



The Reality of Secondary School Principals in Palestine's Practice of Entrepreneurial Leadership and its Relationship to some Variables

Sana H. Abuhelal^{1,*} & Khaled A. Al-Sarairah²

Received: 6th Feb. 2024, Accepted: 24th Jul. 2024, Published: x×××

Accepted Manuscript, In press

Abstract: Objective: The purpose of this study is to identify the reality of public secondary school principals in Palestine practicing entrepreneurial leadership, from the point of view of the principals and teachers working with them, and its relationship to the variables of gender, academic qualification, and job. **Method:** To achieve the objectives of the study the descriptive survey method was used, and the study sample consisted of (332) individuals (79 principals and 252 teachers). To collect data, a questionnaire was developed as a tool for the study, it included (35) items divided into five dimensions: strategic vision, risk tolerance, creativity, proactiveness, and investing in opportunities, and its validity and reliability were confirmed. **Results:** The results of the study showed that the reality of public secondary school principals in Palestine's practice of entrepreneurial leadership came with a high score on the overall score and on four dimensions of study, while it came at a moderate score on the risk tolerance dimension. The results also showed that there were no statistically significant differences attributed to the variables of gender and qualification. Scientific, and the presence of statistically significant differences attributed to the job variable and in favor of managers. **Recommendations:** The study came up with recommendations, the most important of which are the need for the Ministry of Education to adopt policies of decentralization in administrative work, delegate powers to school principals, and develop an educational administrative guide to activate school principals' practice of entrepreneurial leadership in a systematic manner.

Keywords: Entrepreneurial Leadership, Public Secondary Schools, Principals, Teachers, Palestine.

1 College of Educational Science, al-Quds university, Jerusalem, Palestine.

Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-1805-8919>

*Corresponding author email: sanahasan325@gmail.com

2 Deanship of Scientific Research, Mutah University, Karak, Jordan. dr.khaledsarairah@gmail.com

Orcid No: <http://orcid.org/0009-0008-7482-4754>.



واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية وعلاقتها ببعض

المتغيرات

سناء أبو هلال^{1*}، وخالد الصرايرة²

تاريخ التسليم: (2024/2/6)، تاريخ القبول: (2024/7/24)، تاريخ النشر: ****

الملخص: الهدف: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية، من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم وعلاقتها بكل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة. **منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من (332) فرداً (79 مديراً، 252 معلماً)، ولجمع البيانات طُورت استبانة كأداة للدراسة تضمنت (35) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطر، الإبداع، الاستباقية، واستثمار الفرص، وتم التأكد من صدقها وثباتها. **النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية جاء بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية، وعلى أربعة أبعاد من أبعاد الدراسة (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، الاستباقية، استثمار الفرص)، فيما جاءت بدرجة متوسطة في بعد تحمل المخاطرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح المديرين. **الاستنتاجات والتوصيات:** خرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم لسياسات اللامركزية في العمل الإداري، وتفويض الصلاحيات لمديري المدارس، وتطوير دليل إداري تربيوي لتفعيل ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية بأسلوب ممنهج.

الكلمات الدالة: القيادة الريادية، المدارس الثانوية الحكومية، المديرين، المعلمون، فلسطين.

مقدمة

أكد الطويل (2018) على أن الإدارة المدرسية مهنة تحتل مكانة متميزة ضمن المستوى الإداري التي يشتملها النظام التربوي. وهي للمستويات المهنية الإدارية التي يشتملها النظام التربوي. وهي على تماس مباشر مع المعلمين والطلبة وأفراد المجتمع المحلي، كما أن للإدارة المدرسية موقعا مهماً له حساسيته، لما له من أثر كبير على سير العمل اليومي للعملية التعليمية، لتحقيق رؤاها وأهدافها. وأن مهنية مدير المدرسة تفرض عليه الحرص على تزويد جميع الأفراد المعنيين في بيئته بأفضل الفرص والخبرات، والآراء التربوية المستجدة الممكنة توافرها، بوصفه القائد المعني مهنيًا بالأضطلاع بدوره القيادي المرغوب. عبر توثيق العرى بين المدرسة وبيئتها المحلية، والبحث عن السبل التي يمكن أن تسهم في جعل المجتمع شريكاً فاعلاً في دعم مسيرة المدرسة لتحقيق أهدافها.

لذا لا بد لمديري المدارس القادة انتهاز أنماط متجددة في القيادة التربوية، ولعل أهمها القيادة الريادية، لدورها في تطوير الفاعلية المدرسية، واستثمار الطاقات والإمكانيات، ودفعها للدخول في عالم التنافسية بإيجاد بصفة خاصة وميزة تنافسية مؤثرة.

وأشار السعود (2021) أن القيادة التربوية هي إحدى عناصر الإدارة التربوية، ويقوم عليها قائد تربوي تجاوز المراحل التقليدية للإدارة من مسير للأعمال إلى شخص مؤثر في العاملين معه في المؤسسة التربوية، وملهماً لهم من خلال توفير فرص الإبداع والتطوير وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

وللقيادة التربوية أنماط متعددة تختلف وفقاً لفكر المؤسسة التربوية وقائدها التربوي، ومنها القيادة الريادية، التي عرفها خليل (2019) على أنها "نمط قيادي جديد، وتتمثل في المقدرة على

في عالم تسوده المتغيرات المتسارعة في المجالات المختلفة المعرفية منها والتكنولوجية، وفي ظل وجود انفتاح عالمي على المعرفة وإنتاجها، فمن المؤكد أن هذه المتغيرات ستلقي بظلالها بشكل كبير على المؤسسات التعليمية بمستوياتها كافة. وبما أن المدرسة هي النواة الأولى، والحاضنة الأم للتعليم، لا بد لها من الدخول في عالم التغيير، والولوج إليه بقوة، بغية تحسين مخرجاته، بهدف إعداد أجيال المستقبل برؤية مختلفة قادرة على التكيف مع واقعها، ولأجل ذلك لا بد أن تتم إدارة هذه المدارس بأسلوب ونمط جديدين يتسمان بالخروج عن المألوف.

تتسم القيادة التربوية الحديثة بالمقدرة على تحفيز الفريق التعليمي وتمكينه، إذ يتم تشجيع العاملين على المشاركة الفاعلة وتبني ثقافة التعلم المستمر، وتركز هذه القيادة على تطوير المهارات القيادية لدى الفريق وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم، وتشجيع الابتكار واستخدام التكنولوجيا، فضلاً عن اعتماد هذه القيادة على البحث والتطوير واستخدام أفضل الممارسات، وتشجيع تبني نهج منفتح على التحديات الناشئة في المؤسسة.

فالأهداف التي تسعى الإدارة التربوية لها لم تعد مجرد تسيير شؤون المؤسسة بالطريقة التقليدية واتباع الروتين اليومي، وإنما بالدرجة الأولى توفير الظروف والإمكانيات كلها، التي تساعد على تحقيق النمو العقلي والجسمي والصحي والنفسي والعاطفي والاجتماعي للطالب، ويتوقف النجاح على مدى فاعلية القيادة الإدارية للإداري، فهو المسؤول عن حفز من يعمل معهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع كما أنه مسؤول عن إدارة شؤون مؤسسته بشكل فاعل (الحري، 2007).

