

درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم

رابعة حمد الراجحي

أ.د. راتب سلامة السعود*

تاريخ قبول البحث 2019/3/2

تاريخ استلام البحث 2019/1/20

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم، وأثر متغيرات المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة في ذلك. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (301) موجهاً تربوياً ومراقباً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت أداة تكونت من (32) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر الموجهين التربويين والمراقبين جاءت مرتفعة، أما ترتيب ممارسة مجالات الدراسة حسب متوسطاتها الحسابية، فقد جاءت على النحو الآتي: (المبادرة، المخاطرة، الإبداع، التفويض والتمكين). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات) على مجال (المخاطرة). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمركز الوظيفي. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بعمل مجتمعات تعلم وتبادل زيارات بين مديري المدارس اصحاب الخبرات العالية مع اصحاب الخبرات القليلة.

الكلمات المفتاحية: الريادة الإدارية، مديري المدارس الثانوية، دولة الكويت.

* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

The Degree to which Public Secondary School Principals in the State of Kuwait apply Administrative Pioneering in their Schools

Rabieah Hamd Alrrajih

Prof. Rateb S. Al soud*

Abstract:

This study aimed at finding out the degree to which Public Secondary School Principals in the State of Kuwait apply Administrative Pioneering in their Schools, and the effect of job status, sex and years of experience variables in their schools. The descriptive – survey methodology was used. The study sample consisted of (301) subjects who were chosen randomly. A 32 items questionnaire was used to collect data. Its validity and reliability were assured. The findings showed that the degree to which public secondary school Principals in the State of Kuwait apply administrative pioneering in their schools was high. As for the order of practicing the fields of the study according to their means, they were as follows: initiative, the risk, creativity, delegation and empowerment. The findings also indicated that there were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) for the responses of the study sample subjects attributed to years of experience variables in favor of (More than 10 years) category. The results also indicated that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) for the responses of the study sample subjects attributed to sex and job status. In light of the findings of the study, the researchers recommended the creation of learning societies and exchange visits between highly experienced school principals and those with little experience.

Keywords: Administrative pioneering, Secondary School Principals, State of Kuwait.

المقدمة

يشهد العالم المعاصر مستجدات حديثة وتطورات هائلة وتحولات متسارعة تشمل جميع المجالات، وكافة الميادين، والتربية والتعليم يعد أحد ميادين هذه الحياة، فإنها بشكل طبيعي تتأثر بكل هذه التغيرات والتطورات العالمية. فقد شهد القرن الحادي والعشرون ظهور نظريات تربوية حديثة واتجاهات تربوية جديدة نتيجة للانفجار المعرفي والاتصال السريع والتراكم المعلوماتي والتقني. قد استفاد ميدان التربية والتعليم من هذه النظريات والمداخل التربوية الحديثة في نموه وتطوره، إذ تم إعادة صياغة المفاهيم التعليمية بطريقة جديدة، والكيفية التي يتم بها التعليم وطرقه وأساليبه، لتواكب التقنيات الحديثة وعصر المعلومات الجديد، بل أصبحت هي السبيل لحل مشكلاته والتغلب على صعوباته.

وتُعد الإدارة أداة النمو والتقدم في الدول، إذ يُعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل مجتمع من المجتمعات. فكل تطور وازدهار أو عمل وإنتاج يعني جهوداً إدارية تبذل. ولذلك فالإدارة قلب أي عمل وهي المسؤولة عن تقدم الأمم ونجاح مؤسساتها، وقد أُلقت هذه التطورات العالمية بظلالها على الإدارة، فأصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على المنافسة، وتحقيق التطور والتقدم المنشود. وتدخل الإدارة التربوية الألفية الثالثة محاطة بعدد من المتغيرات الإقليمية والعالمية، وتحديات العصر، والذي يتسم بالانفجار المعرفي والتكنولوجي فضلاً عن تداعيات العولمة. لقد أصبح الاهتمام بالتحسين والتطوير الخيار الأوحده في عالم المتغيرات المتسارع. والإدارة التربوية في العصر الحاضر أصبحت هي المسؤولة عن تسيير النظام التعليمي، الذي بدوره يُعد جيلاً مؤهلاً قادراً على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته من إبداع وحل مشكلات وتحسين الأداء بكفاءة واقتدار (Ahmed, 2014).

أن الريادة تمكن الإدارة من مواكبة المستجدات من حولها في جميع الميادين، وتحسن إدارتها وتتعامل معها بإيجابية نتيجة امتلاك الإبداع والمقدرة على الابتكار واقتناص الفرص وتحمل المخاطر، لرفع مستوى العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، لذا تُعد الريادة الأمل للإدارة المدرسية لحل كثير من المشكلات التي تواجهها، فمستقبل المدارس لا يعتمد على مجرد وجود الإدارة فيها، وإنما على توفير إدارة متميزة رائدة (Salmi, 2007).

وأشار القاسم (Al-Qasim, 2013) إلى أن الريادة هي مجموعة من الخصائص والمتطلبات السلوكية المتجسدة بعمليات ومراحل لتحديد الفرص التي تتعلق باحتياجات موجودة فعلاً في

المؤسسات التربوية، وتحمل المخاطر لتكوين منظمة لتلبية هذه الاحتياجات. إذ أن الريادة والرواد يشكلون اليوم عصب التطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في المجتمعات الحديثة، كما أن السلوك الريادي يمثل المقدر على تتابع مراحل عديدة لوضع الأفكار والإبداعات الجديدة وتحويلها من أفكار مجردة إلى واقع نظري قابل للتنفيذ، وعمليات الريادة تبدأ بمرحلة الإبداع ثم الومضة أو الشرارة التي ينقلها إلى حيز التنفيذ، وبالتالي تسهم في خلق مؤسسة ريادية مبدعة.

