؟

٤-١ فرضيات البحث

انبثقت عن السؤال البحثي الثاني: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى \geq

0.05 (α) بين واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الإستراتيجية)

لدى القيادات الإدارية في عسير، من وجهة نظرهم تعزى لـ(الوظيفة، الخبرة، البرامج التدريبية

المتخصصة).

٥-١ أهداف البحث

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة

لتعليم عسير من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير .

٢. حساب الفروق الدالة إحصائياً حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات

الإدارية في إدارة تعليم عسير التي تعزى إلى: (الوظيفة، الخبرة، البرامج التدريبية

المتخصصة) .

٣. تحديد معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة

لتعليم عسير من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير .

٦-١ أهمية البحث

الأهمية النظرية: جاءت الدراسة مواكبة لاهتمام المملكة بتطوير الأداء القيادي، فالقيادة الريادية تؤثر على أداء قادة المؤسسات التعليمية وتطلعاتهم فتحقق التقدم المنشود، كما تستمد أهميتها من قلة بحوث موضوع القيادة الريادية فقد تشكل إضافة في مجالات الإدارة التربوية الحديثة .

الأهمية التطبيقية: يمكن أن تساعد على قياس واقع القيادات الإدارية وأبعاد قيادتهم، والسعي لتطوير الممارسات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء، وتجويد آليات العمل، والابتكار في الأساليب الإدارية، وتحديد المعوقات والتغلب عليها.

٧-١ حدود البحث

- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظرهم.
- الحدود البشرية والمكانية: عينة من القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير
- الحدود الزمانية: العام ١٤٤٢ هـ / ١٤٤٣ هـ من التقييم الأكاديمي لجامعة الملك خالد.

٨-١ مصطلحات البحث

القيادة الريادية: قيادة إدارية ملهمة قادرة على صناعة الإبداع داخل البيئات الإدارية عن طريق الارتقاء بممارساتها الإدارية والتعليمية للوصول إلى وضع ريادي متفرد.

بُعد الميل إلى المخاطرة: قدرة القيادي الإداري على تحمل المخاطرة في الإجراءات الإدارية، والعمل في مواقف تتسم بعدم التأكد ، نتيجة لرغبته القوية في نجاح الإدارة ، وإيمانه بضرورة تقديم أفكار متفردة ، وتطوير آليات عمل غير مسبوقه، واتخاذ قرارات جريئة، تسهم في تقديم منتجات وخدمات جديدة، تخدم أهداف العملية الإدارية والتعليمية.

بُعد الإبداع: امتلاك السلوك الإبداعي الذي يحفز الإداريين على توليد الأفكار الجديدة واقتراح الوسائل المبتكرة، والطرق غير المألوفة لحل المشكلات، والاستفادة من الفرص المتاحة، بهدف تحقيق كفاءة الأداء، وتتطلب توفر القدرات الإبداعية أي امتلاك صفات الشخص المبدع "الذكاء، الانفتاح، الصداقة، المرونة، الاستقلالية، القدرة على اتخاذ القرار،.."(علوان،٢٠٠٥،ص١٦).

بعد الاستباقية (المبادرة): القدرة على البحث المستمر عن الفرص الواعدة واستثمار الإمكانيات المتوافرة في البيئة الداخلية والخارجية للإدارة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، والقيام بأعمال تتجاوز متطلبات العمل، وتوسيع العمل ليشمل خدمات تُحقق ميزة تنافسية للإدارة.

بعد الرؤية الإستراتيجية: توجهات لتحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة ريادية كحتمية إستراتيجية لمواكبة التطورات الحديثة، من خلال ترجمة الرؤية إلى وثيقة عمل، ومنهجية إدارية، تشتمل على سياسات عمل تطويرية إجرائية تركز على الواقع، وتنطلق من فلسفة المجتمع، وترتبط بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢-١ المحور الأول/ الأسس النظرية للقيادة

٢-١-١ القيادة والقيادة الإدارية

القيادة في اللغة العربية "مأخوذة من الفعل (قاد) أصل الفعل الثلاثي (قود)، فيقال: قاد، يقود، قد، قودًا، وقيادة، فهو قائد، والمفعول منه مقود" (ابن منظور، ١٤١٤، ص. ٣٨٧-٣).

بدأت القيادة منذ نشأة التاريخ؛ فهي ظاهرة سوسولوجية تنشأ في أي تجمع بشري، يظهر فيه التفاعلات الإنسانية والاجتماعية، مورست في العصور القديمة بصور متنوعة، ولغايات متعددة كقيادة الحروب، والقبيلة، وقيادة مهمة البحث عن المأوى، وفيها يتم تنصيب قائد يدير التجمع، وينظم عمله، ومن القوائد التي نتحدث عن قيادة المجتمعات قصيدة الأفوه الدالية (الأصفهاني، ج ١٢، ص. ١٩٨)

وَلَا سِرَاءَ إِذَا جُهَّالُهُمْ سَادُوا.

لَا يَصْلُحُ النَّاسُ فَوْضَى لَا سِرَاءَ لَهُمْ

فَإِنْ تَتَوَلَّوْا فَبِالْأَشْرَارِ تَنْقَادُ .

تُلْفِي الْأُمُورُ بِأَهْلِ الرُّشْدِ مَا صَلَّحَتْ

عَلَى ذَاكَ أَمْرُ الْقَوْمِ فَازْدَادُوا.

إِذَا تَوَلَّى سِرَاءَ الْقَوْمِ أَمْرُهُمْ ، نَمَا

ولعل أوضح مثالاً قيادياً لإدارة مجموعات العمل بشكل يحقق ما يصبون إليه، ما ذكره القرآن الكريم في قصة ذو القرنين □ قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا □ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا □ (القرآن الكريم، الكهف: ٩٤-٩٥)، فذو القرنين قيادي مؤمن، صالح وفاضل، تتجلى في قيادته أدوار المعلم القدوة ذو الهالة النورانية، أقام العدل وأسس لمجتمعات تؤمن بالله، تحقق العدالة، وتتلى بالقيم السامية النبيلة، ونصر

المستضعفين، والتعاون ونبذ الظلم والعدوان والارتقاء بحياة الناس نحو الأفضل" (رستم وتوكلي، ٢٠١٩، ص.٣٠١)، قيادته ناجحة لامتلاكه قيم القيادة المثلى التي تمثل القيادة الريادية، ومن تلك القيم: العدالة والنزاهة، الكفاءة القيادية الممتزجة بالخبرة، الخلق الحسن، الثقة بنفسه وفريق عمله مع الحزم والحكمة، المقترنة بالشجاعة، مساهمته في ريادة المجتمع عن طريق خدمته، وإصلاحه باستثمار طاقاته وموارده، ومن مزايا القيادة الجلية في قيادة ذو القرنين أن يحسن الاستماع وتفهم المشكلات، يستعين بالأفراد، لدرائتهم بطبيعة المكان والموارد

والإمكانات، يرفض أخذ الأجر، مع الصبر والحزم في بناء السد مع التنكير بأن القوة لله جميعا، وقد "أخذ بالأسباب في عمله وكان رائده العمل بذكاء" (رستم، وتوكلي، ٢٠١٩، ص.٣٠٠).

ولعل قيادة المؤسسات التعليمية من أهم أنواع القيادات في عصرنا الحالي، لأنها نقطة الانطلاق في تأهيل القوى البشرية، التي يناط بها قيادة الدول نحو تحقيق ما تصبوا إليه من تقدم وحضارة، فهي تدير المورد البشري عقلاً وفكراً ومنهج حياة، وهذه القيادات تخلت عن أدوارها السابقة المهتمة بالعمل الإداري والتدريسي البحت، إلى الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية والاجتماعية، فأصبحت جزء من حياة المجتمعات كعملية ذات فعالية مستمرة، تواكب التطور في كافة الجوانب المعرفية والعلمية، وتطبق الدراسات العلمية في مجالات النفس البشرية، والتي أسهمت في تطورها، وزيادة الوظائف المناطة بها، لذلك أصبحت القيادة ذات طبيعة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية إلى جانب مراعاة احتياج الفرد وأهدافه؛ لأن كلا منهما يرتبط بالآخر، وه "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (Likert.1961.p3)، كما أنها تعرف بـ"الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه" (Tead.1963.p19).

-الوظائف الأساسية للقيادة: تتحدد في مجموعة مهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومن تلك المهام المستخلصة من (البديري، ٢٠٠١، ص.٦٠-٩٢):

١. القائد كمصدر للفكر: يمتلك المعرفة الواعية" التي تجعله المصدر والقائد الروحي.
 ٢. القائد كخبير: مصدر المعرفة، ومركز المعلومات، والخبرة، ويتميز بالدراية الإدارية والفنية.
 ٣. القائد كمبرمج للسياسة: يضع الأساليب الإدارية الحاكمة للعمل، والتصور المستقبلي لها.
 ٤. القائد كمخطط: يقوم بالتخطيط، ورسم الطريق وتحديد أساليب العمل ، ووسائل التنفيذ.
 ٥. القائد كنموذج وقدوة ورمز: يمثل السلوك القيادي النموذجي، وهو المثل الأعلى، والقدوة.
 ٦. القائد كموثر على العلاقات الداخلية وممثل خارجي للجماعة: فهو المسيطر والوسيط .
 ٧. القائد كراع أبوي: "يقوم بالدور الأبوي الإنساني " (شحادة، ٢٠٠٨، ص.١٤-١٥).
- ٢-١-٢ أساليب وأنماط القيادة

جوهر القيادة التأثير، واختلاف وسائله تعكس التباين في أنماط القيادة، وتوجز في:
-أولاً: الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة: من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة قسمت إلى النمط التقليدي، والنمط الجذاب (الملهم)، والنمط العقلاني .
-ثانياً: "أنماط القيادة بناء على اهتمامات القائد(سلامه، ١٩٨٩، ص.١٣): هناك بعدين للقيادة (بعد المبادأة يهتم بالإنتاج والعمل، وبعد الاعتبارية يهتم بالعاملين).
-ثالثاً: أنماط القيادة حسب سلوك القائد: (قيادة أوتوقراطية Autocratic/النمط الاستبدادي)، والقيادة الترسلية الحرة Laissez Faire Style، والقيادة الديمقراطية(Democratic).

وتمتاز قيادة مجتمعات العمل بأنها قيادة إدارية، تُحكم بتشريعات وقوانين تنظيمية من جهات عليا، تقوم على مبادئ عدة، وهنا تظهر "الإدارة والقيادة) Management and Leadership) "كعمليتين هادفتين واعيتين بمجموعة من الأنشطة الإنسانية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسلوكية المستمرة، التي توحد سوية باستخدام وتطوير الموارد المتاحة (بشرية، مادية، مالية، ومعلوماتية)" (السلماوي، ٢٠١٥، ص.٤٣)، وعليه فالقيادة الإدارية هي "قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة"-White.1962.P185

186))، و "الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف" (Hunt & Larson, 1977 p238)، وتوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية) (Pfiffner & Presthus 1976. p106).

٢-١-٣ دور القيادة الإدارية في بيئات العمل

إن النجاح في بيئات العمل أصبح مرتبطا بما تشهده من تحولات في الفكر الإداري العالمي، وما صاحبه تطور نوعي في مفاهيم الإدارة وبالأخص إدارة الموارد البشرية، وهذا يتطلب قيادة إدارية ريادية مخططة في مختلف المجالات الإنسانية، والاجتماعية، والسياسية، ومن خلال هذه الجوانب يبرز دور القيادة الإدارية في الأبعاد التالية:

- البعد التنظيمي: يتعلق بتنسيق وتوجيه الجهود، وربط العاملين بأهداف التنظيم.

- البعد الإنساني: التنظيم الإداري إنساني، فالفرد مورد هام لا بد من استشارة واستثمار طاقاته.

- البعد الاجتماعي: يفرضه الجانب الاجتماعي، والقيم الاجتماعية السائدة النابعة من العاملين.

- الجانب الخاص بالأهداف: تحقيقها بكفاءة، بالتوفيق بين المنجز من العمل وبين المأمول.