1 قسم الدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، ابو ديس، فلسطين.

*الباحث المراسل: sanahasan325@gmail.com

2 عمادة البحث العلمي، جامعة مؤتة، الأردن. dr.khaledsarairah@gmail.com

تضمنت مراجعة لـ (136) مصدرًا، وتوصل الباحثون من خلالها إلى وجود خصائص وسمات مشتركة بين القائد والشخص الريادي أهمها: المقدرة على التحفيز، وموجه نحو الإنجاز، وخالق، ومرن، وصبور، ومثابر، ومجازف، ولديه رؤية. كما أشار كل من سجوفيل وسكوجين (Skogen & Sjovall, 2010) أن امتلاك الفرد لمهارات الريادة تتمثل في عنصرين رئيسين: الخصائص والاتجاهات الشخصية، والمعرفة والمهارات، وهذان العنصران يحتاجان للمران والتدريب.

كما سبق يمكن القول بأن القيادة الريادية تتطلب قائدا رائدا يتميز بمجموعة من الصفات القيادية ويمتلك مهارات خاصة، ويدرك كيفية ترجمة الفرص واقتناصها، ولهذا من الضروري تبني عقلية ريادية الأعمال أثناء ممارسة القيادة في البيئة المدرسية، لتصبح بيئة تعليمية فاعلة، فمدير المدرسة ذي الشخصية القيادية الريادية يختلف عن غيره، فهو يمتلك الكثير من الممارسات الإبداعية التي تساعد على إلهام الآخرين لإنجاز مهامهم وأدوارهم بطريقة مختلفة ولتحقيق نتائج متميزة.

وقد صنفت القيادة الريادية لخمسة أبعاد رئيسية كما جاء عند كل من سليمان (2021) والزهراني (2022) و خليل (2022):

الإبداع: وهو ظاهرة سيكولوجية واجتماعية مركبة، يقوم على أفكار مبتكرة ومفيدة ومتعلقة بحل المشكلات، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط القديمة في قوالب جديدة. فالإبداع يتمثل في المقدرة على التفكير بشكل متميز، ومن ثم الانطلاق بإيجاد حلول مناسبة.

الرؤية الاستراتيجية: تعد عملية مهمة لوصف البرامج المستقبلية الممكنة والحالية للمدرسة، وتصاغ الرؤية الناجحة للمدرسة بشكل جماعي، من خلال عملية ديناميكية مستمرة، ويشار إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفاعلة تمتلك أربع خصائص: المثالية والتفرد والتوجه المستقبلي، والتخيل.

تحمل المخاطرة: من أجل أن تكون القيادة المدرسية قيادة ريادية، يجب أن تتحسس المخاطر دائما قبل القيام بتنفيذ القرارات، علما أنه لا يوجد هناك حدود معينة لسلوك أخذ المخاطرة بين المدرسة والمعلمين، فكلما كانت الأخطار أقل كان الشخص عبارة عن معلم أو موظف أو عامل، وكلما زاد مستوى الخطورة أصبح الشخص ريادياً، وتحمل المخاطرة، وله علاقة باتخاذ القرارات معتمداً على المخرجات التعليمية والفائدة المتوقعة.

المبادأة (الاستباقية): هي عملية اكتشاف الكثير من الفرص الناجحة، والمربحة، وكيفية استثمارها من قبل المؤسسات المنافسة، ويحتاج ذلك من قبل الرياديين العمل على تحسين الرؤية الاستراتيجية وتطويرها. وتعد المبادأة من أهم خصائص المؤسسات الريادية والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في الاستجابة لاحتياجات الأفراد وتحقيق رغباتهم وفق ما هو أفضل.

استثمار الفرص: ويعبر عن استعداد قائد المدرسة لإدراك الفرص المتاحة لتطوير المدرسة، والسعي لاكتشافها وتقييمها وتوظيفها، بهدف تقديم مخرجات تعليمية وخدمات متميزة بما يحقق للمدرسة قيمة استراتيجية، من خلال تتبع التغييرات والاتجاهات الجديدة، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات، والاستعداد لقبول التغييرات التي قد تستجد في المستقبل، إذ يساعد استثمار الفرص على مواجهة المشكلات والأزمات.

وفي هذا السياق أشار كل من براوكمان-ساكويونيز وباشارديس (Brauckmann-Sajkiewicz & Pashardis, 2022) أنه عندما يتعلق الأمر بالإدارة الكلية للمدارس في القطاع العام، فإن الأدوات الناشئة عن الإصلاحات الموجهة نحو الإدارة العامة الجديدة المتمثلة في منح المدارس مزيداً من الاستقلالية والمساءلة، لا بد وأن تقابل بإنشاء تسلسل هرمي جديد داخل

التأثير في الآخرين، ومعرفة الفرص واستثمارها، والرؤية الواضحة، والإبداع، والاستباقية، والتميز، وتنمى وتنمو المخاطرة والكاريزما في مختلف البيئات الأكاديمية والخدمية". ومما لا شك فيه بأن للقيادة بشكل عام والقيادة الريادية بشكل خاص علاقة وثيقة بالإدارة الفاعلة التي تمتلك المقدرة على تنفيذ العمل بأساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز

وترى الشطيبي (2021) أن قيادة المؤسسات التعليمية بأسلوب ريادي يمكن القائد من التأثير على سلوك العاملين، من أجل تنظيم جهودهم وتعزيز التعاون نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة بينهم. ويعد تطوير مستوى أدائهم، ومقدرتهم على تحمل المخاطر، واستثمار الفرص، واتخاذ القرارات الحريئة عملية ديناميكية، فالقائد الريادي هو قائد غير تقليدي يقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، ويظهر مقدرة عالية على فهم البيئة التي تحيط به ويستثمر مواردها كافة.

ومن المنظور الحديث للسياسات التعليمية يؤكد بروكس وهيفرمان (Brooks & Heffernan, 2021) أن تعزيز القيادة الريادية في المجال التربوي يقوم على عدد من الافتراضات: أولها: أن الأعمال التجارية والتعليم مجالان متجانسان داخلياً، مما يسمح بتقبل وتطوير أي فكرة أو قيمة أو طريقة جديدة، وثانيها: أن العديد من المخاوف والصعوبات التي تواجه التعليم ومديري المدارس في العصر الحديث لا يمكن حلها جميعاً من خلال سن الدولة للتشريعات والقوانين، وإنما يربان أنه من الأفضل معالجتها من قبل مديري المدارس الذين يتصرفون بطريقة ريادية. ومن الأمثلة على ذلك ضرورة أن يبحث مديري المدارس عن مصادر للموارد، لتمويل مدارسهم ورعاية أنشطتها التعليمية، وعدم الاعتماد على المصادر الحكومية وخاصة في ظل وضع اقتصادي سيء، وحالات التقشف والطوارئ التي تعلنها الحكومات في بعض الأحيان.