والريادة الإدارية (Administrative Pioneering) هي منهج عمل متكامل لمدير المدرسة الذي يبحث عن الإبداع والابتكار والتميز، فهو يستند إلى آليات العمل التنظيمي الموجه بالمخاطرة والشفافية العالية والجهد الاستثنائي والتضحيات الفردية، وهي عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمة القائمة، تهدف إلى تحسين المخرجات، وتعزيز الوضع التنافسي أو إعادة التجديد للأعمال القائمة (Al-Fayhan,2012).

وفي هذا المجال، أكد النشمي (Al-Nashmi,2017) أن سمات الفرد الشخصية تعد من أهم المتغيرات التي تؤثر في سلوكه وتوجهاته وأدائه، ولعل من هذه السمات والخصائص تلك المتعلقة بالريادة والتي تدفع الفرد إلى التوجه نحو الإبداع وتبني الأعمال الريادية، إذ يمثل السلوك الريادي المقدر على ابتكار الأفكار الجديدة وتحويلها إلى خطط ومشروعات قابلة للتنفيذ.

إن الإدارة المدرسية جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية، وهي الحلقة المسؤولة عن المدرسة وفعاليتها، من تعليم وأنشطة ووضع برامج وخطط وفقاً للوائح والتعليمات، وبالتالي فإن الأفكار التربوية الإدارية في مجال الإدارة المدرسية تتجدد باستمرار لتواكب متطلبات العصر الحالي، وما على متخذي القرار التربوي إلا أن يواكبوا هذا التجديد، وأن يتخذوا منه ما يخدم العملية التربوية، ويقود إلى التغيير الحقيقي في المجتمعات (Abdin,2001).

لذا تتأكد حاجة الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للريادة الإدارية، حتى يمكنها أن تكون صانعة للتغيير والتطوير، فضلاً عن استيعابه والتكيف معه، وفي وقت الحاضر أصبحت الريادة الإدارية مطلباً ملحاً لحل المشكلات ومواجهة التغيرات، ومواكبة المستجدات، وتوفير بيئة تنظيمية وتعليمية مبدعة، فالمدير الريادي هو الذي يبادر بالأعمال، ويتخذ المخاطرة، وهو المدبر والمنسق والمنظم وهو من يحل البيئة ويقتنص الفرص، ويجب ان تتغير مهمات إدارة المدرسة من مسير للأعمال إلى مطور ومحسن لبيئة المدرسة ومناخها التنظيمي للوصول لوضع أفضل (Hajji,2001).

واستناداً إلى هذا فقد تغير دور مدير المدرسة في وقت الحاضر، إذ لم يعد الأمر يتعلق بتسيير وتصريف الأمور الإدارية على النحو الروتيني التقليدي والبسيط الذي كان يعتمد عليه قبل تطور التكنولوجيا الحديثة للاتصال والمعلومات، والتي أفرزت بدورها تضاعف المعلومات واتساع طرق الوصول إليها وكذلك تخزينها وإمكانيات استرجاعها وهو الأمر الذي يحتم على الإدارة والقائمين عليها ضرورة مواكبة هذا التطور إذ أصبحنا في هذا الصدد لا نتحدث عن قيادات عادية بل عن قيادات تستثمر في المعرفة المتاحة من خلال الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والتعليم، والمعرفة قوة، فقد أصبحت المنظمات اليوم مطالبة بالحصول على هذه القوة واستثمارها على الوجه الصحيح (Al-Arabi, & Ghazali,2012).

لذلك أصبح مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتنمي وتبني وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، رؤية تحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً، وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، رؤية حقيقية تعيش في القلوب والعقول والسلوك والأداء اليومي في المدرسة. فالإدارة المدرسية الناجحة والفاعلة يجب أن تكون إدارة هادفة واجتماعية وإنسانية وواقعية، تتميز بوجود نظام جيد للاتصال بالعلاقات الداخلية للمدرسة وهي التي ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراضها المتغيرة باستمرار (Assaf,2005)

تحرص وزارة التربية الكويتية على مواكبة العصر بتبني مشروع تطوير الإدارات المدرسية، الذي يستهدف تطوير الأداء المدرسي من خلال الارتقاء بالقيادات المدرسية وتنمية مهارات قيادة التغيير لديهم حتى تتمكن من أداء دور أكبر في مجريات العمل المؤسسي المدرسي (Al-Sharijah & Al-Otaibi & Al-Aqil,2016)

والمدرسة تُعد عنصراً من عناصر المجتمع، وهي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، لذا يناط بها الاستجابة للتغيرات التي تحدث من حولها، من خلال التغيير الضروري لبنيتها الأساسية من تكنولوجيا وهياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وعلاقات إنسانية، لتواكب الاتجاهات المعاصرة في أساليب الريادة الإدارية الحديثة، خصوصاً في ظل التطور التقني في وزارة التربية الكويتية والذي طال جميع المدارس في جميع المناطق التعليمية، وإن لم تواجه الإدارات المدرسية هذا التغيير المتسارع فإنها سوف تخرج من دائرة المنافسة وتتزوي مبكراً. لذا جاءت هذه الدراسة لاقتراح نموذج إداري للريادة الإدارية في المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتحمل إدارة المدرسة بشكل عام مسؤوليات ضخمة من أجل توفير نوعية تعليم جيدة ومخرجات قادرة على التكيف مع متغيرات العصر وتحدياته، والإدارة المدرسية في عصرنا الحاضر تواجه عدة تحديات وصعوبات في عملية الانتقال من الأسلوب التقليدي في الإدارة إلى أسلوب أكثر إبداعاً، بحيث يتخلص من السلطة الفردية، وضعف الالتزام، وقلة الانتماء التنظيمي، ويطبق أسلوب إدارة الذات وإدارة التغيير، والتفويض والمساءلة بما يخدم العملية التعليمية، من خلال امتلاك مهارات القيادة الفعالة الناجحة والتي تجمع ما بين سمات الإدارة من خلال التخطيط السليم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة الموجودة في مدرسته واستثمارها لمعالجة نقاط الضعف، وتحديد الفرص التي يمكن أن تواجه التحديات والتهديدات، ومن ثم استخدام نظام تشاركي وتوزيع عادل للمهام والصلاحيات، بحيث يشارك كل أعضاء المدرسة ومنسوبيها وبالتالي تشكيل أنموذج ريادي لإدارة المدرسة وفق توجهات معاصرة لأسس التربية.

