

# الخصائص الريادية لدى قادة مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين

محمد فيصل سعيد الرمثي

## الملخص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع البحث المتمثل في معلمي المدارس الحكومية في محافظة بيشة والبالغ عددهم (3676) وقد بلغت عينة الدراسة النهائية (350) مفردة، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن درجة توافر الخصائص الريادية بجميع مجالاتها الخمسة (القدرة على الإبداع، الثقة بالنفس، المبادرة، الاستقلالية، المخاطرة) لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة متوافرة بدرجة عالية، وكذلك درجة تعزيز قادة المدارس للالتزام التنظيمي بجميع مجالاتها الثلاثة (المسؤولية تجاه المدرسة، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) لدى المعلمين بمدارس محافظة بيشة عالية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة)، بينما تبين انخفاض درجة توافر الخصائص الريادية بجميع مجالاتها لدى قادة المدارس التابعة لمكتب الوسط في محافظة بيشة مقارنة بقادة المدارس التابعة لكلا من مكاتب الثنية وخيبر والنقيع، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة بيشة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، مكتب التعليم التابعة لها المدارس)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تعزيز الخصائص الريادية لدى قادة مدارس محافظة بيشة من خلال الدورات وورش العمل، إقامة ندوات على مستوى المحافظة ومستوى المملكة ككل من أجل تعزيز الخصائص الريادية لدى قادة المدارس لما له من أثر على الالتزام التنظيمي للمعلمين،حث قادة المدارس على إيجاد أساليب جديدة لتنفيذ مختلف المهام، بث روح المغامرة والمخاطرة المدروسة في نفوس قادة المدارس من خلال فتح المجالات لهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، تنمية مهارات الريادية لدى القادة مما لها اثر كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين، تنمية روح الانتماء وحب المدرسة لدى المعلمين.

---

---

### **Abstract**

This study aims to identify the pioneer characteristic degree among school leaders in Bisha Governorate and its relation in strengthening the organizational commitment of teachers. To achieve the objective of this study, the analytical descriptive method was used. A questionnaire was used as a tool to undergo this study, where was applied on a randomly selected sample for the research community, in which represented by leaders, teachers of public schools in Bisha Governorate, the sample was counted (3676) individuals, the final sample of the study counted (350). The study concluded the following: The pioneer characteristics in all its five areas (Creativity, Self-confidence, Openness, Independence, Risk) are available in a high degree among the leaders of the public schools in Bisha Governorate as well as the organizational commitment in all its three areas (Responsibility for school, emotional commitment, continuous commitment) among the teachers of public schools in Bisha Governorate. The results have showed that there were no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the responses of the sample members of the pioneer characteristic degree of school leaders in Bisha Governorate to variables (educational stage, training courses, and years of experience). The results for the samples of school leaders of the central office in Bisha Governorate showed an average decrease in the pioneer characteristic degree in comparison with the school leaders of Al-Thnayah, Khaybar and Naqee offices. The results have showed that there were no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the responses of the sample members of organizational commitment degree of teachers in Bisha Governorate to variables (educational stage, training courses, years of experience, and Education office affiliated schools). A significant positive correlation was found ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the pioneer characteristic among school leaders in Bisha Governorate and its relation in strengthening the organizational commitment of teachers, In light of these results, the study has presented a number of recommendations: Enhancing the leadership qualities of school leaders at Bisha schools through workshops and courses, holding seminars at the governorate and the Kingdom in order to enhance the leadership qualities of school leaders as it has an impact on the organizational commitment of teachers, urging the school leaders to find new methods in performing various tasks, spreading the spirit of adventure and deliberate risk in the minds of the school leaders by opening up areas for them to make decisions related to the schools, developing the leadership skills among leaders has a significant impact on strengthening the organizational commitment of teachers, developing the spirit of belonging and school love in teachers.

مقدمة:

مررت بعدة مراحل متتابعة كل مرحلة أفضل	شهدت الإدارة التربوية تغيرات
من سابقتها، لوجود أفكار مبتكرة و مبدعة أو	وتطورات كبيرة، حيث تزايد الوعي بقيمة
منقولة من شخصيات ريادية استفادت من	وأهمية إدارة المؤسسات التربوية بصفة
وجود المال أو اليد العاملة أو التكنولوجيا	عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة، فقد

وانتهزت الفرص لتحسين الوضع القائم وعالجت نقاط الضعف لأداء أفضل. فالشخصية الريادية في أي مجال من مجالات الحياة سترى بصمتها واضحة ومخطط لها، لنأخذ على ضرب المثال فكرة مشروع التحول في المملكة العربية السعودية 2030 م نجد أنه ارتبط بالشخصية الريادية الشاب صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان ال سعود. الذي قاده هذا التحول بأفكاره المبدعة والمبتكرة وما زال يذلل كافة الصعوبات ويسخر كافة الفرص المتاحة لإنجاح هذا التحول، ونحن في عامنا الحالي 2019 م نطمح جميعا كمواطنين لهذا البلد المعطاء أن يصب بإن الله في مصلحة الوطن والمواطن وهذه بتوفيق الله تعالى ثمناً بمباركات سيدي خادم الحرمين الشريفين أدام الله عزهم جميعاً.

فالريادة تعد ظاهرة من الظواهر الجديرة بالاهتمام والرعاية؛ لأهميتها في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، للخروج بأجيال تمتلك روح الابتكار والإبداع، وتترك الفرص وتبادر في تبنيها، وتستثمر الموارد المتاحة بطريقة منظمة للخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهداف الربح والنمو (الشيخ وملحم والعاليك، ٢٠٠٩: ص ٤٩٧).

وبما أن الريادة من أبرز المتغيرات المعاصرة التي أثرت في قيادات المنظمات حيث اعتبرت أن المشاركة والتمكين والشفافية والحوكمة والعدالة التنظيمية من متطلبات القيادة الناجحة التي تعكس في مضمونها ديمقراطية الإدارة، والتي قادت بدورها إلى ظهور أنماط جديدة من القيادة تسعى إلى استثمار تلك المتطلبات لتحقيق النجاح المطلوب، وتلك القيادة هي القيادة الريادية (القحطاني، ٢٠١٥: ص ٤٣٨)، فالمنظمة الريادية هي التي تقوم على الإبداع الحقيقي والابتكار بالعمل على تفعيل موظفيها بعملية التنمية والإبداع من الداخل لزيادة النمو بالداخل، ثم التوسع بالنمو إلى الأسواق التنافسية الخارجية (القرنة، ٢٠١٤: ص ١٣).

وفي هذا السياق تشير الحيلة ومسلم (٢٠١٦: ص ٢) إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة استراتيجيات مبدعة، فضلاً عن استقطاب إمكانات بشرية قادرة على تحقيق ما لا يحققه الآخرون، فالمنظمات الريادية بحاجة إلى قيادة ريادية قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات المتميزة.