٢-١-٤ العوامل المؤثرة على ممارسة القائد الإداري العمل القيادي الفعال

أولاً- السمات القيادية المميزة في القائد:

- السمات الشخصية: الكاريزما وهي هالة تمنح القائد الإداري قوة المرجعية، والشخص النموذج.

- السمات القيمية والمعتقدات: فلسفة القائد التي تقود سلوكياته لتحقيق الانسجام الذي ينعكس

على كفاءة السياسة التنظيمية والتشريعية، وهي دستور مرجعي يسمح بتصور القرار، والقيادي الإداري المسلم تنعكس قيمه الإسلامية على سلوكياته، وبالتالي سلوكيات العاملين معه.

- الخبرات والتجارب المهنية: مواقف يومية، وتجارب إدارية، تكون الحصيلة المعرفية.

- الطموحات والرؤية المستقبلية: فكر طموح مقترن بالإبداع، يرسم مستقبل المؤسسة.

- دافعيته للإنجاز: طموحات يسعى القائد الإداري إلى تحقيقها تزوده بالدافعية وحشد الهمم.
ثانياً - الخصائص القيادية:

الخصائص النفسية : كالتواضع والصبر ، والثقة بالنفس والقدرة على توجيه وإقناع الآخرين.
الخصائص الجسمانية: مثل القوة والصحة البدنية ، والنطق السليم.
الخصائص العقلية: كالقدرة على الاستيعاب الصحيح والتصرف المناسب في المواقف المختلفة.

الخصائص الرئاسية(السيادية): تحمل المسؤولية، قيادة فرق العمل، السيادة والحزم في القرارات.

الخصائص الفنية: معرفة متطلبات العمل، وكفاءة الاستخدام للأدوات والوسائل المتاحة .
الخصائص الخُلقية: فهو يتصف بالأمانة والنزاهة والأخلاق الحميدة والسجايا الكريمة .
ثالثاً - المهارات القيادية:

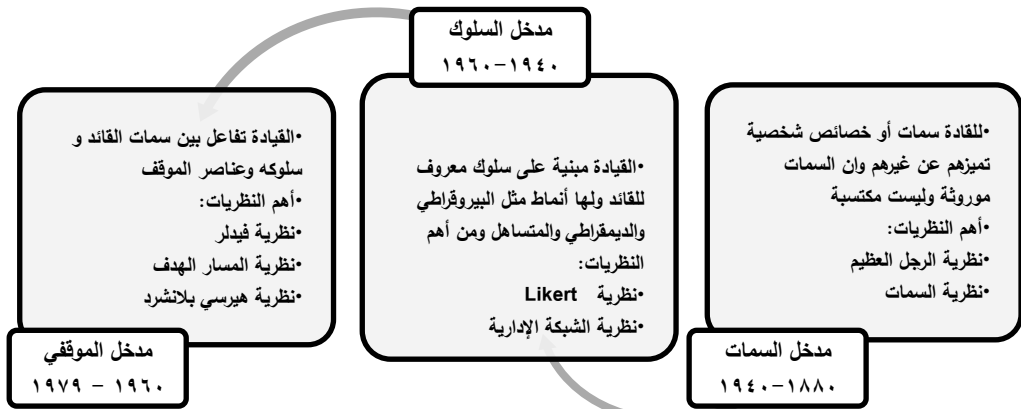
القائد الإداري يتميز بمهارات تميزه كالمهارات الإدراكية، ومهارة إتقان العمل، والمهارات الشخصية، وتؤثر بشكل مباشر على الأداء العام في المؤسسة؛ لكون القائد هو الذي يدير الجهود لتحقيق أفضل مستويات الإنجاز، فهذا يتطلب عدة عناصر لازمة للعمل القيادي الفعال أهمها عنصر التأثير؛ ومن صوره (الإثابة، الإكراه والقمع، القوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات والمعرفة)،وعنصر توجيه العاملين وتوحيد اتجاهاتهم؛ فيعمل على تنظيم وتكامل القوى البشرية في سبيل الصالح العام، وعنصر تحقيق الهدف المخطط له؛ فالأهداف مترابطة متداخلة، في إطار سياسات حكومية، تنبثق كأهداف استراتيجية تنموية، وهناك ثلاثة مداخل أساسية معاصرة في مفهوم القيادة، ومنها انطلقت الدراسات إلى مداخل قيادية جديدة رابعاً-القدرات القيادية:

عندما يرتبط التأثير **Influence**، والسلطة **Authority**، والقوة **power** بالقيادة كركائز مؤثرة في القائد؛ فس نجد قائد ريادي، يستخدم قوة السلطة كأداة تطوير وتغيير، يسيطر على الموارد القيّمة النادرة مع إدارتها بفاعلية، واستثمار المتاح بكفاءة، مع امتلاك القدرة الكامنة التي تؤثر على الآخرين، وتمكن من قيادتهم في عوالم ديناميكية مستمرة التطور تصنع الإبداع، وتولد الابتكار، للوصول إلى التفرد، ويمكن رؤية ذلك من خلال معرفة قدرة القائد على:

الشكل ١ القدرات القيادية في الشخصية القيادة الإدارية

<p>القدرة على إدارة الوقت (إدارة الذات)</p> <ul style="list-style-type: none"> • من أهم الموارد، الذي ينعكس على دقة العمل المؤسسي وجودته. 	<p>القدرة على التخطيط لتحقيق الأهداف</p> <ul style="list-style-type: none"> • منهج وعمل يؤثر في الآخرين، لتوجيه طاقاتهم بأسلوب متناسق بإتجاه الأهداف. 	<p>القدرة على تنفيذ إستراتيجية التغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> • تغيير مخطط لتحسين فعالية العمل، ورفع إمكانية العاملين، للتلائم مع متطلبات التغيير
<p>القدرة على اتخاذ قرارات فعالة</p> <ul style="list-style-type: none"> • التشخيص الواعي للواقع والتقدير السليم لمكونات المؤسسة وموازنة المخاطر الناجمة عن اتخاذ القرار. 	<p>القدرة على التنبؤ واستشراف المستقبل</p> <ul style="list-style-type: none"> استقراء التوجهات الحديثة في القيادة مع رسم نهج استباقي، واعتماد تخطيط استراتيجي يرتقي بالعمل، 	<p>القدرة على الاتصال الفعال</p> <ul style="list-style-type: none"> • سبل تدعيم العلاقات الإنسانية بخلق جو ودي قيمى يعزز القيم البناءة، وتحسين قنوات الاتصال.

الشكل ٢ المداخل الأساسية المعاصرة لمفهوم القيادة



ومن نتائج تلك النظريات؛ ظهور اتجاهات حديثة في القيادة تركز على العملية المسؤولة اجتماعياً، تنتهج التغيير، وتتسم بالتنوع الكبير، تعمل بطرق فريدة وأساليب جديدة، فاتخذت القيادة، "بدائل القيادة التحويلية، والقيادة الكاريزمية، والقيادة الإستراتيجية، والقيادة عبر الثقافات والقيادة الريادية لان هذه المنظمات باتت تدرك في هذه الألفية الجديدة أن خطابها الآن وفي المستقبل يعتمد على قابليتها وقدرتها على التغيير نحو الأفضل وبالتالي فهي بحاجة إلى التعامل معه بالأسلوب القيادي الفعال والملائم" (نجم، ٢٠١١، ص. ٢٩).

٢-٢ المحور الثاني/الأسس النظرية للقيادة الريادية

٢-٢-١ القيادة الريادية

إن التطور السريع في مجالات المعرفة، والتقانة، والاتصالات، أثر بشكل مباشر على المؤسسات التعليمية، وتبعه تأثير على أساليب الإدارة، ولكي تستمر في أداء أدوارها وتجاوز التحديات الكبيرة المتعلقة بتلبية حاجات الطلاب والمجتمع، وتحقيق أهداف النظام، لابد أن تخرج من دائرة القيادة التقليدية، وتتبنى مفاهيم القيادة الإبداعية، بالخروج من النمطية إلى فضاءات الابتكار، وتحديث أساليب إدارة العمليات، وتجويد البيئات التعليمية؛ لذا تطلبت الحاجة إلى تطبيق نمط إداري جديد يلائم التغيرات المعاصرة في احتياجات الطلاب، والمجتمع، فالمدارس أضحت مجتمعات تعلم تصنع المعرفة والخبرة، وليست مجتمعات تعليم ونقل المعرفة، وينبغي للقيادات أن تتوافق توجهاتها في سبيل دعم المدارس في صورتها المعاصرة، ويتحقق بتولي قيادات ريادية تقود صناعة أدوار جديدة مبتكرة، تعد وتصل العاملين بالمعارف والخبرات والمهارات، وبما يعكس إيجاباً على الطلاب، الذي يمكنهم من مواجهة التحولات والتطورات المعاصرة، فالقائد الريادي، يملك قدرة عالية لتحقيق ريادة المؤسسة.

٢-٢-٢ مفهوم القيادة الريادية

- الريادة: (ريادي): اسم منسوب إلى ريادة، والرائد؛ كشاف، أول من ينطلق في مشروع ويفتح ميدان عمل، أو بمعنى قيادة ورئاسة ومصدر أراد إرادة: وتعني: عزم، عزيمة، تصميم واع على أداء فعل معين، فالريادة هي "إنشاء شيء جديد يتميز بالإبداع والحرية ويتسم بالمخاطرة" (الشميمري والمبيريك، ٢٠١١، ص.٢٤)، و"عملية ديناميكية تؤمن زيادة الموارد، وتأتي الموارد عن طريق الأفراد الذين لديهم روح المخاطرة والمغامرة، وكذلك لديهم استطاعة بالالتزام بتطبيق الأفكار الجديدة" (العلي والنجار، ٢٠٠٦، ص.٦)، وواحدة من المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية، ظهرت في العصور الوسطى، تجمع بين ثلاثة صفات مطلوبة لإنجاز الأعمال وهي الريادة (Character)، والتأثير (Effects)، والجمع بين الصفة والتأثير، فالريادة جملة أساليب إدارية مرتبطة بالإبداع والابتكار، تكتشف الفرص وتغتنمها، تؤمن بالتجديد وحتمية التغيير، تتحمل أعباء المخاطرة، تقبل الفشل وتنطلق منه في التحسين، تدير الموارد وتستثمر الإمكانيات بكفاءة، وهي ظاهرة تستحق الاهتمام؛ لأهميتها العظمى في تنمية المجتمعات، والخروج بأجيال، تبادر في تبني الفرص، تمتلك روح الابتكار،

وتستثمر الموارد بطريقة منظمة، وإيجاد الجديد ذو القيمة والتفرد، كابتكار أعمال جديدة، وأساليب عمل وإجراءات حديثة، أو تطوير أسلوب الخدمة.

٢-٢-٢ أ- القيادة الريادية من منظور النمط القيادي

من أنواع القيادة المعاصرة القائمة على رؤية ريادية وإنجاز في السياق الريادي تجمع بين صفات القيادة وروح ريادة الأعمال، وهي أحد الأنماط الحديثة الملائمة مع الطبيعة المعقدة والديناميكية لبيئة العمل في عصر الثورة والانفتاح المعرفي، وأحد أنواع القيادة التي تسعى بالمنظمة إلى الريادة بين المؤسسات الأخرى، وذلك من خلال الرؤية الإستراتيجية الواضحة للمستقبل، وتحليل العوامل الخارجية للبيئة المحيطة، وكذلك القدرة على الإبداع والابتكار، وتحمل المسؤولية، وأخذ المخاطرة التي قد تواجه المؤسسات في المستقبل" (محمد، ٢٠١٢، ص. ٥٦).