وتستمد المرحلة الثانوية أهميتها وأهدافها من أنها مرحلة تعليم(المراهق)، وهي بالتالي مرحلة لها أهميتها، لما لهذه المرحلة من أهمية بوصفها مرحلة أساسية في نمو الفرد الذي يمر خلالها بسلسلة من التغيرات متصلة ومتراصة، لهذا كانت الحاجة ملحة للسعي نحو تطبيق الريادة الإدارية بالمدارس الثانوية العامة (Hajji,2001). وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الفرعيين الآتيين:

1. ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومراقبي التعليم الثانوي؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم تُعزى لمتغيرات: الجنس والمركز الوظيفي والخبرة؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو الريادة الإدارية والذي بدأ يحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، فقد أصبح نجاح القيادة مرهوناً باستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة وممارستها، الأمر الذي تتأكد معه أهمية تحديد الأدوار القيادية لمديري المدارس تحديداً واضحاً يساعدهم على تطبيق استراتيجيات وأنماط قيادية جديدة تشجع الابداع والابتكار، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إدارات المدارس الثانوية في تحقيق أهداف التربية

والتعليم بما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة للعاملين في المدرسة بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام.

أما من الناحية التطبيقية فيؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في إيجاد إطار مرجعي يكشف عن مستوى الإبداع والابتكار لدى مديري المدارس في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ويمكن أن يستفيد منه مديرو المدارس والمشرفون التربويون وصانعو القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في توجيه عمليات الإبداع والابتكار في مجال التربية والتعليم بصفة عامة، وفي إدارات التربية والتعليم على وجه الخصوص بشكل يضمن زيادة مقدرتها وفعاليتها في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة، ويسهم في تحقيقها للأهداف المنشودة في ظل التطورات التقنية المتسارعة.

مصطلحات الدراسة:

تم تعريف أهم مصطلحات الدراسة مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:

الريادة الإدارية Administrative Pioneering: عرفها خضيرات (Khudairat, 2013:53) بأنها "مجموعة من المهارات الإدارية التي تستند إلى المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتي ترتبط قراراتها بمستوى معين من المخاطرة وعدم التأكد". ويعرفها الباحثان إجراءياً: بأنها العملية الإبداعية في الإدارة والتي تشجع على الابتكار وانتهاز الفرص والتغلب على التحديات التي تواجه المدرسة، والاستغلال الأمثل للموارد في المدرسة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، وكما تقيسها أداة الدراسة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود الزمانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018/2019.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية في دولة الكويت.
- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على الموجهين التربويين ومراقبي التعليم الثانوي.
- **المحددات:** يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات للأداة) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بالريادة الإدارية التي تم الاطلاع عليها، مرتبة حسب تسلسلها التاريخي:

قام ريجني و روسالي (Regni,Rosalie,2010) بدراسة بعنوان "الريادة: طرق تهيئة الطلبة في بيئة الغرف الصفية من خلال استخدام المحاكاة كأساليب لفتح أعمال صغيرة"، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الريادة في عالم الأعمال اليوم وضرورة تعليمها للطلبة، وقد بينت الدراسة أن ما نسبته 75% من الملونيرية في أمريكا هم من الرياديين، وأن تهيئة الطلبة باستخدام أساليب المحاكاة تتيح لهم استكشاف الفرص الريادية الأكثر نجاحاً في عالم الأعمال وتعرف أساليب حل المشكلات التي قد تواجه الأعمال الجديدة أو الموجودة وفرص حلها من خلال الاستفادة من قصص نجاح ذوي الخبرة الفاعلين والمحترفين والناجحين في مجال الريادية، ومن الاكاديميين الأقدم الذين يدرسونهم هذه المواد ويمزجون فيها بين النظرية والتطبيق والتعلم المستمر .

وهدفت دراسة رضا وعبد الهادي ومجاب (Reza, Abdol Hadi & Mojab,2011) والتي كانت بعنوان " تطبيق المنهج القائم على الكفاءة في التعليم الريادي"(رومانيا) إلى كشف أهمية الكفاءات الريادية لتحديد مناهج التعليم الريادية باستخدام مناهج قائم على الكفاءة خاص بطلبة تكنولوجيا المعلومات، واعتمدت الدراسة على منهجية البحث المزدوجة (الكمية والنوعية)، فعلى الجانب النوعي تم تطبيق الاستبانات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينتين الأولى هي رواد مشاريع ناشطين في مجال تكنولوجيا المعلومات وطلبة تكنولوجيا المعلومات في مستوى البكالوريوس، وأساتذة في ريادة الأعمال)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الكفاءات في مجال الريادة مهمة للغاية ينبغي التركيز عليها، والاستفادة منهم في تصميم المناهج لطلبة تكنولوجيا المعلومات.