كما تعتبر الريادة سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، فالتطور

التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي مترابط ساهمت في ازدياد دور الأفكار الريادية وتطلبت إشراك الجميع بتنوعهم الثقافي والحضاري لغرض تبني النجاح والتقدم على مختلف المستويات، ففي منظمات الأعمال تعتبر الريادة سمة ضرورية لنجاح وتطور هذه الأعمال (القاسم، ٢٠١٣: ص ٢).

ويمثل توافر الخصائص الريادية لدى الإداريين مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي وعلى النحو الذي أفضى بالمنظمات المعاصرة إلى محاولة إقرارها مطالباً لمدراءها، ومتجهاً فاعلاً لترسيخ حيويتها كونها تجسد جوانب شخصية، وتعكس منطلقات سلوكية ذات مديات استراتيجية تؤثر حقيقة وواقعية الفعل الإنساني وقدرته على الابتكار وتحمل المخاطر (غنام، ٢٠١٧: ص ٢).

حيث تؤكد علي (٢٠١٦: ص ٢١٤١) أن لخصائص الفرد وسماته الشخصية أثر إيجابي في سلوكه وتوجيهاته وأدائه، ولعل من أبرز هذه الخصائص تلك الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها، والتي تدفع الأفراد بشكل عام والمدراء بشكل خاص إلى المثابرة وبذل الجهود لأداء الخدمة والأفراد بكفاءة وفاعلية وتحقيق الجودة فيه.

فالرياديين أشخاص يمتلكون سمات شخصية وسلوكية قد تكون فريدة كالقدررة على التحكم الذاتي في تحديد مصيرهم وإدارة أنفسهم والثقة بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير (القاسم، ٢٠١٣: ص ١٣).

وبما أن الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتمام كبير من الباحثين والدارسين في علم النفس العمل والتنظيم، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها، وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة (بالأطرش، ٢٠١١: ص ٢)، وذلك انطلاقاً من أهميته ونتائجه الإيجابية، الأمر الذي أدى إلى مضاعفة جهودهم في تحديد العوامل التي تؤثر في تطويره وتعزيزه وترسيخه ضمن الفلسفة الإدارية للمنظمات (حسين، ٢٠١٣: ص ٧٨).

ويذكر القحطاني (٢٠١٥: ص ٤٣٨) أن البيئة التنظيمية السريعة التغيير وذات التنافس المتزايد التي تواجهها المنظمات اليوم؛ تمثل أحد أبرز المتغيرات العالمية المؤثرة في إدارة المنظمات، مما جعلها تحتاج إلى نوع من القادة المتميزين والمختلفين عن القيادة السلوكية الأخرى التي عهدتها تلك المنظمات، وتلك هي القيادة الريادية.

فوجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية، لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالأفراد مثل مستوى أداء الفرد، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وغيرها من المتغيرات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧ ص ١٠).

ويعد تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين مهماً في ضمان ارتباطهم بالمنظمة، إذ تحاول المنظمة تنسيق جهود المرؤوسين فيها من أفراد وجماعات من أجل تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها (حنون، ٢٠١٧: ص ١)، ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين، ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها المنظمة للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة لكنها تدرك أن مثل هذا الالتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائماً ولجميع المرؤوسين، ولذلك فالمنظمة لا ترفض أن يكون إلزاماً على مستوى معين منها بل ينبغي تشجيعه وصولاً إلى التزام أوسع (كريدي، ٢٠١٠: ص ٢٢).

فالالتزام التنظيمي يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة،

ويتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي، ويتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد (فلمبان، ٢٠٠٨: ص ٣٣).

كما يعد تعزيز الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا كان هناك اهتمام من قبل الباحثين لما له من أهمية وانعكاس على الفرد والمؤسسة على حد سواء، كما يؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كانهخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وعلى الجانب الآخر فإن ضعفه يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي (عاشوري، ٢٠١٥: ص ١٠).

ولذلك تسعى المؤسسات التربوية عموماً، والمدارس على وجه الخصوص إلى تجويد العملية التعليمية والارتقاء بالمستوى العلمي والتربوي للطلاب، وتقديمه كمخرج

وبالتالي يحقق الشعور المطلوب في الأداء المدرسي بكفاءة وفاعلية، ولذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه منظمات اليوم ظروفًا بيئية متغيرة ومعقدة مع تزايد حالات عدم التأكد التي أضحت السمة البارزة لهذا العصر، مما تطلب ضرورة امتلاك المنظمة طاقات وإمكانات فائقة قادرة على مواجهة العوامل المؤثرة في أدائها، ولغرض الاستمرار والنمو لابد من توافر موارد بشرية بخصائص وسمات ريادية مبدعة، فضلاً عن توافر المتطلبات الريادية في المنظمة لكي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة وتستمر في دنيا الأعمال بتميز ونجاح (الحيلة ومسلم، ٢٠١٦: ص٢).

ومع ازدياد الاهتمام بدراسة موضوع الريادة وما رافق ذلك من جهود استهدفت التعرف على مختلف الجوانب التنظيمية التي من الممكن أن تتأثر بها سواء على المستوى الكلي أو الجزئي في أي منظمة كانت هناك مسوغات منطقية دفعت للتفكير بأهمية خصائص الشخص الريادي وفي أي مجال من الممكن أن تكون واضحة وجليّة وذلك

متميز من خلال استخدام مجموعة من المدخلات المادية والبشرية، ولكن يبقى المعلم المحرك الأساسي لأداء ومعالجة ذلك كله حيث يتوقف مستوى الأداء داخل المدرسة على مدى استعداد المعلم للعمل بروح المسؤولية، وبدرجة عالية من الالتزام التنظيمي للمدرسة التي ينتمي إليها (الغامدي، ٢٠٠٩: ص٣).

وبما أن الالتزام التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الأهداف التعليمية، فإن المعلم الذي يشعر بمستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانياً في عمله باذلاً قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته (الثبتي، ٢٠١٤: ص٣).

ولأن نشاط وكفاءة المعلم تزداد بزيادة الالتزام التنظيمي، فإن قياس مستوى الالتزام التنظيمي وتطوير العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الالتزام مهمة في تحسين أداء عملية التدريس حتى تستمر وتتقدم في تأدية دورها الاجتماعي ورسالتها الوطنية (الأشهب، ٢٠١٤: ص٣).

لذا يرى الباحث أن توفر عدد من الخصائص الريادية لدى قادة المدارس قد يكون له دور في تحقيق مستوى أعلى في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين

بقصد التركيز عليها وتعميق استخداماتها للوصول بالمنظمات إلى الموقع الذي يناسب إمكانياتها وطموحاتها في البيئة التي تعمل فيها (فارس، ٢٠١٦: ص ٣)، كما أن الالتزام والمثابرة، وبذل الجهد المطلوب صفات وخصائص ضرورية للسلوك الريادي المنجز (القاسم، ٢٠١٣: ص ٢).