٢-٢-٢ ب- القيادة الريادية من منظور القائد الريادي

إن القيادات في المؤسسات التعليمية لم تعد قادرة على التعامل مع بيئات عمل تتسم بالديناميكية والتنافسية لذلك أصبح تبني القيادة الريادية ضرورة، فالقادة يطورون بيئات العمل، ويجعلونها تتسم بالإبداع، ويكسبونها سمة الريادة، ويساعدون التابعين على اكتشاف قدراتهم، ومدى فاعليتهم وهذا "القائد يبدأ بقيادة ذاته أي التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعليم المستمر وتنمية الذات ويتبع في سبيل تحقيق ذلك استراتيجيات، الأولى تركز على السلوك من خلال ملاحظة الأهداف الذاتية، والأخرى تركز على الإدراك والتعلم من خلال الاتجاهات الفكرية وتطوير الذات" (الأغا، ٢٠٠٩: ٥)، لذلك تعرف بأنها "قابلية الشخص الريادي على التصور والتوقع والاحتفاظ بالمرونة، وكذلك على التفكير بشكل إستراتيجي، وعلى العمل مع الآخرين من أجل بدء التغييرات التي تعمل على النهوض بالمؤسسة" (الشمري، ٢٠١٥، ص. ١٨١)، فالقائد الريادي " قائد غير تقليدي، يقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، ويظهر قدرة عالية على فهم البيئة التي تحيط به، ويستثمر كافة الموارد البشرية والمادية أفضل استثمار" (الشطيبي، ٢٠٢١، ص. ٥٥٠)، باستقراء ما سبق يتضح أن القيادة الريادية قيادة إبداعية استباقية، تواكب العصر، يديرها قادة تغيير يصنعون الرؤى المستقبلية، ينتهجون الإبداع، ويدعمون الابتكار والمخاطرة بتبني الفريد، يستثمرون الموارد والطاقات لتوفير فرص جديدة، ويدبرون جهود العاملين بكفاءة، ويرفعون مستوى الأداء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٢-٣ أهمية القيادة الريادية

أهميتها تنبع لكونها أسلوب إداري يحول المؤسسة التعليمية من حالة تتصف بالتأخر الإداري، إلى حالة التميز والكفاءة، "تمتلك قرارا واعيا في اغتنام الفرص ومواجهة المشكلات وتستند إلى عملية إبداع تحدث تحولات في أهداف وأعمال المنظمة وتستجيب للمتغيرات البيئية بالشكل الذي يجعلها في أفضل موائمة وأسرع تكيف" (Daft.2001:P 333)، فتصبح مؤسسات ريادية من خلال وضع إستراتيجيه مستقبلية تحدث التغيير التطويري والتحسين المواكب لتحديات العصر، وتساعد على اكتشاف المهارات الذاتية والعمل على استثمارها بشكل إيجابي، والتركيز على المبادرات الإبداعية، ودعم ثقافة الابتكار، وتقبل المخاطرة الواعية، مع الدراية بالفرص، واستخدام طرق عمل غير تقليدية، وتقديم خدمات متميزة، وإدارة الأزمات، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي، فتساهم في صناعة المنظمة المتعلمة (Learning Organization)؛ التي تقوم على أدبيات من الأفكار الضرورية لحدوث التعلم داخلها، و"اكتساب المعرفة بصورة قصدية بحيث يجب أن يتعلم الأفراد باستمرار أن الطريقة الأساسية في تحقيق التطور والنجاح لمثل هذه المنظمات يكمن في وجود قيادة جيدة ذات سلوك ريادي قادرة على تحقيق ما يعرف بإدارة المعرفة كنظام إدارة يبحث عن تأثير عمليات المعرفة من ناحية إنتاج وتكامل المعرفة" (النعمي ونايف، ٢٠١٢، ص.١٦٨)، وتساهم في صناعة السلوك الإبداعي الذي يبرز من خلال القدرة على التغيير، وتشجيع البحث الجديد، وتبادل المعلومات، وجعل العاملين يتصرفون بحرية ضمن فريق خبرات متنوعة، وتشجيع الأفكار الجديدة وتقديم حلول إبداعية للمشكلات، واتخاذ القرارات.

٢-٤ الخصائص والسمات للقيادة الريادية

مجموعة الخصائص والسلوكيات تشير إلى تمتع الشخص بالريادة، ويمكن أن نجل خصائص القائد الريادي في عدد من السمات والخصائص كالاتي:

- الخصائص الشخصية (المعرفة المنفتحة، الثقة، المرونة، المبادرة، المخاطرة، وتقبل حالات الغموض، والاستعداد لقبول الفشل، التفاؤل الصبر، ضبط النفس، مهارات الإقناع)
- خصائص سلوكية (كفعالية التنظيم، مهارات التفاعل، والمهارات التكاملية، مهارات الاتصال، الدعم، السلوكيات القيمية والأخلاقيات)

- خصائص إدارية وتشمل الخبرة في مجال الأعمال، مهارات (إنسانية، التخطيط، التفكير، التنظيم، تحليلية، تقنية، الخدمات العامة، الإنتاج)، تبسيط الإجراءات، إدارة الأزمات .

جدول ٢- ١ "الباحثين حول الخصائص الشخصية للقيادة الريادية"

الباحث والسنة	السمات الريادية
Suttle,2011,8	الرؤية، التكيف، التوجيه بالأهداف، القيادة الأخذ بالمخاطرة
Hulme,2012,1	المخاطرة، الانضباط، الذكاء، القيادة، ولع الأعمال.
Sirec & Mocnik,2010,7	الاستعداد والميل نحو المخاطرة، الثقة بالنفس، الاندفاع للعمل، الالتزام، التفاؤل .
Daft 2010 . 1	التحكم الداخلي، المستوى المرتفع من الطاقة، تحمل الغموض والمخاطرة، الحاجة للإنجاز
Danld&Richard,2000,3	الثقة بالنفس، الشعور بملكية المشروع، القدرة على التواصل، الحماس نحو التعلم، اخذ المخاطرة، التفاؤل، المنهمك بالعمل.
Darney&Magee,2007,7	القدرة الذاتية على التحكم على القرار، مستوى الطاقة العالي، الحاجة الكبيرة للإنجاز، تقبل المخاطرة والغموض، الثقة بالنفس، موجه للنشاط، الرغبة في الاستقلال.
المصدر : القيادة الريادية والاستراتيجيات التنافسية وتأثيرهما في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد حسين مظلوم عباس السلموي، ص ٦٠، ٦١، ٢٠١٥.	

٢-٢-٥ القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية

تتميز قيادة القيادات الواعية في المؤسسات التعليمية بأنها عملية فاعلة، تؤثر بشكل كبير في إدارة العملية التعليمية، وتستمد أهميتها من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة من أجل تحسين الأداء، وتجويد المخرجات، لذلك فإن قيادة المؤسسات بأسلوب ريادي، تمكن القائد من التأثير على السلوك، وتنظيم الجهود نحو تحقيق الغايات، وتعزيز القدرات على تحمل المخاطر، واتخاذ القرارات الجريئة، في ظل التعقيدات والتحديات المختلفة التي تواجه بيئات التعليم كالمطالبات المتزايدة لتحسين جودة التعليم، وإدارة نفقات التعليم، وتوفير التعليم المستمر، ويتحقق بوجود قائد ريادي الذي يملك "رؤية واضحة وتقديم الجديد للتغيير، وتنفيذ أفكار جديدة، وإيجاد حلول مبتكرة لمواجهة التحديات والصعوبات المختلفة" (مغاوري، ٢٠١٧، ص.٥٤٥).

الشكل ٣ خصائص القائد الريادي في المؤسسات التعليمية

خصائص القائد الريادي في المؤسسات التعليمية					
القدرة على الاقتناع	اقامة علاقات بناءة	بناء الفرق الريادية	بناء ثقافة مشتركة	استثمار الطاقات والامكانيات	رؤية استراتيجية ذات بعد ريادي
المشاركة الفعالة	التمكين	دعم الابداع	تبني التغيير والتحويل	تحمل المخاطرة	تبني الابتكار

القيادة الريادية في ضوء الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية:
القيادة الإدارية أصبحت روتينية في توجيه مواردها، وتكيفها محدود في بيئات تتسم بالديناميكية المستمرة، والتنافسية الشديدة؛ مما جعلها غير فاعلة، وقاصرة عن ركب التطور؛ فظهرت الحاجة إلى القيادة الريادية وهي اتجاه إداري حديث يصهر جميع الاتجاهات القيادية الحديثة في بوتقته، ويحدث نقلة نوعية في المفاهيم والممارسات التنظيمية لكافة القيادات وفي جميع المؤسسات، فالقيادة الريادية "تصمم وتحدد الغرض، والاتجاه، وتصنع الإستراتيجية، وتضع السياسات والهياكل الملائمة وتوجه الشركة، حسب نوع البيئة التي تعمل بها وهي أيضا تحرص على تعليم أفراد المنظمة على طبيعة رؤيتها الاستراتيجية فضلا عن أنها ترعى الأفراد، وتقدم الدعم لهم" (السلماوي، ٢٠١٥، ص.٥٧)، وتمتاز بأنها ذات رؤية إستراتيجية، استباقية في رصد التغيرات، تملك خصائص إدارية تدعم التمكين، والتعلم الممنهج، وخصائص تنظيمية تكون فرق عمل شبكية داخلية، وتحالفات إستراتيجية خارجية، وخصائص ثقافية مساندة، تقوم على الابتكار والإبداع، لذلك سميت بقيادة القرن الواحد والعشرين، حيث ظهرت كفكرة فريدة للمؤسسات التي عليها أن تتكيف بسرعة لتحقيق مخرجات عالية كالمؤسسات التعليمية.

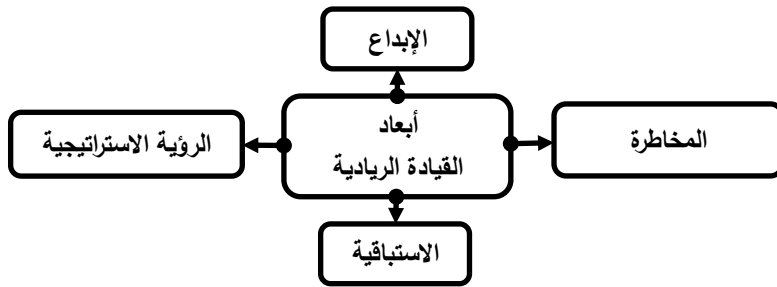
جدول ٢- ٢ القيادة الريادية في ضوء الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

الاتجاهات الحديثة	القائد الريادي في ضوء الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية
القيادة المستنيرة. Enlightened Leadership	يعمل القائد الريادي بحرية مطلقة، وأنه عندما يوفر الحرية؛ تنمو المسؤولية في نفوس المرؤوسين، فيرتفع الوعي الذاتي لهم، ويجعلهم يشعرون بأنهم يمثلون أدوار هامة في العمليات القيادية داخل المؤسسة التعليمية.
القيادة الخادمة. Servant Leadership	يمارس القائد الريادي الأسلوب القيادي الذي يهدف إلى خدمة المرؤوسين، ويرى أن القيادة تكليف وليست تشریف، ويقدم مصلحتهم فوق مصلحته، فهو بهذا الأسلوب يرتقي بقيمة العاملين، ويعزز قوتهم ومكانتهم.
القيادة التشاركية. Participative Leadership	يشارك القائد الريادي المرؤوسين صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، فهو ديمقراطي عمله يقوم على المشورة والتعاون والشاركة الفعلية في مجالات التغيير، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق في العمل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
القيادة الابتكارية. Innovative leadership	قائد ابتكاري، يتركز دوره في تمكين الجهود الإبداعية، وتدعيم سبل إنجاحها، ونشر ثقافة إيجاد الأفكار، والأساليب الإدارية الجديدة، قادر على التعامل مع مقتضيات التغيير، والتجديد، وإبداء آراء جريئة، يجمع أساليب قيادية مختلفة للتأثير على العاملين، وحفزهم لطرح أفكار ابتكارية، وإنتاج الخدمات، والتطوير.
القيادة الموزعة Distributed Leadership	يوزع السلطة والمسؤولية؛ عن طريق التفويض أو التمكين؛ فيتبنى التغيير التنظيمي، الذي يبني الصف القيادي الثاني، الذي يجعلهم محل مسؤولية، وعليهم أن يحققوا الهدف المؤسسي، فيساهم العمل الجماعي لتحقيق النجاحات، والتصدي للتحديات.
القيادة الاستراتيجية. Strategic leadership	القائد الريادي له رؤية مستقبلية واضحة لوضع المؤسسة في الصدارة، والوصول بها إلى حالة من التكامل والتوازن مع البيئة؛ فيعتمد التخطيط والتحليل استناداً إلى التفكير الاستراتيجي والتكاملي، مع المواءمة والتكيف الداخلي والخارجي، وتبني ثقافة تنظيمية منفتحة على الأفكار، والميل للتغيير الجذري، والمرونة في إجراءات العمل.
القيادة التحويلية. Transformational Leadership	قائد يتمتع بمهارات وخبرات كبيرة متجددة، يعمل من خلال قيم راسخة كالعدالة والاستقامة، يتسم بديناميكية عالية، ولديه القدرة للتأثير، فهو قدوة مؤثرة في الآخرين، يلبي لهم الحاجات التي تصل بهم إلى تقديم أقصى قدرات يملكونها، وعلى تغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الذاتية، ولتنفيذ أعمال غير متوقعة منهم؛ باستثارة حماسهم وبناء الثقة في قدراتهم على إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.
قيادة التغيير. Change Leadership	يصوغ القائد رؤية مشتركة، مع التزام العاملين بتنفيذها، يسعى إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة، وترسيخ الاتجاهات الجديدة، والتجارب التطويرية، واستثمار الفرص مع توفير الدعم والمساندة، والهام التابعين، ومساعدتهم خلال مرحلة التغيير؛ لتطوير البنية التنظيمية، ونماذج العمل وأساليب الأداء، وتعزيز ثقافة العمل التعاوني، ورفع مستوى الطموح، والتوقعات والإنجازات، والتيقن بتحقيق المستوى المأمول.
الجدول من عمل الباحثة بالاستناد لما جاء في مصادر البحث حول الاتجاهات القيادية الحديثة	