وهدفت دراسة العضابلية والعمرى والابراهيم (Al-Adayleh & Al-Omari & Al-Ibrahim,2011) التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة موزعة على أربعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (220) عضو هيئة التدريس، وأستخدم المنهج الوصفي، وكان من أبرز النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك كانت عالية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية

على كل مجالات الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة ماعدا مجال الاتصال.

وهدف دراسة قناديلي (Qanadili,2012) إلى معرفة الأساليب التي تؤدي إلى تطوير أداء مديرات مدارس رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية بمدينة جدة كمرحلة أنموذجية ومن ثم تطبيقه على جميع مديرات رياض الأطفال بالمملكة. وأستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس رياض الأطفال بجدة والبالغ عددها (178) روضة، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضمنت (32) فقرة موزعة على أربعة محاور، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن ممارسة مديرة المدرسة للمهارات الإدارية جاءت ضعيفة، وتشير إلى اختلاف أفراد العينة.

في حين هدفت دراسة الحبيب (Al-Habib,2012) والتي كانت بعنوان " التعرف إلى سمات رواد الأعمال في الجامعات: دراسة تطبيقية لطلاب جامعة الدول العربية" إلى اختبار العلاقة بين أربعة خصائص شخصية للطلبة الرياديين في الجامعات السعودية، وقد تضمنت الخصائص كلاً من الإبداع، وتحمل المخاطر، والرقابة ومستوى اللباقة، والبدء بعمل خاص، تكونت عينة الدراسة من (600) طالب في (3) جامعات، وتم تصميم استبانة عُدت خصيصاً لتبني أهداف الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الطلبة الرياديين يفضلون الإبداع وتحمل المخاطر والتخلي بلباقة عالية والرقابة أكثر من الطلبة اللارياديين.

واجرى بدر (Badr,2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تقدير رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم لمتطلبات الإبداع الإداري لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وكذلك الكشف كما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، مكان العمل، سنوات الخدمة، المحافظة، المؤهل العلمي)، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة والبالغ عددهم (167) منهم (136) ذكور و(31) من الإناث، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وأظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لمتطلبات الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت

بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المتطلبات اللوجستية تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المتطلبات الفنية والمتطلبات اللوجستية تبعاً لمتغير مكان العمل. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات متطلبات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقام القاسم (Al-Qasim,2013) بدراسة هدفت إلى بيان أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الخاصة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان والتي تضم (500) طالب فأكثر وبالبالغ عددها (44) مدرسة، اما عينة الدراسة فقد شملت المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المدارس الخاصة والواقعة ضمن العاصمة الأردنية عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأسلوب التطبيقي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين بدلالة أبعاد الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين تُعزى لمتغير العمر، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة والمركز الوظيفي).

وهدف دراسة أحمد (Ahmed,2014) إلى التعرف إلى واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة في مصر، والمعوقات التي تواجهه من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (227) فرداً منهم (52) مديراً، و(175) معلماً، للعام الدراسي 2013/2014، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة موزعة على أربعة مجالات، وأظهرت الدراسة أن استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر كانت بدرجة متوسطة، وأن من أبرز معوقات تطبيق الريادة الإدارية ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

وقام موينيزي (Mwinizi,2016) بدراسة بعنوان "إبداع الإدارة والقيادة في القرن الحادي والعشرين: مدرسة ثانوية من منظور القطاع الفرعي في كينيا" وكان هدفها دراسة القضية الملحة لفجوة المهارات القيادية في القرن الحادي والعشرين في القطاع الفرعي للمدرسة الثانوية في كينيا واستكشاف طريقة (طرق) معالجتها. وقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة التي مكنت من جمع البيانات النوعية من ثلاثة مشاركين الذين تم أخذ عيناتهم بشكل متعمد. وكان يسترشد بمسألتين بحثيتين: ما المهارات القيادية التي تمارس في المدارس الثانوية في كينيا؟ ما المهارات القيادية اللازمة لمدير مدرسة ثانوية في كينيا؟ أثبتت النتائج أن مدرء المدارس الثانوية في كينيا يمارسون

بشكل رئيس نهج الإدارة التقليدية. ولم تدرج مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين في إدارة المدارس.

أما دراسة مطاوع وأبا خليل وإبراهيم (Mutawa, Aba Al-Khalil, & Ibrahim, 2017) فقد هدفت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الابتكار والإبداع وريادة الأعمال في برامج التجربة التكاملية للجامعات الخليجية ومبادراتها، وسعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما المقصود بالابتكار والإبداع وريادة الأعمال التي تستهدف مبادرات مراكز الإبداع وريادة الأعمال تعزيزها على المستوى الجامعي؟ وما جهود الجامعات ومؤسسات التعليم العالي العالمية والعربية في تعزيز الابتكار والإبداع من خلال مبادرات مراكز الإبداع وريادة الأعمال؟ وما التصور المقترح لنطاق العمل التخطيطي والتنفيذي لتفعيل الابتكار والإبداع وريادة الأعمال في برامج التجربة التكاملية للجامعات السعودية، ومن ثم الجامعات الخليجية؟ وأستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أبرز معوقات تفعيل التجربة التكاملية على مستوى الجامعات، والممثلة في انخفاض مستويات الوعي بأبعادها، وآليات تفعيلها لدى كل من طلبة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، ومقترحات التغلب عليها.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تعرضت معظم الدراسات السابقة إلى أدوار المدير القيادية وتناولت الأنماط المختلفة للإدارة، وكذلك إلى واقع تطبيق الريادة والمعوقات التي تواجه مديري المدارس في موضوع الريادة، وكذلك ركزت على مفاهيم الإبداع والابتكار وكيفية تصميم نماذج للريادة تحاكي النماذج المتطورة والمطبقة عالمياً. تم الاستفادة من هذه الدراسات في إثراء الأدب النظري الخاص بموضوع الريادة الإدارية وفي تطوير أداة جمع البيانات والطرق الإحصائية لتحليلها.

