كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليمية

مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة

مرفت وليد يوسف عمرو

إشراف الأستاذ الدكتور

محمود ابو سمرة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كليّة الدراسات العليا في جامعة الخليل. فلسطين

1442هـ / 2021م

إجازة الرسالة

مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة

مرفت وليد يوسف عمرو

إشراف الأستاذ الدكتور

محمود ابو سمرة

نوقشت هذه الرسالة يوم السبت بتاريخ ٦/١٢ /٢٠٢١م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
أ. د. محمود ابو سمرة	مشرفاً ورئيساً	.....
د. كمال مخامرة	ممتحناً داخلياً	.....
د. جعفر أبو صاع	ممتحناً خارجياً	

فلسطين- الخليل

الإهداء

...من بين أنامل عزف مباح

واوتار تراتيل العلم والابداع

تنساب كلماتي كلحن ندى ينساب على خد الياسمين بحروف تعبق بالعلم والتميز والإبداع

...إلى من قال فيهم رب العزة:

((وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا))

والدي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جناته

أزف إليه لحظة وقوفي هاته بينكم عنقود ودي ونجاحي تعانق فيها روحي روحه.....

امي الغالية.. ملحمة الحب وفرحة العمر ومثال التفاني والعطاء اهديكما نجاحي وباقة ورد وود وحب

.....إلى رمز الإخلاص ومثال الكبرياء والتضحية

إلى من كان مثالا للسند القوي والعطاء العامر بكل معاني التشجيع واحياء الأمل بروحي تجاه رسالتي هذه.. رفيق الكفاح زوجي العزيز

إلى من أتوق لرؤية مستقبلهم المشرق بإذن الله تعالى

فقد كانوا كسمفونية أمل تعزف على طريق نجاحي

ابنائي وفلذة كبدي

إلى من علموني أن الحياة بدون ترابط وحب وتعاون لا تساوي شيئا ..... نبض الرّوح وسريان الدم في الجسد إخوتي الأعزاء سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى كبيري المقام ذوي السيرة العطرة والسمعة الطيبة أصحاب الصرح العلمي الشامخ...أهل العلم والمعرفة

الأساتذة والمشرفين على رسالتي هذه...طوبى لكم أينما كنتم وسكنتم

إلى جموع الأهل والأصدقاء....ومن تلقيت منهم النصح والإرشاد .....أهدي خلاصة جهدي العلمي

والله ولي التوفيق

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين والصديقين

((وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب)) صدق الله العظيم

اتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل، مشرفي على الرسالة الأستاذ الدكتور محمود ابو سمرة على جهوده العظيمة، ونصائحه وتوجيهاته وملاحظاته التي أثرت الرسالة، وكان لملاحظاته عظيم الأثر في انجاز الرسالة بالشكل العلمي الصحيح، أدامكَ الله ذخرا لطلبة العلم أستاذي الفاضل.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
فهرس الموضوعات	هـ
فهرس الجداول	ز
فهرس الملاحق	ي
المخلص	ك
Abstract	ل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
مقدمة الدراسة	2
مشكلة الدراسة وأسئلتها	4
فرضيّات الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
أهمّية الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
الإطار النظري	10
الدراسات العربية	34

الدراسات الأجنبية	42
التعقيب على الدراسات السابقة	45
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
منهج الدراسة	48
مجتمع الدراسة	48
عينة الدراسة	49
أدوات الدراسة	50
متغيرات الدراسة	56
إجراءات الدراسة	57
الأساليب الإحصائية	58
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
نتائج الدراسة	61
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
تمهيد	85
مناقشة نتائج الدراسة	85
التوصيات	92
المصادر والمراجع	94
الملاحق	105

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	49
نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للمقياس	52
نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	55
نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأداة الدراسة	55
مقياس التصحيح الوزني الذي اعتمدته الباحثة	59
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل لمجالات أداة الدراسة	61
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	63
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستباقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	64
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	65
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	66
نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي	68

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	69
نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	70
نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	72
الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	73
نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	74
نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص	76
نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للتعرّف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة	78
الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية	79
نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرّف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية	81

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية	82

فهرس الملاحق

المحلق	الصفحة
ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولية	106
ملحق (2) الاستبانة في صورتها النهائية	109
ملحق (3) اسماء المحكمين للرسالة	112
ملحق (4) تسهيل المهمة	113

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف الى مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (9783) معلماً ومعلمة، في حين جاءت عينة الدراسة كعينة عشوائية طبقية، وبلغ عدد أفرادها (541) معلماً ومعلمة.

أظهرت النتائج أن درجة توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.27)، وانحراف معياري مقداره(0.69). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، في حين أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة احصائية لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة والتخصص ومستوى المدرسة والمديرية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهادفة الى رفع مستوى القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، المشرفين التربويين، مديريات التربية والتعليم، محافظة الخليل

Availability of the leadership Traits of the Educational Supervisors in the Directorates of Education in the Hebron Governorate from the Teachers' Point of View

Abstract

This study aimed to identify the availability of the leadership traits of the educational supervisors in the directorates of education in the Hebron governorate from the teachers' point of view. The study population consisted of all teachers in the schools of the directorates of education in Hebron governorate, who numbered (9783) male and female teachers, while the study sample came as a stratified random sample, and the number of its members was (541) teachers.

The results showed that the degree of availability of leadership traits among educational supervisors in the directorates of education in the Hebron governorate from the teachers' point of view was medium, with a mean of (3.27), and a standard deviation of (0.69). The results also showed that there were no statistically significant differences between teachers' estimates of the availability of pioneering leadership traits among educational supervisors due to the variables of gender and educational qualification, while the results showed statistically significant differences in the extent of the availability of pioneering leadership traits among educational supervisors due to the variables: years of experience and specialization school and district level.

The study concluded with a set of recommendations aimed at raising the level of pioneering leadership among educational supervisors

Keywords: entrepreneurial leadership, educational supervisors, education directorates, Hebron governorate

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تمر مسيرة التربية التعليم بمنعطفات مهمة، فالمتابع لها يجد أنها قد مرت بتطورات كبيرة في جميع جوانبها، سواءً فيما يخص المنهج أو المعلم أو الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي، لذا فقد أصبحت كل مفردة من هذه المفردات شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية. ويعد الإشراف التربوي على قدر واسع من الأهمية، لما يشكل من محور أساس في خدمة المسيرة التعليمية، ولما له من أثر كبير في تحسين العملية التربوية، حيث يحتاج العاملون في مجال التربية والتعليم، كغيره من مجالات الحياة، إلى من يوجههم ويشرف على أدائهم، حتى تتطور أداءاتهم نحو الأفضل، وتواكب كل ما هو جديد في الميدان التربوي (عطا الله، 2011).

والقيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول: بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (العربيد، 2010).

والقيادة التربوية تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارات التعليمية، وتُعد من أهم مكونات المنظومة التعليمية لدورها الكبير في تشجيع التفاعل الإيجابي بين العاملين وتنمية دوافعهم الإيجابية، وتهتم القيادة

التربوية بالمبادئ والقيم، وأصبحت في القرن الحادي والعشرين تستهدف الوصول إلى معايير تقاس بها فعالية الإدارة بطريقة علمية وموضوعية (القيسي، 2010).

والريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية؛ لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعي إليها مختلف المجتمعات، للخروج بأجيال تدرك الفرص، وتبادر في تبنيها، وتمتلك روح الابتكار والإبداع، وتستثمر الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم، فالمنظمات الريادية تحتاج إلى أشخاص تقود هذه المنظمات بشكل مختلف، يمتازون بسمات الأسبقية والمبادأة والمخاطرة والإبداع، مقارنة مع القيادات الأخرى (محمد، 2011).

فقد أشار العديد من الباحثين للقيادة الريادية على أنها شكلاً من اشكال القيادة المنجزة في السياق الريادي، قيادة قائمة على الرؤية الريادية، واستكشاف واستثمار الفرص من خلال الانتفاع من الموارد، وتشجيع الأفكار الجديدة والابتكار داخل المنظمة او المجموعة او لدى الفرد، والقيادة الريادية نوع خاص من القيادات العصرية التي تتضمن الرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل وتحليل البيئة الخارجية، وايضا القدرة على الابتكار والابداع وتحمل المسؤولية واخذ المخاطر التي من الممكن ان تواجهها في المستقبل (جلاب وجريمخ، 2018).

والمشرف التربوي عنصر أساس في المنظومة التعليمية، يحتاج الى مهارات وسمات تؤهله للقيام بدوره على أفضل وجه في مجال متابعة العملية التعليمية وتحسينها، وهذه المهارات والسمات، بالإضافة الى الخبرات المكتسبة، ترتقي بأداء المشرف التربوي من الدور الإداري البحت الى الدور القيادي المؤثر. والقيادة ليست شكلاً ونمطاً واحداً، بل متجددة ومتطورة في مفاهيمها ونظرياتها ومدارسها، ومنها القيادة الريادية.

وعليه، وفي ظل أهمية الاشراف التربوي من جهة، وأهمية القيادة من جهة أخرى، وضرورة أن تكون من نوع خاص في الميدان التربوي بشكل عام، وفي مجال الاشراف التربوي بشكل خاص، جاءت هذه الدراسة للتعرف الى نوع خاص من أنواع القيادة في جميع مجالات الاشراف التربوي، ألا وهو القيادة الريادية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتوقف الدور الريادي على وجود قيادة مؤثرة تستطيع أن تُدير هذا الحراك الإبداعي والمعرفي نحو التطور، وقد ظهر مفهوم القيادة الريادية كحاجة ملحة للتكيف مع متطلبات التعليم في القرن الحادي والعشرين. فالقيادات التربوية لا بد أن تكون قيادات ريادية قادرة على التحفيز والابتكار واستثمار الفرص، لتكون قادرة على التغيير. وللمشرف التربوي دور بارز وريادي في الميدان التربوي، فهو الذي يوجه دفة العملية التعليمية التعلمية برمتها نحو الجودة من خلال المعلم، فعلى عاتقه تقع مسؤولية تربوية وتعليمية كبيرة، فهو الموجه والمشرف والقائد للمعلمين، ولا بد أن يكون دوره قيادي ريادي بامتياز.

لهذا كله جاءت هذه الدراسة للتعرف الى مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. وتحددت أسئلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، مستوى المدرسة، المديرية)؟

فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثاني:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

.الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف الى مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف الى الاختلاف بين تقديرات المعلمين لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية القيادة بشكل عام، والريادة بشكل خاص، في تطوير العمل التربوي، اضافة لكون المشرفين التربويين يمثلون الدور القيادي في العمل التعليمي من خلال اشراف كل فرد على مجموعة من المعلمين، ومن خلال الدور الذي يلعبه المشرفون في رفع مستوى المهارات المهنية للمعلمين مما يؤدي إلى الرقي في النظام التربوي بكامله.

الأهمية العملية:

ومن الناحية التطبيقية يمكن الاستفادة من خلال نتائج هذه الدراسة في وضع الخطط الريادية من اجل رفع مستوى القيادة الريادية لدى المشرفين من اجل الوصول إلى معلم قيادي وريادي.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: هي الفن الذي نستطيع بواسطته التأثير على توجيه الآخرين إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم، من خلال تنسيق جهود الأفراد وتنظيم علاقاتهم، مما يجعلهم يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (أبو العلا، 2013، ص72).

القيادة الريادية: هي القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل تأكيد سلوكيات كل من البحث عن الفرص والميزة والقيمة للاستفادة من الفرص الجديدة (جمال وطاهر، 2017، ص362).

وتعرف الباحثة القيادة الريادية إجرائياً بأنها السلوك الذي ينتهجه المشرفين التربويين من أجل للتأثير في سلوكيات المعلمين واتجاهاتهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية بطريقة يتم فيها توفير روح المبادأة المخاطرة والاستباقية والابداع والرؤية الواضحة في تقديم الحلول للمشكلات وقد تم إعداد مقياس لقياس ذلك خصيصاً.

المشرف التربوي: هو قائد تربوي يسعى بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية إلى تحسين هذه العملية وتطويرها، من خلال علاقته مع المعلم (مرتجى، 2009، ص9).

مديريات التربية والتعليم: الجهة المخولة بتنفيذ الخطط والبرامج، وفقاً لسياسات مرسومة، ومشفوعة باللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم بما يتمشى مع التوجيهات العامة للدولة وتضم أربع مديريات في محافظة الخليل وهي مديرية تربية وتعليم الخليل، مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، مديرية تربية وتعليم شمال الخليل، مديرية تربية وتعليم يطا.

محافظة الخليل: هي محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضفة الغربية، وتبلغ مساحتها 997 كم²، وتحدها من الشمال محافظة بيت لحم، ويحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى، وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان، حيث تبلغ مساحتها 16% من أراضي الضفة الغربية وتعدادها 729,193 نسمة سنة 2016. وفيها قبور الأنبياء إبراهيم خليل الله، ومنه أخذت الخليل تسميتها، وكذلك قبر يعقوب، واسحق وأزواجهم عليهم السلام، وأخذت المكانة الدينية بعد القدس لدى الديانتين الإسلامية واليهودية، وتبعد عن مدينة القدس قرابة 31 كم، وتتكون المحافظة من 100 قرية ومدينة أبرزها: مدن الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية وحلحول، بالإضافة إلى مخيمين للاجئين هما الفوار والعروب (الدباغ والخالدي، 2018).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

تعرض الباحثة في هذا الجزء من هذا الفصل بعض العناوين والمفردات ذات العلاقة بالقيادة بشكل عام، والقيادة الريادية بشكل خاص، إضافة الى علاقة ذلك بالإشراف التربوي، وتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يتمحور حول القيادة الريادية فقد تم تعريف القيادة وأهميتها وأنماطها ونظرياتها، ومن ثم القيادة الريادية وأبعادها ومعوقات تطبيقها، وكذلك تم الحديث عن الإشراف التربوي ومراحله وأنواعه وخصائصه، وبعد ذلك تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

الإطار النظري

مقدمة:

مصطلح القيادة من المصطلحات اللافتة للنظر قديماً وحديثاً، في جميع الميادين، السياسية والعسكرية والتعليمية والاقتصادية وغيرها، وبالرغم من كونها قديمة قدم المجتمعات الا أنها حديثة عندما وضعت على بساط البحث العلمي، بهدف الإجابة عن العديد من الأسئلة التي تثار حول مفهوم القيادة ومتعلقاتها: كيف يمكن أن تكون قائداً ناجحاً؟ ما هي مهارات القائد؟ لماذا ينجح هذا في القيادة ويفشل غيره؟ وغيرها. فوضعت النظريات، وأجريت الدراسات ولا زالت ولن تتوقف، للتعرف الى ماهية هذه المفردة (أبو سمرة واللبدي، 2012).

فالقيادة إذن، كدراسة وممارسة، ليست عملية جامدة، وإنما هي عملية ديناميكية حية، يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقًا لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات، وأن يلعب دوره على المستويين رسم السياسة وتنفيذ السياسة، ويتوقع منه أيضًا أن يدفع العمل إلى الأمام وأن يطور من أساليبه وطرائقه في العمل، أي أن يقوم بدور تجديدي (Epitropaki & Mainemelis,2016).

وتعتمد القيادة وقوة فاعليتها على عناصر جوهرية وهي: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها (الإثابة، الإكراه، الأسس المرجعية للمرؤوسين، الخبرة، والشخصية)، توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم حيث يتوقف نجاح القائد على قدرته في توحيد جهود العاملين وتنظيمها وتنسيقها ومن ثم توجيهها نحو الهدف المشترك، وتحقيق الهدف الوظيفي للمؤسسة التي يقوم على إدارتها وهو هدف مشترك يسعى جميع العاملين لبلوغه، والقدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمسؤولية أو المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد (بكر، 2014)

مفهوم القيادة:

القيادة من حيث الممارسة قديمة قدم الانسان، وعرفتها الأمم والشعوب، فكان الامبراطور، وكان فرعون، وكان القيصر وكان الشاه، وكان الملك والرئيس، والسلطان والخليفة، وشيخ القبيلة والمختار وغيرها من المسميات التي أطلقت على أناس هم في سدة الحكم، ولهم الكلمة الأولى في جماعتهم، بمعنى قادة.

أما من حيث الدراسة والبحث، بمعنى الاهتمام الفعلي بدراسة هذا المصطلح، فقد بدأ مع أواسط القرن العشرين(السعود،2013)، حيث بدأت الدراسات حول القيادة، وحاول الباحثون في هذا المجال تلمس هذا المفهوم، ووضع التعريفات المناسبة له:

يشير السعود(2013) الى أن (Hemphill)، هو أول من عرف القيادة عام 1949، بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة، وعرف كل من (Loab & Kindle,1999, p33) القيادة على أنها " نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه".

ويعرفها عبودي(2009،ص9) بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير" . ويعرفها جيعان(2013، ص3) " بأنها ممارسة التأثير على الأفراد بهدف خلق التعاون بينهم، من أجل تحقيق هدف مشترك، بحيث يمتلك القائد القدرة على رؤية الهدف الجماعي وبلورته، وبناء الثقة المشتركة وتعزيزها، مما يتطلب وجود الألفة والعلاقة الإيجابية بينه وبين مختلف العاملين في المؤسسة". أما أبو حامد (2013، ص12) فيعرف القيادة ""بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم".