١-٣-٢ أبعاد القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership Dimensions

تنوعت أبعاد القيادة الريادية حسب المجال الإداري، وتعتبر جوانب مهمة في القيادة الريادية، فبعد الاستباقية، الإبداع، والمخاطرة، والبعد الاستراتيجي، أكثر الكفاءات التي تشير إلى توجهات القادة الرياديين، وصنفت إلى عدة تصنيفات كالقدرة على الاتصال، والقدرة الإبداعية، التمكن الرقمي، إدارة الموارد، التطوير الإستراتيجي، المنافسة، التفاعل والتواصل، اتخاذ القرارات، الانفتاح المعرفي، وتتبنى الدراسة الحالية الأبعاد المشتركة بين معظم الباحثين وهي (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية).

الشكل ٤ أبعاد القيادة الريادية



٢-٣-٢ بُعد الميل إلى المخاطرة ((Inclination To Risk

هي روح المجازفة المحسوبة، التي تسمح بتجربة الأمور الجديدة وغير النمطية، عند اتخاذ القرارات، وفي طرح وتنفيذ الأفكار، أو العمل بتقنيات جديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يوجد فيها من مخاطر، وغموض، وعدم التأكد من نتائجها وردود الأفعال تجاهها، فعندما يقوم القائد بالمخاطرة في اتخاذ قرارات جريئة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإمكانية تعرض هذا القرار للفشل، أو أن يواجهه صعوبات ومعوقات، بسبب التهديدات البيئية والظروف الخارجية التي تقف حائلاً وتمنع الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، فهو قائد ريادي، وتصنف المخاطرة التي تواجهها المنظمات إلى ثلاثة أنواع بحسب (Dess&Lumpkin.2007.147):

-مخاطر العمل : مخاطر عدم المعرفة، والجهل بالنتائج.

-المخاطر المالية : تنشأ لاستهلاك نسبة كبيرة من الموارد المالية والمادية المتاحة .

-المخاطرة الشخصية : ترتبط بالقرارات التي يتخذها القائد الريادي، وقد تنعكس بالسلب على مستقبله نفسه، فيسعى إلى ما يعرف باستباقية المخاطرة، ومن الإجراءات الاستباقية، الفهم

الجيد والقبلي للبيئة التي تمارس فيها القيادة الريادية ،مع تقويم المخاطر المحتملة، ثم تحديد الإجراءات المبتكرة للتعامل مع المخاط ، والأسلوب الفاعل لنجاح استخدامها، وتعديل وتحسين النشاطات ووضع الحلول الابتكارية.

٢-٣-٣ بُعد الإبداع (Innovate) :

الإبداع عملية تهتم بالإتيان بكل جديد، فهو "أن يرى الفرد ما لا يراه الآخرون، وهو الخروج عن الأمور المألوفة في النظر تجاه الأشياء، وتنظيم الأفكار، وظهورها في بناء جديد، انطلاقاً من العناصر الموجودة، وهو القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تدهش الآخرين"(السويدان والعدلوني،٢٠٠٤،ص.١٧-١٨)، أي امتلاك صفات الشخص المبدع كالانفتاح بالذكاء، المرونة، الطلاقة ، والأصالة ، الاستقلالية ، الثقة بالنفس مع القدرة على اتخاذ القرار، التواضع مع تقدير الذات، القدرة على التفكير، التحكم في الانفعالات، الطموح ، المثابرة ، الاكتفاء الذاتي، قوة الإرادة، المخاطرة، ولقد أصبحت العملية الإبداعية محل اهتمام قيادات المؤسسات التعليمية؛ لأنها أحد عوامل النجاح والتميز في العمل، فيتمثل الإبداع في استثمار الموارد لتحسين وتطوير الموجود وابتكار الجديد، مع مهارة توليد وتبني أفكار تتصف بالحدثة والأصالة، وتطبيقها على العمل الإداري؛ أي وضعها في صورة عملية، وعليه يتبنى القائد الريادي إستراتيجية تحمل مجازفة، واستباقية، وتقاد بالتزام إداري، ومرونة إستراتيجية، والشفافية ، والتعاون في البيئة، والارتكاز على الثقة ،والاحترام بين العاملين ، وتقديم أساليب، أو طرائق جديدة، والكشف عن طرق ابتكارية، وإبداعية جديدة، أو توليد أفكار جديدة؛ لتطوير المنتجات، أو لتقديم خدمات متميزة، أو تطبيق أفكار خلاقة تضيف على المؤسسة الحيوية والعصرية، مع الجودة والكفاءة في الأداء لتحقيق الموقع الريادي الذي تطمح له.

٢-٣-٤ بُعد الاستباقية / المبادرة/ المبادرة(Proactive/Initiative/ Initiate):

"وهي العمل على استباق الأحداث، من خلال رصد البيئة الداخلية والخارجية، واستغلال الفرص، والتنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية، وإيجاد أساليب عمل مبتكرة، وخدمات ومنتجات متميزة"(السبيعي،٢٠١٩،ص.١٩)، تمارس الاستباقية؛ عندما يبادر مع القدرة والتمكن متى تطلب الموقف ذلك، فالاستباقية أو المبادرة تتصف بالهجوم وليس الدفاع، ويظهر بشكل فعلي في القيادة الريادية لأنها تتصف بالكفاءة في تقييم الوضع، وتحليل المعطيات والوقائع، والتنبؤ بمصادر الخطر، واستشراف المستقبل، ثم تقدم معالجات، وحلول

لازمة، وتستثمر الفرص المتاحة بالاستجابة السريعة لجعلها فرصاً متميزة، وتوقع التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية، وتتضمن المثابرة، والتكيف، والاستعداد لتحمل المسؤولية، حتى تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتطوير خدماتها، وتقديم منتجات ذات كفاءة ومخرجات على مستوى عالٍ من الفعالية، إن أهمية الاستباقية وعلاقتها بتوجهات القيادة الريادية أنها "تنقل المفاهيم من الحالة نظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب" (Dess&Lumpkin.1996.P147)، وإن الاستباقية في المنظمات ومنها المؤسسات التعليمية تتحقق من ثلاثة أبعاد هي :

- البعد الريادي تحلل المؤسسة التعليمية كل الظواهر التي تحقق النمو الريادي من خلال تطوير منتجات وأساليب موجودة، أو ابتكار الجديدة فالبعد الريادي مرتبط بالتحليل الظواهر.
- البعد الهندسي والمعني به البيئة الخارجية المحيطة ، فتمتلك المرونة التكنولوجية تجاه التطور الحاصل في البيئة الخارجية، وهذا البعد مرتبط باستثمار الفرص، وتعزيز التنافسية.
- "وفي البعد الإداري تقوم ببناء هياكل تنظيمية تمكنها من الإبداع وتقليل درجة عدم التأكد فاعتبر هذا البعد مرتبطاً ببناء الهياكل التنظيمية" (Aragon&Correa.1998. P55).

٢-٣-٥ بُعد الرؤية الإستراتيجية (Strategic Vision):

إن الرؤية توضح الاتجاه العام للمؤسسة التعليمية، وتمثل المكانة التي تهدف للوصول إليها، ويقصد بها "التصورات والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيقها، من خلال إعداد خطط إجرائية، وعملية على أرض الواقع، وتدليل العقبات، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها" (مغاوري، ٢٠١٦، ص.٥٤٥)، وهي حالة مرغوبة، وتصور كامل، واستباقية مبتكرة، تمثل خريطة مسار لمستقبل المؤسسة، وتعكس تطلعاتها، لأنها توفر معلومات عن الواقع الراهن، والإمكانات المتوافرة ، والموارد التي يجب أن يتم تطوير أساليب استخدامها، وتركز على العميل والمستفيد الداخلي والخارجي، والبيئة الداخلية والخارجية، ومتطلبات الإنتاج، والمخرجات، وتستثمر القوى الريادية، التي يعول عليها شحذ الهمم، وتفجير الطاقات، والإبداعات الكامنة، وتعبئة المهارات بالتنمية المهنية والتدريب، وهي تعكس التوجه المستقبلي الذي يتبناه القائد الريادي داخل المؤسسة التعليمية، ويجب أن تكون واقعية،

تساير الحاضر، وتواكب المتغيرات، وتعكس الأفكار المنفتحة على الثورة المعرفية، وتوضح الغرض والاتجاه، وتعزز الدافعية والإلهام، تغرس سمات النجاح والطموح العالي بين العاملين، والرؤية الاستراتيجية هي "السبب الجوهرى والمقنع لاستمرار المنظمة في أعمالها وأنها مثابة نبراسا للمدراء في صياغتهم للاستراتيجيات واعتبرها تقلل من الخطر والحيرة في اتخاذ القرارات اليومية للمدراء لأنهم يستندون على رؤية يؤمنون بها والبعض اعتبرها مصدر إلهام للعاملين، وآخرين ربطوا الرؤية الاستراتيجية بقدرتها على تأسيس مناخ تنظيمي يتم على أساسه محاسبة من لا يسهم بالنشاط اليومي بشكل إيجابي وفاعل" (السلماي ٢٠١٥، ص.٦١)، وبُعد الرؤية الإستراتيجية يتطلب توفير منهجية في صورة وثيقة مكتوبة لسياسة العمل، توطن فيها القيم والمبادئ، وترسم الخطوط العريضة للعمل، وتنظم كافة القرارات، وتحدد طبيعة الأنشطة التي تقوم بها، والخدمات التي تقدمها، والعلاء الذين تهتم بهم، وتعد الرؤية الاستراتيجية صورة لمستقبل المؤسسة التعليمية الذي تطمح الوصول إليه عن طريق تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً - الدراسات السابقة:

١-دراسات تناولت القيادة الريادية في مجال التعليم.

دراسة السيف(٢٠١٦) بعنوان: "متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية، وتحديد درجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية في مدينة الرياض وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة كبيرة لجميع .

دراسة معيقل (٢٠١٧) بعنوان: "تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية: برنامج تدريبي مقترح". هدفت للتعرف إلى واقع ممارسة نمط القيادة الريادية في مدارس المرحلة الثانوية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد معوقات نمط القيادة الريادية ومتطلبات تطبيقها، والتعرف على الاحتياجات التدريبية لقيادة المدارس في مجال القيادة الريادية، وما توصلت إليه الدراسة أن ممارسة القيادات لنمط القيادة الريادية كان متوسطاً، ووجود معوقات كبيرة لتطبيقها.

دراسة السبيعي(٢٠١٩) بعنوان: "واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض". جاءت للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية

لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض ،وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة الغامدي(٢٠٢١) بعنوان: القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز: استراتيجية مقترحة". هدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في ضوء متطلبات القيادة الريادية، وتوصل إلى أن ممارسة متطلبات التطبيق متوسطة، وتم وضع استراتيجية مقترحة لتطوير تلك الممارسات.