وهذا ما يؤكد عليه سجوفيل وسكوجين (Skogen & Sjovall, 2010) أن ريادة الأعمال تصبح ذات أولوية كبرى في الفترات التي تمارس فيها السياسة الاقتصادية تأثيراً متزايداً على السياسات التعليمية. وفي هذا الإطار فإنها ينظران لريادة الأعمال في التربية على أنها عملية ديناميكية واجتماعية يقوم بها الأفراد بمفردهم أو ضمن جماعات العمل، بتحديد الفرص، وتحويل الأفكار إلى نتائج عملي موجه نحو الأهداف.

فالقيادة المدرسية الريادية تهدف إلى تحقيق مخرجات تعليمية مرغوبة على مستوى المدرسة، وتشجع الاندفاع نحو تفضيلات إدارية، ونشر قيم وسلوكيات ريادية. ويعد ذلك مقوماً أساسياً لنجاحها، فهي عملية تميز وتحديد الفرص، والاستعداد لاستثمارها، وتقبل المخاطرة وإدراكها، وتنظيم وتنسيق الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية. فهي ليست ظاهرة ساكنة أو ثابتة إذ يجب أن تتراقق مع عمليات التغيير (خليل، 2019).

وهنا يعمل قائد المدرسة مثل رجل الأعمال، الذي يلهم التغيير والابتكار، فضلاً عن الموقف المتمثل في تجربة أشياء وأساليب جديدة مع توقع حدوث بعض الأخطاء بشكل طبيعي، ويمكن لفريق القيادة في ظل هذه الإجراءات اتخاذ قرارات أكثر استهدافاً وأسرع على أساس معرفتهم الدقيقة بالموقف ودوافعهم الأكبر للتعامل بسرعة مع المشكلات الناشئة على أرض الواقع، وفي الوقت نفسه، يمكن لمثل هذا الفهم القيادي المصمم كمدير مدرسة موجه نحو الأعمال التجارية أن يعزز الدفاع لتوليد المزيد من التمويل للمدرسة، من خلال إجراءات ومبادرات مبتكرة (Brauckmann-Sajkiewicz & Pashardis, 2022)

وقد اهتمت الدراسات بموضوع القيادة والريادة في مجالاتها المختلفة، كما بين فرينلاندي وآخرون (Fernland, Solomon, George & Tarabishy, 2005) بدراسة تحليلية للأدب التربوي

المدرسية بوصفه تحدياً للقيادة. ومن المفترض أن تعمل المدرسة الحديثة على أساس أهداف تربوية عامة وموجهة نحو نتائج التعلم يحددها القائد، والذي يحدد أيضاً الموارد التي يراها ضرورية للتنفيذ. لكن هذا النوع من القيادة يرتبط بشكل بحت بتخصيص صلاحيات اتخاذ القرار النهائي بشأن استخدام الأموال ضمن الإطار الذي تحدده الميزانية وتحقيق استخدام أكثر كفاءة للموارد، واتخاذ القرارات.

أجرى أيوب وعثمان (Ayub & Othman, 2013) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة ومساهمة ممارسة إدارة ريادة الأعمال في تطوير مدرسة فعالة، وقد تكونت عينة الدراسة من (180) مديراً تم اختيارهم عشوائياً من (72) مدرسة، وحددت الدراسة خصائص رواد الأعمال الناجحين: الرغبة في التميز، التصميم، ضبط النفس، والابتكار. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين الإدارة التي تقوم على خصائص رائد الأعمال الناجح مع إنشاء مدرسة فعالة، وفي الوقت نفسه تقدم ميزات إدارة تنظيم المشاريع مساهمة كبيرة في تطوير مدرسة فعالة.

كما قام أحمد (2015) بإجراء دراسة لتعرف واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتعرف أثر متغيرات الدراسة عليه، إذ انتهجت المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (227) فرداً منهم (52) مديراً، و(175) معلماً. وقد أظهرت نتائجها أن واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية بمصر كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الإبداع فقط وفقاً لمتغير النوع، وفروقا في بعدي الإبداع والمخاطرة وفقاً لمتغير الخبرة. وبينت الدراسة أن أبرز معوقات تطبيق الريادة الإدارية ضعف الحوافز المادية والمعنوية، ضغوط العمل الكبيرة على إدارة المدرسة.

وهدف دراسة ويو وسابتونو (Wibowo & Saptano, 2018) إلى تحديد تأثير القيادة الريادية على إبداع المعلمين وابتكار المعلمين في المرحلة الابتدائية، إذ طبقت أداة الدراسة على (200) معلم من المدارس الابتدائية في جاكرتا. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الريادية كان لها تأثير مباشر وإيجابي على إبداع المعلمين كما تؤثر القيادة الريادية وإبداع المعلمين بشكل مباشر وإيجابي على ابتكار المعلمين.

وفي دراسة قام بها السواريس (2019) بهدف معرفة مدى توافر خصائص الريادة لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، إذ تكونت العينة من (64) قائداً تربوياً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت النتائج إلى أن درجة توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين جاءت كبيرة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة، باستثناء وجود فروق دالة إحصائية لصالح الفئة التي التحقت ببرامج الريادة.

وهدف دراسة كاي وآخرون (Cai, Lysova, Kapova & Bossink, 2019) إلى اكتساب فهم أفضل لكيفية ارتباط القيادة الريادية بالإبداع في مكان العمل في المؤسسات، بالاعتماد على النظرية المعرفية الاجتماعية. إذ كشفت النتائج أن القيادة الريادية مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع الموظف أو الفريق، وقد جاء أن هذه العلاقات تتم بواسطة كل من الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظف، وفعاليات الفريق الإبداعي. وتؤكد الدراسة أن الموظفين والفرق التي يقودها قادة ريادة الأعمال من المرجح أن ينتجوا نتائج إبداعية أكثر.

وهدف دراسة شعيبات، وحرفوش وعيسى (2020) إلى الكشف عن درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على خمس مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على

عينة الدراسة المكونة من (140) مديراً ومديرة. وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد أظهرت النتائج درجة الصعوبات الإدارية والفنية حيث جاءت بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.98)، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية.

في حين هدفت دراسة الزهراني (2022) التعرف إلى واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، وتشخيص واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الميل للمخاطرة)، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (366) معلماً اختيرت بطريقة عشوائية، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية كانت بتقدير متوسط.

وأجرى الهندال وطه (2022) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة القيادة الريادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت، وكذلك مستوى التميز القيادية الريادية بأبعادها المختلفة والتميز المؤسسي، ودراسة تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم قائمة استقصاء مكون من (34) عبارة، وبلغ حجم العينة (384)، وقد أظهرت النتائج أن الممارسات القيادية الريادية تتوافر بدرجة متوسطة، كما أن مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على التميز المؤسسي.