أما السعود(2013، ص73) فيرى أن القيادة تعني أن هناك فرداً ما(القائد) يمتلك قدرة (التأثير) على توجيه جماعة ما(التابعين) من أجل تحقيق أهداف محددة. وعليه يحدد محور عملية القيادة هو التأثير.

أما القيادة التربوية فهي قيادة في الميدان التربوي، وتعني التأثير في سلوك العاملين في الميدان التربوي، وهي عند الحريري(2007، ص70) تعني قدرة القائد التربوي على التأثير على سلوك واتجاهات مرؤوسيه، وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. ويرى (Nahavandi,2003) أن القيادة

التربوية هي العنصر الأساس والفاعل والمؤثر في المنظمة التربوية، الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة. في حين يعرفها السعود(2013، ص77) على أنها" مقدرة الفرد(القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة".

ويتضح من هذه التعريفات أن مفهوم القيادة أو القيادة التربوية يتضمن عناصر، عرفت بعناصر القيادة، وهي: القائد، المرؤوسين، الهدف.

والقيادة غير الإدارة، فالإدارة ارتبطت بمجموعة من الممارسات الإدارية، كالتنفيذ والتوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة والتقييم، في حين ارتبط مفهوم القيادة بالتأثير في المرؤوسين بالدرجة الأولى، وقيامهم بواجباتهم بقناعة ورضا، والتأثير بالإكراه وعدم الرضا لا يدخل في مفهوم التأثير المقصود في القيادة (كنعان، 1995). وهذا ما يؤكده السعود(2013) بأن التأثير المقصود في القيادة يختلف عن التأثير بالقوة، التي تكون اذعاناً قسرياً، كما تختلف عن تأثير السلطة التي تعد قوة شرعية تمنح للقائد بقرار رسمي، وعليه أمكن القول إن كل قائد هو بالضرورة اداري، ولكن العكس ليس صحيحاً. ويشير كل من (Chance & Chance, 2002) الى الفرق بين القائد والمدير من خلال عبارة نقلاها عن(Bennis) بأن المدير يقوم بما هو مطلوب بطريقة صحيحة، في حين يقوم القائد بما هو صحيح:

(Administrator does things right, while leader does the right thing)

أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة كونها ارتبطت بعنصر التأثير، فأية مؤسسة ترغب في الحصول على أفضل النتائج، المدرسة، الجامعة، المصنع..... وهذا يتطلب تعاوناً مشتركاً بين الإدارة والمرؤوسين، وحتى تستطيع الإدارة

تحقيق هذا التعاون بشكل دائم، وعن قناعة ورضا، لا بد أن يتحقق عنصر التأثير، بمعناه الذي تمت الإشارة اليه سابقاً، وهنا تكمن أهمية القيادة. ويمكن اختصار أهمية القيادة في تلك العبارة التي نقلها حسين وحسين(2006) على لسان بينس(Bennis) وهي: مثلما أن الفرد لا يستطيع أن يعمل دون عقل، فكذلك المجتمعات لا يمكن أن تعمل دون قيادة.

وقالت العرب قديماً:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة اذا جهالهم سادوا

وعليه، تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية، تعتمد عليها المنظمات في تحقيق النجاح، فهي تعبر عن إيحاء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بإلتزام عالٍ ومثابرة في انجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، فالقيادة تهتم بكيفية بناء الإلتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، كما ترتبط القيادة بالموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح المنظمات والمؤسسات (كنعان، 2014).

والقيادة ضرورية في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، وفي كل المجالات الإدارية التي تشمل: التخطيط والتنفيذ والتوجيه والرقابة والتقويم والمتابعة. ونظراً لتنامي المؤسسات وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية والخارجية وتشابكها، وتأثرها بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أصبح لا بد من التغيير والتطوير، اللذين لا يمكن أن يتحققا إلا في ظل وجود قيادات واعية وعادلة. وقد نبعت أهمية القيادة من تأثيرها المزدوج على الجانبين الإنساني والمادي، كما أنها عملية حيوية، تتم من خلال التأثير على

دافعية الأخرين، وحشد الموارد المختلفة لتحقيق أهداف معينة تنبع من احتياجاتهم، والقيادة تتمتع بوظيفتين لا غنى عنهما: تحديد الاتجاهات وممارسة التأثير بالآخرين (جيعان، 2013).

واذا كان هذا ضرورياً في المؤسسات بشكل عام، فهو في المؤسسات التربوية أكثر الحاحاً، فالقيادة في الميدان التربوي تعني بناء الانسان، وبناء المجتمع، بناءً معرفياً ومهاراتياً، بناءً روحياً وجسدياً ومعرفياً. والقيادة التربوية اذن هي عملية إنسانية اجتماعية تربوية، تهتم بشخصية المعلم والتلميذ، وترتقي بهما معاً، وبتعاون مع المجتمع المحلي واطراف العملية التربوية، لإيجاد جيل واعٍ ومؤمن بالله وبالقيم التي جاء بها ديننا الحنيف، وهي عملية تفجير للطاقات الكامنة في الأفراد لبلوغ الأهداف المرجوة، كما أنها تعمل على بناء شبكة العلاقات داخل المدرسة لتوفير التعلم الجيد والفعال، وتساعد على تحديد المهام والأهداف والأغراض والمسارات لتحقيق الأغراض المرجوة من خلال تأدية العمل على الوجه الصحيح من خلال التخطيط والتعاون والإشراف والإبداع (أبو هداف، 2011). وترى الباحثة أن الميدان التربوي بحاجة الى قيادة وليست إدارة، بل قيادة من نوع خاص، قيادة متميزة مبدعة استباقية، ولديها رؤية مستقبلية وشاملة.

الأنماط القيادية:

الأنماط القيادية أو أساليب القيادة تعني الكيفية التي يؤثر بها القائد على تابعيه، وهذه الأساليب أو الأنماط ترتبط بسمات القائد من جهة، وطبيعة التنظيم(المؤسسة) من جهة أخرى، والموقف من جهة ثالثة. ويشير الطويل(1986) بهذا الخصوص الى ان القيادة دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والاتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله. وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة أنماط سلوك القائد، مثل دراسة جامعة ولاية أوهايو(1974)، ودراسة جامعة متشغن(1960)، ودراسة لفين ولبيت ووايت (1939)، ولم تتفق هذه

الدراسات في نتائجها حول الأسلوب أو النمط الأفضل الذي ينبغي استخدامه عند قيام القائد بعملية التأثير في المرؤوسين(الطويل، 1986). ولكن عند الحديث عن الأنماط، فهناك أنماط ثلاثة هي الأكثر شيوعاً في المجالين الإداري والقيادي:

النمط القيادي الدكتاتوري أو الأوتوقراطي: ويعني حكم الفرد، وهو من الأساليب التسلطية التي يتبعها الرئيس في قيادة مؤسسته، ويتمثل في تركيز السلطة في يده، والتقيد بالتعليمات حرفياً وسير العمل، ولا يهتم بآراء المرؤوسين، وينصب الاهتمام في هذا النمط على إنجاز العمل ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية (المخلافي، 2008). وفيها ينفرد القائد باتخاذ القرار، وتكون العلاقة بينه وبين المرؤوسين أساسها الخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة، ويقل جو الحرية والرضا الوظيفي، والاتصال بين القائد والجماعة اتصال رأسي من أعلى إلى أسفل، ويسعى القائد لتظل العلاقات بين الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث تكتل ضده (أبو حامد، 2013).

النمط الفوضوي أو الترسلي، أو القيادة الحرة: يستند هذا النمط من القيادة الى مبدأ اطلاق الحريات للعاملين(السعود، 2013)، والقائد في هذا النمط يمنح جماعته حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال يكون قد وصل مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية (أبو هداف، 2011). والقائد هنا سلبي لا أثر لوجوده، لا وجود لسياسات محددة أو إجراءات، لا وجود لاحترام شخصية القائد إيماناً من الجماعة بضعف شخصية القائد وعدم مقدرته على ممارسة مهامه الإدارية(أبو حامد، 2013). ويرى آخرون أن هذا النمط من القيادة له وجود في التطبيق العملي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه (الطويل،1986)، كأن يصلح في المؤسسات البحثية التي يعرف

فيها كل فريق طبيعة عمله، ومتى يبدأ، وماذا عليه أن يعمل، فهو ليس بحاجة الى قيادة مباشرة أو غير مباشرة. ولكن واقع الحال، ومن خلال ملاحظة العديد من التعريفات لهذا النمط، وخاصة ما قاله(أبو هداف، 2011) "بأن القيادة هنا مغيبة"، بمعنى لا وجود للقيادة في هذه الحالة، وهذا يعني أن هذا النمط هو نمط اداري وليس نمطاً قيادياً.

النمط الديموقراطي: وتعني اللفظة ابتداءً (حكم الشعب)، وتعني هنا حكم الجماعة، أي مشاركة المرؤوسين للرئيس في وضع السياسات والإجراءات، ولهم حق المناقشة والمشاركة والاعتراض، وهم جزء من المؤسسة. وقد تميل الأمور الى اللامركزية، كما هذا النمط بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وإثارة روح التعاون، والقائد الديمقراطي لا ينفرد عادة بأي قرار، بل يطلب إسهام الآخرين فيه، ويفوض بعض سلطاته لمرؤوسيه (المخلافي، 2008). وفي العديد من المؤسسات تقوم الجماعة باختيار القائد أو انتخابه، ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط وتنفيذ الأنشطة وتقويمها، وتكون المسؤوليات موزعة بين الأفراد بعدالة (أبو حامد، 2013).

وترى الباحثة أنه لكل من هذه الأنماط مزاياه وعيوبه، فلم يستقر الحال بين الباحثين في هذا المجال على رأي واحد، بأن هذا النمط هو الأفضل في جميع الأحوال والظروف، لهذا جاءت نظريات القيادة للبحث في العديد من الجوانب المتصلة بالقيادة والقائد.

نظريات القيادة:

تحاول نظريات القيادة أن تقدم تفسيراً لطبيعة القيادة، وللعوامل المتصلة بظهور القادة، فكان للقيادة نظرياتها كما كان للإدارة مدارسها، وحاولت هذه النظريات تلمس أفضل الأساليب والأفكار للرقي بدور القائد وأدائه، من خلال المواءمة بين أهداف العاملين وطموحاتهم، وأهداف المؤسسة وطموحاتها.

ومن أقدم النظريات كانت نظرية الرجل العظيم، وهي القائمة على فكرة ان القادة يولدون ولا يصنعون، أي يمتلكون سمات قيادية فطرية وموروثة، ومن أهم ما جاءت به هو افتراضها بقدرة القائد (الرجل العظيم) على إحداث التغيرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها، والشخص عندما يولد اما ان يمتلك السمات الضرورية للقيادة او لا يمتلكها، كما يلاحظ ان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة، وكذلك نوعية الجماعة ذاتها، ومما يلاحظ ان هذه النظرية أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة وتوصيف القائد(شهاب، 2010).

ومن ثم جاءت نظرية السمات التي تشير إلى أن القائد الفعال تتوفر فيه مجموعة من الصفات الفسيولوجية والنفسية والذهنية، والقائد بمفهوم هذه لنظرية أيضاً يولد ولا يصنع (أبو سمرة وأخرون، 2011)، وأن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام وسرعة البديهة (شهاب، 2010). وتبين لاحقاً أن هذه النظرية لا تقدم جواباً شافياً حول السمات الضرورية للقيادة بالضبط، مما استدعى القيام بدراسات أخرى حول النظريات، فبرزت نظريات أخرى في الخمسينات تهتم بالمنحى السلوكي للقيادة، حيث ركزت على بعدين يتعلقان بسلوك القائد في المؤسسة: بعد العاملين (المرؤوسين) والاهتمام بهم من جهة، بعد الانتاج وأهداف

المؤسسة من جهة أخرى. فكانت نظرية ذات البعدين، والشبكة الإدارية، ونظرية ليكرت في القيادة، ونظرية الخط المستقيم ونظريات أخرى.

ثم جاءت نظرية القيادة الموقفية والظرفية، التي اعتبرت القيادة اقتراناً بين القائد والموقف والأتباع، ووفق هذه النظرية يكون القائد مؤثراً أو غير مؤثر حسب طريقة تعامله مع الموقف وتكييف سلوكه ليلائم حاجات أتباعه والبيئة التي يعيشون فيها، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها، ومن رواد هذه النظرية كل من كينيث بلانشرد، وباول هيرسي، وفيدلر (Lunenburg& Ornstien, 2004). وركزت نظرية النضج الوظيفي (إحدى النظريات الموقفية) بشكل أساسي على خصائص التابعين ونضجهم، وأشارت أن على القائد أن يقيم مدى نضج تابعيه للمهمة باستمرار، وان يختار النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتلك الخصائص إذ يسمح القائد للتابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرون وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم، بينما يلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويتشارك القائد مع التابعين في اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل، ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس ويلجأ القائد للإقناع إذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة والثقة بالنفس (الغزالي، 2012).

وظل الباب مفتوحاً، ولا يزال، لدراسات ونظريات ومسميات جديدة للقيادة والقادة، وكلها تقع تحت مسمى المدارس الحديثة في القيادة. فكانت القيادة التحويلية والاجرائية، والتشاركية، والخادمة، والقيادة بالحب، والقيادة التوزيعية وغيرها. حتى ظهرت مفردة "القيادة الريادية "، والتي تعطيها الباحثة شيئاً من التفصيل والايضاح.

القيادة الريادية:

اعترفت المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بضرورة تطوير الموارد البشرية للدولة في ظل منظومة التعليم الريادي لخلق أفراد قادرين على الأخذ بزمام المبادرة في الأعمال القائمة على الابتكار والتغيير، والقيادة الريادية عامل مؤثر يقود نحو تعزيز نظم الابتكار والتميز (إبراهيم، 2015).

يعرف الدوسري (2016، ص333) القيادة الريادية "بأنها نمط قيادي منظم واعٍ وهادف، تتوفر فيه روح المبادأة والجرأة على المألوف، والاستعداد لتحمّل المخاطر، وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، ويقوم القائد من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية". وعرفها (Roomi & Harrison, 2011, p2) هي أحد أنماط القيادة الذي يتلاءم مع الطبيعة الديناميكية المعقدة لبيئة العمل التي تتغير بشكل سريع، لتوصيل الرؤية لإشراك فرق لتحديد وتطوير والاستفادة من الفرصة المتاحة للفرد.

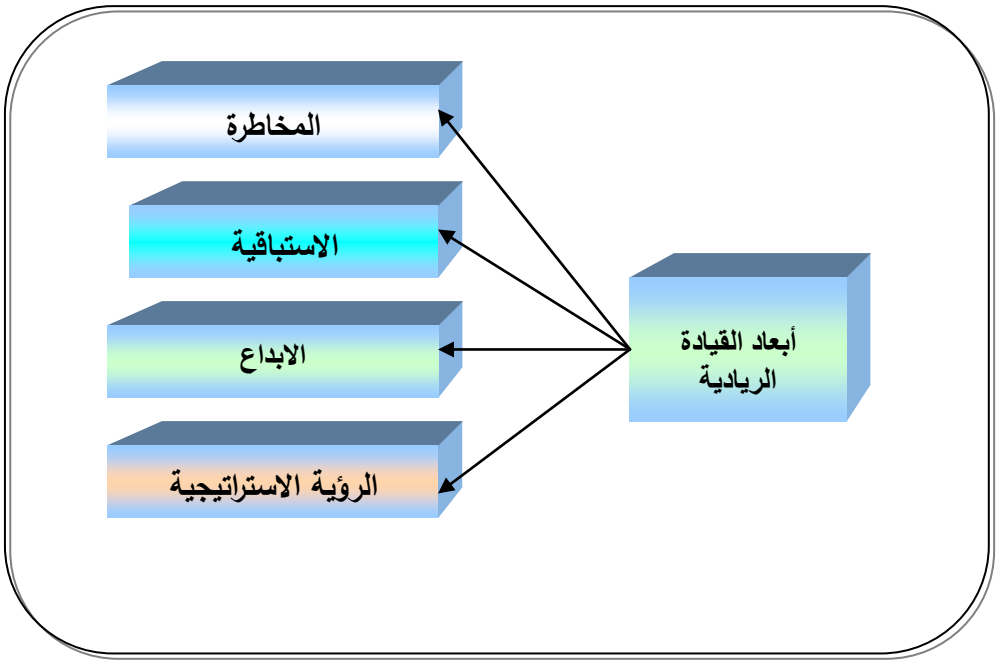
وتعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة الريادة في الآونة الأخيرة، وبالرغم من وجود الكثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام والمحتوى. وقد جاءت بعض هذه التعريفات على أن الريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها. بالإضافة إلى شمول بعض التعريفات على مفاهيم جديدة، مثل: الابتكار والإبداع والمخاطرة والاستقلالية والتنافسية (النجار والعلي، 2010).