ولتحقيق الاستفادة المثلى من قدرات وإمكانات العاملين لا بد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم، إذ أن غياب الالتزام التنظيمي له دور بارز في تخفيض الفاعلية التنظيمية، ولقد تجاوزت الدراسات التي وظفت في البحث وتفسير المسؤولين عن اتخاذ القرار إلى عد الخصائص الريادية معلمة بارزة لجودة القرار والسلوك، ومتغيراً على درجة عالية من الأهمية بل واعتبرتها القوة الأساسية التي تدعم الكثير من الأفعال الاستراتيجية لدى متخذي القرار، وأن الخصائص الريادية أصبحت تمثل حجر الأساس ونقطة انطلاق نحو الوعي بالأهداف، فهي تهيئ قاعدة معرفية واستدلالية تجعل المعني فيها قادراً على التفاعل مع التطورات والتحويلات التي تشهدها بيئة المنظمات (حسين، ٢٠١٣: ص ٦٨).

من هنا يواجه القادة الإداريون العديد من التحديات من أبرزها الوصول إلى

مستوى القيادة الريادية والذي يعد مرحلة متقدمة من المراتب القيادية، ويقع القادة الذين لا يدركون هذا التحدي في الروتين الإداري اليومي والاكتفاء بحل المشكلات مما يفوت عليهم فرصة طرح الأسئلة الصحيحة والتصور الذهني للعملية الإدارية التي تساعده في الوصول إلى رسالة وغايات واستراتيجيات القيادة الفعالة (القحطاني، ٢٠١٥: ص ٤٣٨).

حيث أشارت نتائج دراسة حسين (٢٠١٣) إلى أن مستوى الخصائص الريادية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وضعف أثر الخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

ويؤكد الشيخ وملحم والعكاليك (٢٠٠٩: ص ٩٧) على أهمية الريادة والخصائص الريادية في منظمات الأعمال كوسيلة لتحسن القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة العمل التي تتصف بالتعقيد الشديد والتغير المتسارع.

كما تعد الحاجة ملحة لوجود قائد مدرسة يتسم بالالتزام التنظيمي ويمتلك المهارات الإدارية المختلفة من أجل توفير مناخ تنظيمي جيد داخل مدرسته لأن ذلك ينعكس على أداء المعلمين والإداريين في

المدرسة (الديحاني، ٢٠١٣: ص ٦)، فتمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي (العوفي، ٢٠٠٥: ص ٣٩).

لذا أصبح العديد من قادة المدارس مسؤولين عن توجيه المؤسسات التعليمية والتربوية بحاجة ماسة الى استبصار دور الخصائص الريادية في بناء وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ؛ لهذا تأتي هذه الدراسة للكشف عن درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وأكثر تحديداً تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟

٢- ما درجة تعزيز قادة المدارس للالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$  بين توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

#### الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالخصائص الريادية

وقد أجرت سعاد سلطان (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى توافر خصائص الريادة لدى طلبة البكالوريوس، تخصص إدارة الأعمال " في جامعات جنوب الضفة الغربية بفلسطين، والبحث في إمكانية وجود علاقة بين مستوى توافر هذه الخصائص ومجموعة من المتغيرات الشخصية للمبجوثين، ومعرفة الاحتياجات اللازمة لدى الطلبة للتوجه للعمل الريادي. ولغايات تحقيق هذه الأهداف تبنت

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (٤٢) فقرة، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار-t لعينة مستقلة، وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الإبداع والجودة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق المرونة الهيكلية والتميز في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان.

وقام أوكومينا (2010, Okhomina) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مجموعة من العوامل المتمثلة بالسمات السيكولوجية والتعليم والبيئة في تعزيز الموقف الريادي لدى الأفراد كما بين مواقف الأفراد اتجاه ريادة الأعمال، شملت عينة الدراسة على ٣٠٠ مالك للمشاريع الصغيرة بحيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن للسمات السيكولوجية دور إيجابي في التأثير على تعزيز المواقف الريادية للأفراد، كما أظهرت النتائج أن عامل البيئة وعامل التعليم تؤثر تأثيراً وسيطاً بين علاقة الخصائص

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٦٥٠) طالباً وطالبة موزعين على جامعات الضفة الغربية، وتم اختيار عينة بطريقة طبقية عشوائية بلغت عددها (٣٤١) طالباً وطالبة بنسبة (٥٣%) واستعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى توفر خصائص الشخص الريادي عند أفراد العينة جاء بشكل كبير على النحو التالي: التخطيط، والتحكم الذاتي، والثقة بالنفس، وأثبتت الدراسة عدم وجود فروق في درجة توفر خصائص الريادة لدى الطلبة المبحوثين تعزى إلى متغير الجنس، والمعدل الجامعي، وشهادة الثانوية العامة، والالتحاق ببرامج الريادة الشبابية، بينما هناك فروق تعزى إلى متغير الجامعة.

كما أجرت لميس القرنة (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى قياس وتحليل أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم والواقعة في مدينة عمان، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة ملائمة من العاملين البالغ عددهم (١٥٦) مبحوثاً، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت

السيكولوجية والمواقف الريادية للأفراد.

وقام أهابرسكي و تونانين' ( 1999 , Hyrsky and tuunanen) بدراسة هدفت إلى قياس دور السمات المتمثلة بالقدرة على الابتكار والميل إلى تحمل المخاطر لدى رواد الأعمال ومالكي المشاريع الصغيرة في كل من فنلندا والولايات المتحدة في دعم الوجه الريادي لديهم، وبيان مدى تأثير هذه السمات بالمتغيرات الديمغرافية، كما هدفت إلى بين الفروقات في تأثير هذه السمات لدى كل من الذكور والإناث. وشملت عينة الدراسة على ٤٥٦ مالك مشروع وريادي من الولايات المتحدة و ٤٣٤ من فنلندا بحيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة ان لهذين السمتان دور بالغ في الوجه الريادي لأفراد، كما بينت أن السمات الشخصية لأفراد قد تؤثر بطبيعة البيئة والقافة المنتشرة في كل دولة، كما أظهرت أن عامل القدرة على الابتكار جاء أكثر تأثيراً على قرار المرأة في الوجه الريادي فيما جاء تحمل المخاطر بأنه ذو تأثير أعلى لدى الرجل.

#### المحور الثاني: دراسات تتعلق بالالتزام التنظيمي

أجرت سامية العواودة (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في مديريات

التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط بمحافظات عمان والزرقاء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط والبالغ عددهم (٤٩٩) مفردة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٦) مديراً في مديريات التربية والتعليم الأردنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة وتوزيعها على المدراء العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والمتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط. كما تبين عدم وجود فروق في آراء المدراء حول القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

وأجرى الأشهب (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق، ومعرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بمجتمع الدراسة على مستوى التزامهم التنظيمي والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم محافظة المفرق والبالغ عددها (٢٤٢٢) معلماً ومعلمة في (٧٢) مدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق من وجهة نظرهم كانت كبيرة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبرنامج التدريبي في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

وقام أيدين وآخرون (Aydin, et al., 2013) هدفت إلى رصد وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت أساليب القيادة بالمؤسسات التعليمية، والتي تناولت تأثير القيادة التحولية، وقيادة المعاملات على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين في تركيا. حيث تهدف الدراسة البحثية إلى تحديد تأثير أساليب القيادة لدى مدراء المدارس على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين باستخدام طريقة التحليل التجميعي، تم تحليل اثني عشر بحثاً في تركيا باستخدام طريقة التحليل التلوي. وأظهرت نتائج البحث أن أسلوب القيادة التحولية بشكل خاص أثر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين بطريقة إيجابية. وخلصت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة في الإدارة يتغير من المعاملات إلى التحولية، ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين ارتفع.