كما أهدفت دراسة ذو الكفل وآخرون (Zulkifly & Faizal & Ghani & Elham, 2023) إلى استكشاف الحاجة إلى تطوير نموذج القيادة الريادية لقادة المدارس وتحديد التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الريادية في الإدارة. تم استخدام تصميم الدراسة النوعية لتحقيق أهداف الدراسة. أجريت الدراسة من خلال مقابلات شبه منظمة مع ستة من المشاركين الذين كانوا قادة المدارس في ماليزيا، وقد وجدت نتائج الدراسة ثلاث تحديات رئيسة يواجهها قادة المدارس في تنفيذ القيادة الريادية: عبء العمل، ومعرفة القائد بالقيادة، وقبول الأعضاء. كما أن هناك عدة استراتيجيات لمواجهة التحديات: التواصل الفعال في الاتجاهين، ومشاركة المعرفة، وتوجيه المعلمين المبتدئين (الموجهين)، والدعم من جميع المستويات ومرافق المدرسة. وتوصلت إلى أن قادة المدارس ما زالوا بحاجة إلى نموذج القيادة الريادية هذا كدليل قيادي نحو التميز المدرسي على الرغم من وجود تحديات في تطبيق النموذج.

وأجرى ميرزغاني وآخرون (Mirzaaghaei & Ghahremani & Shams Morkani & Abolghasemi, 2023) دراسة هدفت إلى تصميم نموذج إدارة ريادة الأعمال في المدارس الثانوية الثانية في محافظة مازندران في إيران. اتبعت الدراسة المنهج النوعي الكيفي من حيث جمع البيانات وتحليلها، وكانت أداة جمع البيانات عبارة عن مقابلة متعمقة وتم قياس موثوقيتها من خلال مؤشر كابا، إذ تم إجراء ما مجموعه (18) مقابلة مع مجموعتين في شكل خبراء نظريين ((8) أشخاص بينهم أساتذة جامعات مطلعون على ريادة الأعمال والعلوم التربوية) وخبراء تجريبيين (10) أشخاص بما في ذلك مديري المدارس الناشطين في مجال ريادة الأعمال. في تحليل بيانات هذا البحث خلال عملية الترميز المفتوح والمركزي،

المختلفة الفكرية والبشرية والمادية، وتدفع لدعم وتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين، مما يمكن أن يؤثر على تحقق الريادة والميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

مشكلة الدراسة وأستلتها

تمثل القيادة الريادية إحدى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية على مستوى المدرسة، إذ يعبر الدور الريادي لمديري المدارس عن وجود قيادة واعية، ذات أفق واسع، ونظرة تحليلية للواقع واستشرافية للمستقبل، إذ أضحت القيادة الريادية منهج عمل لمديري المدارس في عدد من الأنظمة التربوية العالمية، في حين أنها لا تزال غريبة عن الفكر القيادي في دول أخرى، وهو ما تمت ملاحظته في فلسطين كدولة نامية إذ لوحظ ندرة الدراسات التي بحثت في القيادة الريادية، وذلك على الرغم من الحاجة الشديدة لمثل هذا الاتجاه في القيادة نتيجة لقلة الموارد المادية وضعف الميزانيات المخصصة للتعليم في فلسطين، إذ يلاحظ أن مديري المدارس في فلسطين يركزون بشكل كبير على جذب واستثمار الموارد من خلال المجتمع المحلي لدعم أنشطة المدرسة، ولكن ذلك لا يتم ضمن إجراءات منظمة هادفة، بل يختلف وفق شخصية المدير، ومقدرته على إدارة العلاقات في مجتمع المدرسة، وطبيعة المجتمع المحيط نفسه، ويتم التركيز في الاستثمار على الموارد المادية بشكل أكبر من الموارد البشرية، وذلك في ظل محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين في هذا المجال. ومن خلال عمل الباحثان في المجال التربوي فقد لاحظا حاجة مديري المدارس لممارسة القيادة الريادية بأبعادها المتعددة، من هنا برزت الحاجة للتعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين لأبعاد القيادة الريادية، وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والوظيفة؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية من وجهة المديرين والمعلمين العاملين معهم. والتعرف إلى بعض المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على ممارستهم لها مثل: الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، القيادة الريادية، التي باتت موضوع اهتمام الباحثين والتربويين في الآونة الأخيرة، ويؤمل أن تفيد نتائجها في الجانبين النظري والتطبيقي في:

- تحديد واقع ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
- مواكبة الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، وإلقاء الضوء على دور القيادة الريادية في تطوير أداء مديري المدارس.
- حث المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لتوجيه اهتمامهم لمدخل القيادة الريادية كنمط ريادي في القيادة التربوية.

تم التوصل إلى (330) رمزًا مفتوحًا و (66) مفهومًا و(9) فئات رئيسة (المعرفة الريادية للمديرين، المهارات الريادية للمديرين، الشخصية الريادية والخصائص الأخلاقية للمديرين، التخطيط الريادي للمدارس، زيادة الأعمال تم الحصول على تنظيم المدارس، نظام إمداد وتوجيه موارد زيادة الأعمال، نظام تحفيز زيادة الأعمال في المدارس، قيادة زيادة الأعمال في المدارس، مراقبة زيادة الأعمال في المدارس). وأخيرا تم الكشف عن العلاقات بين المكونات وتم تصميم الأنموذج المفاهيمي للبحث على أساسها.

كما أجرى صلاح وشهوان والنصر (2024) د هدفت التعرف إلى تأثير الأنماط القيادية المتبعة والإبداع الإداري الممارس داخل المدارس الخاصة في الضفة الغربية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر المرؤوسين. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تكوت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من (393) من العاملين في المدارس الخاصة، يمثلون (4.1%) من مجتمع الدراسة، والبالغ عدده (9617) موظفًا وموظفة، كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك عن طريق تطبيق برنامج SMART-PLS 3.7. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء المؤسسي، وكذلك للإبداع الإداري ومجالاته كلها على الأداء داخل المدارس الخاصة، وعلاقة تأثير موجبة غير ذات دلالة للنمط الترسلّي على الأداء المؤسسي، بينما كان للنمط الأوتوقراطي تأثير سلبي غير ذي دلالة.

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة، أن درجة تطبيق القيادة الريادية بأبعادها المختلفة جاء بدرجة متوسطة غالباً في عدد من الدراسات كدراسة أحمد (2015) ودراسة جبريل (2015) ودراسة الزهراني (2022) ودراسة الهندان وطه (2022)، وقد ظهر في دراسات أخرى مؤشرات قوية على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الريادية والفاعلية الإدارية، مثل دراسة أيوب وعثمان (Ayub & Othman, 2013) ودراسة ويو وسابتونو و Wibowo & Saptono, 2018) ودراسة كاي وآخرون (Cai, Lysova, & Kapova & Bossink, 2019) ، ودراسة ميرزغائي وآخرون (Mirzaaghaei & Ghahremani & Shams Morkani & Abolghasemi (2023) إذ بينت ضرورة وجود عدد من السمات لدى مديري المدارس الرياديين وأنه كلما كان مدير المدرسة قائداً ريادياً كلما كانت الفعالية الإدارية أعلى، وقد أثر ذلك بدوره على التميز المدرسي، الإبداع، زيادة الإنتاجية. وقد خرجت معظم الدراسات ببعض التوصيات المتشابهة أهمها تهيئة المناخ المناسب لتطبيق القيادة الريادية ونشر ثقافة تطبيقها في المجتمع المدرسي، وتحديد الحاجة للمزيد من تدريب مديري المدارس على استخدامها في قيادتهم لمدارسهم.