والقادة الرياديون هم الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل أو ضمن المنظمات، والذين يقومون بالبحث عن الفرصة الجديدة، ثم يستعملون عملية الإبداع التي تتضمن المخاطر لغرض تعقب أو استغلال تلك الفرصة، وتتطلب البيئة المضطربة نوعا جديدا من القيادة الريادية اذا ان القائد يساعد التابعين في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابلياتهم للمساهمة بفاعلية في تطوير العمل (السكارنة، 2010)

ويرى الباشقالي (2010) ان القائد الريادي يحمل لواء التغيير؛ فالمجتمع الذي يخرج منه أكبر عدد من الرياديين، سيكونون قادرين أكثر من غيرهم على المبادرة والمنافسة وتحقيق التطور والنمو، وأن المهمة الرئيسية للقيادة الريادية تتمثل في قيادة العملية الإبداعية، وخلق القادة وتمكين الأكاديميين من تحمل المخاطرة وبناء نظام للمكافأة حول الطرق الجديدة لعمل الأشياء، وبناء ما هو جديد ومبدع في كل قسم بدلا من اتخاذ طبيعة العمل الشامل الذي يتطلب ثقافة الدفاع المستمر عن السلبيات في العمل، والعمل علي تسهيل تحويل المعرفة الأكاديمية إلى الواقع.

وتظهر أهمية القيادة الريادية باعتبارها احد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية، فهي الآلية التي يستطيع من خلالها المجتمع تحويل المعلومات التقنية الي سلع وخدمات، كما ان وجود هذا النوع من القيادات الريادية يقود عملية الابداع في السلع والخدمات والعمليات، وتعد الاداة الحاسمة للدفع بعمليات التغير في المجتمعات بشكل عام، كما أن دور الريادة لا يقتصر فقط على اكتشاف وتحوير التقنية فحسب، بل على تغيير أوجه التقصير أو عدم الكفاءة في الاقتصاد من حيث الزمان والمكان، وهي عامل حاسم لإيجاد الحيوية والتجديد في المنظمة، فهي وسيلة لتطوير الاعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق القيمة (محمد، 2011).

أبعاد القيادة الريادية:



الشكل (1) الأبعاد الرئيسة للتوجه الريادي من وجهة نظر (Dess et al, 2011.)

يمكن أن تظهر أبعاد الريادة من خلال التفصيل التالي:

المخاطرة :

وتعني مدى قدرة أصحاب العمل على تحمل المخاطرة عند اتخاذهم للقرارات الضرورية مع ضرورة الانتباه إلى حجم هذه المخاطرة ، وكيف يمكن إيجاد الحلول لها (الكايد، 2007)، يعتقد البعض بأن الرياديين هم الاشخاص الذين تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة، ولكننا نعتقد أن أي شخص لديه الشجاعة أن يبدأ عملاً جديداً أو فريداً هو رجل ريادي ومبدع ولديه افكار ريادية حيث يستطيع ان يحمل هذا المشروع، والعمل نوعاً من المخاطرة المتنوعة سواءً عند بدء المشروع أو تشغيله، وتتضخم هذه المخاطرة،

وتزداد عادة مع زيادة احتمالية فشل المشروع، ومن الطبيعي ان نلاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة. وأهم ما يجب أن يتمتع به رجل الأعمال المبادر والمبدع هو الشجاعة والمخاطرة، ولكن المخاطرة غير المغامرة، حيث تقوم الأولى أي المخاطرة على العمل الشاق، وانتهاز الفرص السانحة، بينما تقوم المغامرة على الحظ، بالتالي إنها لعبة التحدي والإثارة، ومتعة العمل من أجل النجاح (عمار، 2016).

الاستباقية:

أن التوجه الريادي الاستباقي يشير إلى قدرة المنظمة في استغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والإجراءات لتحقيق القيادة، وهذا يعني ضرورة الالتزام بإنجاز الأعمال المطلوب تنفيذها من قبل صاحب العمل بدافعية وحماس للحصول على التميز (الكايد، 2007)، أيضاً تعني متابعة الفرصة الواعدة بدال من مجرد الاستجابة لتحركات المنافسين وأن تكون قياديا في الإبداع وفي صدارة المنافسين (سلمان والناصري، 2016).

الابتكار والقدرات الإبداعية :

وهذا يعني مدى توفر القدرات الإبداعية لأصحاب العمل ومدى توفر القدرات الابتكارية(الكايد، 2007)، ويمكن تلخيص أهم صفات الشخص المبدع في ما يلي: الذكاء، الانفتاح، الصداقة، المرونة، الاستقلال، القدرة على اتخاذ القرار، الثقة بالنفس، تقدير الذات، التواضع، المثابرة، الطلاقة، القدرة على التفكير، التحكم في الانفعالات، الطموح، الاكتفاء الذاتي، قوة الارادة، المخاطرة، القدرة على السيطرة (علوان، 2005).

والإبداع يعني القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار جديده للعمل، قد يكون من شأنها تحسين ظروف العمل، والعمل على تحفيز أداء العاملين وقدراتهم، وزيادة مواهبهم،هذا يؤدي الى تحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، كما يمكن أن يقتصر السلوك الإبداعي على السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في مكان العمل (الخوالدة والحنيطي، 2008).

الرؤية الاستراتيجية

الممارسات والوسائل الإبداعية والأنشطة القائمة عمى البحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي، الثقافة الريادية والقيادة الريادية في إدارات التعميم لبناء ميزة تنافسية فريدة بطرق يتعذر على المنافسين فهمها ومحاكاتها تحقيقاً لأهداف التعليم (الغامدي، 2021).

وأضاف بعض الباحثين إلى الأبعاد السابقة ما يلي:

الاستقلالية في العمل:

أي النزعة إلى الاستقلالية في العمل دون تدخل الآخرين لدى أصحاب الأعمال(الكايد، 2007)، والفرصة لتحقيق التميز في الإنتاج أو الخدمة وبهدف الحصول على الميزة التنافسية وبالتالي ضمان النمو السريع والنوعية الجيدة، وامتلاك الريادي للعمل يعطيه الاستقلالية والفرصة لتحقيق كل ما هو مهم له من حيث الطموح والتطلع لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف(Hitt et al,2009) .

إن الرغبة بالاستقلالية والاعتماد على النفس صفة مميزة لريادي الناشئ ذات تأثير كبير وموجهة للنمو المستمر مستقبلاً، وتعني مدى الحرية الممنوحة للأفراد وفرق العمل من خلال تشجيعهم على ممارسة إبداعاتهم عن طريق طرح الأفكار الجديدة ومتابعتها للوصول إلى النتائج المرضية، حيث يلعب الرياديين دورا

حاسما في عملية تقدم الإبداعات للأمام ويستخدمون رأس مالهم الاجتماعي لتطوير شبكات اجتماعية ذلك لنجاح العمل. أيضا تعتبر الاستقلالية بيئة عمل ملائمة للأشخاص ذوي التوجه الريادي وتساعد المنظمات الريادية في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي (سلمان والناصري، 2016).

الثقافة الريادية:

هي الأجواء أو المناخ الذي يساعد أو يشجع على توليد الأفكار الريادية والإبداع والتجربة، وبالتالي يشير إلى وجود عدد من المكونات الخاصة بالثقافة الريادية وهي مكونات التنظيم للقيام بالتجربة والقيام بالمخاطرة ومشاركة العاملين في عملية تطوير المنظمة (الأيوبي، 2017)

يعتبر التوجه الريادي مركزا لنجاح الريادة المؤسسية فالتوجه الريادي هو مفهوم أساسي في أدبيات الدارة وهدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة كما يشجع الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها المديرون في المستوى الأعلى من المؤسسة (شواهين، 2017).

وبين (Dess et al, 2011) بأن التوجه الريادي هو ما يشير إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول المناسبة. وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات وعلى اساسها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل التي قد تحدث. فالنمط المعرفي للفرد والذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغيير وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل مستقل عن آراء الآخرين.

واقترح كل من (Wheelen & Hunger , 2010) إجراءات وضع وتبني القرارات لأبعاد العمل الريادي من خلال الخطوات التالية :

1. تطوير الفكرة الأساسية في العمل سواء أكانت إيجاد منتج أم خدمة أم طريقة عمل.
2. دراسة ومسح البيئة الخارجية وتحديد مصادر الفرص والتهديدات.
3. دراسة ومسح البيئة الداخلية والعناصر التي تتعلق بالعمل الجديد متضمنة القوى البشرية وإمكانية العمل ونقاط ضعفه .
4. تحليل العناصر الإستراتيجية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
5. اتخاذ القرار بالمضي أو عدم المضي بالعمل الريادي .
6. وضع خطة العمل والتي يتم من خلالها تحديد كيفية نقل وتطبيق فكرة العمل إلى أرض الواقع.

وذكر (David & Lynne,2006) أنه يشترط العمل الريادي على المنظمة الريادية إيجاد أبعاد واضحة للعمل وهي:

1. أبعاد المغامرة ومسك زمام المبادرة : يهدف الشخص الريادي من وراء هذه الأبعاد إلى الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على سوق جديد أو صناعة جديدة، تعتبر من أكثر الأبعاد مخاطرة .
2. أبعاد المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غرة: قد يفهم الريادي الذي يتبنى هذه الأبعاد أهمية العمل الريادي أكثر من أولئك الذين أوجدوه أصلاً ، فقد ينتظر الريادي حتى تقوم جهة ما بإنشاء العمل الريادي أو العمل فيه، ثم يخرج بما يجب أن يكون عليه العمل الجديد ليحقق رضا الزبائن، أي أنه يقوم بعمل ما يريده الزبون .
3. أبعاد التمكن من جوهر الجدارة : تهدف هذه الأبعاد إلى مراقبة السوق وضبطها ، والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي في منطقة صغيرة ، مما يمنح الريادي هنا مناعة ضد المنافسة.

المنافسة في التوجه الريادي:

تعتبر الريادة عاملاً مهماً واساسياً في ظل المنافسة الشديدة والتكنولوجيا الحديثة المتطورة إذ تمكن المنظمات الحديثة من التنسيق بين العمليات كافة للوصول إلى أفضل الخدمات و تحقيق أعلى قيمة للأعمال، إذ أكد النجار والعلي (2008) بأن الريادة واحدة من الحقول المهمة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء، إذ تسهم بعض المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان (Wheelen&Hunger,2010).

معوقات تطبيق القيادة الريادية

إن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات بشكل عام وفي المدرس بشكل خاص قسمها (السبيعي، 2019) إلى الآتي:

1. معوقات تنظيمية: تتمثل في قلة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، وضعف إقدام المؤسسة على المخاطرة، وقلة المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها حل المشكلات، والتخبط وعدم وضوح الرؤية، وقلة المبادرة بأساليب وطرق جديدة، وتعقيد الإجراءات الرسمية، وضعف القدرة على الانخراط، وتقبل كل جديد وتبنيه، والمركزية الشديدة وعدم التفويض.

2. معوقات شخصية: تمثلت في القدرات الفردية، والبيئة الحيطة، والعادات والتقاليد، ونظرة المجتمع إلى كل ما هو جديد، وعدم تربية الأطفال على مهارات التفكير العليا، وعدم تقبل كل ما هو جديد ومقاومته.

الإشراف التربوي:

إن موقع المشرف التربوي في النظام التربوي قد أكسبه أهمية خاصة، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به بوصفه قائداً تربوياً، ومسؤولاً عن تحسين العملية التعليمية التعليمة من خلال قيامه بمسؤوليات الإشراف التربوي، الذي يعرف بأنه "جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنياً، ويشمل ذلك إثارة النمو المهني وتطوير المعلمين واختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية والإدارة التعليمية وطرائق التدريس وتقويم العملية التربوية (احميدة، 2011).

أهمية الإشراف التربوي:

تتضح أهمية الإشراف التربوي خاصة في الفترة الأخيرة ، حيث لوحظ وجود مشكلات كثيرة تواجه العملية التعليمية والتربوية منها على سبيل المثال زيادة أعداد المدرسين غير المؤهلين والمبتدئين مما أثر تأثيرًا سلبيًا على العملية التربوية في المؤسسات التعليمية وللإشراف أهمية كبيرة تتزايد يوما بعد يوم ، لأنه يعد أداة تطوير البيئة التعليمية ووسيلة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين ، وهناك مجموعة من التعريفات التي تعتبر الإشراف التربوي مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتحسين عملية التدريس وتتضح أهمية الإشراف التربوي بإحداث التغير الشامل في الموقف التعليمي بأكمله عن طريق المنهج ليشبع الحاجات الضرورية لدى التلاميذ بتطبيق طرائق تدريسية مختلفة والمشرف التربوي مسؤول عن مسايرة ومتابعة العملية التربوية والتعليمية (الدوسري، 2008).

تبرز أهمية الإشراف التربوي من التواصل الفعال بين الأطراف الأربعة وهي :المشرف، والمعلم، والطالب، والمدير، وإذا كانت العلاقة بين تلك الأطراف علاقة متينة تحوي الثقة المتبادلة يؤدي ذلك إلى الارتقاء بعملية

التعليم والتعلم، وتحقيق الأهداف المرجوة إن أولى اهتمامات الإشراف التربوي تحسين أداء المعلمين، والسعي لتحقيق ما كل من شأنه تسهيل مهامهم، والرقي بمستوى العملية التعليمية، وتوفير ما كل يخدم العمل، ويحقق الهدف المنشود. وحيث أن جزء من مسؤولية اختيار وتدريب وتطوير أداء المعلمين تقع على كاهل الإشراف، يمكن للإشراف التربوي أن يحسن الناتج التعليمي من خلال تقديم وتحسين وتقويم خبرات مناسبة للمعلمين، وظروف التدريس التي تهدف إلى نمو الطلبة اجتماعياً وفكرياً (أبو غربية، 2009).

مراحل الاشراف التربوي

مر الإشراف التربوي بثلاثة مراحل وهي (شملة، 2009):

- **مرحلة التفتيش:** عاصرت هذه المرحلة النظريات الكلاسيكية القديمة في الإدارة، وظهر أسلوب التفتيش في ظل الإطار الاجتماعي في تلك الفترة التي تتصف بالجمود والارستقراطية، كما واكب ذلك الإدارة العلمية والبيروقراطية، التي تميزت بتمركز السلطة الأوتوقراطية والتنافس بين الأفراد والجماعات، واتخاذ العقاب وسيلة للإصلاح والتوجيه.
- **مرحلة التوجيه التربوي** : بدأت هذه المرحلة من (الثلاثينات حتى الستينيات من القرن العشرين) حيث تطور مفهومه مع تطور نظريات الإدارة مثل حركة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية الاجتماعية، وما تنادي به نظرياتهما من التركيز على الأساليب الديمقراطية التعاونية، والابتعاد عن الاستبدادية والتسلط والفردية.

- **مرحلة الاشراف التربوي:** أخذ مفهوم الإشراف التربوي في الأوساط التربوية يتطور ليأخذ معنى أشمل وأوسع، حتى يلبي احتياجات النظرة الشاملة لعناصر العملية التعليمية التعلمية، وانتقل الإشراف التربوي من موقف الاهتمام بالمعلم وبتحسين أدائه وبتعديل سلوكه التعليمي، إلى الاهتمام بالموقف

التعليمي التعلمي ككل، وإحداث التعديل والتغيير الإيجابي المرغوب فيه في مختلف عناصره وهي : المعلم والمتعلم والمنهاج والبيئة والتسهيلات المدرسية، والإدارة الصفية.

أنواع الإشراف التربوي:

يمكن الإشارة هنا الى ثلاثة أنواع للإشراف التربوي:

أولاً: الإشراف الاكلينيكي: يحتاج الاشراف الاكلينيكي إلى وجود ثقة متبادلة بين المشرف وبين المعلم، إذا لابد من المشاركة الفاعلة من المعلم. بحيث يتفق هو والمشرف على السلوك المراد ملاحظته، ويقومان بتحليل المعلومات الملاحظة ودراسة نتائجها. ودون تلك الثقة المتبادلة والتعاون لا يمكن أن يحقق الإشراف الاكلينيكي هدفه، وهذا ما قلل من الانتقادات التي وجهت لهذا النوع من الإشراف فتلك الثقة وذلك التعاون لا يكن الجزم بوجودهما في كثير من الأحيان.

ثانياً: الإشراف التطويري: لا بد للإشراف التربوي الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المرحلة التطويرية التي يمر بها، فعلى المشرف التربوي أن يعرف ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين. وفكرة الإشراف التطويري هي أن هناك عاملين أساسيين يؤثران على أداء المشرف وتعامله مع المعلم وهي (عامر ومحمد، 2008):

- ❖ نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها.
- ❖ صفات المعلم

ثالثاً: الإشراف المتنوع: يقوم على فرضية بسيطة وهي أنه بما أن المعلمين مختلفين فلا بد من تنوع الإشراف. فهو يعطي المعلم ثلاث أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ويختار منها ما يناسبه. وقد يكون هناك الشابة بينة وبين الإشراف التطويري، آلا أن الفارق بينهما هو أن الإشراف التنوع يعطي المعلم

الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسبا له، في حين أن الإشراف التطويري يعطي هذا الحق للمشرف (عامر ومحمد، 2008).