وهذه الدراسة تناولت كيفية توظيف مدرء المدارس الثانوية في دولة الكويت للأدوار الريادية الجديدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من إدارة الجودة الشاملة والتشاركية والتقويض والتغيير والابداع والابتكار، وهي تتفق مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع المتعلق بالريادة التربوية مثل دراسة (Mwinizi, 2016) ودراسة العضيلة والعمرى والابراهيم (Al-Adayleh, & Al-Omari & Al-Ibrahim, 2011) ودراسة أحمد (Ahmed, 2014)، إلا أنها تختلف معها من حيث المنطقة التي سوف تطبق فيها وهي دولة الكويت.

الطريقة والإجراءات

إشتمل هذا الجزء على عرض لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو الآتي:
منهجية الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموجهين التربويين (وعددهم 1300)، موجهاً تربوياً وجميع مراقبي الدوام في المدارس الثانوية الحكومية (وعددهم 6) في دولة الكويت العاملين خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019/2018.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وذلك على النحو الآتي:
أ. عينة الموجهين التربويين: تم تحديد حجم عينة الدراسة استناداً إلى الجداول الإحصائية، الذي بلغ (343)، ومن ثم تم اختيار هذا العدد بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد تم اسقاط 48 استمارة لعدم اكتمال البيانات وبذا فقد أصبح عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (295).
ب. عينة مراقبي التعليم الثانوي: تم مسح جميع أفراد مجتمع مراقبي التعليم الثانوي والبالغ عددهم (6) مراقبين. وعليه فقد بلغ عدد العينة الكلي (301) وبين الجدول (1) توزع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة).

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمركز الوظيفي والخبرة

| المجموع | العدد | الفئات | المتغير |
|---------|-------|--------------|----------------|
| 301 | 116 | ذكور | الجنس |
| | 185 | إناث | |
| 301 | 295 | موجه تربوي | المركز الوظيفي |
| | 6 | مراقب | |
| 301 | 62 | 5 سنوات فأقل | الخبرة |
| | 72 | 6-10 سنوات | |
| | 167 | 11 سنة فأكثر | |

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم، بالاستعانة بأدوات بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة أحمد

(Ahmed,2014)، وتكونت من (29) فقرة توزعت على اربعة مجالات، وهي: الابداع (8 فقرات)، وأخذ المخاطرة(7) فقرات، والمبادرة (7) فقرات، والتفويض والتمكين (7) فقرات.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية في كليات العلوم التربوية في بعض الجامعات الأردنية وجامعة الكويت وعدد من مشرفي المدارس ومديريها ممن يحملون درجة الماجستير فأعلى في الإدارة التربوية وذلك للحكم على مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، ومدى صلاحية الفقرة للقياس، ودرجة مناسبة الصياغة اللغوية. وبعد ذلك تم تعديل الأداة (الاستبانة) بناء على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم. وقد تكونت الأداة بشكلها النهائي من (32) فقرة، توزعت على اربعة مجالات، وهي: الابداع (8 فقرات)، وأخذ المخاطرة (7) فقرات، والمبادرة (7) فقرات، والتفويض والتمكين (10) فقرات.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاستخراج الثبات، والجدول (2) يبين قيم معاملات الثبات لمجالات الأداة.

الجدول (2) معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الاستبانة

| الرقم | المجال | عدد الفقرات | أرقام الفقرات لكل مجال | الاتساق الداخلي |
|-------|------------------|-------------|------------------------|-----------------|
| 1 | الابداع | 8 | 8-1 | 0.96 |
| 2 | المخاطرة | 7 | 15-9 | 0.96 |
| 3 | المبادرة | 7 | 22-16 | 0.95 |
| 4 | التفويض والتمكين | 10 | 32-23 | 0.96 |

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة، فقد تراوحت بين (0.95 - 0.96)، وهي مقبولة لغايات البحث.

المعالجة الإحصائية

بعد أن تم الانتهاء من عملية جمع البيانات، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، إذ تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبالتفصيل تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة، وكل مجال من مجالات الأداة والأداة ككل.
2. للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي.

ولأغراض التحليل الإحصائي أعطت بيانات الدراسة الدرجات الآتية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: درجة واحدة للإجابة بدرجة قليلة جداً، ودرجتين للإجابة بدرجة قليلة، وثلاث درجات للإجابة بدرجة متوسطة، وأربع درجات للإجابة بدرجة كبيرة، وخمس درجات للإجابة بدرجة كبيرة جداً. ولغايات الحكم على درجة تطبيق الريادة الإدارية، تم تقسيم مدى الاستجابة من (1-5) إلى ثلاث فئات متساوية، أي بطول 1.33 وذلك:

- عُد المتوسط الحسابي بدرجة منخفضة إذا قل عن 2.33.
- عُد المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة إذا تراوح بين 2.34 - 3.67.
- عُد المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة إذا زاد عن 3.68 ولغاية 5.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

- 1- الجنس وله فئتان: أ- ذكر ب- أنثى
- 2- المركز الوظيفي وله مستويان: أ- موجه تربوي ب- مراقب
- 3- سنوات الخبرة ولها 3 مستويات: أ- أقل من 5 سنوات ب- من 5 - 10 سنوات ج- أكثر من 10 سنوات.