من خلال ما تقدم من الدراسات التي تم عرضها يلاحظ أن موضوع القيادة الريادية، كان موضوع اهتمام الباحثين والمهتمين في المجال التربوي خلال السنوات الأخيرة، إذ انه موضوع يتسم بالحدائة في طرحه، ولكن هذا الموضوع لم ينل حقه في الدراسة والبحث في فلسطين على الرغم من أهميته، ولذا تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثان- التي درست درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين. وهدفتها التعرف إلى أثر القيادة الريادية على أهم عنصرين من عناصر المنظومة التعليمية المدير والمعلم، مما سينعكس لاحقاً على نتائج الطلبة وهم العنصر الرئيس لأي منظومة تعليمية.

ومن هنا، فإن ما سوغ للباحثين القيام بهذه الدراسة ضرورة تبني المؤسسات التعليمية للقيادة الريادية، والعمل عليها من خلال إدارة فاعلة وبناءة تحترم العاملين ومقدراتهم وإمكاناتهم

– فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول المزيد من التطوير في مجال القيادة الريادية وتطبيقاتها التربوية.

مصطلحات الدراسة

تحددت الدراسة الحالية بمصطلح القيادة الريادية تربوياً وإجرائياً كالآتي:

القيادة الريادية Entrepreneurial leadership: القيادة المدرسية الريادية ويقصد بها تنظيم وتحفيز المعلمين وكافة العاملين في المدرسة لتحقيق هدف مشترك من خلال الابتكار، وتحمل المخاطر والاستفادة من الفرص، وإدارة البيئة المدرسية بحيوية (خليل، 2022).

وتعرف إجرائياً على أنها "الدرجة التي سيحصل عليها مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، من خلال استجابتهم لفقرات أداة الدراسة التي تم تطويرها واستخدامها في هذه الدراسة".

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريات الضفة الغربية في فلسطين ومعلميها، والملتحقين بعملهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2023.

المنهجية والإجراءات

يشتمل هذا الجزء على عرض لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداتها، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وعلى النحو الآتي:

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، والبالغ عددهم (898) مديراً ومديرة، ومن جميع معلميها والبالغ عددهم (13204) معلمين ومعلمات للمرحلة الثانوية موزعين على جميع مديريات الضفة الغربية وعددها 18 مديرية. وذلك وفقاً للإحصائية الصادرة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2024/2023.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطباقية العنقودية العشوائية على مستوى المدارس الثانوية في جميع مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعددها (898) مدرسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (332) مديراً ومعلماً (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (1) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة

جدول (1): توزع أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة.

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	125	37.7
	أنثى	207	62.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	249	75.0
	دراسات عليا	83	25.0
الوظيفة	مدير	79	23.8
	معلم	253	76.2
المجموع		332	100.0%

أداة الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة، تم تطوير استبانة لجمع البيانات بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة منها دراسة الدوسري (2016) ودراسة الشطيبي (2021) ودراسة الزهراني

(2022)، وقد اشتملت الاستبانة على (35) فقرة موزعة على الأبعاد الخمس للقيادة الريادية وهي: الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطر، الإبداع، الاستباقية، استثمار الفرص بواقع سبع فقرات لكل بعد منها.

صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرضها بصورتها الأولية المكونة من (50) فقرة بمعدل (10) فقرات لكل بعد، على 12 محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة والقيادة التربوية، وذلك لتقييم مدى ملائمة فقرات الأداة لما وضعت لقياسه، واتمائها للأبعاد التي أدرجت ضمنها، ودرجة وضوح صياغتها، واقتراح التعديلات المناسبة. وتم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة 85% فأكثر، وتم إجراء التعديلات اللغوية والصياغية اللازمة على الفقرات التي تم الإشارة إليها من المحكمين وبقيت بصورتها النهائية (35) فقرة موزعة على أبعادها الخمسة بواقع (7) فقرات لكل بعد.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية، تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة حسب معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، والجدول (2) يبين معاملات ثبات مجالات الاستبانة.

جدول (2): معاملات ثبات مجالات الاستبانة والاتساق ككل.

المجالات	ثبات الاتساق الداخلي
الرؤية الاستراتيجية	0.87
تحمل المخاطر	0.85
الإبداع	0.89
الاستباقية	0.90
استثمار الفرص	0.92

يبين الجدول (2) أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمجالات تراوحت بين (0.85-0.92)، وبالتالي فإن الاستبانة ذات ثبات مناسب، حيث تكونت الاستبانة من (35) فقرة.

تصحيح أداة الدراسة:

هدف تصحيح الاستبانة تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية، حيث تم إعطاء درجات للإجابات كالآتي، دائماً (5)، وغالباً (4) وأحياناً (3)، ونادراً (2)، وأبداً (1)، كما تم الحكم على متوسطات تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية على النحو الآتي:

- من (1.00 - 2.33) مستوى منخفض.
- من (2.34 - 3.67) مستوى متوسط.
- من (3.68 - 5.00) مستوى مرتفع.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بمراجعة الأدب التربوي النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن ثم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدقها وثباتها. وقد تم تحديد عينة الدراسة وتوزيع إدارة الدراسة (الاستبانة) عليهم، من خلال استخدام الصيغة الإلكترونية للاستبانة، وذلك وفق كتاب تسهيل المهمة الصادر عن وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، بسبب حالة الطوارئ المعلنة في فلسطين نتيجة الحرب على غزة، وهي الفترة التي تم إعداد الدراسة خلالها، إذ تم توزيع الاستبانة الإلكترونية من خلال تطبيق (Google Forms) على مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في فلسطين (مديريات الضفة الغربية). وقد تم إغلاق الاستبانة الإلكترونية بعد 50 يوماً من إرسالها للميدان التربوي، وكان عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للمعالجة الإحصائية

(332) استبانة، ومن ثم قام الباحثان بتفريغ الاستجابات، وإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

نتائج الدراسة مناقشتها

فيما يأتي عرض لنتائج ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم، والجدول (3) يبين النتائج.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
5	استثمار الفرص	4.12	0.71	1	مرتفع
1	الرؤية الاستراتيجية	4.00	0.65	2	مرتفع
3	الإبداع	3.98	0.73	3	مرتفع
4	الاستباقية	3.85	0.70	4	مرتفع
2	تحمل المخاطر	3.59	0.73	5	متوسط
	الأداة ككل	3.91	0.61		مرتفع

يتبين من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات درجة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.61) وبمستوى مرتفع، وتراوحت مجالاتها ما بين (3.59-4.12)، وجاء بالمرتبة الأولى المجال الخامس "استثمار الفرص" بمتوسط حسابي (4.12)، ثم المجال الأول "الرؤية الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (4.00)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني "تحمل المخاطر" بمتوسط حسابي (3.59).

وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك مديري المدارس لأهمية قيادة المدارس بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، وبشكل خاص القيادة الريادية، وإلى الحاجة الماسة إلى الاستفادة من الفرص المتاحة، والتخطيط لاستثمارها بشكل يؤثر على مستوى المدرسة. كما قد يعزى ذلك إلى ضعف الموازنات المخصصة للمدارس في فلسطين (الميزانيات معتمدة على التبرعات المدرسية الرمزية السنوية التي يدفعها الطلبة)، وهي في المدارس ذات الأعداد القليلة من الطلبة لا تكاد تكفي للاحتياجات التشغيلية الأساسية للمدرسة، لذلك يلجأ المديرون للاستفادة من المجتمع المحلي والجهات الداعمة لتطوير مدارسهم والحرص على استخدام طرق إبداعية لتطوير الأداء المدرسي. وهناك اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بأن يكون لكل مدرسة ميزة تنافسية عن الأخرى، وخاصة في مدارس مجتمعات المدينة التي تنافس إمكانات المدارس الخاصة ذات المستوى العالي من حيث البنية والتجهيزات.

أما على مستوى الأبعاد فقد جاءت جميعها بالدرجة المرتفعة باستثناء بعد تحمل المخاطرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعد استثمار الفرص وهو أعلاها (4.12)، يليه بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط (4.00)، يليه بعد الإبداع بمتوسط (3.98)، ثم بعد الاستباقية بمتوسط (3.85)، أما بعد تحمل المخاطر فقد جاء أخيراً بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.59)، ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى اهتمام مديري المدارس بتوفير الدعم اللازم لتطوير المدرسة وأدائها، أما على مستوى الرؤية والتخطيط الاستراتيجي فإنه مرتبط بالمهام الوظيفية الأساسية لمديري

المدارس، إذ ينبغي أن يعد كل مدير مدرسة خطته مع بداية العام الدراسي، وبالتالي فهي تتطلب من متطلباته الوظيفية، وتأتي نتيجة بعدي الإبداع والاستباقية متوائمة مع نتائج بعد استثمار الفرص المتاحة، باعتبار أن من متطلبات استثمار الفرص هو الاستباقية والإبداع في العمل.

ويمكن أن تعزى الدرجة المتوسطة لبعد المخاطرة بسبب نظام المركزية العالي الممارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها المختلفة، ووجود تخوف لدى المديرين من الاستفادة من إمكانيات التفويض بأخذ القرارات التي تمنحها لهم الوزارة، مما يدفعهم للتفكير جلياً قبل الخروج عن المألوف والإبداع بالعمل، لحاجتهم إلى سلسلة من المتابعات والموافقات الرسمية التي تستهلك الوقت والجهد مما يجعلهم يتأون بنفسهم عن هذه الدائرة في ظل المسؤوليات الكبيرة التي تقع على عاتقهم، كما أنه وبسبب الوضع الفلسطيني الحرج، فإن عدد كبير من الأفكار الإبداعية يحتاج إلى دعم كبير من قبل جهات مانحة أو مؤسسات خارج إطار وزارة التربية والتعليم، وهذا أمر يحتاج لسلسلة من الإجراءات والموافقات لعمل مثل هذه الجهات، فلا يتحمل مدير المدرسة قرار العمل معهم بشكل شخصي، وذلك في ظل الوضع الأوضاع السياسية الحالية، وضرورة الحرص والحذر من المحتوى المباشر وغير المباشر الذي تقدمه هذه الجهات، وذلك لخصوصية الثقافة العربية الإسلامية الفلسطينية من جهة وخصوصية الثقافة الوطنية الفلسطينية في ظل وجود الاحتلال، مما قد يؤثر على ثقافة المجتمع وبناء شخصية الفرد الفلسطيني. وقد يكون لتقبل ثقافة التغيير من قبل المديرين أنفسهم، والمعلمين، والمسؤولين، والمجتمع أثر على ممارسة المديرين للقيادة الريادية، فقد يكون هناك حرص على ثبات الوضع القائم للمدرسة، أو ثبات المدير نفسه في مدرسته، ووجود التخوف من قبل المجتمع وأولياء الأمور لتقبل أفكار جريئة وخارجة عن المألوف مستندة إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة، مما يجعل المدير يفكر ملياً قبل الإقدام على التغيير لوجود معيقات كبيرة، وقد تعود الأسباب لعدم توفر الخبرة الكافية لدى مديري المدارس للتخطيط لاتخاذ القرارات وتسويقها وربطها مع الرؤية الاستراتيجية للمدرسة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السواريس (2019) والتي أظهرت نتائجها درجة عالية لأبعاد القيادة الريادية والمهارات الريادية لدى مديري المدارس، كما اتفقت مع كل من دراسة ويو وسابتونو (Wibowo & Saptono, 2018) ودراسة كاي وآخرون (Cai, Lysova, Kapova & Bossink, 2019) في وجود العلاقة العالية بين القيادة الريادية والإبداع، لتحقيقه درجة مرتفعة كبعد من أبعاد هذه الدراسة. في حين اختلفت مع دراسة كل من أحمد (2015)، ودراسة جيريل (2015) والزهراني (2022) والهندال وطه (2022) والتي أشارت نتائجها أن واقع تطبيق القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والوظيفة؟

للإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية تبعاً إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة، والجدول (4) يبين النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية تبعاً إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة.

المتغيرات	المتغيرات				
	الرؤية الاستراتيجية	تحمل المخاطر	الإبداع	الاستباقية	استثمار الفرص
الجنس	ذكر	4.07	3.77	4.07	3.93
	أنثى	0.63	0.61	0.68	0.69
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.96	3.47	3.92	3.79
	دراسات عليا	0.66	0.77	0.75	0.71
	مدير مدرسة	4.01	3.59	3.99	3.85
	معلم	0.65	0.75	0.75	0.72
الوظيفة	مدير مدرسة	3.99	3.57	3.92	3.83
	معلم	0.66	0.66	0.65	0.65
	مدير مدرسة	4.24	3.80	4.16	4.00
	معلم	0.50	0.46	0.50	0.52
المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	3.93	3.52	3.92	3.80
	الانحراف المعياري	0.68	0.78	0.78	0.75

والمؤهل العلمي والوظيفة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (5) يبين النتائج.

جدول (5): تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في مجالات درجة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية تبعاً إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة.