٢-التعليق على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ يمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية، لتحديد جوانب الاستفادة، كما يلي:

- هدف الدراسة: اتفقت مع جميع الدراسات حول حداثة البحث في القيادة الريادية، وقلة البحوث العربية حولها، واتفقت مع بعض أهداف الدراسات السابقة حول القيادة الريادية في التعليم، فيما يخص امتلاك القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الريادية وخصائصها ومدى تفعيلهم لها.

- مجتمع الدراسة وعينتها: تختلف الدراسة الحالية عن غيرها في أن مجتمع الدراسة هم القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير.

- منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي.

- أداة الدراسة: اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها ١-٣ منهج الدراسة

اعتمدت دراسة "واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظرهم" على المنهج المسحي؛ لأنه يعطي صورة واضحة عن الظاهرة؛ فهو منهج تقريبي يصف الواقع، ويتعداه ليحدد خصائص الظاهرة المدروسة، ومعرفة المتغيرات المسببة لوجودها، وتحديد العوامل المؤثرة فيها، وتقدير أهميتها النسبية بالنسبة للظاهرة، وتحديد العلاقات، ويعتمد على البيانات المتوفرة عن طريق المسح، مع التحقق من صحة الفرضيات ميدانياً، ووصف الخصائص بالأساليب الكيفية، والكمية، وقياس درجات ارتباطها مع متغيرات مجتمع الدراسة، الذي يساعد في فهم الظاهرة والحقائق المرتبطة بها.

٢-٣ إجراءات الدراسة

- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدقها وثباتها ثم نشرها في صورتها النهائية.

- جمع البيانات، وإجراء المعالجة الإحصائية، واستخلاص النتائج، وعرضها ومناقشتها.

- تقديم التوصيات وطرح المقترحات البحثية المستقبلية بناءً على النتائج المرصودة .

٣-٣ مجتمع الدراسة

عينة من القيادات الإدارية في إدارة تعليم عسير، والبالغ عددها (٨٢)، وذلك في الفصل

الدراسي الثاني من التقويم الأكاديمي لجامعة الملك خالد للعام الدراسي ١٤٤٢ هـ /

١٤٤٣ هـ.

٤-٣ عينة البحث

تم توزيع الاستبانات على كامل عينة مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (٨٢) ، وتم

استرجاع كامل الاستبانات (٨٢) استبانة ؛ فكانت نسبة عينة البحث ١٠٠%.

٥-٣ خصائص مجتمع الدراسة

لتحديد خصائص أفراد مجتمع الدراسة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية كالاتي:

١ - الوظيفة

جدول ٣- ١ توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (نوع العمل)

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
١٢.٢	١٠	قيادات عليا ومساعد / ة مدير التعليم
٢١.٩٥	١٨	مدير/ ة إدارة
١٨.٢٩	١٥	مدير/ ة مكتب تعليم
٢٩.٢٧	٢٤	رئيس/ ة قسم
١٨.٢٩	١٥	وكيل / ة شؤون (تعليمية - مدرسية)
١٠٠.٠٠	٨٢	الإجمالي

جدول ٣- ٢ توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة / طبيعة العمل القيادي (الوصف الوظيفي)

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
٧.٣٢	٦	إدارة عامة
١٤.٦٣	١٢	إدارة العمليات الرئيسية
٢٤.٣٩	٢٠	إدارة المهام الإدارية
٢٤.٣٩	٢٠	إدارة المهام الإشرافية
٤.٨٨	٤	إدارة المهام التدريبية
٢٤.٣٩	٢٠	إدارة البيانات المدرسية (مهام تعليمية، إشراف، أنشطة)
١٠٠.٠٠	٨٢	الإجمالي

يوضح جدول (٣- ١، ٣- ٢) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير-الوظيفة/ نوع العمل القيادي، ويظهر تنوع أفراد الدراسة (قيادات عليا ومساعدو مدير التعليم)، (مدراء إداريين وتعليميين)، (مديري مكاتب تعليم)، (رؤساء أقسام)، (وكلاء شؤون)؛ وتنوع في طبيعة العمل/ الوصف الوظيفي وهذا يعطي نتائج أكثر تنوعاً لتعدد وجهات النظر لمجتمع الدراسة.

٢- عدد سنوات الخبرة الإدارية

جدول ٣- ٣ توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
٩.٧٦	٨	أقل من ٥ سنوات
٢٨.٠٥	٢٣	من ٦ إلى ١٠ سنوات
٦٢.٢٠	٥١	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠.٠٠	٨٢	الإجمالي

يوضح جدول (٣- ٣) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، حيث أن نسبة (٦٢، ٢٠) من عينة البحث أي أكثر من نصف مجتمع الدراسة يملكون خبرة إدارية كبيرة أكثر من عشر سنوات، ولديهم تصور كافي حول موضوع البحث؛ وهذا ساهم بشكل فعال في

تكوين آراء دقيقة، فالخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في الآراء نحو موضوع الدراسة، وتؤثر في نتائجه.

٣- عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة

جدول ٣-٤ توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
١-٥ برامج متخصصة	١٥	١٨.٢٩
٥-١٠ برامج متخصصة	١٨	٢١.٩٥
أكثر من ١٠ برامج متخصصة	٤٩	٥٩.٧٦
الإجمالي	٨٢	١٠٠.٠٠

يوضح الجدول (٣-٤) توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير البرامج التدريبية (متخصصة في العمل القيادي والإداري)، وتشير النتائج أن كامل أفراد عينة مجتمع الدراسة قد تلقوا التدريب المتخصص في مجالي القيادة والإدارة، ويظهر أن نسبة (٥٩.٧٦) من عينة البحث حصلوا على تدريب مما انعكس على الآراء التي تسهل الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.

٣-٦ أداة الدراسة

اعتمد اختيار أداة البحث "الاستبانة" لـ 'دراسة واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في إدارة تعليم عسير' بناء على طبيعة منهج البحث الوصفي المسحي، وقامت الباحثة بتصميم أداة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات ذات العلاقة حول موضوع الدراسة، كما قامت بتحديد المحاور التي تشتمل عليها الاستبانة من الإطار النظري، والبنود الخاصة بكل بعد بناء على أسئلة وأهداف الدراسة، فتكونت من ثلاثة محاور أو أقسام:

المحور الأول /عبارة عن البيانات الأولية لمتغيرات الدراسة : (الوظيفة / طبيعة العمل القيادي (الوصف الوظيفي) - سنوات الخبرة- عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة).

المحور الثاني/محاور الاستبيان جاء هذا القسم في ٣٦ عبارة مقسمة على أربعة أقسام كل قسم يقيس كل بعد في تسع عبارات وفق لمقياس ليكرت الخماسي .

المحور أو القسم الثالث /تناول معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظرهم وجاء في ١٠ عبارات .

٤-٦-٣ إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

تم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة، بأسلوب التوزيع غير المباشر (التوزيع الإلكتروني)؛ حيث تم إعداد استبانة إلكترونية باستخدام الرابط <https://2u.pw/JRRQC>.
٥-٦-٣ صدق أداة الدراسة.

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة البحث بطريقتين:

أ-الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين): عرضت الاستبانة في صورتها الأولية لأخذ آراء محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حول وضوح العبارة، سلامة الصياغة، ومدى الانتماء للمحور، والإضافة والحذف، وقد أبدى السادة المحكمون بعض الملاحظات مع بقاء محاور الاستبانة ومجالاتها على ما بنته الباحثة ، وقامت بإخراجها في صورتها النهائية.

ب-صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تم التطبيق بشكل ميداني على (١٠) قيادين خارج العينة، باستخدام استبانة ورقية، فتم حساب درجة كل عبارة من عبارات أداة البحث بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة،

جدول ٣-٥ معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لعبارات استبيان واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قيادات إدارة تعليم عسير الإدارية بالدرجة الكلية للأبعاد

البعد	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون
بعد المخاطرة	٩	**٩٠٦.
بعد الإبداع	٩	**٩٢٥.
بعد الاستباقية	٩	**٩٤٥.
بعد الاستراتيجية	٩	**٩٤٠.

تشير القيم في جدول (٣-٥) أن العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١)؛ مما يشير إلى وجود اتساق داخلي لأداة الدراسة، وإلى مؤشرات صدق مرتفعة، فيمكن الوثوق في تطبيق أداة البحث.

٦-٦-٣ ثبات أداة الدراسة.

تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) ، كما يلي:

جدول ٣- ٦ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
بعد المخاطرة	٩	٠.٩٠٤
بعد الإبداع	٩	٠.٩٢٩
بعد الاستباقية	٩	٠.٩٣١
بعد الاستراتيجية	٩	٠.٩٥٢
الدرجة الكلية لمستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية	٣٦	٠.٩٢٩
معوّقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية	١٠	٠.٩٣٤
الثبات الكلي	٤٦	٠.٩٣٠

يوضح الجدول (٦-٣) أن قيمة معامل ألفا (٠.٩٣٠)؛ فالمقياس يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، وهي درجة ثبات عالية، يمكن الوثوق بها في التطبيق على الدراسة الحالية. ٧-٣ الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات التي جمعت عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences (SPSS)**، فحسبت المقاييس الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية-معامل ارتباط بيرسون- اختبار ألفا كرونباخ- التكرارات والنسب المئوية -المتوسط الحسابي- الانحراف المعياري- اختبار كروسكال واليس- تحليل التباين الأحادي- التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات واعتدالية التوزيع، واعتماد مقياس التصحيح الوزني التالي للتعرف إلى درجة) تقديرات أفراد العينة من قيم المتوسطات الحسابية، وهكذا أصبح طول الخلايا:

جدول ٣- ٧ تحديد مقياس التصحيح الوزني الذي اعتمده الباحثة

منخفضة	متوسطة	مرتفعة
٢,٣٣-١,٠٠	٣,٦٧-٢,٣٤	٥,٠٠-٣,٦٨

فتم تحديد مستويات مقاييس الاستبيان، بثلاثة مستويات، يكون القرار للأهمية : المنخفضة (من ١-٢.٣٣)، المتوسطة (من ٢.٣٤-٣.٦٧)، المرتفعة (من ٣.٦٨ فأكثر). ٨-٣ متغيرات الدراسة

المتغيرات التابعة: (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية)

المتغيرات المستقلة: الوظيفة (قيادات عليا ومساعدو مدير التعليم-مديرو إدارة-مديرو مكاتب تعليم - رؤساء أقسام - وكلاء شؤون تعليمية -مدرسية).

متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية:(أقل من ٥سنوات، من ٦إلى ١٠سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

متغير عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة (متخصصة في العمل القيادي والإداري) / (١-٥ برامج متخصصة ، ٥-١٠ برامج متخصصة ، أكثر من ١٠ برامج متخصصة).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

٤-١ النتائج المتعلقة بإجابة السؤال البحثي الأول: ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية ، الرؤية الإستراتيجية) لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير .؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استعراض نتائج البيانات حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية في الأبعاد الأربعة، ومن ثم ترتيبها ترتيباً تنازلياً على مستوى التطبيق الإجمالي للأبعاد.

جدول ٤-١ البيانات الكلية للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابة عينة مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد القيادة لجميع أبعاد القيادة الريادية

الترتيب	درجة التطبيق	المجموع	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الاستجابات	عدد العبارات	بعد القيادة الريادي
١	عالية	٣٣٩.٩	٨١.٨٤	٠.٧٤	٤.١٤	٨٢	٩	الإبداع
٢	عالية	٣٣٧	٨١.٠٣	٠.٧٥	٤.١١	٨٢	٩	الاستراتيجية
٣	عالية	٣٣٣.٢	٨٠.٤٣	٠.٧٤	٤.٠٦	٨٢	٩	الاستباقية
٤	متوسطة	٣٠١.٦	٧٣.٥٥	٠.٥١	٣.٦٧	٨٢	٩	المخاطرة
-	عالية	٣٢٧.٩	٧٩.٢١	٠.٦٩	٤.٠٠	٣٢٨	٣٦	المجموع العام

يتضح من جدول (٤-١) ترتيب تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات في تعليم عسير، ويظهر البيانات الكلية للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٠)، يأتي (الإبداع) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي عام (٤.١٤)، يليه (الرؤية الإستراتيجية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عام (٤.١١)، والمرتبة الثالثة (الاستباقية) بمتوسط حسابي عام (٤.٠٦) بدرجات موافقة عالية، وفي الأخير (المخاطرة) كأقل الأبعاد تحققاً بدرجة موافقة متوسطة وبتوسط حسابي (٣.٦٧)، فينتضح أن تطبيق أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية) لدى القيادات الإدارية في إدارة تعليم عسير من وجهة نظرهم جاء بشكل عام مرتفع .