خصائص الإشراف التربوي:

إن الإشراف التربوي الفاعل سمات وخصائص منها (الخليلي، 2005):

- ❖ الإشراف التربوي عملية ديمقراطية منظمة ترتكز على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف التربوي.
- ❖ الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية.
- ❖ الإشراف التربوي عملية إنسانية وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية إنسانية.
- ❖ الإشراف التربوي عملية قيادية حيث على المشرف أن يتصف بالتأثير الإيجابي في جميع الأطراف في الميدان التربوي.
- ❖ الإشراف التربوي عملية شاملة تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية.
- ❖ الإشراف التربوي عملية حافزة تشجع المعلمين على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار.
- ❖ الإشراف التربوي عملية فنية تتطلب نمواً مستمراً، لكل من المشرف والمعلم والمدير والطالب.
- ❖ الإشراف التربوي عملية وقائية علاجية تسعى إلى تأهيل المعلم لتقليل الممارسات السلبية.
- ❖ الإشراف التربوي الحديث يعتمد على تقويم الأداء كوسيلة لتحسينه وتقرير النتائج الإيجابية وتعميمها.
- ❖

أسس الإشراف التربوي:

إن أبرز قواعد وأسس الإشراف التربوي ما يلي (أبو كاس، 2012):

1. التعاون الإيجابي الديمقراطي القائم على قناعة أعضاء الفريق الواحد بأهمية العمل الذي يسعون لإنجاز.
2. المنهجية العملية في التفكير من خلال توظيف الأسلوب العلمي في التفكير ومواجهة المشكلات بأدوات الأسلوب العلمي.
3. التجريب العملي وهو دعوة المشرفين والمعلمين إلى تجريب أساليب وطرائق جديدة في العمل للوصول إلى نتائج تتسم بالتجديد والابتكار.
4. التفكير الجماعي والتفكير التعاوني يضاعف القدرة على المشكلات ويجعل الحلول التي يتم الوصول إليها أكثر قبولاً وثباتاً.
5. المرونة وملاءمة الظروف المتغيرة بحيث يضطر المشرف أحياناً لإجراء تعديلات في خطته لمعالجة موقف طرئ.
6. التجديد والابتكار من أجل تحقيق التطوير في العملية التعليمية التعلمية.
7. استشراق المستقبل فمن خلال خبرة المشرف في الحياة يمكنه الإبداع عبر دراسته العملية للماضي والحاضر والقدرة على توقع المشكلات والصعوبات واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافي المشكلات قبل وقوعها.
8. التواصل والاستمرارية والشمولية حيث التنمية تحتاج إلى تطوير العملية التعليمية التعلمية وتجديدها وأن يراعي في تخطيطه جميع مجالات المجتمع التربوي لتلبية جميع حاجات المجتمع.
9. النقد والنقد الذاتي فعلى المشرف أن يعمل بمبدأ النقد والنقد الذاتي ويدرب فريق العمل الذي بعمل معه على تقبله كما هو يتقبلهم.

القيادة الريادية والإشراف التربوي:

القيادة الريادية تسعى إلى الإبداع والابتكار من خلال إيجاد خدمات ومنتجات جديدة، وبذلك تركز على تحقيق التميز واضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع، كما أنها قد تشمل جميع المستويات القيادية التنظيمية سواء على مستوى القيادة العليا أو المتوسطة أو الإشراقية. ومن أهم متطلبات القيادة الريادية الانفتاح على البيئة الخارجية لفهم ومعرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين، مع التركيز على مفاهيم الجودة وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار (القحطاني، 2015).

ويظهر الدور الإشرافي من خلال المنصب القيادي الذي يتمتع به المشرف التربوي من خلال أن لا يخصص الكثير من وقته في متابعة الأعمال الاعتيادية (الروتينية)، بل عليه أن يحصر نشاطه وجهوده في الأعمال الهامة ذات الطبيعة الاستثنائية يتم من خلالها تشجيع المعلمين على إظهار الأفكار الريادية، وينبثق عن هذا المبدأ مبدأ آخر هو الرقابة بالاستثناء، ويستخدم في وصف عملية تزويد بالمعلومات، التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الخطط المقررة، كأساس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، أي (دراسة انحرافات لتنفيذ التخطيط)، والهدف الأساس من الإدارة بالاستثناء هو تبسيط العملية الإدارية ذاتها، كي يتمكن الفرد من التفرغ للمسائل المهمة التي تتطلب انتباهه، ويتجنب المشاكل (خلف الله، 2017).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة الزير وشاهين(2021): هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين ابعاد القيادة الريادية وتعزيز المسئولية الاجتماعية من وجهة نظر المدراء في الشركات الفلسطينية متوسطة الحجم، وبيان الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الفئة العمرية). استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء او من ينوب عنهم في الشركات المتوسطة الحجم، التي يبلغ عدد موظفيها من (10–19) عامل وفق تصنيف قرار مجلس الوزراء الفلسطيني (13/15/01) والبالغ عددها (553) شركة، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية، بلغ عدد افرادها (86) مديراً، تم استرداد (80) استبانة منها صالحه للتحليل.

أظهرت النتائج ان واقع ممارسة القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية كانت بدرجة مرتفعة، وتبين وجود علاقة ايجابية بين واقع ممارسة أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، الادارة الاستباقية) وتعزيز المسئولية الاجتماعية بأبعادها (القانونية، الاقتصادية، الأخلاقية)، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، مع وجود فروق تعزى إلى متغير الفئة العمرية لصالح الفئة (36–50 سنة). اوصت الدراسة أن يكون للشركات الفلسطينية دور اكبر من خلال تبني سياسات مكتوبة ومنشورة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وان تقوم الجهات الحكومية والرقابية بتحفيزها للقيام بدور اجتماعي اكبر، لخلق المنافسة فيما بينها لتعزيز المسئولية الاجتماعية المستدامة

دراسة صلاح الدين(2020): سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، الرؤية، التنافسية، تحمل المخاطرة)، بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، والوقوف على دور القيادة الريادية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالمدارس، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، والمؤهل الأكاديمي. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من(٥٣١) من المديرين ومساعديهم والمعلمين والأخصائيين الماليين بمدارس التعليم ما بعد الاساسي . وتوصل الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: أن مستوى تطبيق القيادة الريادية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع، وتوجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية؛ كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع القيادة الريادية وفقا للجنس لصالح الإناث، ووفقا للمسمى الوظيفي لصالح المديرين والمعلمين، ولا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي.

دراسة سرحان والمخلافي (2019): هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم تطبيقها على عينة بلغ عدد أفرادها (82) قائداً أكاديميا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بُعد "الرؤية الاستراتيجية"، يليه "الإبداع الريادي"، ثم "الاستباقية، "استثمار الفرص وأخيراً تحمل المخاطر" ، ولا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير "الجنس" أو "الرتبة العلمية" أو "الموقع الإداري" أو "سنوات الخدمة".

دراسة السبيعي (2019): جاءت هذه الدراسة للتعرف الى واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس في مدارس شرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات أنفسهن والمعلمات، استخدمت الباحثة الاستبانة بأبعادها(المخاطرة، والابداع، والمبادرة، واستثمار الفرص، والرؤية الاستراتيجية)، وتم توزيعها على عينة مكونة من (24) قائدة و(295) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة احصائياً بين استجابات المبحوثات تعزى لمتغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة السواريس(2019): هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص الرّيادة لدى القادة التّربويين: مدير التّربية والتّعليم، ومدير الشؤون التّعليميّة والفنيّة، ومدير الشؤون الماليّة والإداريّة، ورئيس قسم التّدريب والتأهيل والإشراف التربويّ في مديريّات التّربية والتّعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن. وقد طوّرت الباحثة أداة الدّراسة المكونة من (40) فقرة، وتمّ اختبار صدقها وثباتها، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (64) من القادة التّربويين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ التحليليّ. وقد تمّ استخراج المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإبعاد خصائص الرّيادة، وخلصت الدّراسة إلى توفّر خصائص الرّيادة لدى القادة التّربويين: مدير التّربية والتّعليم، ومدير الشؤون التّعليميّة والفنيّة، ومدير الشؤون الماليّة والإداريّة، ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التّربية والتّعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيّا على توفر خصائص الرّيادة لدى القادة التّربويين تُعزى لكلّ من: الجنس، والمسمّى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة بالمسمّى الحاليّ، والمؤهل العلميّ، في حين أظهرت وجود فروق دالة إحصائيّا على توفر خصائص الرّيادة لدى القادة التّربويين تُعزى إلى الالتحاق ببرامج الرّيادة، ولصالح الفئة التي التحقت ببرامج الرّيادة.

دراسة السعيد(2019): وهدفت التعرف الى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (634) معلماً من المدارس في محافظة الجهراء في دولة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدّراسة على مجالات درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند جميع المجالات ما عدا مجال علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس تبين أهمية القيادة الريادية، لزيادة الجهود الرامية لتطبيقها والاهتمام بها، وتخصيص وقت كاف لها، وجعلها ثقافة راسخة في المدارس بدولة الكويت، ومكافأة الجهود المتميزة، ومراعاة العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلبة بأن تكون قائمة على التفاهم والمحبة لإيجاد جو من الأُلفة والتعاون فيما بينهم.

دراسة عبد الرحمن(2018): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة وأهمية الأنماط الاشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الاشرافية المعاصرة . ولتحقيق الأهداف تم تطوير استبانة طبقت على عينة عشوائية منتظمة بلغت 350 معلماً ومعلمة، بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع مستوى ممارسة الأنماط الاشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الاشرافية المعاصرة كما يراها معلمو المدارس الحكومية في لواء قصبة عمّان جاء

بمستوى" متوسط"، وجاءت أهمية ممارسة الأنماط الاشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الاشرافية المعاصرة كما يراها معلمو المدارس الحكومية في لواء قصبة عمّان بمستوى" عالٍ.

دراسة جلاب وجريمخ (2018): سعت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الريادية بأبعادها على الأداء الابتكاري، ولأجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات إذ تم توزيع (265) استبانة على المدرسين في الكليات الأهلية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري.

دراسة خلف الله (2017): حاولت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلميهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعينا باستبانتين طبقتا على (245) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها: أن كلا من تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء وتقديراتهم لدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين جاءت بدرجة قليلة. في حين أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكل من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية، كما تبين وجود فروق في تقديرات استجابات أفراد العينة حول بناء القيادات الريادية لصالح الذكور، ومن يمتلكون الدرجة العلمية دراسات عليا، وذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وكذلك لصالح منطقة شرق خان يونس التعليمية.

دراسة معيقل (2017): هدفت الدراسة التعرف الى واقع ممارسة نمط القيادة الريادية في مدارس المرحلة الثانوية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد أهم معوقات ومتطلبات تطبيقها، والتعرف على الاحتياجات التدريبية لقيادة المدارس في مجال القيادة الريادية، اعتمدت الدراسة المنهج الذي يجمع بين

الكمي والنوعي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (418) من المعلمين والمعلمات و(36) من قيادات المدارس إضافة إلى مشرفي القيادة المدرسية. وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن ممارسة القيادات لنمط القيادة الريادية كان متوسطاً، كما بينت نتائج الدراسة وجود معوقات لتطبيق القيادة الريادية بدرجة كبيرة.

دراسة العنزي(2017): جاءت هذه الدراسة لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض ، وتحديد الصعوبات والمقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين ، ولتحقيق ذلك أختير أفراد الدراسة بالطريقة العشوائية من المشرفين التربويين بمدينة الرياض، بلغ عددهم (179) مشرفا تربويا ، وصممت استبانة تكونت من (35) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وأسفرت الدراسة عن النتائج : الآتية استجابة أفراد الدراسة جاءت بدرجة موافق على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض ، وجاءت أعلى الممارسات على هذا البعد (يساعد المشرف التربوي المعلمين على طرح أفكارهم نحو تطوير أساليب التدريس » . كما جاءت استجابة أفراد الدراسة بدرجة موافق على الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض ، وجاء في المرتبة الأولى الصعوبة (كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها المشرف التربوي» ، وجاء في المرتبة الثانية (قلة مشاركة المشرف التربوي بالبرامج المتخصصة بتنمية الإبداع الإداري» . وجاءت استجابة أفراد الدراسة بدرجة موافق على المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة : الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض ، وجاء في المرتبة الأولى المقترح (تبنى المشرف التربوي للمبادرات الإبداعية في العمل)، وجاء في المرتبة الثانية (إشراك المشرف التربوي بالمؤتمرات العلمية المتخصصة بالإبداع الإداري). وفي ضوء نتائج الدراسة ، وضعت التوصيات على النحو الآتي : تبني إدارات التعليم بالمناطق التعليمية المشاريع الإبداعية التي من شأنها تطوير الإبداع الإداري في مجال

الإشراف التربوي . وزيادة التعاون بين المشرف التربوي والعاملين معه من معلمين وإداريين على اتخاذ قرارات إبداعية في مجال العمل بواسطة تبنى مبادراتهم الإبداعية سواء كانت في المجال الفني أو بإجراءات العمل الإداري . وإشراك المشرفين التربويين في المؤتمرات العلمية والبرامج التدريبية التى تهدف إلى تنمية مهاراتهم ومعارفهم في مجال الإبداع الإداري

دراسة سيف (2016): هدفت الدراسة التعرف الى درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية، وتحديد درجة توافر متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية في مدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مشرفات القيادات المدرسية في مكتب شمال الرياض البالغ عددهن (9)، وقادات المدارس في مكتب شمال الرياض وعددهن (100)، وقائدات مكاتب التعليم في مدينة الرياض وعددهن (7). وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة كبيرة لجميع الأبعاد (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة، المبادرة) كما أن التطبيق جاء بدرجة كبيرة أيضاً.

دراسة النوالة(2014): أجريت هذه الدارسة بهدف إلقاء الضوء على واقع ممارسة المشرفين التربويين في الأردن للأساليب الإشرافية المعاصرة، من وجهة نظر كلّ من المشرفين أنفسهم، والمعلمين الذين يخضعون لتلك العمليات الإشرافية من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها المشرفون للمدارس في الأردن. وللوصول إلى إجابة محدّدة عن تساؤلات الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الدراسة وإعداد أداة قياس مكونة من (41) فقرة، مقسمة على ثلاثة محاور، وجرى تطبيق الأداة على عينة الدراسة والبالغ عددها (285) معلماً ومشرفاً تربوياً من مجتمع الدراسة المكون من (1899) مشرفاً ومعلّماً تابعين لمديرية تربية وتعليم محافظة الكرك. تم التوصل إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى التزام المشرفين التربويين بالأساليب الإشرافية المعاصرة في المدارس الحكومية الأردنية من

وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مديرية تربية محافظة الكرك. كما يوجد اختلاف في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة الكرك للأساليب الإشرافية المعاصرة من خلال زياراتهم الميدانية للمعلمين، من حيث المسمى الوظيفي. لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة الكرك للأساليب الإشرافية المعاصرة من خلال زياراتهم الميدانية للمعلمين، من حيث المؤهل التعليمي. يوجد اختلاف في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة الكرك للأساليب الإشرافية المعاصرة من خلال زياراتهم الميدانية للمعلمين، من حيث المسمى الوظيفي. لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظة الكرك للأساليب الإشرافية المعاصرة من خلال زياراتهم الميدانية للمعلمين، من حيث عدد سنوات الخبرة.

دراسة القاسم (2013): هدفت هذه الدراسة توضيح أثر الخصائص الرياديّة في تبني التوجيهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مديري ورؤساء الأقسام العاملين في (44) مدرسة خاصة في عمان، وعددهم (250) فرداً، وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: وجود أثر ايجابي للخصائص الريادية بأبعادها: الثقة بالنفس، المبادأة، حب الانجاز، الاستقلالية، تحمل المسؤولية، الابداع، المخاطرة) بدرجة مرتفعة في تبني التوجيهات الاستراتيجية في المدارس الخاصة في عمان.

دراسة الجرجاوي (2007): هدفت هذه الدراسة بيان مسؤوليات المشرف التربوي كما يدركها المعلمون الجدد في المدارس الأساسية بمحافظة غزة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لقربه من الموضوع، وقد عمد إلى اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (73) معلمًا جديدًا ،واستخدم المقابلة أداة لجمع المعلومات والبيانات عن موضوع الدراسة ، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن (65 %) من أفراد العينة اعتبروا أن مسؤوليات المشرف التربوي تأتي ضمن اكتشاف الأخطاء وتصويبها داخل وخارج

قاعة الدراسة، كما أجمع أفراد عينة الدراسة أنه من مسؤوليات المشرف التربوي تقديم إجراءات وقائية لطلابه، وأن (47 %) من أفراد العينة اعتبروا مسؤوليات المشرف التربوي بنائية، وأشاروا أن له مسؤوليات إبداعية تجاه طلابه، وأن (95%) من أفراد العينة يرون أن للمشرف دورًا في التخطيط التربوي وأن ما نسبته (96 %) بينوا أن له دورًا تنظيميًا.