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا (حجم الأثر)
الجنس	الرؤية الاستراتيجية	5.566	1	5.566	1.389	.239	.004
	تحمل المخاطر	6.145	1	6.145	12.264	.001	.036
	الإبداع	1.169	1	1.169	2.256	.134	.007
	الاستباقية	1.126	1	1.126	2.298	.131	.007
	استثمار الفرص	.158	1	.158	.314	.576	.001
المؤهل العلمي	الرؤية الاستراتيجية	.363	1	.363	.891	.346	.003
	تحمل المخاطر	.161	1	.161	.321	.572	.001
	الإبداع	.812	1	.812	1.566	.212	.005
	الاستباقية	.187	1	.187	.381	.537	.001
	استثمار الفرص	.062	1	.062	.123	.726	.000
الوظيفة	الرؤية الاستراتيجية	5.826	1	5.826	14.285	.000	.042
	تحمل المخاطر	3.907	1	3.907	7.798	.006	.023
	الإبداع	3.583	1	3.583	6.913	.009	.021
	الاستباقية	2.371	1	2.371	4.840	.029	.015
	استثمار الفرص	1.622	1	1.622	3.220	.074	.010
الخطأ	الرؤية الاستراتيجية	133.766	328	.408			
	تحمل المخاطر	164.348	328	.501			
	الإبداع	169.991	328	.518			
	الاستباقية	160.674	328	.490			
	استثمار الفرص	165.191	328	.504			
الكلية	الرؤية الاستراتيجية	140.546	331				
	تحمل المخاطر	175.317	331				
	الإبداع	175.481	331				
	الاستباقية	164.506	331				
	استثمار الفرص	167.070	331				

الوظيفة ولصالح المديرين، وقد يعود السبب إلى أن المدير فعلياً هو صاحب القرار الأول في المدرسة في ظل النظام الحالي، فإذا كانت لديه رؤية تبني الريادة والإبداع فسيكون داعماً لها وداعماً للأفكار الإبداعية لدى المعلمين يمهد لهم السبل ويؤمن لهم الاحتياجات في سبيل تحقيق أفكارهم، في حين أن المعلمين يبقون في الصف الثاني لدرجة اتخاذ القرارات والخروج عن المألوف في ظل إدارة غير ريادية.

أما فيما يخص متغير الجنس فلم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية على جميع أبعاد الدراسة تعزى لهذا المتغير باستثناء بعد "تحمل المخاطر" وذلك لصالح المديرين الذكور، وقد يعزى ذلك إلى تكافؤ الفرص الممنوحة، وبرامج التدريب، والمهام والمسؤوليات لكل من المديرين والمديرات على حد سواء، وأيضاً لتساوي الشروط والمعايير اللازمة للمتقدمين لوظيفة مدير المدرسة. أما فيما يتعلق بمتغير المخاطرة فقد يعود السبب إلى الثقافة العامة السائدة في المجتمع في تحمل الذكور للمخاطرة أكثر من الإناث، فضلاً عن المرونة والوقت الأكبر المتاح للمديرين الذكور للتواصل والبحث مع مؤسسات المجتمع المحلي ومصادر الدعم أكثر من المديرات الإناث، نتيجة لشبكة العلاقات الاجتماعية الأكبر لديهم، وخاصة في المجتمع الفلسطيني الذي تسوده ظاهرة التنظيمات الحزبية السياسية.

كما أشارت النتائج في الجدول (5) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع أبعاد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتائج إلى تكافؤ الفرص في طريقة في طريق إعدادهم من خلال دمجهم في برنامج الدبلوم القيادة

يبين الجدول (4) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية تعزى لمتغيرات الجنس

المتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة.

يبين الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية عدا مجال (تحمل المخاطر) تعزى لمتغير الجنس، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة مجال (تحمل المخاطر) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، حيث بلغت قيمة ف (12.264)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ حجم أثر الجنس على مجال تحمل المخاطر (3.6%).

وبين الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية تعزى للمؤهل العلمي، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

يبين الجدول (5) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية عدا مجال (استثمار الفرص) تعزى للوظيفة لصالح المديرين، حيث كانت جميع قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة مجال (استثمار الفرص) تعزى للوظيفة، إذ كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، تعزى لمتغير

- خليل، نبيل سعد. (2019). القيادة الريادية في التعليم: المفهوم- الأهمية- المداخل- الأبعاد- الكفاءات- المتطلبات. *مجلة العلوم التربوية، (5)*، 347-393.
- خليل، نبيل سعد. (2022). *القيادة المدرسية: المفهوم، النظريات، الأنماط، الأبعاد*. ط1، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
- النوسري، صالح بن محمد. (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء منخل القيادة الريادية نموذجا: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، 63*، (3)، 321-371.
- الزهراني، مستورة عبد الرحيم. (2022). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، (6)* (43)، 1-24.
- السعود، راتب سلامة. (2021). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*. ط1، عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- سليمان، هناد إبراهيم. (2021). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. *مجلة التربية، 4* (184)، 59-121.
- السواريس، ختام محمد 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، (11)*، 41-70.
- صلاح، ماهر وشهوان، رامي والنصر، فراس. (2024). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة النجاح للبحوث - ب (العلوم الإنسانية)*، 38 (6). <https://doi.org/10.35552/0247-031-009-003>
- شعبيات، محمد وحرفوش، يوسف وعيسى، خالد. (2020). الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين. *مجلة جامعة النجاح للبحوث - ب (العلوم الإنسانية)*، 34(1)، 115-158. <https://doi.org/10.35552/0247-034-001-005>
- الشطيبي، عواطف بنت حمدي. (2021). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. *مجلة كلية التربية/ جامعة أسيوط، 37* (11)، 547-571.
- صلاح، ماهر وشهوان، رامي والنصر، فراس. (2024). تأثير النمط القيادي والإبداع الإداري على الأداء في المدارس الخاصة في الضفة الغربية. *مجلة جامعة النجاح للبحوث - ب (العلوم الإنسانية)*، 38(6)، 1051-1092. <https://doi.org/10.35552/0247.38.6.2213>
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2018). *الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق*. الطبعة 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المصاروة، أسامة والمصاروة، عدي. (2017). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة النجاح للبحوث - ب (العلوم الإنسانية)*، 37(9)، 1525-1556.
- الهندال، عبد الوهاب طعمة. وطه، حسنين السيد حسنين. (2022). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (13)*، 1178-1208.

References

- Abuhelal, S. & Alsaraysa, KH. (2024). *A Proposed Educational Administrative Guide to Entrepreneurial Leadership of Secondary School Principals in Palestine Based on the Contemporary Trends in Educational Leadership*. Unpublished PhD dissertation. Al-Quds University: Palestine.
- Ahmed, M. (2015). The reality of applying administrative leadership in public secondary schools in Egypt and its obstacles. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 9 (2), 366-384.
- Al-Dosari, M. (2016). Developing the performance of administrative leaders in the colleges of Shaqra University, Introduction to Entrepreneurial Leadership Model 1: A Field Study. *College of Education Journal*, 63 (3), 321-371.
- Al-Hariri, R. (2007). Preparing administrative leaders for future schools in light of comprehensive quality. 1st ed. Amman: Dar Al-Fikr.
- Al-Hindal, A. & Taha, H. (2022). The impact of entrepreneurial leadership on institutional excellence: an applied study on Kuwaiti educational institutions. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, (13), 1178-1208.
- Al-Masarwa, O., & Al-Masarwah, U. M. (2017). The Availability Degree of Administrative Creativity among Governmental Principals in Bani Obeid's District from the Perspectives of Teachers. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 31(9), 1525-1556. <https://doi.org/10.35552/0247-031-009-003>

المدرسية فوراً تعيينهم، فضلا عن أن عدداً كبيراً من هؤلاء المديرين لديهم تخصص تربوي في مجال الإدارة التربوية مما قد يؤثر على فتح الأفق والأفكار لديهم للتجديد.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع كل من دراسة أحمد (2015) والسواريس (2019) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة بشكل عام وبوجود استثناءات محدودة حيث توافقت مع دراسة أحمد (2015) بوجود دلالة إحصائية في بعد تحمل المخاطرة وفقاً لمتغير الخبرة، فيما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة أحمد (2015) في وجود فروق في بعد الإبداع وفقاً لمتغير الجنس.