وفي قراءة نتائج واقع تطبيق بعد القيادة الريادية (الإبداع) حيث جاء التطبيق بدرجة عالية، وتعزو الباحثة ذلك أن القيادات الإدارية في تعليم عسير من خلال ممارساتها الإدارية، وأنشطتها المتنوعة تتبنى الإبداع الإداري، وتنتهج أساليب متجددة في ذلك، مع دعم ونشر

ثقافة الإبداع والابتكار، وتقديم الأعمال الريادية في صورة برامج أو منافسات أو مشاريع مبتكرة.

أما قراءة نتائج واقع تطبيق بعد القيادة الريادية (الرؤية الإستراتيجية)، جاء بشكل عام بمستوى عالي، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود إدارة مستقلة معنية بالتخطيط الاستراتيجي وهي إدارة التخطيط والتطوير في إدارة تعليم عسير المعنية بقيادة التصور الاستراتيجي، وتعزيز أساليب التخطيط الاستراتيجي في بقية أقسام الهيكل التنظيمي، وآليات تحقيق رؤية كل قسم. أما نتائج واقع تطبيق بعد القيادة الريادية (الاستباقية) جاءت بمستوى تطبيق عالي، وقد يعزى ذلك لانتهاج القادة الإداريين للنهج العام في المملكة المتمثل في السعي الحثيث إلى تحقيق تطلعات القيادة العليا المتمثلة في رؤية ٢٠٣٠، وتمكن القادة الإداريين من مواجهة التحديات والتعقيدات في بيئة العمل، والتكيف مع المتغيرات، مع وجود ثقافة استباقية في العمل.

وفي قراءة نتائج واقع تطبيق بعد (المخاطرة) كأقل الأبعاد تحققًا بدرجة موافقة متوسطة لدى قيادات إدارة تعليم عسير وقد يعزى ذلك إلى التزام القادة الإداريين بالتعليمات الواردة من الوزارة، والتفديد بالأنظمة والأدلة الرسمية، واتخاذ القرارات في ضوء ذلك، وعدم ممارسة المخاطرة المحسوبة في العمل والقلق من تبعات التجديد والتغيير الجذري، مع قلة الصلاحيات التي تسمح بالتغيير، أو ممارسة عمل خارج اللوائح وأدلة العمل، أو قد تخالف الوصف الوظيفي.

٤-٢ النتائج المتعلقة بإجابة السؤال البحثي الثاني: ما الفروق الدالة إحصائياً في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية) لدى القيادات الإدارية في إدارة تعليم عسير التي تعزى إلى المتغيرات الآتية: (حسب الوظيفة، الخبرة، عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة) ؟

٤-٢-١ للإجابة عن السؤال في ضوء متغير الوظيفة، تم وضع الفرضية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير، تعزى لمتغير الوظيفة.

للإجابة على سؤال الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير الوظيفة، كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول ٤- ٢ نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة، حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، باختلاف متغير الوظيفة

مستوى الدلالة	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	أبعاد القيادة الريادي
٠.٠٥٣	٩.٣٣٧	٥٢.٢٧	١٥	وكلاء شؤون تعليمية ومدرسية	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق ببعد المخاطرة
		٣٠.٩٦	٢٤	رئيس ورئيسة قسم	
		٤٠.٢٧	١٥	مدير/ة مكتب تعليم	
		٤٨.٢٥	١٨	مدير/ة إدارة	
		٤٠.٣٥	١٠	قيادات عليا ومساعدو مدير التعليم	
٠.١٢٨	٧.١٥١	٤٣.٢٣	١٥	وكلاء شؤون تعليمية ومدرسية	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق ببعد الإبداع
		٣٣.٥٦	٢٤	رئيس/ة قسم	
		٤٢.٣٧	١٥	مدير/ة مكتب تعليم	
		٥٢.٦١	١٨	مدير/ة إدارة	
		٣٦.٦٥	١٠	قيادات عليا ومساعدو مدير التعليم	
٠.٠٣٥	١٠.٣٤٦	٤٣.٧٠	١٥	وكلاء شؤون تعليمية ومدرسية	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق ببعد الاستباقية
		٢٩.٨١	٢٤	رئيس ورئيسة قسم	
		٤٣.٩٧	١٥	مدير/ة مكتب تعليم	
		٥٢.٩٧	١٨	مدير/ة إدارة	
		٤١.٩٠	١٠	قيادات عليا ومساعدو مدير التعليم	
٠.٠٥٣	٩.٣٢٥	٤٢.٦٣	١٥	وكلاء شؤون تعليمية ومدرسية	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق ببعد الاستراتيجية
		٣١.٥٨	٢٤	رئيس ورئيسة قسم	
		٤٦.٩٠	١٥	مدير/ة مكتب تعليم	
		٥٢.٣٦	١٨	مدير/ة إدارة	
		٣٥.٩٥	١٠	قيادات عليا ومساعدو مدير التعليم	
٠.٠٣٤	١٠.٤٣	٥٢.٦١	١٨	مدير/ة إدارة	١
		٤٦.٢٧	١٥	وكلاء شؤون تعليمية ومدرسية	٢
		٤٣.٧٧	١٥	مدير/ة مكتب تعليم	٣
		٣٨.٥٥	١٠	قيادات عليا ومساعدو مدير التعليم	٤
		٣٠	٢٤	رئيس ورئيسة قسم	٥

يتضح من جدول (٤-٢) أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات أفراد عينة مجتمع الدراسة، حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، وأبعادها المتمثلة في (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية)، باختلاف متغير الوظيفة؛ لذلك تم رفض الفرض الصفري H_0 الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية تعزى لمتغير الوظيفة، وقبول الفرض البديل H_1 الذي ينص

على أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في إدارة تعليم عسير تعزى لمتغير الوظيفة ، وجاءت الفروق لصالح أفراد مجتمع الدراسة بوظيفة (مدير إدارة) بمتوسط رتب(٥٢.٦١) لبُعد المخاطرة (٤٨.٢٥)، وبتوسط رتب (٥٢.٦١) لبعد الإبداع، (٥٢.٩٧) لبعد الاستباقية، (٥٢.٣٦) لبعد الاستراتيجية.

تشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة بوظيفة (مدير/ة إدارة) يوافقون بدرجة أكبر في تطبيق أبعاد القيادة الريادية، وهذا يعكس درجة أكبر من الوعي لدى مديري الإدارات بمتطلبات الممارسات الريادية، وقد يعزى إلى أن متطلبات العمل كمدير إدارة تلزمهم على ممارسة أبعاد الريادة لتحقيق مستوى عالي للأهداف المخططة لها، وكذلك التنافس للحصول على تصنيف عال في المهام الإدارية المنجزة، ولأنه يطلب منه خطة استراتيجية لإدارته يسعى ويتكامل من خلالها، مع بقية خطط الإدارات إلى تحقيق الهدف العام إدارة تعليم عسير

٤-٢-٢ للإجابة عن السؤال فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في ضوء متغير عدد سنوات الخبرة. تم وضع الفرضية الآتية:

٢- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية(المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية) لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير ، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لمعرفة إذا كان هناك فروق دالة إحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة ؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، بعد التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات واعتدالية التوزيع عن طريق اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)؛ لتحديد مدى اعتدالية البيانات، وهل تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف للوضع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test For Normality) ،حيث أظهرت أن قيمة المعنوية للاختبار بين متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية وأبعاد القيادة الريادية حققت شرط اعتدالية التوزيع لأن قيمة الاختبار ($*2000$) وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما أنه في حالة العينات الكبيرة ($n \geq 30$) يمكن التخلي عن شرط اعتدالية التوزيع، وفقا لما تقرره نظرية النهاية المركزية Central Limit

Theorem، ونجد من خلال قراءة اختبار التجانس أن القيم أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) لذلك فقد تم تحقق شروط اختبار تحليل التباين الأحادي أي تم قبول الفرض الصفري بأن البيانات تتوزع طبيعياً، وتجانس بيانات المتغيرات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق دالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

جدول ٤- ٣ نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الريادية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة الإدارية		المخاطرة	الإبداع	الاستباقية	الاستراتيجية
أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي	٣٦.٢٥	٣٧.٣٨	٣٥.٨٨	٣٧.٥٠
	العدد	٨	٨	٨	٨
من ٦ إلى ١٠ سنوات	الانحراف المعياري	٣.٣٢٧	٥.٣٧٠	٤.٢٩١	٥.٥٠٣
	المتوسط الحسابي	٣٧.١٧	٣٨.٩	٣٨.٠٩	٣٨.٢٢
أكثر من ١٠ سنوات	العدد	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣
	الانحراف المعياري	٤.٣٨٦	٤.٨٤٦	٥.١٧٨	٥.٥٩٢
الدرجة الكلية لنتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	٣٥.٠٤	٣٦.٥٧	٣٦.٠٠	٣٦.٣٣
	العدد	٥١	٥١	٥١	٥١
	الانحراف المعياري	٥.٤٢٩	٥.٩٢٠	٥.٧٥٥	٥.٩٣٥
	المتوسط الحسابي	٣٥.٧٦	٣٧.٢٩	٣٦.٥٧	٣٦.٩٨
	العدد	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢
	الانحراف المعياري	٥.٠٣٠	٥.٦١٦	٥.٤٩٨	٥.٧٩٥

يلاحظ في جدول (٤-٣) وجود فروق في المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول ٤- ٤ نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

م	أبعاد القيادة الريادي	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق ببعيد المخاطرة	بين المجموعات	٧٤.٤٠	٢.٠٠	٣٧.٢٠	١.٤٩	٠.٢٣
		داخل المجموعات	١,٩٧٤	٧٩.٠٠	٢٥.٠٠		
		المجموع	٢,٠٤٩	٨١.٠٠			
٢	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق ببعيد الإبداع	بين المجموعات	٨٣.٩٨	٢.٠٠	٤١.٩٩	١.٣٤	٠.٢٧
		داخل المجموعات	٢,٤٧٠	٧٩.٠٠	٣١.٢٨		
		المجموع	٢,٥٥٤	٨١.٠٠			
٣	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق ببعيد الاستباقية	بين المجموعات	٧٣.٣٦	٢.٠٠	٣٦.٦٨	١.٢٢	٠.٣٠
		داخل المجموعات	٢,٣٧٤	٧٩.٠٠	٣٠.٠٦		
		المجموع	٢,٤٤٨١	٨١.٠٠			
٤	واقع تطبيق القيادة الريادية فيما يتعلق ببعيد الاستراتيجية	بين المجموعات	٥٨.٧٠	٢.٠٠	٢٩.٣٥	٠.٨٧	٠.٤٢
		داخل المجموعات	٢,٦٦١٣	٧٩.٠٠	٣٣.٦٩		
		المجموع	٢,٧١٩٩	٨١.٠٠			
٠.٢ ٦	الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الريادية	بين المجموعات	١,١٢١	٢.٠٠	٥٦٠.٨٤	١.٣٦	٠.٢٦
		داخل المجموعات	٣٢,٥٦٨	٧٩.٠٠	٤١٢.٢٥		
		المجموع	٣٣,٦٨٩	٨١.٠٠			

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٤-٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المحاور، حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (١.٣٦) بمستوى دلالة (٠.٢٦) وكذلك الأمر لمحاور أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية) بمستويات دلالة جاءت على التوالي (٠.٢٧، ٠.٣٠، ٠.٢٣، ٠.٤٢) وهي قيم أعلى من (٠.٠٥) وعليه تم قبول الفرض الصفري H_0 الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى قدرة القادة الإداريين على اختلاف الوصف الوظيفي لهم، و اختلاف مستوياتهم الإدارية في الهيكل التنظيمي، وبحكم المنصب القيادي فإنهم يملكون الإدراك، والوعي الكامل لمتطلبات القيادة الريادية، ومدى

أهمية توافرها في العملية الإدارية، ودورها في توليد الابتكار، واستثمار الطاقات وفق الإمكانيات المتاحة.