المتغير التابع:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للريادة الإدارية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين ومراقبي التعليم الثانوي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل مجال من مجالات الأداة، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الريادة الإدارية في

المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين التربويين ومراقبي التعليم الثانوي مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|------------|----------|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 3 | المبادرة | 3.77 | 0.79 | مرتفعة |
| 2 | 2 | المخاطرة | 3.69 | 0.77 | مرتفعة |
| 3 | 1 | الإبداع | 3.67 | 0.80 | متوسطة |

| الرتبة | رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|------------|------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 4 | 4 | التفويض والتمكين | 3.64 | 0.85 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية | 3.69 | 0.74 | مرتفعة |

يبين الجدول (3) أن درجة ممارسة الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والموجهين ومراقبي التعليم الثانوي جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.74)، وتراوحت مجالات الأداة ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.64-3.77)، وأن مجال المبادرة جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال المخاطرة بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.77)، وبدرجة مرتفعة، تلاه بالرتبة الثالثة مجال الابداع بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء مجال التفويض والتمكين بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة متوسطة.

وربما تفسر هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لديهم ممارسات ايجابية من خلال تشجيع العاملين على تقديم مبادرات والاستماع لها، وكذلك يمتازون بالمقدرة على فهم مناخ العمل المحيط بهم، فضلاً عن تشجيع المبادرين من خلال تقديم الحوافز المعنوية لهم بتقديم الثناء والمديح او المادية من خلال كتب شكر أو الجوائز بأنواعها، وتعزى نتيجة تقدم مجال المبادرة بالرتبة الأولى نظراً لأن معظم مدراء المدارس هم من أصحاب الخبرة والكفاءات، وبالتالي جميعهم يطمح إلى التغيير في مدرسته ومؤسسته والتميز من خلال تشجيع المبادرات والعمل على تنفيذ المبادرات التي من شأنها النهوض بمستوى المدرسة بشكل عام والعاملين فيها بشكل خاص. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العضائية والعمرى والإبراهيم (Al-Adayleh, & Al-Omari, 2011) ودراسة أبو سمرة وأبو كرش (Abu Samra, & Abu Karsh, 2012)، ودراسة شرف (Sharaf, 2018)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الريادة والابداع والقيادة مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: قناديلي (Qanadili, 2012)، والتي توصلت إلى درجة ممارسة بدرجة ضعيفة، وكذلك مع دراسة بدر (Badr, 2013)، وأحمد (Ahmed, 2014)، اللتين توصلت إلى درجة ممارسة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في الكويت تُعزى لمتغيرات (المركز الوظيفي، الجنس، الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والجدول الآتية تبين ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين ومراقبي التعليم الثانوي تبعاً لمتغيرات المركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة

| المتغير | الفئات | س | الإبداع | المخاطرة | المبادرة | التفويض والتمكين | الكلية |
|----------------|-------------------|---|---------|----------|----------|------------------|--------|
| المركز الوظيفي | موجه تربوي | س | 3.69 | 3.73 | 3.74 | 3.65 | 3.70 |
| | | ع | 0.05 | 0.05 | 0.05 | 0.06 | 0.04 |
| | مراقب | س | 3.23 | 3.65 | 3.67 | 3.28 | 3.44 |
| | | ع | 0.33 | 0.32 | 0.36 | 0.36 | 0.31 |
| الجنس | ذكر | س | 3.76 | 3.67 | 3.67 | 3.50 | 3.54 |
| | | ع | 0.17 | 0.17 | 0.17 | 0.18 | 0.16 |
| | انثى | س | 3.55 | 3.71 | 3.75 | 3.43 | 3.60 |
| | | ع | 0.17 | 0.16 | 0.1 | 0.19 | 0.16 |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | س | 3.43 | 3.63 | 3.58 | 3.48 | 3.52 |
| | | ع | 0.18 | 0.17 | 0.18 | 0.19 | 0.17 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | س | 3.59 | 3.87 | 3.78 | 3.45 | 3.65 |
| | | ع | 0.19 | 0.18 | 0.19 | 0.20 | 0.18 |
| | أكثر من 10 سنوات | س | 3.73 | 3.58 | 3.77 | 3.47 | 3.53 |
| | | ع | 0.17 | 0.17 | 0.18 | 0.19 | 0.16 |

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

تشير نتائج الجدول (4) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين ومراقبي التعليم الثانوي تبعاً لمتغيرات المركز الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) تحليل التباين الثلاثي لأثر المركز الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين ومراقبي التعليم الثانوي

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجالات | مصدر التباين |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|------------------|---|
| 0.17 | 1.89 | 1.18 | 1 | 1.18 | الإبداع | المركز الوظيفي هوتلنج=0.021 ح=0.184 |
| 0.82 | 0.05 | 0.03 | 1 | 0.03 | المخاطرة | |
| 0.83 | 0.04 | 0.29 | 1 | 0.29 | المبادرة | |
| 0.31 | 1.05 | 0.77 | 1 | 0.77 | التفويض والتمكين | |
| 0.41 | 0.69 | 0.38 | 1 | 0.38 | الدرجة الكلية | |
| 0.07 | 3.25 | 2.02 | 1 | 2.02 | الإبداع | الجنس هوتلنج=0.060 ح=0.002 |
| 0.66 | 0.20 | 0.12 | 1 | 0.12 | المخاطرة | |
| 0.42 | 0.67 | 0.42 | 1 | 0.42 | المبادرة | |
| 0.50 | 0.45 | 0.33 | 1 | 0.33 | التفويض والتمكين | |
| 0.60 | 0.28 | 0.15 | 1 | 0.15 | الدرجة الكلية | |
| 0.16 | 1.83 | 1.14 | 2 | 2.28 | الإبداع | سنوات الخبرة ويلكس=0.881 ح=0.000 |
| *0.03 | 3.70 | 2.20 | 2 | 4.41 | المخاطرة | |
| 0.24 | 1.43 | 0.90 | 2 | 1.80 | المبادرة | |
| 0.99 | 0.20 | 0.01 | 2 | 0.28 | التفويض والتمكين | |
| 0.50 | 0.71 | 0.39 | 2 | 0.78 | الدرجة الكلية | |
| | | 0.62 | 296 | 184.64 | الإبداع | الخطأ |
| | | 0.60 | 296 | 176.23 | المخاطرة | |
| | | 0.63 | 296 | 16.11 | المبادرة | |
| | | 0.73 | 296 | 216.42 | التفويض والتمكين | |
| | | 0.56 | 296 | 163.90 | الدرجة الكلية | |
| | | | 301 | 4251.72 | الإبداع | الدرجة الكلية |
| | | | 301 | 4285.65 | المخاطرة | |
| | | | 301 | 4476.08 | المبادرة | |
| | | | 301 | 4199.4 | التفويض والتمكين | |
| | | | 301 | 4260.20 | الدرجة الكلية | |

*ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

يبين الجدول (9) الآتي:

تشير النتائج في الجدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لاختلاف متغيرات المركز الوظيفي، والجنس استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت قيمة ف للدرجة الكلية على التوالي (0.69، 0.28)، وبدلالة إحصائية بلغت على التوالي (0.41، 0.60)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات حيث كان مستوى الدلالة أعلى من (0.05). بينما تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وعلى مجال المخاطرة فقط، إذ بلغت قيمة ف (3.70)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.030)، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الدرجة الكلية لمتغير سنوات الخبرة وعلى بقية المجالات، إذ ان قيمة الدلالة أكبر من ($0.05 \geq \alpha$)، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe)، كما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

| المجال | الخبرة | أقل من 5 سنوات | 10-5 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|------------------|------------------|----------------|------------|------------------|
| الابداع | أقل من 5 سنوات | - | 0.419 | 0.994 |
| | 10-5 سنوات | - | - | 0.324 |
| | أكثر من 10 سنوات | - | - | - |
| المخاطرة | أقل من 5 سنوات | - | 0.210 | 0.897 |
| | 10-5 سنوات | - | - | *0.030 |
| | أكثر من 10 سنوات | - | - | - |
| المبادرة | أقل من 5 سنوات | - | 0.329 | 0.205 |
| | 10-5 سنوات | - | - | 0.999 |
| | أكثر من 10 سنوات | - | - | - |
| التفويض والتمكين | أقل من 5 سنوات | - | 1.00 | 0.999 |
| | 10-5 سنوات | - | - | 0.999 |
| | أكثر من 10 سنوات | - | - | - |
| الكلية | أقل من 5 سنوات | - | 0.432 | 0.387 |
| | 10-5 سنوات | - | - | 0.997 |
| | أكثر من 10 سنوات | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يظهر من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال أخذ المخاطرة ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (10-5 سنوات)، ولصالح فئة (10-5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات).

أ. متغير المركز الوظيفي:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير المركز الوظيفي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستجابات عينة الدراسة على جميع مجالات درجة ممارسة الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين ومراقبي التعليم الثانوي تعزى لمتغير المركز الوظيفي. وربما تفسر هذه النتيجة بأن الأنماط السلوكية التي يمارسها مديرو

المدارس مع من حولهم لا تختلف بوجود موجه تربوي او مراقب للتعليم الثانوي. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة القاسم (2013) والتي توصلت إلى وجود أثر للمركز الوظيفي

ب. متغير الجنس

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات عينة الدراسة على جميع مجالات درجة ممارسة الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين ومراقبي التعليم الثانوي تعزى لمتغير الجنس. وربما تفسر هذه النتيجة إلى تقارب التصورات بين فئات الذكور والاناث في التعامل مع الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، وأن المعلمين والمعلمات يستخدمون استراتيجيات تربوية مبتكرة ومبدعة ومتطورة في التعامل مع هؤلاء الطلبة، ليس لها دخل في الجنس، وإنما هي اساليب يتدربون عليها، ثم يقومون بوضع خطط إثنائية لتنفيذ هذه الأنشطة مع الطلبة، لتنمية روح الابداع والموهبة لديهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: العضالية والعمرى والإبراهيم (Al-Adayleh, & Al-Omari, 2011)، ودراسة أبو سمرة وأبو كرش (Abu Samra, & Abu Karsh, 2012)، ودراسة شرف (Sharaf, 2018)، والتي توصلت نتائج هذه الدراسات إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: بدر (Badr, 2013) و (2017)، والتي توصلت نتائج هذه الدراسات إلى وجود أثر لمتغير الجنس.

ج. متغير سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات عينة الدراسة على مجالات (سنوات الخبرة) لدرجة ممارسة الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين ومراقبي التعليم الثانوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات) في مجال (أخذ المخاطرة)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس أصحاب الخبرات الطويلة، لديهم اساليب وأنماط إدارية تمكنهم من التعامل مع المعلمين والطلبة بشكل عام، وتشجع الابداع والتفويض وتحمل المخاطر، بطرق أكثر إبداعية من المديرين الجدد، وهذا ينعكس على ممارسة أدوارهم القيادية وتعاملهم مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وكذلك المعلمين اصحاب الخبرة الطويلة الاكثر من 10 سنوات بشكل عام، لديهم معرفة بأنماط واستراتيجيات وطرائق التدريس المناسبة للتعامل مع الطلبة أكثر من المعلمين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات، وبالطبع معرفة المعلمين

لأنماط الطلبة المختلفة من خلال خبراتهم جعلتهم يتميزون في كيفية توظيف خبراتهم في تنمية الموهبة والابداع لدى الطلبة. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: العمري (Al-Omari, 2008)، والقاسم (Al-Qasim, 2013)، والتي توصلت نتائج هاتين الدراستين إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: ابو سمرة وابو كرش (Al-Sarayrah, & Al-Assaf, 2011)، وشرف (Sharaf, 2018)، والتي توصلت نتائج هذه الدراسات إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات الآتية:

1. زيادة تشجيع مديري المدارس على تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين معهم، بهدف تجويد العملية التعليمية.
2. عمل مجتمعات تعلم ما بين مديري المدارس الثانوية، بهدف نقل الخبرات وتبادلها، وإن يستفيد مديرو المدارس اصحاب الخبرة القليلة في الإدارة من اصحاب الخبرات الطويلة في مجال الإدارة المدرسية.