وأجرى غين (Ghina, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير ثقافة الشركات في إندونيسيا على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، وهذه الدراسة تكونت من أربعة أبعاد هي (العمل الجماعي، الاتصالات، المكافأة والتقدير، والتدريب والتنمية)، حيث توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد السابقة ترتبط إيجابياً مع الالتزام التنظيمي، وقد أسهمت هذه

الدراسة في فهم أفضل لتأثير ثقافة الشركات والمتغيرات الاجتماعية على الالتزام التنظيمي بين العاملين في إطار منظومة الإدارة العامة.

وهدفت دراسة هوليبا وآخرون (Hulpia, et al., 2009) إلى بحث تأثير فريق العمل التعاوني، والقيادة التعاونية والقيادة الموزعة، والمشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام التنظيمي للمعلمين في بلجيكا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس بلجيكا. وتألفت عينة الدراسة من (١٥٢٢) معلماً. أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحثون مقياس ماوداي ومقياس القيادة الموزعة، وعدة مقاييس فرعية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يزيد الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس التي يعتقدون أن مدارسهم تدار بواسطة فريق متعاون، وأيضاً المدارس التي يشاركون فيها في صنع القرار، وكشفت النتائج أيضاً أن المعلمين الأكثر خبرة أقل التزاماً تنظيمياً من المعلمين الأقل خبرة.

### المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين الخصائص الريادية وتعزيز الالتزام التنظيمي

أجرى حسين (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في

الالتزام التنظيمي لدى عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - محافظة ديالى، وقد تم تبني المنهج التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد مقياس الخصائص الريادية، بالإضافة إلى مقياس الالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة من متخذي القرار والبالغ عددهم (٦٢) مفردة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ووزعت استبانات الدراسة عليهم، واسترد منها (٥٣) استبانة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة لدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة في الميدان المبحوث متوسط، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الميدان المبحوث متوسط، وضعف أثر للخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

وأجرى هوكينز (Hawkins, 1998) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين خصائص المنظمة، (الدعم المؤسسي، طبيعة العمل، العدالة في التوزيع)، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى قطاع العاملين بالمدارس الحكومية والخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين

التنظيمي، ومدة الخدمة والجنس لدى العاملين في مؤسسات التعليم في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لأهداف الدراسة الحالية  
مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة بيشة في المراحل التعليمية الثلاث، والبالغ عددهم (٣٦٧٦) معلماً، حسب الإحصائية العامة لإدارة تعليم بيشة للعام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ كما في الجدول (١) :

#### جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة على مكاتب التعليم والمراحل التعليمية

في إدارة بيشة للعام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ

المرحلة التعليمية	مكاتب التعليم						
	العدد الاجمالي	النسبة المئوية	الوسط	النقيع	الثنية	بتبرج	خيبر
ابتدائي	1821	49.5%	1074	174	285	173	115
متوسط	723	19.7%	445	62	86	72	58
ثانوي	1132	30.8%	450	84	88	445	65
المجموع	3676	100%	1969	320	459	690	238
النسبة المئوية	%١٠٠,٠		%٥٣,٦	%٨,٧	%١٢,٥	%١٨,٨	%٦,٥

#### عينة الدراسة:

وذلك حسب إحصائيات إدارة التعليم في محافظة بيشة والبالغ عددهم (٣٠٩١) للعام الدراسي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ .

المتغيرات الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم بأمريكا. واستخدم البحث المنهج الوصفي وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٩٦ موظفاً، وموظفة حكومي وخصا موزعين على ٤٧ ولاية أمريكية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية وجود علاقة إيجابية بين كل من مستوى الالتزام التنظيمي وخصائص المنظمة المتمثلة في التوزيع، والدعم المؤسسي، فالمؤسسات الخاصة التي تعتمد على الدعم الذاتي، ويكون فيها عدالة في توزيع الحوافز يكون فيها مستوى الالتزام التنظيمي أعلى منه في المؤسسات الحكومية، كما بينت وجود علاقة بين السن ومستوى الالتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين مستوى الالتزام

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حسب المرحلة التعليمية ممن هم على رأس العمل

جدول (٢) خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المرحلة التعليمية	ابتدائي	176	50.3%
	متوسط	69	19.7%
	ثانوي	105	30.0%
	المجموع	350	100.0%
الدورات التدريبية	أقل من خمس دورات تدريبية	130	37.1%
	خمس دورات تدريبية فأكثر	220	62.9%
	المجموع	350	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	140	40.0%
	عشر سنوات فأكثر	210	60.0%
	المجموع	350	100.0%
مكتب التعليم التابعة له المدرسة	مكتب الثنية	44	12.6%
	مكتب خيبر	23	6.6%
	مكتب النقيع	32	9.1%
	مكتب الوسط	187	53.4%
	مكتب ترج	64	18.3%
	المجموع	350	100.0%

التابعة لها المدرسة فقد جاء في المقدمة مكتب الوسط بنسبة مئوية بلغت 53.4% ، يليه مكتب ترج بنسبة مئوية بلغت 18.3% ، ثم مكتب الثنية بنسبة مئوية بلغت 12.6% ، يليه مكتب النقيع بنسبة مئوية بلغت 9.1% ، وفي المرتبة الاخيرة مكتب خيبر بنسبة مئوية بلغت 6.6%.

#### متغيرات الدراسة

##### المتغيرات الديموغرافية:

المرحلة التعليمية، ولها ثلاث مستويات: (ابتدائي، متوسط، ثانوي).

الدورات التدريبية ولها مستويان: (أقل من ٥ دورات، ٥ دورات فأكثر).

سنوات الخبرة، وله مستويان: (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

مكتب التعليم التابعة له المدرسة وله ٥

يتضح من الجدول (2) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية حيث مثلت نسبتهم ٥٠,٣%، فيما بلغت نسبة معلمي المرحلة المتوسطة 19.7%، ومعلمي المرحلة الثانوية بلغت نسبتهم 30%، وقد تبين ان ما نسبته 62.9% من افراد عينة البحث حصلوا على اكثر من خمس دورات تدريبية، فيما حصلت النسبة الباقية البالغة 37.1% على اقل من خمس دورات تدريبية، كما تبين من الجدول السابق أن حوالي ثلثي افراد عينة البحث لديهم أكثر من عشر سنوات خبرة في مجال التعليم بنسبة مئوية بلغت 60%، بينما من لديهم أقل من عشر سنوات خبرة في مجال التعليم بلغت نسبتهم 40%، وفيما يتعلق بمكاتب التعليم

فئات: (مكتب التثية، مكتب خبير، مكتب النقيع، مكتب الوسط، مكتب ترج).  
**المتغير المستقل:**

درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة.