دراسة الحضيني (2007): حاولت هذه الدراسة تحديد الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على درجة أهميتها ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري الإشراف أنفسهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة البالغ (٣٠٩) فردًا. وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: بناء قائمة للكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي بلغ عددها (٨٨) كفاية، وأن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أن أهمية توفر الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي بدرجة (مهمة جدًا)، ويرى أفراد مجتمع الدراسة أن مديري الإشراف التربوي يمارسون الكفايات القيادية بدرجة (عالية). واحتل مجال العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية والممارسة. كما أشارت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الممارسة لصالح مديري الإشراف التربوي، ووجود فروق بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الأهمية ودرجة الممارسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Utash, 2017) : الهدف من هذه الدراسة هو فهم أفضل لقيادة كليات المجتمع الريادية، وحاولت الدراسة استكشاف تجارب الأشخاص المشاركين بشكل مباشر في الجهود المبذولة لتحريك المؤسسات في

اتجاه مفهوم وممارسات القيادة الريادية، وتم استخدام المنهج النوعي من خلال الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى أن الظواهر القيادية، والروح الريادية، وخبرات القادة الأكاديميين في كليات المجتمع بالولايات المتحدة وكندا الملتزمين بفلسفة القيادة الريادي، وتوصلت الدراسة إلى العوامل المؤثرة، والكفاءات القيادية، والمشاركة في النظام الإيكولوجي الريادي، وإنشاء تعريف مشترك للقيادة الريادية بين كليات المجتمع (الصياغة لهذه الفقرة غير مفهومة)

دراسة (Suyitno, 2014): هدفت الدراسة وصف وتفسير الاستراتيجية التي يستخدمها مديرو المدارس في ممارسة القيادة الريادية، ودورها في تعزيز ممارسات القيادة الريادية التي يمارسها مديرو المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الكيفي، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 46 فرداً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مديري المدارس يستخدم بعض الاستراتيجيات في ممارستهم للقيادة الريادية، مثل عمل تعديلات ابداعية على المنهج وطرق التدريس، وقيادة الطلاب، وتمكين موظفي ومعلمي المدرسة، كما يُسهم مديرو المدارس في مساعدة الخريجين في الحصول على الوظائف المناسبة ودخول سوق العمل، وأن مديري المدارس الذي يمتلكون فكراً ريادياً قادرون على بناء علاقات جيدة بين المدرسة ومجتمع المدرسة، الداخلي والخارجي.

دراسة (Zahdatol et al, 2014): سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة الريادية والابداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين في بعض المدارس الثانوية الماليزية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 394 معلماً في بعض المدارس الثانوية الماليزية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية بنسبة متوسطة، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة علاقة قوية بين ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والابداع المدرسي.

دراسة (Lacobucci & Micozz, 2012) : هدفت الدراسة إلى عمل تقييم تحليلي للوضع الحالي والتطور الأخير لتعليم ريادة الأعمال في الجامعات الإيطالية. ومناقشة إلى أي مدى تتطابق دورات ومناهج ريادة الأعمال التي تقدمها الجامعات مع الطلب على الكفاءات والريادة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: قلة عدد الجامعات الإيطالية التي تقدم دورات ومناهج متخصصة في ريادة الأعمال، وهي تتركز في كليات العلوم والهندسة، ويتناقض هذا الوضع مع الحاجة إلى تعليم ريادة الأعمال في الاقتصاد الإيطالي، ويؤدي الى تأخر الجامعات الإيطالية في مواكبة الاتجاه العالمي في مجال ريادة الأعمال .

دراسة (Weaver et al, 2012): حاولت هذه الدراسة تقويم برنامج تطوير القيادات المدرسية الذي تقدمه منظمة (ADVANCE) للتعليم المبتكر في مدينة لويزيانا الفرنسية، واعتمدت على المنهج التجريبي، واستخدمت استبانة قبلية، وأخرى بعدية لقياس أثر التدريب المكثف لمدة خمسة أسابيع في مجال القيادة الريادية، تكونت عينة الدراسة من جميع المشتركين في البرنامج والبالغ عددهم (16) مشتركاً. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشتركين في البرنامج أصبح لديهم مستوى أعلى من الاتجاهات الريادية بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وأن الاتجاهات نحو استثمار التعليم والمبادرة أصبحت أكثر ايجابية.

دراسة (Pashiardis, & Savvides , 2011): هدفت هذه الدراسة التعرف الى كيفية الجمع بين القيادة التعليمية والريادية لدى مديري المدارس في قبرص، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية الريفية الناجحة في قبرص. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة التعليمية والقيادة الريادية مكونان أساسيان للقيادة الناجحة، وأن هذا النوع من القيادة الناجحة يمكن أن يعزز التعلم داخل المدرسة نفسها، وأن صناع القرار بحاجة إلى مراعاة جميع الجوانب التي تؤثر في تعلم الطالب.

دراسة (Case, 2006): حاولت هذه الدراسة التعرف الى سلوكيات القيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية التي تمكنهم من توسيع وزيادة موارد المدرسة، وطرق توظيفها لتحسين تحصيل الطلاب، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة المقابلة والاستبانة أداتين للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من خمسة من مديري المدارس، و(33) من الطاقم القيادي المدرسي، و(17) فرداً من المجتمع المحلي في خمسة مناطق في كاليفورنيا، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المدارس المختارة يمارسون سلوكيات ريادية لزيادة الموارد، من أهمها تبني المشاريع والأفكار الابداعية، وبناء الشراكات الفاعلة مع الأفراد والمنظمات، وتركيز الموارد لتلبية احتياجات الطلاب، وفق خطة تطوير مرسومة، وتطوير البنية التحتية التقنية لدعم المعلمين والطلاب.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالقيادة الريادية حيث بحثت فيها وبينت أهميتها وعلاقته بالعديد من المتغيرات فقد أظهرت دراسة الزير وشاهين(2021) ودراسة صلاح الدين(2020) أن هناك وجود علاقة ايجابية بين واقع ممارسة أبعاد القيادة الريادية وتعزيز المسئولية الاجتماعية، كما بينت دراسة السعيد(2019) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي، ودراسة جلاب وجريمخ (2018) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الريادية والأداء الابتكاري، ودراسة خلف الله (2017) أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بين ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية،

ودراسة (Zahdatol et al, 2014) أظهرت وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة الريادية والابداع المدرسي.

وهناك العديد من الدراسات التي أظهر أن واقع تطبيق القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة أهمها دراسة الزير وشاهين (2021) ودراسة سرحان والمخلافي (2019)، ودراسة معيقل (2017)، ودراسة السبيعي (2019)، ودراسة (Zahdatol et al, 2014)، بينما توجد دراسات أظهرت درجة مرتفعة مثل دراسة السعيد(2019)، ودراسة السيف (2016)

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة الريادة والتعليم الريادي بينما تناولت دراسات أخرى دور المشرفين التربويين حيث لم يتم البحث في القيادة الريادية للمشرفين التربويين وهذا ما يميز هذه الدراسة، كما ان الدراسات السابقة طبقت على الجامعات بينما طبقت هذه الدراسة على المعلمين لمعرفة آرائهم حول الإشراف والمشرفين التربويين.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال توظيفها في اعداد المادة النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة وكذلك للاطلاع على الأبعاد التي تم دراستها من خلال الجهود السابقة وربطها بالنتائج الحالية لهذه الدراسة وكذلك الاعتماد عليها في إعداد مقياس هذه الدراسة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أدوات الدراسة

متغيرات الدراسة

إجراءات الدراسة

الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة، بداية بتحديد المنهج الذي تم اتباعه، ووصف وتعريف مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها وكيفية التحقق من خصائصها السيكومترية، كما يتضمن المعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، لقياس مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتمّ تحليل البيانات بالطرق الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس مديريات محافظة الخليل والبالغ عددهم (9783) معلماً ومعلمة، منهم (3174) معلماً ومعلمة في مديرية الخليل و(3419) معلماً ومعلمة في مديرية جنوب الخليل،(1869) معلماً ومعلمة في مديرية شمال الخليل،(1321) معلماً ومعلمة في مديرية يطا.

عينة الدراسة

أ- العينة الاستطلاعية: حيث تم اختيار (50) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأساسية، وذلك للتأكد من صلاحية أدوات الدراسة (مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين) من حيث دلالات صدقها وثباتها.

ب- **عينة الدراسة:** تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية حسب متغيري المديرية والجنس، وعليه قامت الباحثة باختيار عينة بنسبة 5.5% من مجتمع الدراسة، وعدد أفرادها (541) معلماً ومعلمة من مديريات تربية محافظة الخليل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة بالطريقة الالكترونية، وتم استعادت جميع الاستبانات. والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	171	31.6
	أنثى	370	68.4
	المجموع	**541**	**%100**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	83	15.3
	5-10 سنوات	166	30.7
	أكبر 10 سنوات	292	54.0
	المجموع	**541**	**%100**
المؤهل العلمي	دبلوم	40	7.4

	بكالوريوس	457	84.5
	ماجستير فأعلى	44	8.1
	المجموع	**541**	**%100**
التخصص	علوم إنسانية	377	69.7
	علوم طبيعية	164	30.3
	المجموع	**541**	**%100**
مستوى المدرسة	أساسية	324	59.9
	ثانوية	217	40.1
	المجموع	**541**	**%100**
مديرية	الخليل	160	29.6
	جنوب الخليل	221	40.9
	شمال الخليل	94	17.4
	يطا	66	12.1
	المجموع	**541**	**%100**

أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة لدراستها لقياس مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، والمتمثلة في استبانة، وذلك بعد مراجعة عدد من الأدوات المستخدمة في دراسات سابقة ذات علاقة بالقيادة الريادية، كدراسة سرحان والمخلافي (2019)، ودراسة السيف (2016)، إضافة الى الاطلاع على الأفكار المتعلقة بالقيادة الريادية في الأدب التربوي.

وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولية (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات، (الملحق 1)، ويتم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق تدريج ليكرت الخماسي، وهي كالآتي: درجة كبيرة جداً وتعطى (5) درجات، درجة كبيرة وتعطى (4) درجات، درجة متوسطة وتعطى (3) درجات، درجة قليلة وتعطى (2) درجات، درجة قليلة جداً وتعطى(1) درجات.

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين، صدق المحكمين، والاتساق الداخلي:

أ. صدق المحكمين

للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على (9) محكمين من الأساتذة العاملين في الجامعات الفلسطينية من ذوي الاختصاص والخبرة، (الملحق 2)، وذلك من أجل الأخذ بآراء المحكمين من حيث الإضافة والحذف أو التعديل أو صياغة الفقرات أو انتمائها لمجالاتها. وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين قامت الباحثة بإخراج الاستبانة في صورتها النهائية، حيث أبقى المحكمون على مجالات الاستبانة وعدد فقراتها مع ملاحظات تتعلق في الصياغات والترتيب وقد أجمع المحكمون على استبعاد مجال المبادأة واستبداله بمجال الاستباقية على سبيل المثال (الملحق 3).

ب. صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة من خلال عينة استطلاعية عدد أفرادها (50) معلماً ومعلمة ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول (2):

جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للمقياس

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يشجع المشرف التربوي المبادرات الريادية التي تتسم بالمخاطرة	0.580**	0.000
.2	يتحمل المشرف التربوي نتيجة المشروعات الريادية التي يتبناها	0.566**	0.000
.3	يتخذ المشرف التربوي قرارات غير تقليدية في عملية الاشراف	0.663**	0.000
.4	يتمسك برأيه المهني بغض النظر عن رأي رئيسه المباشر	0.959**	0.003
.5	يساعد المشرف التربوي المعلمين الجدد في التكيف مع البيئة المدرسية	0.705**	0.000
.6	يزود المشرف التربوي المعلمين بالبدائل التربوية الصحيحة	0.387**	0.000
.7	يتحمل المشرف التربوي المسؤولية عند حدوث أي طارئ في مجال عمله	0.550**	0.000
.8	يساعد المشرف التربوي المعلمين على تطوير أدائهم بصورة محفزة	0.794**	0.000
.9	يستخدم المشرف التربوي آليات غير مسبوقة في عملية الاشراف التربوي	0.602**	0.000
.10	يمتلك المشرف التربوي القدرة على التنبؤ بالمشكلات التربوية قبل حدوثها	0.839**	0.000
.11	يوجه المعلمين نحو الابتكار في مجال عملهم	0.894**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.12	يقدِّم المشرف التربوي أفكاراً جديدة للتعامل مع المواقف التعليمية	0.596**	0.000
.13	ينبه المعلمين لأية أخطاء في المنهاج قبل بداية العام الدراسي	0.621**	0.000
.14	يشجع المشرف التربوي المعلمين لتقديم الأفكار والمبادرات الداعمة للعملية التعليمية	0.490**	0.000
.15	يبادر المشرف التربوي لحل المشكلات التربوية قبل أن تتحول إلى أزمة	0.590**	0.000
.16	يحدد المشرف التربوي أبعاد المشكلات التربوية لحظة حدوثها	0.495**	0.000
.17	يوجه المشرف التربوي المعلمين لما يناسب المواقف التعليمية	0.518**	0.000
.18	يشجع المشرف التربوي المعلمين على الابتكار في طرائق التدريس	0.695**	0.000
.19	يشجع المشرف التربوي المعلمين على الابتكار في مجال تقييم الطلبة	0.475**	0.000
.20	يشجع المشرف التربوي المعلمين على التعامل مع الوسائل التعليمية المبتكرة	0.466**	0.000
.21	يمتلك المشرف التربوي القدرة على توليد الأفكار الابداعية	0.884**	0.000
.22	يشجع المشرف التربوي المعلمين على المشاركة في كل ما يتعلق بالمنهاج	0.493**	0.001
.23	يحفز المشرف التربوي أفكار المعلمين الابداعية	0.894**	0.000
.24	يوجه رؤساءه لمكافأة المعلم المبدع	0.944**	0.000
.25	يعمل على توفير بيئة إبداعية في مجال عمله الاشرافي	0.847**	0.000
.26	يقدر المشرف التربوي نتائج الأداء الابداعي للمعلمين	0.748**	0.000
.27	ينظر المشرف التربوي إلى المشكلات من زوايا مختلفة مما يتيح الفرصة لرؤية الحلول المختلفة	0.848**	0.000
.28	يقدم المشرف التربوي تغذية راجعة بصورة ابداعية	0.406**	0.000
.29	يعزز المشرف التربوي ثقة المعلمين بأنفسهم	0.762**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.30	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على اقناع الآخرين بوجهة نظره	0.461**	0.000
.31	يقوم المشرف التربوي ببحوث إجرائية مع المعلمين لحل المشكلات التربوية	0.849**	0.000
.32	لدى المشرف التربوي رؤية واضحة لما سيقوم به خلال العام الدراسي	0.701**	0.000
.33	تتميز رؤية المشرف التربوي السنوية بالشمول	0.861**	0.000
.34	تتميز رؤية المشرف التربوي السنوية بالوضوح	0.767**	0.000
.35	تتضمن رؤية المشرف التربوي ملامح التخطيط التربوي السليم	0.657**	0.000
.36	ينظِّم المشرف التربوي كافة الجهود والإجراءات لإنجاح رؤيته التربوية	0.591**	0.000
.37	يطلع المشرف التربوي المعلمين على رؤيته السنوية	0.785**	0.000
.38	يناقش المشرف التربوي رؤيته التربوية مع المعلمين قبل اعتمادها	0.598**	0.000

تشير قيم معاملات الارتباط ومستوى الدلالة الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي لأداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تمّ حساب ثبات أداة الدراسة بطريقتين، كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية:

أ. **كرونباخ ألفا:** قامت الباحثة بالتحقق من الثبات من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا، بتطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (50) معلماً ومعلمة، كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجال	أفراد العينة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المخاطرة	50	8	0.822
الاستباقية	50	9	0.920
الابداع	50	14	0.958
الرؤية.	50	7	0.914
الدرجة الكلية	50	38	0.975

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة تراوحت بين (0.822–0.958) لمجالات أداة الدراسة، وجاءت مرتفعة للدرجة الكلية ولمجالات الأداة أيضاً، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية(0.975)، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة وقابلة للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

ب. الثبات بطريقة التجزئة النصفية

الجدول (4) يوضح نتائج الثبات من خلال استخدام التجزئة النصفية .

جدول (4): نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون
المخاطرة	8	**0.751**	**0.771**
الاستباقية	9	**0.810**	**0.895**

الابداع	14	**0.873**	**0.932**
الرؤية	7	**0.713**	**0.819**
الدرجة الكلية	38	**0.884**	**0.938**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون لأداة الدراسة تراوحت بين (0.771–0.932) لمجالات أداة الدراسة، وجاءت مرتفعة للدرجة الكلية ولمجالات الأداة أيضاً، حيث بلغ معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون للدرجة الكلية(0.938)، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة وقابلة للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

وعليه أصبحت أداة الدراسة، بعد التحقق من صدقها وثباتها، قابلة للتطبيق الميداني، وتتضمن أربعة مجالات و(38) فقرة موزعة كالتالي:

المجال الأول: المخاطرة، وعدد فقراته (8) فقرة،

المجال الثاني: الاستباقية، وعدد فقراته (9) فقرة،

المجال الثالث: الابداع، وعدد فقراته (14) فقرة،

المجال الرابع: الرؤية، وعدد فقراته (7) فقرة.

متغيرات الدراسة

- **المتغيرات المستقلة:**

- النوع الاجتماعي.