References

- Abdin, M. (2001), **The modern school administration**, Amman: Dar Al-Shorouq for Publishing and Distribution.
- Abu Samra, M. & Abu Karsh, N. (2012). Evaluation of secondary school teachers in "Ramallah and Al-Bireh Governorate" for the performance of their principals in light of contemporary trends in school administration, **Al-Quds Open University Journal for Research and Studies**, 28 (2), 93-13.
- Ahmed, M. (2014). The reality of applying administrative leadership in general secondary schools in Egypt and its obstacles, **Journal of Educational and Psychological Studies**, Al-Saltan Qaboos University, 9 (2), 266-284.
- Al-Adayleh, A. , Al-Omari, J. & Al-Ibrahim, A. (2011), Degree of academic leaders' practice in administrative operations field study from the viewpoint of faculty members at Yarmouk University, **Mutah for Research and Studies, Humanities and Social Sciences Series**, 6 (4), 223 -244.
- Al-Arabi, B. & Ghazali, A. (2012). Obstacles to achieving leadership in knowledge management and ways to overcome them. The Algerian

- Administration as a Model, **Journal of Humanities and Social Sciences**, 8,110-143.
- Al-Fayhan, E. (2012). The role of business incubators in promoting entrepreneurial leadership, **Baghdad College of Economic Sciences Journal**, 30, 69-97.
- Al-Habib, Mohammed, (2012), "Identifying the traits of entrepreneurs in a university setting: an empirical examination of Saudi Arabian University Students", international business & economics research journal, Vol.11, No.9: 1019 – 1028.
- Al-Muselhi, S. (1998). University student awareness of some of the challenges facing Egyptian society recently, **Journal of the College of Education**, Al-Azhar University, (27): 163-188.
- Al-Nashmi, M. (2017). The impact of entrepreneurial characteristics on the intention of human entrepreneurial projects for students of science specializations at Yemen University of Science and Technology, **The Arab Journal for Quality Assurance of University Education**, 10 (31), 103-119.
- Al-Omari, D. (2008). **Administrative and technical training needs for principals of general education schools in contemporary trends**, Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makka, Saudi Arabia.
- Al-Qasim, M. (2013). The impact of entrepreneurial characteristics on adopting strategic directions of principals in private schools in Amman, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Sarayrah, K. & Al-Assaf, L. (2011). A suggested model for developing the management of the educational institution in Jordan in light of the philosophy of total quality management. **Damascus University Journal**, 27 (3 + 4): 589-649.
- Al-Sharijah, M. , Al-Otaibi, A. & Al-Aqil, S. (2016). Heads of English departments at the secondary level in the State of Kuwait practicing the change leadership skills, studies, and educational sciences, 43 (Appendix 4), 1443-1461.
- Assaf, M. (2005). The reality of school administration in the governorate of Gaza in light of strategic management standards, Unpublished Master Thesis, the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Badr, S. (2013). **Requirements for administrative creativity among department heads in the Ministry of Education in Gaza governorates to develop human resources in light of contemporary trends**, Unpublished Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

- Hajji, A. (2001). Educational administration and school administration, Cairo: Arab House of Thought.
- Hijazin, H. (2005). **A proposed program to develop the performance of principals of public secondary schools in Jordan**, Unpublished Master Thesis, Institute of Arab Research and Studies, Cairo, Egypt.
- Khudairat, O. (2011). Economic Entrepreneurship and Small Businesses in Jordan, *Iraqi Journal of Economic Sciences*, 9 (30), 1-33.
- Mutawa, D. , Aba Al-Khalil, A. & Ibrahim, M. (2017), a proposed vision to activate innovation, creativity and entrepreneurship in the programs of the integrated experiences of Gulf universities, **A study presented to the "Universities and the vision of the future .. innovation and investment" conference organized by Majmaah University from 18-20 / 12/2017.**
- Mwinizi, Regina K. Kaume(2016), Administrative and leadership innovation in the 21st century:a secondary school sub-sector perspective in Kenya, **Research in Pedagogy**, 6(2): 85-94.
- Qanadili, R. (2012). Development of the performance of kindergarten principals in Jeddah in light of contemporary trends from the point of view of the administrative and educational body, Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Regni ,Rosalie (2010),Entrepreneurship: Methods of preparing students in a classroomenvironment, through the use of simulation, the techniques of opening a small business.**The International Journal of Learning**, 16,(12).2010.– <http://www.Learning-journal.com>. by Internet at 9-4-2018.
- Reza, Z., Abdol Hadi, A. & Mojab, F. (2011). " Applying competencybased approach for entrepreneurship education", **Elsevier**, Vol. 12,pp. 436 -447.
- Salmi, J. (2007). The impact of information leadership on knowledge management, Faculty of Economics and Management Sciences, Unpublished Master Thesis, University of Annaba, Algeria, Algeria.
- Sharaf, A. (2018). Training needs to raise the efficiency of school administrators in the **light of contemporary administrative thought from their viewpoint**, **International Journal of Educational and Psychological Studies**, 3 (2), 269-291.