**المتغير التابع:**

درجة تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين بمحافظة بيشة.

**أداة الدراسة**

قام الباحث بتصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وستتكون الأداة من جزئيين:

**الجزء الأول:** ويتضمن المتغيرات

الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، مكتب التعليم التابعة له المدرسة).

الجزء الثاني: اشتمل على فقرات درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٧٨) فقرة موزعة على محورين المحور الأول: الخصائص الريادية لدى قادة المدارس يحتوي على (٣٨) فقرة، موزعة على خمس مجالات، المجال الأول: القدرة على الإبداع ويتكون من (٨) فقرات، والمجال الثاني:

المخاطرة ويتكون من (٧) فقرات ، والمجال الثالث: الاستقلالية ويتكون من (٧) فقرات، والمجال الرابع: المبادأة ويتكون من (٧) فقرات، والمجال الخامس: الثقة بالنفس ويتكون من (٩) فقرات. أما المحور الثاني: تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين يحتوي على (٤٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: الالتزام العاطفي ويتكون من (١٣) فقرة، والمجال الثاني: الالتزام المستمر ويتكون من (١٣) فقرة، والمجال الثالث: المسؤولية تجاه المدرسة ويتكون من (١٤) فقرة ، وتم تدريج أداة الدراسة تدريجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

**صدق أداة الدراسة**

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق البناء الداخلي لأداة الدراسة .

**الصدق الظاهري (صدق المحكمين)**

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم ومناهج وطرق التدريس في جامعة الباحة

**صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة**

قام الباحث بحساب صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة وذلك باستخدام طريقة

الصدق البنائي، والتي تعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، تبعاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية المكونة من ٣٠ قائد ومعلم تم إستبعادهم من العينة الرئيسة لهذه الدراسة.

أ - صدق البناء الداخلي لفقرات مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل مجال. تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة كما في الجدول (3):

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه

المحور الأول الخصائص الريادية لدى قادة المدارس									
المجال الأول: القدرة على الإبداع		المجال الثاني: المخاطرة		المجال الثالث: الاستقلالية		المجال الرابع: المبادأة		المجال الخامس: الثقة بالنفس	
م	ر	م	ر	م	ر	م	ر	م	ر
1	.693**	9	.658**	16	.683**	23	.590**	30	.764**
2	.668**	10	.666**	17	.634**	24	.769**	31	.625**
3	.799**	11	.696**	18	.676**	25	.752**	32	.816**
4	.754**	12	.792**	19	.698**	26	.646**	33	.808**
5	.754**	13	.593**	20	.715**	27	.653**	34	.646**
6	.698**	14	.624**	21	.694**	28	.753**	35	.719**
7	.738**	15	.695**	22	.754**	29	.693**	36	.725**
8	.783**							37	.799**
								38	.712**

  

المحور الثاني: تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين					
المجال الأول: الالتزام العاطفي		المجال الثاني: الالتزام المستمر		المجال الثالث: المسؤولية تجاه المدرسة	
م	ر	م	ر	م	ر
1	.692**	14	.360**	27	.391**
2	.611**	15	.595**	28	.613**
3	.579**	16	.555**	29	.593**
4	.630**	17	.569**	30	.566**
5	.765**	18	.677**	31	.623**
6	.747**	19	.578**	32	.613**
7	.755**	20	.628**	33	.615**
8	.737**	21	.644**	34	.662**
9	.678**	22	.698**	35	.589**
10	.683**	23	.676**	36	.460**
11	.682**	24	.627**	37	.525**
12	.665**	25	.572**	38	.574**
13	.736**	26	.657**	39	.616**
				40	.790**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة حيث أنها تراوحت بين (0.360 - 0.816) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، ففيما يتعلق بالمحور الأول: الخصائص الريادية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة فقد تراوحت

تراوحت لمجال الالتزام المستمر ما بين (0.698 - 0.360)، ولمجال المسؤولية تجاه المدرسة ما بين (0.790 - 0.391)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه

#### ب- صدق البناء الداخلي لمجالات

الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور:

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمجالات المحور مع الدرجة الكلية للمحور تبعاً لاستجابات أفراد العينة كما في الجدول (٤) :

#### جدول (4) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين المجال والدرجة

الكلية للمحور الذي ينتمي له المجال

المحور الأول الخصائص الريادية لدى قادة المدارس			
معامل بيرسون	رقم الفقرة	عدد الفقرات	المحاور
.898**	1-8	8	المجال الأول: القدرة على الإبداع
.934**	9-15	7	المجال الثاني: المخاطرة
.917**	16-22	7	المجال الثالث: الاستقلالية
.863**	23-29	7	المجال الرابع: المبادرة
.924**	30-38	9	المجال الخامس: الثقة بالنفس
المحور الثاني: تعزيز الالتزام التنظيمي			
.876**	1-13	13	المجال الأول: الالتزام العاطفي
.836**	14-26	13	المجال الثاني: الالتزام المستمر
.874**	27-40	14	المجال الثالث: المسؤولية تجاه المدرسة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للدرجة الكلية للمحور الأول: الخصائص الريادية لدى

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال الأول والذي يقيس القدرة على الإبداع ما بين (0.668-0.799)، وقد تراوحت لمجال المخاطرة ما بين (- 0.593 0.792)، ولمجال الاستقلالية ما بين (0.634 - 0.754)، ولمجال المبادرة ما بين (- 0.59 0.769)، أما مجال الثقة بالنفس ما بين (0.625 - 0.816)، أما فيما يتعلق بالمحور الثاني: درجة تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين بمحافظة بيضة قد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال الأول والذي يقيس الالتزام العاطفي ما بين (0.579 - 0.765)، وقد

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي له كانت

0.876)، حيث بلغ معامل الارتباط لمجال الالتزام العاطفي (0.876)، ولمجال الالتزام المستمر (0.836) ، ولمجال المسؤولية تجاه المدرسة (0.874)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن المجالات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمحور الذي تنتمي إليه.

#### ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لها بالإعتماد على نتائج الدراسة الإستطلاعية كما في الجدول (5) :

قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة بين (0.934 - 0.898)، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وجميعها قيم موجبة. حيث بلغ معامل الارتباط لمجال القدرة على الإبداع (0.898)، ولمجال المخاطرة (0.934)، ولمجال الاستقلالية (0.917)، ولمجال المبادأة (0.863)، ولمجال الثقة بالنفس (0.924) وجميعها قيم موجبة. كما يلاحظ أن أعلى ارتباط كان بين مجال الخاطرة والدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط بلغ (0.934)، أما فيما يتعلق بالمحور الثاني: درجة تعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية بمحافظة بيشة فقد تراوحت معاملات الارتباط للدرجة الكلية للمحور (0.836 -