التوصيات

- وبناء على النتائج توصي الدراسة بما يأتي:
- تهيئة المناخ المناسب لتطبيق القيادة الريادية، ونشر ثقافة الريادة في المدارس الحكومية في فلسطين.
 - تبنى وزارة التربية والتعليم لسياسات اللامركزية في العمل الإداري، وتفويض الصلاحيات لمديري المدارس، بهدف فتح الإفاق لديهم للإبداع وتنمية المقدر على تحمل المخاطر تبني أفكار جريئة غير مسبوقه.
 - تصميم برامج تدريبية لتدريب مديري المدارس على استراتيجيات صنع واتخاذ القرار، وتقدير المخاطرة، وتنظيم الأولويات، بالاستناد على رؤية استراتيجية واضحة تدعم الإبداع وتبني التغيير.
 - تطوير دليل إداري تربوي للقيادة الريادية لتفعيل ممارسة مديري المدارس لها بطريقة ممنهجة وفاعلة.
 - إجراء دراسات حول القيادة الريادية في قطاعات التعليم العام والخاص، ودراسة متغيرات أخرى لم تدرسها الدراسة الحالية مثل: موقع المدرسة ومرجعيتها خاصة أو حكومية.

بيانات الإفصاح

- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة:** أوافق على شروط المشاركة.
- توافر البيانات والمواد:** متوفرة.
- مساهمة المؤلفين:** الباحث الأول (سناء أبوهلال) هو من قام بإنجاز البحث كبحث مستقل عن أطروحة الدكتوراة، وقام بمراسلة المجلة، الباحث الثاني (د. خالد الصرايرة) قام بالإشراف والمتابعة، كما قام بالإشراف على الأطروحة نفسها.
- تضارب المصالح:** لا يوجد تضارب.
- التمويل:** لا يوجد تمويل.
- شكر وتقدير:** يتقدم الباحثان بالشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث وتعامل مع أدواته من السادة في لجنة تحكيم أداة الاستبانة، ومديري المدارس والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين الذين قاموا بالاستجابة لأداة الدراسة (الاستبانة).

المراجع

- أبوهلال، سناء، والصرايرة، خالد. (2024). دليل إداري تربوي مقترح للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- أحمد، محمد جاد حسين. (2015). واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر وموقعاته. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 9* (2)، 366-384.
- جبريل، عفاف فاروق. (2015). تطوير برنامج تدريبي لتنمية المهارات اللازمة للريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة. أطروحة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية: عمان.
- الحريري، رافده عمر. (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. ط1. عمان: دار الفكر.

for Research - B (Humanities), 34(1), 115–158. <https://doi.org/10.35552/0247-034-001-005>

- Skogen, K., Sjøvoll, J. (2010). *Creativity and Innovation: Preconditions for Entrepreneurial Education*. Tapir academic press, ISBN: 978-82-519-2524-2.
- Suleiman, H. (2021). A proposed vision for an organizational climate supportive of entrepreneurial leadership practices in industrial technical secondary education schools in Damietta Governorate. *Journal of Education*, 4 (189), 59-121.
- Wibowo, A., & Saptono, A. (2018). Does entrepreneurial leadership impact on creativity and innovation of elementary teachers? *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1–9.
- Zulkifly, Z. Faizal A. Ghani, M. & Elham, F. (2023). The Challenge of Entrepreneurial Leadership Secondary School Leader in Malaysia. Tarbawi: *Journal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9(02), 171–178.
- Al-Saud, R. (2021). *Contemporary trends in educational leadership*. 1st ed, Amman: Tariq Office Services.
- Al-Sawaris, kh. (2019). *The extent to which the characteristics of leadership are available among educational leaders*, Director of Education, Director of Educational and Technical Affairs, Director of Financial and Administrative Affairs, and Head of the Training, Qualification and Educational Supervision Department in the Education Directorates of the Central Region in Jordan. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (11), 41-70.
- Al-Shatiti, A. (2021). Entrepreneurial leadership and its role in learning communities among secondary school leaders in Jubail Governorate. *Journal of the Faculty of Education/Assiut University*, 37 (11), 547-571.
- Al-Taweel, H. (2018). *Educational administration - concepts and prospects*. 2nd ed, Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Al-Zahrani, M. (2022). The reality of entrepreneurial leadership among female leaders of public secondary schools in Jeddah from the point of view of female teachers. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6 (43), 1-24.
- Ayub, D. & Othman, N. (2013). Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective School. *Asian Social Science*, 9(12), 69-78.
- Brauckmann-Sajkiewicz, S. & Pashiardis, P. (2022). Entrepreneurial Leadership in Schools: Linking Creativity with Accountability. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 787-801.
- Brooks, J. & Heffernan, A. (2021). *The School Leadership Survival Guide*. Information age publishing inc, ISBN: 978-1-64802-22-0.
- Cai, W. Lysova, E. Khapova, S. & Bossink, B. (2019). Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203–217.
- Fernald, L. George T. & Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern Business Review* 30(2), 1–10.
- Gabriel, A. (2015). *Developing a training program to develop the necessary skills for administrative leadership among government school principals in the Directorate of Education of the Rusaifah District*. Unpublished doctoral dissertation. University of Jordan: Amman.
- Hamed, S. (2009). *Contemporary educational administration*. 1ed, Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution.
- Khalil, N. (2019). Entrepreneurial leadership in education: concept - importance - approaches - dimensions - competencies - requirements. *Journal of Educational Sciences*, (5), 347-393.
- Khalil, N. (2022). *School leadership: concept, theories, patterns, dimensions*. 1st ed, Alexandria: Dar Al Wafaa for Printing and Publishing.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607-610.
- Mirzaaghaei, S. Ghahremani, M. Shams, G. & Abolghasemi, M. (2023). Designing An Entrepreneurial Management Model of Schools (Case study: secondary schools of Mazandaran province). *Journal of Managing Education in Organization (IEAA)*, 12 (1).
- Salah, M., Shahwan, R., & Alnasr, F. (2024). The Influence of the Leadership Style and Administrative Creativity on the Performance of Private Schools in West Bank-Palestine. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 38(6). <https://doi.org/10.35552/0247.38.6.2213>
- Shuibat, M., Harfoush, Y., & Essa, K. (2020). The administrative and technical difficulties facing the principals of public schools in Palestine. *An-Najah University Journal*