- سنوات الخبرة، وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، (5 –10) سنوات، أكبر من(10) سنوات.
- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى.
- التخصص، وله مستويان: علوم إنسانية، وعلوم طبيعية.
- مستوى المدرسة، وله مستويان: أساسية وثانوية.
- المديرية، ولها اربعة مستويات: الخليل، جنوب الخليل، شمال الخليل، يطا.
- **المتغير التابع:** تقديرات المعلمين لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإجراء الدراسة وفق عدد من الخطوات المنهجية، وهي كالآتي:

- إعداد أداة الدراسة، الاستبانة، وذلك بعد الاطلاع على عدد من الأدوات التي وردت في الدراسات السابقة والاطار النظري.
- الحصول على كتاب تسهيل المهمة للباحثة وتقديمه للمسؤولين في مدارس مديرية تربية وتعليم مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل، من أجل التمكّن من تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة ملحق (4).
- جمع البيانات، حيث حرصت الباحثة على استرجاع 5% من الاستبانات، وتم جمع (541) نسخة صالحة للتحليل.
- تمّ إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام الاختبارات الاحصائية اللازمة لتحليل النتائج.
- تفسير واستخلاص النتائج.

المعالجة الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة تمّ استخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية:

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (25)

حيث تمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف الى مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى أفراد عينة الدراسة ومجتمعها.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة معاملات الاتساق الداخلي، وثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.
- اختبار (ت) (Independent samples T-test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات متغير بمستويين.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات متغير بثلاث مستويات أو أكثر.
- اعتمدت الباحثة مقياس التصحيح الوزني التالي للتعرف إلى(درجة) تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية للمشرفين التربويين من قيم المتوسطات الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول(5).

جدول (5): مقياس التصحيح الوزني الذي اعتمدته الباحثة

المتوسط الحسابي	الدرجة
2.33-1.00	منخفضة
3.67-2.34	متوسطة
5.00-3.68	مرتفعة

حيث يتمّ حساب طول الفترة في المتوسط الحسابي وفق المعادلة الآتية:
طول الفترة = (الحد الأقصى للاستجابة – الحد الأدنى للاستجابة) / 3

وبما أن المقياس وفق تدريج ليكرت الخماسي فإن:
طول الفترة = (5-1) / 3 = 4 / 3 = 1.33، نضيفها لأقل قيمة(1)، لتصبح (2.33)، وكذلك للقيم التي تليها.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

مقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل لها بعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وتعرض الباحثة نتائجها وفق تسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها.

تحليل نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل، وذلك من خلال متوسطات فقرات أداة الدراسة ومجالاتها والدرجة الكلية، ويبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل لمجالات أداة الدراسة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المخاطرة	3.27	0.65	متوسطة
الاستباقية	3.24	0.75	متوسطة
الابداع	3.34	0.78	متوسطة
الرؤية	3.22	0.81	متوسطة
الدرجة الكلية	3.27	0.69	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أن تقديرات افراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل جاءت بدرجة **متوسطة** للدرجة الكلية ولمجالات أداة الدراسة الأربعة، مع فارق بسيط في قيم المتوسطات الحسابية لهذه المجالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.27) وانحراف معياري (0.69)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.22 – 3.27). ويتضح من الجدول (6) أن أعلى درجة حصل عليها مجال (المخاطرة)، وأقلها قيمة مجال (الرؤية).

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة، ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسات المسحية، أخذت الباحثة بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير مَعلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاء العينة (أبو سمرة والطيطي، 2019). وعليه، وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية للمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي (3.27)، وانحراف معياري (0.69).

أما تقديرات المبحوثين لفقرات مجالات أداة الدراسة، فجاءت كما يأتي:

أولاً : مجال المخاطرة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المخاطرة، ويبينها الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	يساعد المشرف التربوي المعلمين الجدد في التكيف مع البيئة المدرسية	3.65	1.09	متوسطة
.2	يساعد المشرف التربوي المعلمين على تطوير أدائهم بصورة محفزة	3.56	0.96	متوسطة
.3	يزود المشرف التربوي المعلمين بالبدائل التربوية الصحيحة	3.55	0.95	متوسطة
.4	يتحمل المشرف التربوي المسؤولية عند حدوث أي طارئ في مجال عمله	3.22	0.98	متوسطة
.5	يشجع المشرف التربوي المبادرات الريادية التي تتسم بالمخاطرة	3.21	0.95	متوسطة
.6	يتمسك برأيه المهني بغض النظر عن رأي رئيسه المباشر	3.12	0.91	متوسطة
.7	يتخذ المشرف التربوي قرارات غير تقليدية في عملية الاشراف	3.07	0.93	متوسطة
.8	يتحمل المشرف التربوي نتيجة المشروعات الريادية التي يتبناها	2.81	1.01	متوسطة
الدرجة الكلية		3.27	0.65	متوسطة

يتضح من القيم الواردة في الجدول (7) أن جميع فقرات مجال المخاطرة جاءت بدرجات متوسطة، وأن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي جاءت للفقرة (يساعد المشرف التربوي المعلمين الجدد في التكيف مع البيئة المدرسية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الفقرة (3.65) وانحراف معياري (1.09)، بينما حصلت الفقرة (يتحمل المشرف التربوي نتيجة المشروعات الريادية التي يتبناها) على أقل قيمة للمتوسط الحسابي، حيث بلغ (2.81) وبانحراف معياري (1.01).

ثانياً: مجال الاستباقية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال **الاستباقية**، ويبينها الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستباقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	يقِّدم المشرف التربوي أفكاراً جديدة للتعامل مع المواقف التعليمية	3.56	0.97	متوسطة
.2	يوجه المعلمين نحو الابتكار في مجال عملهم	3.54	0.89	متوسطة
.3	يوجه المشرف التربوي المعلمين لما يناسب المواقف التعليمية	3.45	0.85	متوسطة
.4	يشجع المشرف التربوي المعلمين لتقديم الأفكار والمبادرات الداعمة للعملية التعليمية	3.42	0.99	متوسطة
.5	يبادر المشرف التربوي لحل المشكلات التربوية قبل أن تتحول إلى أزمة	3.16	0.98	متوسطة
.6	يحدد المشرف التربوي أبعاد المشكلات التربوية لحظة حدوثها	3.13	0.94	متوسطة
.7	يستخدم المشرف التربوي آليات غير مسبوقة في عملية الاشراف التربوي	2.98	0.95	متوسطة
.8	يمتلك المشرف التربوي القدرة على التنبؤ بالمشكلات التربوية قبل حدوثها	2.96	0.94	متوسطة
.9	ينبه المعلمين لأية أخطاء في المنهاج قبل بداية العام الدراسي	2.95	1.13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.24	0.75	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول (8) أن جميع فقرات مجال الاستباقية جاءت بدرجات متوسطة، وأن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي حصلت عليها الفقرة (يقِّدم المشرف التربوي أفكاراً جديدة للتعامل مع المواقف التعليمية) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.56) وانحراف معياري (0.97) في حين حصلت الفقرة (ينبه المعلمين لأية أخطاء في المنهاج قبل بداية العام الدراسي) على أقل قيمة للمتوسط الحسابي، حيث بلغ متوسطها (2.95) وبانحراف معياري (1.13).

ثالثاً: مجال الابداع

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال **الابداع**، ويبينها الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقمة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	يشجع المشرف التربوي المعلمين على الابتكار في مجال تقييم الطلبة	3.85	0.88	مرتفعة
.2	يشجع المشرف التربوي المعلمين على التعامل مع الوسائل التعليمية المبتكرة	3.71	0.91	مرتفعة
.3	يشجع المشرف التربوي المعلمين على الابتكار في طرائق التدريس	3.65	0.98	متوسطة
.4	يحفز المشرف التربوي أفكار المعلمين الابداعية	3.48	0.92	متوسطة
.5	يعزز المشرف التربوي ثقة المعلمين بأنفسهم	3.41	1.07	متوسطة
.6	يشجع المشرف التربوي المعلمين على المشاركة في كل ما يتعلق بالمنهاج	3.39	0.97	متوسطة
.7	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على اقناع الآخرين بوجهة نظره	3.39	0.97	متوسطة
.8	يمتلك المشرف التربوي القدرة على توليد الأفكار الابداعية	3.36	0.94	متوسطة
.9	يقدر المشرف التربوي نتائج الأداء الابداعي للمعلمين	3.33	1.01	متوسطة
.10	ينظر المشرف التربوي إلى المشكلات من زوايا مختلفة مما يتيح الفرصة لرؤية الحلول المختلفة	3.26	0.91	متوسطة
.11	يقدم المشرف التربوي تغذية راجعة بصورة ابداعية	3.26	0.94	متوسطة
.12	يعمل على توفير بيئة إبداعية في مجال عمله الاشرافي	3.08	1.03	متوسطة
.13	يقوم المشرف التربوي ببحوث إجرائية مع المعلمين لحل المشكلات التربوية	3.02	1.01	متوسطة
.14	يوجه رؤساءه لمكافأة المعلم المبدع	2.92	1.11	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.34**	**0.78**	**متوسطة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) أن جميع فقرات مجال الابداع جاءت بدرجات متوسطة باستثناء فقرتين، وأن أعلى متوسط حسابي جاء للفقرة (يشجع المشرف التربوي المعلمين على الابتكار في مجال تقييم الطلبة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.85) وانحراف معياري (0.88)، بينما حصلت الفقرة

(يوجه رؤساءه لمكافأة المعلم المبدع)على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، وقيمته (2.92) وبانحراف معياري (1.11).

رابعاً: مجال الرؤية الاستراتيجية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال **الرؤيــة** ويبينها الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.1	ينظِّم المشرف التربوي كافة الجهود والإجراءات لإنجاح رؤيته التربوية	3.42	0.91	متوسطة
.2	لدى المشرف التربوي رؤية واضحة لما سيقوم به خلال العام الدراسي	3.41	0.94	متوسطة
.3	تتضمن رؤية المشرف التربوي ملامح التخطيط التربوي السليم	3.41	0.94	متوسطة
.4	تتميز رؤية المشرف التربوي السنوية بالوضوح	3.34	0.87	متوسطة
.5	تتميز رؤية المشرف التربوي السنوية بالشمول	3.32	0.93	متوسطة
.6	يناقش المشرف التربوي رؤيته التربوية مع المعلمين قبل اعتمادها	2.84	1.16	متوسطة
.7	يطلع المشرف التربوي المعلمين على رؤيته السنوية	2.82	1.11	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.22**	**0.81**	**متوسطة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10) أن جميع فقرات مجال الرؤية جاءت بدرجات متوسطة، وأن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (ينظِّم المشرف التربوي كافة الجهود

والإجراءات لإنجاح رؤيته التربوية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.91)، بينما حصلت الفقرة (يطلع المشرف التربوي المعلمين على رؤيته السنوية)، علا أقل قيمة للمتوسط الحسابي، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.82) وانحراف معياري (1.11).

سؤال الدراسة الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، مستوى المدرسة، المديرية)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى تمّ استخدام اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، كما يبينها الجدول(11).

جدول (11): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t–Test) الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية	
المخاطرة	ذكر	171	3.25	0.75	0.568	0.571	غير دالة
	أنثى	370	3.28	0.59			
الاستباقية	ذكر	171	3.13	0.85	2.211	*0.027	دالة
	أنثى	370	3.29	0.69			
الابداع	ذكر	171	3.24	0.83	2.090	*0.037	**دالة**
	أنثى	370	3.39	0.76			
الرؤية	ذكر	171	3.16	0.88	1.207	0.228	غير دالة
	أنثى	370	3.25	0.76			
الدرجة الكلية	ذكر	171	3.19	0.79	1.676	0.094	غير دالة
	أنثى	370	3.30	0.64			

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)،**

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة الكلية (0.094) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05) للدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الثانية تمّ بداية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، الجدول(12).

جدول (12): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المخاطرة	أقل من 5 سنوات	83	3.54	0.60
	5-10 سنوات	166	3.37	0.57
	فوق 10 سنوات	292	3.14	0.67
	المجموع	**541**	**3.27**	**0.65**
الاستباقية	أقل من 5 سنوات	83	3.61	0.64
	5-10 سنوات	166	3.35	0.68
	فوق 10 سنوات	292	3.07	0.77
	المجموع	**541**	**3.24**	**0.75**
الابداع	أقل من 5 سنوات	83	3.72	0.70
	5-10 سنوات	166	3.34	0.69
	فوق 10 سنوات	292	3.04	0.81
	المجموع	**541**	**3.22**	**0.80**

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية	أقل من 5 سنوات	83	3.61	0.72
	5–10 سنوات	166	3.34	0.72
	فوق 10 سنوات	292	3.04	0.81
	المجموع	**541**	**3.22**	**0.80**
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	83	3.62	0.58
	5–10 سنوات	166	3.38	0.72
	فوق 10 سنوات	292	3.10	0.71
	المجموع	**541**	**3.27**	**0.69**

يتبين من قيم المتوسطات الحسابية أن هناك فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية تبعاً لمستويات متغير سنوات الخبرة. وللتعرف فيما لو كانت هذه الفروق دالة احصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجداول (13).

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	
المخاطرة	بين المجموعات	12.763	2	6.382	15.806	0.000**	دالة
	داخل المجموعات	217.221	538	0.404			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	
	المجموع	229.984	540	-----			
الاستباقية	بين المجموعات	22.154	2	11.077	20.883	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	285.375	538	0.530			
	المجموع	307.529	540	-----			
الابداع	بين المجموعات	23.867	2	11.934	20.532	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	312.701	538	0.581			
	المجموع	336.568	540	-----			
الرؤية	بين المجموعات	24.504	2	12.252	20.352	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	323.877	538	0.602			
	المجموع	348.381	540	-----			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	20.500	2	10.250	22.985	**0.000	دالة
	داخل المجموعات	239.921	538	0.446			
	المجموع	260.422	540	-----			

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)**

يتضح من البيانات الواردة في الجداول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05)، للدرجة الكلية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثانية.

ولإيجاد مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق، وذلك كما هو واضح في الجدول (14).

جدول (14): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المقارنات	أقل من 5 سنوات	5–10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات		*0.236777	*0.517650
	5–10 سنوات			*0.280873
	10 سنوات فأكثر			

*** الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)**

تشير نتائج المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق بين متوسطات ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وبين ذوي الخبرة (5–10) سنوات، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. كما تشير المقارنات أيضاً الى أن الفروق بين من هم من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وبين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في آراء المعلمين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات وبين ذوي الخبرة (5–10) سنوات، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (5–10) سنوات للدرجة الكلية وأبعاد القيادة الريادية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية تمّ بداية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول (15).

جدول (15): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المخاطرة	دبلوم	40	3.12	0.54
	بكالوريوس	457	3.28	0.64
	ماجستير فأعلى	44	3.29	0.81
	المجموع	**541**	**3.27**	**0.65**
الاستباقية	دبلوم	40	3.08	0.70
	بكالوريوس	457	3.25	0.74
	ماجستير فأعلى	44	3.23	0.85
	المجموع	**541**	**3.24**	**0.75**
الابداع	دبلوم	40	3.18	0.76
	بكالوريوس	457	3.37	0.78
	ماجستير فأعلى	44	3.25	0.89
	المجموع	**541**	**3.22**	**0.80**
الرؤية	دبلوم	40	3.06	0.74
	بكالوريوس	457	3.25	0.78

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ماجستير فأعلى	44	3.08	0.97
	المجموع	**541**	**3.22**	**0.80**
الدرجة الكلية	دبلوم	40	3.11	0.64
	بكالوريوس	457	3.29	0.68
	ماجستير فأعلى	44	3.21	0.83
	المجموع	**541**	**3.27**	**0.69**

تبين من قيم المتوسطات الحسابية وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات، وللتحقق فيما اذا كانت هذه الفروق دالة احصائياً استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA)، والمبين نتائجه في الجدول (16).

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	
المخاطرة	**بين المجموعات**	1.023	2	0.511	1.201	0.302	**غير دالة**
	داخل المجموعات	228.961	538	0.426			
	المجموع	229.984	540	-----			
الاستباقية	**بين المجموعات**	1.136	2	0.568	0.998	0.369	**غير**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	
	داخل المجموعات	306.392	538	0.570			دالة
	المجموع	307.529	540	-----			
الابداع	بين المجموعات	1.732	2	0.866	1.391	0.250	غير دالة
	داخل المجموعات	334.836	538	0.622			
	المجموع	336.568	540	-----			
الرؤية	بين المجموعات	2.275	2	1.138	1.768	0.172	غير دالة
	داخل المجموعات	346.106	538	0.643			
	المجموع	348.381	540	-----			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.329	2	0.664	1.379	0.253	غير دالة
	داخل المجموعات	259.093	538	0.482			
	المجموع	260.422	540	-----			

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)**

يتضح من الجداول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.253) وهي أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً، عند الدرجة الكلية وكذلك عند جميع مؤشرات القيادة الريادية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

لفحص الفرضية السابقة تمّ استخدام اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للتعرف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص، الجدول(17).

جدول (17): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية	
المخاطرة	علوم إنسانية	377	3.31	0.64	2.034	*0.042	دالة
	علوم طبيعية	164	3.18	0.66			
الاستباقية	علوم إنسانية	377	3.27	0.76	2.211	1.232	غير دالة
	علوم طبيعية	164	3.18	0.73			
الابداع	علوم إنسانية	377	3.39	0.79	1.967	0.051	غير دالة
	علوم طبيعية	164	3.24	0.76			
الرؤية	علوم إنسانية	377	3.31	0.80	3.813	**0.000	دالة
	علوم طبيعية	164	3.02	0.75			
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	377	3.32	0.69	2.469	*0.014	دالة
	علوم طبيعية	164	3.16	0.67			

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)،**

تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة الكلية (0.014) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، وجاءت الفروق لصالح تخصص العلوم الإنسانية وفق قيم المتوسطات الحسابية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

لفحص الفرضية الخامسة تمّ استخدام اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للتعرف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة. والجدول (18) يبين نتائج الاختبار.