#### جدول (5) معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة

م	المجال	عدد الفقرات	رقم الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: القدرة على الإبداع	8	1-8	0.877
2	المجال الثاني: المخاطرة	7	9-15	0.799
3	المجال الثالث: الاستقلالية	7	16-22	0.820
4	المجال الرابع: المبادأة	7	23-29	0.822
5	المجال الخامس: الثقة بالنفس	9	30-38	0.892
	المحور الأول الخصائص الريادية لدى قادة المدارس	57	1-57	0.962
1	المجال الأول: الالتزام العاطفي	13	1-13	0.908
2	المجال الثاني: الالتزام المستمر	13	14-26	0.900
3	المجال الثالث: المسؤولية تجاه المدرسة	14	27-40	0.907
	المحور الثاني: تعزيز الالتزام التنظيمي	40	58- 97	0.965

<p><b>إجراءات تطبيق أداة الدراسة</b></p> <p>تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق دراسته الميدانية على النحو الآتي :</p> <p>١- الاطلاع على الإطار النظري، والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.</p> <p>٢- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.</p> <p>٣- الحصول على خطاب إفادة من كلية التربية - جامعة الباحة للجهات ذات العلاقة بموضوع البحث (تعليم محافظة بيشة).</p> <p>٤- تم تطبيق أداة الدراسة على عينة إستطلاعية مكونة من ٣٠ قائد ومعلم لحساب صدق وثبات الاداة</p> <p>٦- جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة ثم تفرغ البيانات في ذاكرة الحاسوب.</p> <p>٧- تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).</p> <p>٨- تقديم نتائج الدراسة وفق أسئلتها وأهدافها.</p>	<p>تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، فقد بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ (Cronbach's alpha) للمحور الأول: المحور الأول الخصائص الريادية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (0.962)، كما تراوحت قيمة معامل ألفا لمجالات المحور الاول (0.799 - 0.892)، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمجال القدرة على الإبداع (0.877)، ولمجال المخاطرة (0.799)، ولمجال الاستقلالية (0.820)، ولمجال المبادأة (0.822)، ولمجال الثقة بالنفس (0.892) ، وقد بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ (Cronbach's alpha) للمحور الثاني: تعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية بمحافظة بيشة (0.965)، كما تراوحت قيمة معامل ألفا لمجالات المحور الثاني (0.908 - 0.900)، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للمجال العاطفي (0.908)، ولمجال الالتزام المستمر (0.900)، ولمجال المسؤولية تجاه المدرسة (0.907)، وجميعها قيم مرتفعة للثبات، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الثبات ويمكن الوثوق في نتائجها.</p>
<p><b>نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها</b></p> <p><b>نتائج السؤال الأول ومناقشته وتفسيره:</b></p> <p>مادرجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة من وجهة</p>	

نظر المعلمين؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

عن كل مجال من المجالات وعلى الاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول (6):

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالاتها وعلى الاستبانة ككل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

ترتيب المجال في الاستبانة	المجال	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	المجال الأول: القدرة على الإبداع	350	3.97	0.825	1	عالية
5	المجال الخامس: الثقة بالنفس	350	3.91	0.804	2	عالية
4	المجال الرابع: المبادأة	350	3.86	0.852	3	عالية
3	المجال الثالث: الاستقلالية	350	3.83	0.810	4	عالية
2	المجال الثاني: المخاطرة	350	3.83	0.889	5	عالية
	الدرجة الكلية لمحوّر توافر الخصائص الريادية لدى قادة مدارس محافظة بيشة	350	3.88	0.773		عالية

يتضح من جدول (6) أن المتوسط العام للمجالات ككل بقيمة (3,88) وانحراف معياري (0,773) بما يعني ان الخصائص الريادية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة متوافرة بدرجة عالية وذلك من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

هذي يعني أن المتوسطات الحسابية للمجالات الخمسة جميعها جاءت بدرجة عالية، حيث تمثل القيمة (3,97) المتوسط الأعلى وهو المجال الأول: القدرة على الإبداع ، اما المجال الخامس:الثقة بالنفس

جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,91) وانحراف معياري (0,804)، وفي المرتبة الثالثة جاء المجال الرابع: المبادأة بمتوسط حسابي بلغ (3,86) وانحراف معياري (0,852)، والمرتبة قبل الأخيرة جاء المجال الثالث: الاستقلالية بمتوسط حسابي بلغ (3,83) وانحراف معياري (0,810)، المرتبة الأخيرة جاء المجال الثاني: المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (3,83) وانحراف معياري (0,889).

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى الاهتمام داخل المؤسسات التربوية

بالخصائص الريادية من خلال العمليات الإدارية الفعالة، واستخدام أنظمة المعلومات وقواعد البيانات التي تم ربطها مع مكاتب التعليم ووزارة التعليم، وكذلك مدى الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التعليم واعداد وتأهيل قادة المدارس، وكذلك طرق اختيارهم ووضع المعايير لاختيار قادة المدارس بناء على عدة خصائص من ضمنها امتلاك القادة لسمات قيادية تمكنه من انجاز مهامه الخصائص، ولا شك ان للتقنيات الحديثة دورا كبيرا في تنمية وتأهيل الخصائص الريادية لدى قادة المدارس فاليوم المادة العلمية متاحة لكل من يريد ان ينمي قدراته ومهاراته ، ويعد ذلك انعكاسا للتطورات التي شهدتها الإدارة التربوية وزيادة الوعي لدى قادة المدارس، ففي ظل رؤية ٢٠٣٠ للمملكة توجب على قادة المدارس البحث عن أفضل السبل لإدارة المدارس للقدرة على المنافسة وتحقيق المتطلبات التعليمية التي تهدف لها المملكة، فأدى ذلك الى البحث عن طرق وأساليب جديدة انعكس بدوره على قادة المدارس في اكتساب العديد من المهارات المختلفة تساعدهم على إدارة المدرسة بما يتماشى مع أهداف المملكة ورؤيتها الطموحة.

اما فيما يتعلق بوجود الاستقلالية

والمخاطرة في المراتب الأخيرة فهذا لايعني أنها غير موجودة ولكنها في الواقع تحتاج خبرات وكذلك أنظمة وزارة التعليم المركزية التي تحد من بعض صلاحيات قادة المدارس مما يجعلها أكثر تقيدا بالأنظمة المدرسية التي تحددها الوزارة ومكاتب التعليم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة سعودية سلطان(٢٠١٦) التي توصلت الى مستوى توفر خصائص الشخص الريادي عند أفراد العينة جاء بشكل كبير. كما تتفق مع دراسة مي القاسم(٢٠١٣) التي توصلت الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية، كما تتفق مع دراسة ناصر والعمري(٢٠١١) التي توصلت الى وجود أثر للخصائص الريادية على ادارة الاعمال. كما تتفق مع دراسة الشيخ وآخرون (٢٠٠٩) التي توصلت الى أن افراد عينة البحث لديهم خصائص ريادية مرتفعة، وتختلف مع دراسة حسين (٢٠١٣) التي توصلت الى ان مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة في الميدان المبحوث متوسط.