٤-٢-٣ فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في ضوء متغير عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة تم وضع الفرضية الآتية:

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير، تعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة.

لمعرفة إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة، حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في إدارة تعليم عسير، باختلاف متغير البرامج التدريبية؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova). جدول ٤-٥ نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الريادية تبعاً لمتغير عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة

عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة		المخاطرة	الإبداع	الاستباقية	الاستراتيجية
٥-١ برامج متخصصة	المتوسط الحسابي	٣٣.٢٧	٣٦.٢٧	٣٣.٨٠	٣٤.٥٣
	العدد	١٥	١٥	١٥	١٥
١٠-٥ برامج متخصصة	الانحراف المعياري	٢.٨٩٠	٤.٩٦٤	٣.٤٠٦	٤.٨٣٨
	المتوسط الحسابي	٣٧.٦١	٣٨.٥٠	٣٧.٠٦	٣٦.٨٩
	العدد	١٨	١٨	١٨	١٨
أكثر من ١٠ برامج متخصصة	الانحراف المعياري	٥.٣٨١	٥.٠٩٠	٥.٣٩٦	٥.٦٨٧
	المتوسط الحسابي	٣٥.٨٤	٣٧.١٦	٣٧.٢٤	٣٧.٧٦
	العدد	٤٩	٤٩	٤٩	٤٩
الدرجة الكلية لنتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	الانحراف المعياري	٥.١٧٣	٥.٩٩٨	٥.٨٦١	٥.٩٩١
	المتوسط الحسابي	٣٥.٧٦	٣٧.٢٩	٣٦.٥٧	٣٦.٩٨
	العدد	٨٢	٨٢	٨٢	٨٢
	الانحراف المعياري	٥.٠٣٠	٥.٦١٦	٥.٤٩٨	٥.٧٩٥

يلاحظ من خلال الجدول السابق (٤-٥) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الريادية تعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة حيث تراوحت ما بين (٣٣.٢٧-٣٨.٥٠) وعلى مختلف البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة، ولتحديد

فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ دلالة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

جدول ٤-٥ نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، باختلاف متغير عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة

م	واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	فيما يتعلق ببعد المخاطرة	بين المجموعات	١٥٥.٢٧	٢	٧٧.٦٠٨	٣.٢٣٧	٠.٠٥
		داخل المجموعات	١٨٩٣.٩٠	٧٩	٢٣.٩٧٣		
		المجموع	٢٠٤٩.١٢	٨١			
٢	فيما يتعلق ببعد الإبداع	بين المجموعات	٤٢.٨٤٨	٢	٢١.٤٢٤	٠.٦٧٤	٠.٥١٣
		داخل المجموعات	٢٥١٢.١٧	٧٩	٣١.٧٩٩		
		المجموع	٢٥٥٤.٩٦	٨١			
٣	فيما يتعلق ببعد الاستباقية	بين المجموعات	١٤١.٦٥٥	٢	٧٠.٨٢٨	٢.٤٢٦	٠.٠٩٥
		داخل المجموعات	٢٣٠٦.٤٦	٧٩	٢٩.١٩٥		
		المجموع	٢٤٤٨.١١	٨١			
٤	فيما يتعلق ببعد الاستراتيجية	بين المجموعات	١١٩.٣٧٩	٢	٥٩.٦٨٩	١.٨١٣	٠.١٧٠
		داخل المجموعات	٢٦٠٠.٥٢	٧٩	٣٢.٩١٩		
		المجموع	٢٧١٩.٩١	٨١			
٥	الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الريادية	بين المجموعات	١٤٥٥.٠٢	٢	٧٢٧.٥٢	١.٧٨٣	٠.١٧٠
		داخل المجموعات	٣٢٢٣٤.٨	٧٩	٤٠٨.٠٤		
		المجموع	٣٣٦٨٩.٠	٨١			

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٤-٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المحاور، بمستويات دلالة على التوالي (٠.٠٥، ٠.٠١٣، ٠.٠٩٥، ٠.١٧٠)، وهي قيم تساوي أو أعلى من (٠.٠٥)، وعليه تم قبول الفرض الصفري H_0 الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير تعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة، ويعزى السبب في ذلك، لأن كامل أفراد عينة مجتمع الدراسة قد تلقوا التدريب المتخصص في مجالي القيادة والإدارة، ويظهر في الجدول أن نسبة ٥٩.٧٦ من عينة البحث حصلوا على أكثر من عشر دورات برامج تدريبية متخصصة في مجالي القيادة والإدارة، ونسبة ٢١.٩٥ قد حصلوا على ٥-١٠ برامج تدريبية متخصصة في مجالي القيادة والإدارة، ونسبة ١٨.٢٩ حصلوا من ١-٥ برامج تدريبية متخصصة في مجالي القيادة والإدارة ما قد انعكس على الآراء التي تحقق أهداف الدراسة.

٤-٣ النتائج المتعلقة بإجابة السؤال البحثي الثاني الذي ينص على: ما معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية) لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير؟.

للإجابة عن هذا السؤال من خلال قراءة استجابات عينة مجتمع الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية؛ لجميع العبارات التي تمثل معوقات تحد من تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظرهم وتم تحليلها على النحو الآتي:

جدول ٤-٦ التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير

الترتيب	غير موافق		موافق		العبرة	م
	%	ك	%	ك		
١	٢٩.٣	٢٤	٧٠.٧	٥٨	افتقار البيئة التي يقودها القائد الإداري للموارد المالية والمادية والبشرية المطلوبة	١٠
٢	٣٢.٩	٢٧	٦٧.١	٥٥	قلق القائد الإداري من انعكاسات التغيير على سياسة العمل وإنجاز المهام	٥
٣	٤٠.٢	٣٣	٥٩.٨	٤٩	التزام القائد الإداري بمنهجية عمل نمطية تفتقر إلى الابتكار الإداري	٦
٤	٤٧.٦	٣٩	٥٢.٤	٤٣	افتقار القائد الإداري لمهارة جمع المعلومات الدقيقة التي يبني عليها في حل المشكلات واتخاذ القرار	٧
٥	٤٧.٦	٣٩	٥١.٢	٤٢	تردد القائد الإداري من تبني أي أفكار جديدة لصالح العمل	٢
٦	٣٩	٣٢	٥١.٢	٤٢	ضعف القائد الإداري في ابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل	٣
٧	٤٨.٨	٤٠	٥١.٢	٤٢	إغفال القائد الإداري للتخطيط التطويري المبني على الاحتياج	٨
٨	٥١.٢٢	٤٢	٤٨.٨	٤٠	جمود القائد الإداري عند تطبيق اللوائح الإدارية وسياسات العمل	١
٩	٥١.٢	٤٢	٤٨.٨	٤٠	إهمال القائد الإداري لأدوار الموارد البشرية المبدعة في صنع التميز الإداري	٩
١٠	٥٦.١	٤٦	٤٣.٩	٣٦	ضعف إيمان القائد الإداري بدورة في مواكبة بيئة العمل للتطورات المتسارعة	٤

من خلال جدول (٤-٦) الذي يوضح التكرارات والنسب المئوية للمعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الريادية أبعاد القيادة الريادية، جاءت عبارة رقم (١٠) في المرتبة الأولى التي تنص على (افتقار البيئة التي يقودها القائد الإداري للموارد المالية والمادية والبشرية المطلوبة)؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود مصادر دعم أو تمويل خارجية للمؤسسات

التعليمية، وعدم قدرة المؤسسة على بيع منتجات فكرية أو تعليمية لتحقيق دخل يمكنها من توفير الإمكانيات المطلوبة لأسباب تنظيمية وزارية، وأسباب تجارية، تليها في المرتبة الثانية العبارة قلق القائد الإداري من انعكاسات التغيير على سياسة العمل وإنجاز المهام، وتغزو الباحثة ذلك إلى أسباب نفسية من حدوث فشل بسبب التغيير، أو مقاومة العاملين له، أو عدم امتلاك المهارات الإدارية التي تجعله يواجه العاملين، وتركيز جهودهم لضمان نجاح عملية التغيير، ثم حلت عبارة التزام القائد الإداري بمنهجية عمل نمطية تفتقر إلى الابتكار الإداري بالمرتبة الثالثة، وترى الباحثة أن ذلك يعود لعدم وجود صلاحيات كافية، مع ارتباط العمل بلوائح وأنظمة ملزمة، تليها العبارات (افتقاد القائد الإداري لمهارة جمع المعلومات الدقيقة التي يبني عليها في حل المشكلات واتخاذ القرار، تردد القائد الإداري من تبني أي أفكار جديدة لصالح العمل، ضعف القائد الإداري في ابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل، إغفال القائد الإداري للتخطيط التطويري المبني على الاحتياج) بتكرارات متقاربة، وتغزو الباحثة ذلك إلى ضعف ممارسة بعد المخاطرة بسبب قلة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار، وضعف الإقدام على المخاطرة المحسوبة، عدم وضوح الدور لتحقيق الرؤية المستقبلية، ضعف القدرة على المبادرة، وعدم تقبل التغيير، ثم تأتي أقل المعوقات في الترتيب ما قبل الأخير هي عبارتي (جمود القائد الإداري عند تطبيق اللوائح الإدارية وسياسات العمل) و(إهمال القائد الإداري لأدوار الموارد البشرية المبدعة في صنع التميز الإداري) بنفس التكرار (٤٠) ونسبة مئوية (٤٨.٨)، وحصلت عبارة ضعف إيمان القائد الإداري بدورة في مواكبة بيئة العمل للتطورات المتسارعة على أقل المعوقات في المرتبة الأخيرة بواقع (٣٦) موافقة و(٤٦) استجابة غير موافقة بنسبة (٥٦.١)، وتغزو الباحثة ذلك إلى الإيمان العالي من القائد الإداري بدوره في قيادة العمل التطويري الذي يجعل من الريادة منهج عمل داخل الإدارة، وتغزو الباحثة هذه المعوقات لأن القائد الإداري يواجه عدة معوقات على أصعدة مختلفة منها المعوقات الشخصية كضعف قدراته الفردية، أو معوقات بيئية كتأثير البيئة المحيطة، والنظرة المجتمعية المتوجسة من كل ما هو جديد، والمعوقات القانونية المتمثلة في قلة التشريعات القانونية المسيرة للابتكار، ومعوقات مالية تتمثل في ضعف التمويل وانعدامه بشكل شبه دائم، والمعوقات التنظيمية المتمثلة في الصلاحيات المرتبطة بكل وصف وظيفي .

خلاصة نتائج الدراسة، وتوصياتها، ومقترحاتها
١-٥ ملخص نتائج الدراسة

بعد تحليل نتائج تطبيق أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية) لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير ، يتضح أن:

١- واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية ، الرؤية الإستراتيجية)

لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير جاء بواقع ممارسة (مرتفعة) كالآتي:

-جاء في المرتبة الأولى بعد (الإبداع) بمستوى تطبيق عام مرتفع فقد تبين أن كافة عبارات البعد حصلت على مستوى تطبيق عالي .

-جاء في المرتبة الثانية بعد (الرؤية الإستراتيجية) بمستوى تطبيق عام مرتفع، وحصلت عبارة (يتنبأ القائد الإداري بواقع الإدارة في المستقبل)، على درجة موافقة متوسطة.

-جاء في المرتبة الثالثة بعد (الاستباقية)، بمستوى تطبيق عام مرتفع وكانت أعلى عبارة (يدعم القائد الإداري المبادرات الخلاقة المتوافقة مع رؤية ٢٠٣٠ في أي مجال)، بينما حصلت عبارة (يقوم القائد الإداري بأعمال جديدة تفوق التطلعات) على أقل متوسط.

-جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد (المخاطرة) بمستوى تطبيق عام متوسط ، حيث تبين أنه أقل أبعاد القيادة الريادية تحققاً، وكانت عبارة (يطبق القائد الإداري الأنظمة بمرونة لتحقيق مصلحة الإدارة) لها أعلى قيمة ، بينما أقل قيمة متوسط حسابي هي عبارة (يتخذ القائد الإداري قرارات غير اعتيادية) .

٢- فيما يتعلّق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة ، حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير التي تعزى إلى المتغيرات ، اتضح أن:

-في ضوء متغير الوظيفة : وجدت فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة مجتمع الدراسة، حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير ، وأبعادها، باختلاف متغير الوظيفة، لصالح أفراد مجتمع الدراسة بوظيفة (مدير/ة إدارة).

-في ضوء متغير سنوات الخبرة ومتغير عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة لا توجد فروق دالة إحصائية لواقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في

الإدارة العامة لتعليم عسير، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، و متغير عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة والإدارة.

٣- فيما يتعلق بمعوقات تطبيق أبعاد القيادة لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظر القيادات الإدارية بإدارة تعليم عسير ، اتضح ما يلي :

إن أهم المعوقات هو افتقار البيئة التي يقودها القائد الإداري للموارد المالية والمادية والبشرية المطلوبة، ثم قلق القائد الإداري من انعكاسات التغيير على سياسة العمل وإنجاز المهام بتكرار، ثم معوق الالتزام بمنهجية عمل نمطية تفتقر إلى الابتكار الإداري ، ثم معوقات افتقاد مهارة جمع المعلومات الدقيقة التي يبني عليها في حل المشكلات واتخاذ القرار ، والتردد من تبني أي أفكار جديدة لصالح العمل ، وضعف ابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل ، وإغفال القائد الإداري للتخطيط التطويري المبني على الاحتياج، ثم تأتي في الترتيب ما قبل الأخير أقل المعوقات وهي معوق الجمود عند تطبيق اللوائح الإدارية وسياسات العمل ، وإهمال أدوار الموارد البشرية المبدعة في صنع التميز الإداري ، ثم معوق ضعف إيمان القائد الإداري بدورة في مواكبة بيئة العمل للتطورات المتسارعة على أقل المعوقات في المرتبة الأخيرة.

٢-٥ توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ توصي الدراسة بما يلي:

١-٢-٥ توصيات متعلقة بوزارة التعليم ، وهي كالتالي:

- إنشاء إدارة داخل وزارة التعليم معنية بالقيادة الريادية، بهيكل تنظيمي داعم للقيادة الريادية يستثمر رأس المال البشري لتوفير قيادات ريادية، تواكب مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تبني الدراسات والأبحاث الأكاديمية حول القيادة الريادية ودورها في المؤسسات التعليمية والانطلاق من نتائجها في وضع الحلول الريادية، والعمل بالتوصيات المطروحة .
- صنع البيئة النموذجية، التي تنتهج أسلوب التنمية المستدام لتتمكن من استثمار الفرص وتعزيز ملكات الإبداع، لتتمكن من مواكبة العصر بشكل أسرع، وتتسم بالاستباقية والتفرد.
- تطوير طرق إدارة بيئات العمل لملاحقة التغيرات المتلاحقة الإدارية والمعرفية، وتضمينها
- منهجيات ابتكارية في عمليات التخطيط الاستراتيجي وما يرافقه من التنبؤ بالمستقبل.
- تعزيز ثقافة التوجه الريادي، ورفع درجة وعي القيادات الإدارية بأهميته لتجويد بيئات العمل، من خلال عقد المؤتمرات، وتنفيذ ورش عمل متخصصة في مجالات القيادة الريادية.
- ٢-٢-٥ توصيات متعلقة بالإدارة العامة للتعليم بعسير ، وهي كالتالي:
- تمكين القيادات الإدارية الرائدة ذات الكفاءة، التي تعي دورها فهي قيادات لا يثنياها نقص الخبرة الإدارية، أو يعوقها قلة البرامج المتخصصة في القيادة، منفتحة مرنة تؤمن بالتغيير، وتسعى إلى التطوير الريادي المبتكر، وتميل إلى المخاطرة والحساسية للمشكلات.
- تعزيز الابتكار الإداري في المؤسسات التعليمية باعتماد منهجية عمل غير نمطية ، بتبني الأفكار الخلاقة لصالح العمل ، والمخاطرة في تبني ما هو فريد مع تحمل المسؤولية .

- الاستفادة من الموارد المتاحة عن طريق إدارتها من المنظور الإستراتيجي ،مواكبة التطور والتقدم، وتحقيق التطلعات المستقبلية التي تكسبها التفرد والأصالة .
 - الاهتمام بالتخطيط التطويري المبني على الاحتياج ، لضمان فاعلية أدوار الموارد البشرية المؤهلة بالتدريب والممارسة ،والمبدعة في صنع التميز الريادي .
 - الاستثمار الموجه في عقول الطلاب وأفكارهم الإبداعية، التي تقوم المؤسسة التعليمية على إدارة بيناتهم وتعليمهم، والاستفادة من الطاقة المعرفية والموارد البشرية.
 - إقامة مسابقة سنوية على مستوى الإدارة العامة لتعليم عسير بمكافأة مجزية ، تشجع على إطلاق المبادرات والأفكار الإبداعية، التي تسهم في ريادة المؤسسة التعليميّة.
 - تأسيس قواعد بيانات متجددة للمشاريع والأفكار البناءة .
- ٣-٢-٥ مقترحات لدراسات مستقبلية
- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ تقدم الباحثة بعض التوصيات التي تأمل أن تسهم في إثراء الميدان الإداري التربوي في ذلك مجال القيادة الريادية ، وهي:
- إجراء دراسة مقارنة تتناول مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية، لدى القيادات الإدارية بين الإدارة العامة لتعليم عسير وإدارة تعليمية أخرى .
 - إجراء دراسة تتناول دور تطبيق القيادة الريادية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ .
 - إجراء دراسة تتناول أثر تطبيق القيادة الريادية على كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية.
 - إجراء دراسة تتناول تطبيق أبعاد القيادة الريادية القيادية، وعلاقتها بالتميز المؤسسي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأصفهاني، أبو الفرج. (٢٠٠٨). الأغاني. ج١٢، ط٢. دار الكتب العلمية.
- البدري، طارق. (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجيار، سهير على. (٢٠١٨). القيادة الريادية، مدخل لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية [عرض ورقة]. القاهرة، المؤتمر العلمي السنوي، الخامس والعشرون للجمعية، نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة العلوم التربوية النفسية، ج(٧)، ع(١). جامعة البحرين .
- حسين، قيس إبراهيم. (٢٠١٣). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- ديالي. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية، الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي، السنة التاسعة، ع (٢٦).
- رستم، فوزي علاوي، وتوكلي، حسين خنifer عبد الله. (٢٠١٩). فضاءات القيادة عند ذي القرنين مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية . لمجلد (٢٧) العدد (٦).
- رضوان، شفيق. (١٩٩٤). السلوكية الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- السبيعي، قوت. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض [أطروحة ماجستير غير منشورة]. كلية الشرق العربي للدراسات العليا.
- سلامه، كايد. (١٩٨٩). القيادة الفعالة . منشورات جامعة اليرموك . دائرة التعليم المستمر .
- السلماي، حسين مظلوم عباس. (٢٠١٥). القيادة الريادية والاستراتيجيات التنافسية وتأثيرهما في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد. مجلس كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية.
- السواريس، ختا أحمد عودة. (٢٠١٩). مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط
- في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع (١١).
- السويدان، طارق محمد، والعدلوني. محمد أكرم. (٢٠٠٤) مبادئ الإبداع. ط٣. مهندسو الحياة للنشر.

السيف، لولوة.(٢٠١٦).متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية الشرق العربي للدراسات العليا.
شحادة، رائف شحادة نايف.(٢٠٠٨). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية.

الشطيبي، عواطف حمدي. (٢٠٢١). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبل. ج (٣٧) ، ع (١١).

الشمري، صادق راشد.(٢٠١٥). دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز [دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة]. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ج (٢١)، ع (٨٣).

الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن، والمبيريك، وفاء بنت ناصر.(٢٠١١).ريادة الأعمال. مكتبة الشقري.
الشيخ، فؤاد نجيب ،ويحيى، ملحم ،والعكاليك، وجدان محمد (٢٠٠٩)، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن، سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٥) ع (٤) .

صلاح الدين، نسرین صالح.(٢٠٢٠). القيادة الريادية والمسؤولية المجتمعية لمدراس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، م (١٤)، ج (٢).

عباس ، علي، وبركات ، عبد الله . (١٩٩٧) . مدخل إلى علم الإدارة. دار النظم للنشر.
عبد القادر ،ندى ، وعبد الله ،عقيل غانم . (٢٠١٩) . تأثير سلوك القائد الريادي في الأداء التنظيمي [دراسة استطلاعية في شركة نفط البصرة]. مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة ، ج (١٤) ، ع (٢٨) .

عبوي، زيد منير.(٢٠٠٧) . الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير. دار البداية.
علوان ، رائد شعبان .(٢٠٠٥) فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية. الجامعة الإسلامية.

علي، برنية طروم.(٢٠١٤). القيادة التربوية مفهومها وأنماطها. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ، ع (٥)، ج (٣).

العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر إبراهيم، والعمري، غسان.(٢٠٠٦) . المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع .

العلي، عبد الستار، والنجار، فايز.(٢٠٠٦). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. دار الحامد للنشر.

عمرو، مرفت وليد يوسف. (٢٠٢١).مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الخليل.

الأغا، وفيق حلمي. (٢٠٠٩) . الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي. بحث منشور في مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، ج(١)، ع(١).

الغامدي ، منال أحمد عبدالرحمن. (٢٠٢١). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز (استراتيجية مقترحة). مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد(١٣)، ع (٣).

القاسم، منى منذر موسى. (٢٠١٣). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط .

القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر. (٢٠١٧) . القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات .مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد (١٥١).

كنعان، نواف. (١٩٩٢) . القيادة الإدارية . مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ماضي ،محمد الطاهر ،وعثمان ،ماجد إبراهيم .(١٩٩٩). الإحصاء في التربية وعلم النفس مع استخدام Spss .Minitab . ط١ ،دار القلم.

معيقل، نورة سعود.(٢٠١٧).تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية[برنامج تدريبي مقترح].جامعة الملك سعود.

مغاوري، هالة أمين.(٢٠١٧).تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع(١٨)، ج(٦).

نجم، عبود نجم. (٢٠٠٦) . أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال .الورق للنشر والتوزيع.

نجم ، عبود نجم.(٢٠١١) . القيادة وإدارة الابتكار . دار صفاء للنشر والتوزيع.

نسيمة ، خدير .(٢٠١٤) . مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك . جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

النعمي، صلاح عبد القادر احمد، ونايف ،باسم فيصل .(٢٠١٢) . دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع (٣١).

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

المراجع الأجنبية

- Aragon, Correa.(1998).*Strategic Proactively and Firm Approach to The Natural Environment*،Academic of Management Journal ,Vol .41,No.
- Daft, Richard L.(2001).*Organization Theory and Design*. 7thed .-South Western-College Publishing .
- Dess, Gregory &Lumpkn ,G &T, Eisner .(2007).*Strategic Management Creating Competitive Advantage* .Mc Crow Companies
- Hunt, JG &Larson, Laryl .(1977). *leadership: The cutting Edge*. Southern ErnIllinois University Press.
- Likert, R .(1961) .*New patterns of management* . MC Grew Hill. Book Co.
- Oliver, David & Johan ,Roos.(2005). *Decision making in high velocity environments :The importance of guiding principles*. Organization Studies. Vol. 26. No. 6.
- Tead ,O .(1963).*The Art of Leadership*. Mc Grew till Inc.
- Pfiffner, J.& R, Presthus .(1967). *Public Administration*.5thed. Ronald. Press Co.
- Wilson, Lagon .(1979).*American Academics then and now*. Oxford University press.
- White, L.P.(1962).*Introduction to the study of Pubic 3rd*.Macmillan Co.