جدول (18): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-Test) للتعرّف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

المجال	المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية	
المخاطرة	أساسية	324	3.22	0.63	1.982	*0.048	دالة
	ثانوية	217	3.34	0.67			
الاستباقية	أساسية	324	3.18	0.74	2.178	*0.030	دالة
	ثانوية	217	3.33	0.76			
الابداع	أساسية	324	3.32	0.77	0.977	0.329	غير دالة
	ثانوية	217	3.38	0.81			
الرؤية	أساسية	324	3.15	0.78	2.468	*0.014	دالة
	ثانوية	217	3.32	0.82			
الدرجة الكلية	أساسية	324	3.22	0.68	2.048	*0.041	دالة
	ثانوية	217	3.34	0.71			

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 539**

تشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية على الدرجة الكلية

(0.041) وهـي أقـل مـن مسـتوى دلالـة (0.05)، وجـاءت الفـروق لصـالح المدرسـة الثانويـة وفـق قـيم المتوسطات الحسابية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الخامسة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

لفحص الفرضية السادسة تمّ بداية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفق متغير المديرية، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول (19).

جدول (19): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المخاطرة	الخليل	160	3.20	0.70
	جنوب الخليل	221	3.22	0.67
	شمال الخليل	94	3.42	0.45
	يطا	66	3.41	0.63
	المجموع	**541**	**3.27**	**0.65**
الاستباقية	الخليل	160	3.19	0.82

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	جنوب الخليل	221	3.16	0.75
	شمال الخليل	94	3.44	0.59
	يطا	66	3.36	0.71
	المجموع	**541**	**3.24**	**0.75**
الابداع	الخليل	160	3.25	0.81
	جنوب الخليل	221	3.28	0.84
	شمال الخليل	94	3.52	0.57
	يطا	66	3.55	0.74
	المجموع	**541**	**3.22**	**0.80**
الرؤية	الخليل	160	3.17	0.81
	جنوب الخليل	221	3.10	0.84
	شمال الخليل	94	3.47	0.61
	يطا	66	3.38	0.78
	المجموع	**541**	**3.22**	**0.80**
الدرجة الكلية	الخليل	160	3.20	0.72
	جنوب الخليل	221	3.19	0.73
	شمال الخليل	94	3.46	0.49
	يطا	66	3.42	0.66
	المجموع	**541**	**3.27**	**0.69**

يتبين من قيم المتوسطات الحسابية وجود فروق ظاهرية بين هذه القيم، وللتعرف فيما اذا كانت هذه الفروق دالة احصائياً استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وذلك كما هو موضح في الجدول (20).

جدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرّف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	
المخاطرة	بين المجموعات	4.597	3	1.532	3.651	*0.013	دالة
	داخل المجموعات	225.387	537	0.420			
	المجموع	229.984	540	-----			
الاستباقية	بين المجموعات	6.742	3	2.247	4.012	*0.008	دالة
	داخل المجموعات	300.787	537	0.560			
	المجموع	307.529	540	-----			
الابداع	بين المجموعات	7.887	3	2.629	4.295	*0.005	دالة
	داخل المجموعات	328.681	537	0.612			
	المجموع	336.568	540	-----			
الرؤية	بين المجموعات	11.081	3	3.694	5.881	*0.001	دالة
	داخل المجموعات	337.299	537	0.628			
	المجموع	348.381	540	-----			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.165	3	2.388	5.065	*0.002	دالة
	داخل المجموعات	253.256	537	0.472			
	المجموع	260.422	540	-----			

*** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)**

يتضح من الجداول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.002) وهي أقل من (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية السادسة.

ولإيجاد مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية لمجال الدرجة الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (21).

جدول (21): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية

المجال	المقارنات	الخليل	جنوب الخليل	شمال الخليل	يطا
الدرجة الكلية	الخليل			*0.259425-	*0.221808-
	جنوب الخليل			*0.271588-	*0.233971-

المجال	المقارنات	الخليل	جنوب الخليل	شمال الخليل	يطا
	شمال الخليل	*0.259425	*0.271588		
	يطا	*0.221808	*0.233971		

*** الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)**

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق جاءت بين مديريتي شمال الخليل ويطا من جهة، ومديريتي الخليل وجنوب الخليل من جهة أخرى، حيث كانت الفروق لصالح مديريتي شمال الخليل ويطا وفق قيم المتوسطات الحسابية.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

التمهيد

مناقشة نتائج الدراسة

التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، وفق تسلسل أسئلتها وفرضياتها، إضافة الى التوصيات التي توصلت اليها الباحثة والمنبثقة من نتائج الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول: ما مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الراسة الأول أن توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.27) وانحراف معياري (0.69)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور بين (3.22 – 3.27).

قد يعزى ذلك إلى عدم تمكن المشرفين من ممارسة القيادة الريادية في المدارس وخاصة أن القيادة الريادية تحتاج إلى الدعم المادي من أجل تنفيذ الأفكار الريادية، وكذلك طاقم متميز له القدرة على العمل في ظل الأزمات، كما أن المشرفين التربويين يعملون على حث المعلمين من أجل الحصول على أفكار ريادية من أجل النهوض بالعملية التعليمية، لذا نجد أنهم يمارسون القيادة الريادية أثناء زيارتهم للمعلمين وتحفيزهم من أجل الحصول على الريادة في العملية التربوية، فنجد أن المعلمين من خلال الأفكار التي يطرحوها

تمكنهم من إبراز الأفكار الريادية، ولكن المشرفين التربويين يقع على عاتقهم العديد من الأعباء التي يجب أن يقوموا بها بشكل روتيني ويومي من زيارات ميدانية وغيرها، كما أن المشرف التربوي يكون مسؤول عن عدد كبير من المعلمين في الميدان، لذا نجد أن هناك صعوبات تحد من ممارسة القيادة الريادية من خلال المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين بسبب الأعمال الروتينية الكثيرة التي يقوم بها المشرف.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سرحان والمخلافي (2019) ودراسة معيقل (2017) دراسة (Zahdatol et al, 2014) التي أظهرت درجة متوسطة لأبعاد القيادة الريادية، وتختلف مع دراسة السيف (2016) ودراسة معقيل (2017) التي أظهرت درجة كبيرة لتطبيق القيادة الريادية وأبعادها.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باختلاف متغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، مستوى المدرسة، المديرية)؟

قامت الباحثة بمناقشة السؤال الثاني من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

مناقشة نتيجة الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ترى الباحثة أن المعلمين والمعلمات تتم زيارتهم من قبل المشرفين التربويين ضمن خطط موضوعة مسبقة للزيارات الصفية، والمناقشات الفردية، واللقاءات الجماعية، والدورات التدريبية، وهذه لا تختلف باختلاف المعلم(ذكر أو انثى)، تقدم للجميع على قدم المساواة، وان اختلفت بعض جوانبها فتكون وفق الاحتياج الفردي. لهذا كانت وجهة نظر المعلمين والمعلمات متقاربة نوعاً ما في ملاحظة القيادة الريادية لدى المشرفين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سرحان والمخلافي (2019) التي لم تظهر فروقاً تعزى إلى متغير الجنس، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة خلف الله (2017) التي أظهرت فروقاً لصالح الذكور.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات مقابل من خبرتهم من 5–10 سنوات وذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، كما تبين أن هناك فروق لصالح من خبرتهم 5–10 سنوات مقابل من خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

ترى الباحثة أن المشرفين يتواصلون مع المعلمين على اختلاف خبرتهم في زيارات ميدانية ولكن المعلمين الأقل خبرة يستطيعون توظيف الأفكار التي يطرحها المشرف في الميدان لأنه ذو خبرة أقل من المعلم الخبير

فالمعلم الخبير مع امتداد خبرته قد استخدام الأفكار الريادية في السنوات الطويلة التي درس فيها فنجد أنه وصل إلى حالة من الركود في تطبيق الأفكار التي يطرحها المشرف طوال هذه السنوات بينما المعلمين ذوي الخبرة الأقل لديهم قابلة لتطبيق الأفكار الريادية التي يطرحها المشرفين بشكل فاعل من أجل تطوير العمل التربوي في المدرس وتنمية مهاراتهم التعلمية.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة سرحان والمخلافي (2019) التي ألم تظهر فروقاً تعزى إلى متغير الخبرة، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغادي (2021) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة أكثر من 11 سنة.

مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تعزو الباحثة هذه النتيجة لكون المؤهل العلمي إذا لم يكن في المجال التربوي لن يكون ذو أثر في تقييم المشرف تربوياً، فالمؤهل العلمي ماجستير في الرياضيات أو الفيزياء يعطي حامله قدراً من المعارف والمهارات في الرياضيات والفيزياء، ولكنه لن يساعد كثيراً في المجالات والمعارف التربوية أو القيادية أو الإدارية. لهذا لم تكن الفروق بين تقديرات المعلمين لمدى توافر مهارات القيادة الريادية دالة احصائياً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سرحان والمخلافي (2019) التي أظهرت لم تظهر فروقاً تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة خلف الله (2017) ودراسة الغادي (2021) التي أظهرت فروقاً لصالح حملة درجة الدراسات العليا.

مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص، حيث كانت الفروق لصالح تخصص العلوم الإنسانية.

قد تعزى هذه النتيجة لكون مجالات العلوم الإنسانية أكثر مرونة عند قيام المشرف التربوي بدوره، وعند قيام المعلم بدوره، فقد يقوم المشرف التربوي بنشاطات أو يقوم المعلم بمهارات أو استخدام وسائل فيها من التنوع، وفيها من الجوانب الحياتية والسلوكية، وقد يكون فيها من الابداع ما يوحي الى أن هناك سمات للقيادة الريادية برزت هنا أو هناك. وهذا بخلاف المواد العلمية كالرياضيات، والتي تظهر في غالب الأحيان كأنها تعامل مع أرقام ومعادلات صماء. كما أن مشاريع العلوم الإنسانية تحتاج الى تكلفة أقل من مشاريع العلوم الطبيعية، لذا نجد المشرفين يقبلون على الريادية ذات الطابع الإنساني أكثر من العلوم الطبيعية، وخاصة أن تنفيذ المشاريع في العلوم الطبيعية تحتاج إلى جهد ومال وأدوات علمية قد لا تتوفر في بعض الأحيان.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكانت الفروق لصالح المدارس الثانوية.

قد تعزى هذه النتيجة لكون معلمي المدارس الثانوية يشعرون بنوع من الاستعلاء والرغبة في اثبات الذات نتيجة التنافسية بين المدارس، وخاصة عندما يتعلق الأمر بنتائج التوجيهي، فالتنافس يكون واضحاً بين المدارس وبين معلمي المقررات، وهذا بخلاف المدارس الأساسية. وهذا بطبيعة الحال يستدعي أن يبادر المعلمون، ويستجيب لهم المشرفون، وقد يكون هناك تعاون واضح بين المشرف والمعلم في مجالات المشاريع الريادية أو المبادرات الفردية، وهذا يستدعي أن يكون المشرف حاضراً وسباقاً حتى لا يظهر أمام المعلمين بأنه أقل مستوى منهم.

مناقشة نتيجة الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، لصالح مديريتي شمال الخليل ويطا.

وقد تعزى هذه النتيجة لكون المديريتين هما الأحدث بين المديريات الأربع، وهذا استدعى من المشرفين والمعلمين العمل بروح الفريق على ابراز مكانة هاتين المديريتين، وقدرتهما على المنافسة، وخاصة أن العديد من المشرفين وغالبية المعلمين هم من نفس المنطقة، فحاول كل منهم تقديم الأفضل في عمله، فقد يكون المشرف أبدى من ملامح وسمات القيادة لريادية ما لمسه المعلمون بدرجة أكبر مما لمسه معلمو المديريات الأخرى في المحافظة. وقد يعزى هذا أيضاً لكون المعلمين في مديريتي شمال الخليل ويطا عددهم أقل من مديريتي الخليل وجنوب الخليل، فاستطاع المشرفون التربويون تقديم خبرات ومهارات أفضل، قد يكون منها ممارسات وسمات القيادة الريادية.

وبينت دراسة خلف الله (2017) أن هناك فروق في القيادة الابداعية تبعاً للمنطقة التعليمية لصالح منطقة شرق خان يونس التعليمية.

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

1. أن يتحمل المشرف التربوي نتيجة المشروعات الريادية التي يتبناها.
2. أن يتم عقد دروات تدريبية للمشرفين لتعزيز القيادة الريادية وتوجههم نحوها والاطلاع على تجارب الدول المجاورة من أجل النهوض بالقيادة الابداعية لدى المشرفين التربويين.
3. أن يكون هناك تبادل للخبرات بين المشرفين حول القيادة الريادية من أجل تعزيز مستوى القيادة الريادية وحث المعلمين على دعم المستوى الريادي لديهم.
4. أن يتحمل المشرف التربوي نتيجة المشروعات الريادية التي يتبناها من خلال توفير الدعم والتمويل لتلك المشاريع والعمل على تطبيقها على أرض الواقع وخروجها تلك المشاريع إلى حيز الوجود.
5. أن يشجع المشرف التربوي المبادرات الريادية التي تتسم بالمخاطرة.
6. أن ينبه المشرف المعلمين لأية أخطاء في المنهاج قبل بداية العام الدراسي.
7. إشراك المعلمين في دراسة احتياجاتهم المهنية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الثقافة الريادية.
8. زيادة فرص التقدم والنمو المهني من خلال تدريب المعلمين على تنفيذ المشاريع الريادية وكيفية اختيارها.
9. ضرورة توجه الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم لمنح الحوافز للمتقدمين في المشاريع الريادية التي تدعم العملية التربوية.
10. أن يعمل المشرف على استخدام أساليب اشرافية تعمل على تشجيع المشاريع الريادية في العمل التربوي

11. إجراء دراسات مستقبلية من خلالها يتم فحص العلاقة بين الثقافة الريادية وتطوير الأداء المهني للمعلمين.

12. وإجراء دراسات مستقبلية حول تحفيز المشرفين للمعلمين على العمل الريادي في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء.

المراجع:

المراجع العربية

- إبراهيم، عصام. (2015). التعليم الريادي: مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر، **مجلة كلية التربية**، جامعة بورسعيد، 1(18)، ص132-177.

- أبو العلا، ليلى. (2013). **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة**، دار يافا العلية للنشر والتوزيع، عمان.

- أبو حامد، خلود. (2013). **أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد. (2019). **مناهج البحث العلمي: من التبين الى التمكين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.

- أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد وعمرو، ميرفين. (2011). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 12 (2)، ص 257-285.

- أبو سمرة، محمود، واللبدي، روان.(2012). درجة ممارسة مدير المدرسة في مدينة القدس لدوره قائداً تربوياً كما يراه المعلمون، **مجلة جامعة، العدد16**، ص201 –ص238.

- أبو غربية، ايمان. (2009). **الاشراف التربوي مفاهيم، واقع، أفاق**، دار البداية ودار المستقبل، عمان.

- أبو كاس، فاتن. (2012). **دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- أبو هداف، سامي. (2011). **دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة

- احميدة، فتحي محمود وآخرون. (2011). دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمات رياض الأطفال في تنمية مهارات الأطفال اللغوية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، 27 (1)، ص731-774.

- الأخضر، صياحي. (2019). **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

- الدباغ، مصطفى والخالدي، وليد. (2018). موسوعة بلادنا فلسطين، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، بيروت

- الأيوبي، منصور(2017) متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الابداع التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية، ؤتمر قسم الأعمال الإدارية والمالية، دير بلح 6-2017/12/7م.

- الباشقالى، محمود. (2010). **الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية و ابعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية، دراسة الاستطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من الكليات جامعة دهوك**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة دهوك.

- بكر، عبد القادر. (2014). **ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظات الطائف من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- الجرجاوي ، زياد (2007)، مسؤوليات المشرف التربوي كما يدركها المعلمون الجدد في المدارس الأساسية بمحافظة غزة ، **مجلة الجامعة الإسلامية**، (15)، ص100-145.

- جلاب، إحسان وجريمخ، حميدة (2018)، تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري دراسة ميدانية في عدد من الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط، **المجلة العرقية للعلوم الإدارية**، 14(55)، ص 177-209.