ولبيان درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى كل مجال من مجالات محور درجة توافر الخصائص الريادية الخمسة كالاتي:

## المجال الأول: القدرة على الإبداع

القدرة على الإبداع"، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول الآتي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الأول "

### جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

#### على فقرات مجال القدرة على الإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
2	يمتلك قائد المدرسة مهارة طرح البدائل لحل أي مشكلة.	4.04	1.010	1	عالية
4	يسعى قائد المدرسة إلى توظيف الأفكار الجديدة في المدرسة.	4.02	1.022	2	عالية
8	يشجع قائد المدرسة على استخدام وسائل التقنية الحديثة.	4.03	1.014	3	عالية
6	يعزز قائد المدرسة أسلوب روح الجماعة في تنفيذ المهام.	3.99	1.053	4	عالية
1	يتعامل قائد المدرسة مع المشكلات التي تواجهه كفرص.	3.96	1.038	5	عالية
3	يترجم قائد المدرسة الأفكار إلى مهام ونتائج.	3.95	0.992	6	عالية
5	يطور قائد المدرسة إجراءات العمل بما ينعكس على جودة الأداء.	3.90	1.012	7	عالية
7	ينفذ قائد المدرسة مهامه بأساليب جديدة.	3.88	1.076	8	عالية
	الدرجة الكلية لمجال القدرة على الإبداع	3.97	0.825		عالية

وانحراف ومعيارى (١,٠٢٢)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٨) "يشجع قائد المدرسة على استخدام وسائل التقنية الحديثة." بمتوسط حسابى (٤,٠٣) وانحراف ومعيارى (١,٠١٤)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة السادسة الفقرة (٣) "يترجم قائد المدرسة الأفكار إلى مهام ونتائج." بمتوسط حسابى (٣,٩٥) وانحراف ومعيارى (٠,٩٩٢)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٥) "يطور قائد المدرسة إجراءات العمل بما ينعكس

يتبين من جدول (٧) أن جميع الفقرات الثمانية جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢) "يمتلك قائد المدرسة مهارة طرح البدائل لحل أي مشكلة." بمتوسط حسابى (٤,٠٤) وانحراف ومعيارى (١,٠١٠)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٤) "يسعى قائد المدرسة إلى توظيف الأفكار الجديدة في المدرسة." بمتوسط حسابى (٤,٠٢)

على جودة الأداء". بمتوسط حسابي (٣,٩) وانحراف ومعيارى (١,٠١٢)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٧) "يفئ قائد المدرسة مهامه بأساليب جديدة". بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف ومعيارى (١,٠٧٦)، ودرجة ممارسة عالية.

وتشير هذه المتوسطات إلى تطبيق مجال "القدرة على الإبداع" لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣,٩٧).

يعزو الباحث هذه النتائج المرتفعة من مهارات القدرة على الإبداع إلى ما يمتلكه القادة من خبرات متراكمة امتزجت بالدورات التدريبية والتأهيل المهني الذي تلاقاه قادة المدارس، مما رفع لديهم قدرتهم على الإبداع، وهذا يبدو واضحاً في طرح قادة المدارس لعدة بدائل لحل أي مشكلة تواجه سير العمل بالمدرسة فالقائد لديه القدرة على حل المشكلة بأكثر من أسلوب من خلال توظيف الأفكار الجديدة في المدرسة، وهذه الأفكار قد تكون نابغة في

اللحظة نفسها او قد تكون نتيجة مرور القائد بنفس الموقف وقد يطور القائد هذه الأفكار للتعامل مع المواقف المتشابهة، ويساعد ذلك استخدامه وسائل التقنية الحديثة التي تمكنه من العمل بدقة أكبر، وما يزيد من قدرة القائد على الإبداع أيضاً هو تعزيز روح الجماعة في المدرسة مما ينتج عنه طرح العديد من الأفكار والبائل ويمكن الاستفادة من هذه الأفكار وتوظيفها، وما يمتلكه القادة من سمات قيادية مكنتهم من الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة لهم، مما رفع قدرتهم على الإبداع.

حيث تنفق هذه النتيجة مع دراسة الشيخ وآخرون (٢٠٠٩) التي توصلت إلى ان أفراد عينة البحث يتمتعون بدرجة عالية من القدرة على الإبداع.

#### المجال الثاني: المخاطرة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الثاني "المخاطرة"، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
14	يمتلك قائد المدرسة الجرأة في اتخاذ القرارات الصعبة.	3.87	1.103	1	عالية
15	يمتلك قائد المدرسة القدرة على تحمل نتائج المخاطرة.	3.85	1.024	2	عالية
13	يؤمن قائد المدرسة بضرورة مواجهة تغيرات البيئة المفاجئة.	3.84	1.074	3	عالية
11	يشعر قائد المدرسة برغبة كبيرة في تحدي الصعاب.	3.83	1.115	4	عالية
12	لدى قائد المدرسة القدرة على تحمل مخاطر العمل.	3.82	1.052	5	عالية
9	يميل قائد المدرسة للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	3.81	1.106	6	عالية
10	يمتلك قائد المدرسة الرغبة في المغامرة في أداء الأعمال.	3.76	1.105	7	عالية
	الدرجة الكلية لمجال المخاطرة	3.83	0.889		عالية

وفي المرتبة الثالثة الفقرة (١٣) "يؤمن قائد المدرسة بضرورة مواجهة تغيرات البيئة المفاجئة". بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف ومعيارى (١,٠٧٤)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الخامسة الفقرة (١٢) "لدى قائد المدرسة القدرة على تحمل مخاطر العمل". بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف ومعيارى (١,٠٥٢)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٩) "يميل قائد المدرسة للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية". بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف ومعيارى (١,١٠٦)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٠) "يمتلك قائد المدرسة الرغبة في المغامرة في أداء الأعمال". بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف ومعيارى (١,١٠٥)، ودرجة ممارسة عالية.

يتبين من جدول (٨) أن هذه المتوسطات إلى تطبيق مجال "المخاطرة" لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣,٨٣). حيث تشير أن جميع الفقرات السبعة جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٤) "يمتلك قائد المدرسة الجرأة في اتخاذ القرارات الصعبة". بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف ومعيارى (١,١٠٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (١٥) "يمتلك قائد المدرسة القدرة على تحمل نتائج المخاطرة". بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف ومعيارى (١,٠٢٤)، ودرجة ممارسة عالية،

الاختيار الأخير لقائد المدرسة اذا لم يجد من الطرق المألوفة الفائزة المرجوة فانه يلجأ الى المخاطرة في اتخاذ القرارات.