- جيعان، منى. (2013). **واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية، كما يراها المعلمون والمديرون**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

- حسين، سلامة، وحسين، طه. (2006). **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية**. دار الفكر، عمان.
- الحضيني، إبراهيم. (2007). **الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- الخريزي، محمد بن على مسفر الرويني. (2019). **اسهام القيادة الريادية في تطوير كفايات التعلم في القرن الحادي والعشرين بالمدارس الثانوية.** بحث مقدم للمؤتمر الأول للجمعية السعودية العلمية للمعلم" المعلم: متطلبات التنمية وطموح المستقبل"، جامعة الملك خالد، (14 -2019/12/15).
- خلف الله، محمود. (2017). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقق متطلبات بناء القيادات الريادية، **مجلة جامعة الأقصى**، 23 (2)، ص328-373.
- الخليلي، أمل (2005)، **إدارة الصف المدرسي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- الخوالدة، رياض والحنيطي، محمد (2008)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، **دراسات العلوم الإدارية**، 35 (2)، ص 320-342.
- الدوسري، بدر بن سالم مبارك (2008)، **دور المشرف التربوي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الفنية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- زاهده ، فراس (2016) **دور استخدام التعليم الريادي في حل مشكلة حسابات الكسور في مساق "مبادئ الاقتصاد**، جامعة بوليتكنك فلسطينhttps://cetl.ppu.edu .
- الزير، عماد، وشاهين، ياسر. (2021). القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في الشركات الفلسطينية، مجلة تنمية القدرات البشرية للدراسات والأبحاث، مجلد 3، عدد 11، ص220 – ص240.

- السبيعي، قوت بنت ناصر بن فراج. (2019). **واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- سرحان، عبير والمخلافي، محمد. (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية، **مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**، العدد (40)، ص216-233.
- السعود، راتب سلامة. (2013). **القيادة التربوية**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- السعيد، عبد اللطيف فهد عبد اللطيف. (2019). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف. (2010). **القيادة الادارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- الاردن.
- سلمان، فاضل، الناصري، طارق. (2016) ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة بغداد، 22(87)، ص 191-212.
- السواريس، ختام أحمد عودة. (2019). 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**، عدد11، ص41 –ص 69.

- سيف، لولوة. (2016). **متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

- الشمري، راضي. (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، **مجلة العلوم التربوية والنفسية،** 3 (8)، ص 1-19.

- شملة، كامل. (2009). **فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة

- شهاب، شهرزاد. (2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصير روابط العلاقات العامة، **مجلة دراسات تربوية،** (11)، ص99-131.

- الشواهين، ابراهيم. (2017). **أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي" دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

- صلاح الدين، نسرين صالح محمد.(2020). القيادة الريادية والمسؤولية المجتمعية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، **مجلة جامعة ا لفيوم للعلوم التربوية،** مجلد 14، الجزء الثاني، ص281 –ص359.

- طاهر، عبد الكريم. (2017). **أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية، مجلة الإدارة والاقتصاد،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد.

- الطويل، هاني عبد الرحمن. (1986). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**. الجامعة الأردنية، عمان.
- عامر، طارق عبد الرؤوف ومحمد، ربيع. (2008). **الصف التمايز**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان
- عبد الرحمن، ايمان جميل. (2018). واقع ممارسة الأنماط الاشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين وأهميتها في ضوء الاتجاهات الاشرافية المعاصرة، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 33، عدد6، ص 319- ص251.
- عبودي، زيد. (2009). **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**. دار الشروق، عمان.
- العدوان، هديل. (2017). **درجة مماسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- العربيد، نبيل. (2010). **دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- عطا الله، أحمد. (2011). **الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معممو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- علوان، قاسم نايف (2005). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي**، المؤتمر 13 إبريل – جامعة البحرين: كلية – التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي.

- عمار، أحمد (2016) **مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

- العنزي، مشعل. (2017). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض **مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 1.
- غالي، محمد. (2015). **القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

- الغامدي، عزيزة. (2021). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب عالمية، **المجلة العلمية لكلية التربية**، جامعة أسيوط، 27(2)، ص451-499.
- الغزالي، حافظ. (2012). **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

- الفساسفة، محمد إبراهيم (2005)، إدراك التربويين لأهمية العمل في مجالات الإرشاد (النمائي والوقائي والعلاجي)، **مجلة جامعة دمشق**، 21 (2)، ص91-129.

- الفليتية، بدرية. (2014). **القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى.

- القاسم، منى. (2013). **أثر الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الاستراتيجية لمديرين في المدارس الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- القحطاني، سالم. (2015). **القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات"، مجلة الإدارة العامة،** 55 (3)، ص 437-499.

- قنديل، علاء. (2010). **القيادة الإداريّة وإدارة الابتكار**. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.

- القيسي، هناء. (2010). **الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

- الكايد، وائل (2007). **أثر خصائص أصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة على الأداء**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- كنعان، رؤيا. (2014). **درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من جهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- كنعان، نواف. (1995). **القيادة الإدارية**. دار الثقافة، عمان.

- محمد، جهان. (2011). **دور القيادة الريادية ونظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق نجاح الريادي، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من المنظمات الصغيرة في مدينة اربيل**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الصلاح الدين.

- المخلافي، أمل. (2008). **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

- مرتجى، ذكريات. (2009). **دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث لمحافظات غزة وسبل تفعليه**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- معيقل، نورة. (2016). **تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد هللا لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية**، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض.

- معيقل، نورة. (2017). **تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادات الريادية**، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

- النجار، فايز جمعة والعلي، عبد الستار محمد (2010). **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.

- النوالة، عبد الحي سلام عبد المهدي. (2014). واقع ممارسة المشرفين التربويين في الأردن للأساليب الإشرافية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري، الخرطوم.

المرجع الأجنبية:

Case, T. E. (2006). **Expanding resources: Intrapreneurial and entrepreneurial leadership behaviors of selected secondary principals**. University of La Verne.

Roomi, M.A., Harrison, P. (2011) 'Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught?' **International Review of Entrepreneurship**, 9 (3), 1-48

Epitropaki, O., & Mainemelis, C. (2016). The "genre bender": The creative leadership of Kathryn Bigelow. **In Leadership lessons from compelling contexts.** Emerald Group Publishing Limited.

Ghosh, K. (2016). Creative leadership for workplace innovation: An applied SAP-LAP framework. **Development and Learning in Organizations: An International Journal.**

Iacobucci, D., & Micozzi, A. (2012). **Entrepreneurship education in Italian universities: trend, situation and opportunities**. *Education+ Training*.

Pashiardis, P., & Savvides, V. (2011). The interplay between instructional and entrepreneurial leadership styles in Cyprus rural primary schools**. Leadership and Policy in Schools**, *10*(4), 412-427.

Suyitno, S., Sonhadji, A., Arifin, I., & Ulfatin, N. (2014). Entrepreneurial leadership of vocational schools principals in Indonesia**. International Journal of Learning and Development,** *4*(1), 59-64.

Utash, S. (2017). **The Experiences of Community College Leaders Committed to An Entrepreneurial Leadership Philsophy** (Doctoral dissertation, National American University).

Weaver, K. M., Liguori, E. W., Hebert, K., & Vozikis, G. S. (2012). Building Leaders in Secondary Education: An Initial Evaluation of an Entrepreneurial Leadership Development Program. **Journal of Higher Education Theory & Practice,** *12*(1).

Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. **South African Journal of Education**, *34*(1).

Lunenburg, F& Ornstein, A. (2004). **Educational Adminstration**, Concepts and Practices.Wods Worth, Advision USA.

الملاحق

ملحق (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

مقياس سمات القيادة الريادية

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور..... ..... المحترم

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان (**مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين**)، ولتحقيق الهدف وإجراء الدراسة قامت الباحثة ببناء مقياس لسمات القيادة الريادية.

ونظراً لما نعهده منكم من خبرة في هذا المجال يرجى تفضلكم بالاطلاع على الفقرات وإبداء رأيكم بصلاحيتها وعلاقتها بالمفهوم أعلاه، مع الشكر والتقدير والعرفان.

الباحثة: مرفت عمرو

إشراف: د. محمود أبو سمرة

القسم الأول: المعلومات الأولية

القسم الأول: المعلومات الأولية

الجنس:

ذكر ( ) أنثى ( )

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

المؤهل العلمي:

دبلوم( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى ( )

التخصص:

علوم إنسانية ( ) علوم طبيعية ( )

القسم الثاني : مجالات المقياس وفقراته

الرقم	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل
البعد الأول: المخاطر				
.1	يدعم المشاريع التربوية على الرغم من وجود احتمالية الفشل لبعضها			
.2	يبادر في حل المشكلات التربوية بعد أن تتحول الى أزمة			
.3	يتحمل نتيجة المشروعات الريادية التربوية التي يتبناها			
.4	يتبني دراسة أولية قبل عقد البرامج التدريبية			
.5	يعالج بعض أخطاء المعلمين بطريقة تربوية سليمة			
.6	يساعد المعلمين الجدد على التكيف مع البيئة المدرسية			
.7	يقوم برصد أخطاء المعلمين ويتم طرح البدائل			
.8	يتحمل المسؤولية عند حدوث أي طارئ			
.9	يساعد المعلمين في إعداد خطط علاجية			
البعد الثاني: الاستباقية				
.10	يقدم المشرف أفكار جديدة لموجهة المشكلات			
.11	يطرح المشرف آراء لتحسين العمل المدرسي			
.12	يشجع المشرف استخدام التقنيات الحديثة داخل العمل المدرسي			
.13	يتصرف بحرص تجاه المشكلات			
.14	يبادر في مواجهة المشكلات بروح الفريق			
.15	يشجع الأفكار والمبادرات التي يقدمها المعلمون			
.16	يتحمل مسؤولية الأعمال التي يقوم بها			
.17	يحدد أبعاد المشكلات من بدايتها			
.18	يتحمل مسؤولية الأخطاء لو كانت من الآخرين			
البعد الثالث: الابداع				
.19	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات اللازمة لتطويرهم المهني			

الرقم	الفقرة	صالحة	غير صالحة	التعديل
.20	يعمل مع المعلمين بروح الفريق			
.21	يشجع المعلم على استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في العمل			
.22	يبدي توجيهات إدارية وفنية عند زيارته للمدرسة			
.23	يعالج أخطاء المنهاج بطريقة علمية تربوية صحيحة			
.24	يشجع المعلمين على المشاركة في حل المشكلات			
.25	يحفز الأفكار الابداعية لدى المعلمين			
.26	يعمل على إدارة الوقت بما يتناسب مع الموقف التعليمي			
.27	يقدر نتائج العمل والأداء			
.28	ينظر إلى المشاكل من زوايا مختلفة مما يتيح الفرصة لرؤية الحلول المختلفة			
البعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية				
.29	يتمتع المشرف رؤية وخيال واسع تجاه المستقبل			
.30	يمتلك المشرف المعلومات بخصوص العمل			
.31	لدى المشرف امكانية حدسية عالية			
.32	ينظم كافة الجهود والإجراءات ضمن رؤية واضحة ومحددة			
.33	يضع خطة إجرائية لتحقيق أهدافه			
.34	يتوقع المشرف الأحداث المستقبلية الممكنة			
.35	يغرس الثقة في نفوس المعلمين			
.36	يمتاز المشرف بالفصاحة ودقة التعبير			
.37	له القدرة على اقناع الآخرين بوجهة نظره			
.38	يبث الأمل من خلال تجديد الأهداف التي يخطط للوصول إليها			

ملحق (2)

الاستبانة في صورتها النهائية

كلية الدراسات العليا ــ برنامج الإدارة التعليمية

استبانة

حضرة المعلم/ة..... المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "**مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل.

لذا أرجو التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يتطلب كتابة اسمك أو ما يشير إليك.

الباحثة: مرفت عمرو

إشراف: أ.د. محمود أبو سمرة

القسم الأول: المعلومات العامة

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) 5–10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

المؤهل العلمي: دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى ( )

التخصص: علوم إنسانية ( ) علوم طبيعية ( )

مستوى المدرسة: أساسية ( ) ثانوية ( )

المديرية: الخليل ( ) جنوب الخليل ( ) شمال الخليل ( ) يطا ( )

القسم الثاني : نرجو من حضرتكم قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة(x) في المكان الذي يناسب رأيك.

	المؤشرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
مؤشرات المخاطرة						
.1	يشجع المشرف التربوي المبادرات الريادية التي تتسم بالمخاطرة					
.2	يتحمل المشرف التربوي نتيجة المشروعات الريادية التي يتبناها					
.3	يتخذ المشرف التربوي قرارات غير تقليدية في عملية الاشراف					
.4	يتمسك برأيه المهني بغض النظر عن رأي رئيسه المباشر					
.5	يساعد المشرف التربوي المعلمين الجدد في التكيف مع البيئة المدرسية					
.6	يزود المشرف التربوي المعلمين بالبدائل التربوية الصحيحة					
.7	يتحمل المشرف التربوي المسؤولية عند حدوث أي طارئ في مجال عمله					
.8	يساعد المشرف التربوي المعلمين على تطوير أدائهم بصورة محفزة					
مؤشرات الاستباقية						
.9	يستخدم المشرف التربوي آليات غير مسبوقة في عملية الاشراف التربوي					
.10	يمتلك المشرف التربوي القدرة على التنبؤ بالمشكلات التربوية قبل حدوثها					
.11	يوجه المعلمين نحو الابتكار في مجال عملهم					
.12	يقّدم المشرف التربوي أفكاراً جديدة للتعامل مع المواقف التعليمية					
.13	ينبه المعلمين لأية أخطاء في المنهاج قبل بداية العام الدراسي					
.14	يشجع المشرف التربوي المعلمين لتقديم الأفكار والمبادرات الداعمة للعملية التعليمية					
.15	يبادر المشرف التربوي لحل المشكلات التربوية قبل أن تتحول إلى أزمة					
.16	يحدد المشرف التربوي أبعاد المشكلات التربوية لحظة حدوثها					
.17	يوجه المشرف التربوي المعلمين لما يناسب المواقف التعليمية					
مؤشرات الابداع						
.18	يشجع المشرف التربوي المعلمين على الابتكار في طرائق التدريس					
.19	يشجع المشرف التربوي المعلمين على الابتكار في مجال تقييم الطلبة					
.20	يشجع المشرف التربوي المعلمين على التعامل مع الوسائل التعليمية المبتكرة					

.21	يمتلك المشرف التربوي القدرة على توليد الأفكار الابداعية					
.22	يشجع المشرف التربوي المعلمين على المشاركة في كل ما يتعلق بالمنهاج					
.23	يحفز المشرف التربوي أفكار المعلمين الابداعية					
.24	يوجه رؤساءه لمكافأة المعلم المبدع					
.25	يعمل على توفير بيئة إبداعية في مجال عمله الاشرافي					
.26	يقدر المشرف التربوي نتائج الأداء الابداعي للمعلمين					
.27	ينظر المشرف التربوي إلى المشكلات من زوايا مختلفة مما يتيح الفرصة لرؤية الحلول المختلفة					
.28	يقدم المشرف التربوي تغذية راجعة بصورة ابداعية					
.29	يعزز المشرف التربوي ثقة المعلمين بأنفسهم					
.30	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على اقناع الآخرين بوجهة نظره					
.31	يقوم المشرف التربوي ببحوث إجرائية مع المعلمين لحل المشكلات التربوية					
مؤشرات الرؤية						
.32	لدى المشرف التربوي رؤية واضحة لما سيقوم به خلال العام الدراسي					
.33	تتميز رؤية المشرف التربوي السنوية بالشمول					
.34	تتميز رؤية المشرف التربوي السنوية بالوضوح					
.35	تتضمن رؤية المشرف التربوي ملامح التخطيط التربوي السليم					
.36	ينظِّم المشرف التربوي كافة الجهود والإجراءات لإنجاح رؤيته التربوية					
.37	يطلع المشرف التربوي المعلمين على رؤيته السنوية					
.38	يناقش المشرف التربوي رؤيته التربوية مع المعلمين قبل اعتمادها					

ملحق (3)

اسماء المحكمين للرسالة

الرقم	الاسم	مكان العمل	التخصص
.1	د. كمال خليل محمد مخامرة	جامعة الخليل	إدارة تربوية
.2	د. سناء شاكر توفيق أبو غوش	جامعة الخليل	قياس وتقويم
.3	د. سهيل صالحة	جامعة النجاح الوطنية	المناهج وطرق التدريس
.4	د. خالد سليمان محمد كتلو	جامعة القدس المفتوحة	قياس وتقويم
.5	د. نبيل أمين حسين المغربي	جامعة القدس المفتوحة	علم نفس تربوي
.6	د. إيناس عارف ناصر	جامعة القدس	مناهج وطرق تدريس العلوم
.7	د. ميسون التميمي	جامعة القدس المفتوحة	
.8	أ. أريج محمد تيسير وحيد صلاح	جامعة الخليل	إدارة تربوية
.9	أ. فاطمة عز الدين عبد العزيز شويكي	جامعة الخليل	إدارة تربوية

ملحق (4)

تسهيل المهمة

HEBRON UNIVERSITY

Ref. 2021/ب ق/ 86

Date 2021/02/15

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / شمال الخليل/ المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة (توزيع استبيان).

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة مرفت وليد عمرو بإجراء دراسة بعنوان:
" مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية
د. كمال مخامره

جامعة الخليل
HEBRON UNIVERSITY
1971
كلية التربية
COLLEGE OF EDUCATION

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : http // www.hebron.edu

جامعة الخليل

HEBRON UNIVERSITY

الرقم: م ع/ 07 /2021

التاريخ: 2021/02/15

Ref.

Date

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / الخليل/ المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة (توزيع استبيان)

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة مرفت وليد عمرو بإجراء دراسة بعنوان:

" مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات تربية محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية

د. كمال مخامره

جامعة الخليل HEBRON UNIVERSITY 1971 كلية EDUCATION