#### المجال الثالث: الاستقلالية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الثالث " الاستقلالية "، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول الآتي(٩):

#### جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

##### على فقرات مجال الاستقلالية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
16	يعمل قائد المدرسة بالأفكار والحلول المقتنع بها.	3.98	1.014	1	عالية
21	يبادر قائد المدرسة بتقديم حلول لأي مشكلة دون انتظار التوجيهات من الآخرين.	3.88	1.018	2	عالية
19	يتجاوز قائد المدرسة مع الآخرين حول إمكانية تطوير الأعمال الجديدة.	3.87	1.098	3	عالية
17	يميل قائد المدرسة إلى الاستقلالية في اتخاذ قراراته بنفسه في ضوء صلاحيات العمل.	3.81	1.066	4	عالية
20	يتخذ قائد المدرسة القرارات المستقبلية بدون تردد.	3.81	1.039	5	عالية
18	لدى قائد المدرسة حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.76	1.056	6	عالية
22	يواجه قائد المدرسة مسببات الفشل وعواملها بالتمسك بآراء موثوقة.	3.73	1.043	7	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الاستقلالية	3.83	0.810		عالية

أنها جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٦) "يعمل قائد المدرسة بالأفكار والحلول المقتنع بها." بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف ومعيارى (١,٠١٤)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢١) "يبادر قائد المدرسة بتقديم حلول لأي

ويمكن تفسير ذلك أن قادة المدارس لديهم مساحة كبيرة من اتخاذ القرارات وان كانت غير كامله فمن ناحية هناك لوائح وأنظمة يرتبط بها قادة المدارس ومن ناحية أخرى هناك قرارات لحظية لا بد من البت بها في حينها لا تحتمل الانتظار والرجوع الى المستويات العليا ومكاتب التعليم، وهذا ما يفسر ان اتخاذ القرارات الصعبة جاء في المقدمة والتي دائماً ما تكون قرارات يومية، اما المخاطرة في حد ذاتها فهي تكون

يتبين من جدول (٩) أن هذه المتوسطات إلى تطبيق مجال " الاستقلالية " لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣,٨٣)، حيث تشير جميع الفقرات السبعة

بالتمسك بأراء موثوقة. " بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف ومعيارى (١,٠٤٣)، ودرجة ممارسة عالية.

مما يعكس إدراك قادة المدارس بأهمية الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك المزيد من القيود المفروضة على قادة المدارس فالعديد من القرارات لا يستطيع البت فيها وانما هي تكون وفق الأدلة التنظيمية والاجرائية والتعميم من وزارة التعليم، ولذا يتحرك قائد المدرسة في المساحة المتاحة له والاستفادة الكاملة منها.

#### المجال الرابع: المبادرة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الرابع "المبادرة"، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول الآتي:

#### جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

##### على فقرات مجال المبادرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
29	يشرف قائد المدرسة على إنجاز جوانب العمل المختلفة من خلال التقارير مباشرة.	3.95	1.000	1	عالية
23	يسعى قائد المدرسة نحو استثمار الفرص الجديدة في العمل.	3.93	0.978	2	عالية
26	يسعى قائد المدرسة لمستوى أداء وإنجاز أفضل من الآخرين.	3.91	1.028	3	عالية
25	يبادر قائد المدرسة نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال العمل.	3.85	1.054	4	عالية
24	يبنى قائد المدرسة علاقات داعمه مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.	3.85	1.019	5	عالية
27	يقوم قائد المدرسة بأعمال تتجاوز مهامه من أجل التطوير.	3.79	1.063	6	عالية
28	ينجز قائد المدرسة الأعمال قبل أن تفرضا عليه الأحداث.	3.72	1.097	7	عالية
	الدرجة الكلية لمجال المبادرة	3.86	0.852		عالية

مشكلة دون انتظار التوجيهات من الآخرين. " بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف ومعيارى (١,٠١٨)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (١٩) "يتحاور قائد المدرسة مع الآخرين حول إمكانية تطوير الأعمال الجديدة." بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف ومعيارى (١,٠٩٨)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الخامسة الفقرة (٢٠) "يتخذ قائد المدرسة القرارات المستقبلية بدون تردد." بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف ومعيارى (١,٠٣٩)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٨) "لدى قائد المدرسة حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة." بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف ومعيارى (١,٠٥٦)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٢٢) "يواجه قائد المدرسة مسببات الفشل وعواملها

يتبين من جدول (١٠) أن هذه المتوسطات تشير إلى تطبيق مجال "المبادأة" لدى قادة المدارس الحكومية بمحاظة ببشة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣,٨٦)، وأن جميع الفقرات السبعة جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٩) "يشرف قائد المدرسة على إنجاز جوانب العمل المختلفة من خلال التقارير مباشرة." بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف ومعيارى (١,٠٠٠)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢٣) "يسعى قائد المدرسة نحو استثمار الفرص الجديدة في العمل." بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف ومعيارى (٠,٩٧٨)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٢٦) "يسعى قائد المدرسة لمستوى أداء وإنجاز أفضل من الآخرين." بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف ومعيارى (١,٠٢٨)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة الخامسة الفقرة (٢٤) "يبني قائد المدرسة علاقات داعمه مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة." بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف

ومعيارى (١,٠١٩)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٧) "يقوم قائد المدرسة بأعمال تتجاوز مهامه من أجل التطوير." بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف ومعيارى (١,٠٦٣)، ودرجة حسابي (٣,٧٢) وانحراف ومعيارى (١,٠٩٧)، ودرجة ممارسة عالية.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء التطورات التي شهدتها الحقل التربوي في المملكة العربية السعودية بداية من تطوير المناهج الى تطوير الوسائل والأدوات، فكثير من العثرات التي كانت تواجه المعلمين سواء في كيفية تطبيق هذه المناهج في استخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها، و هذه النتائج تعكس تصور المعلمين الإيجابي حول سلوك وممارسات قادة المدارس لمهامهم، من حيث الاهتمام بالتطورات العلمية في العمل، والسعي نحو استثمار الفرص الجديدة، وقدرة قائد المدرسة المتمثل في التحديد الدقيق للمهمة المطلوبة لكل معلم، ووضع معايير لما يتوقعه من أعمال وجدولة تلك الاعمال، ومن هنا كان لقائد المدرسة دوراً بارزاً في مساعدة المعلمين لتخطي هذه العقبات من خلال رغبة قادة المدارس باتخاذ المبادأة منهاجاً له من اجل مساعدة الاخرين على تطوير انفسهم.

وتساعد المبادرة على تحفيز التغيير والتطوير والتجديد فهي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستعمال الأفضل للموارد المتاحة والوصول الى تطوير طرائق وأساليب جديدة للعمليات.

تتفق مع دراسة الشيخ وآخرون (٢٠٠٩) التي توصلت الى ان افراد عينة البحث يتمتعون بدرجة عالية من المبادرة.

#### المجال الخامس: الثقة بالنفس

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الخامس "الثقة بالنفس"، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول الآتي:

#### جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الثقة بالنفس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة الممارسة
30	يشعر قائد المدرسة بثقة عالية في القدرة على بلوغ الأهداف.	4.03	0.925	1	عالية
38	يمنح قائد المدرسة الثقة في زملاءه لأداء مهامهم الموكلة لهم.	4.01	1.052	2	عالية
35	يفضل قائد المدرسة الحسم عندما يتخذ قراراً حاسماً.	3.95	1.019	3	عالية
31	لدى قائد المدرسة القدرة على رؤية ميول ورغبات العاملين بالمدرسة.	3.94	1.065	4	عالية
34	يستطيع قائد المدرسة إقناع الآخرين برأيه في حال الصواب.	3.90	1.040	5	عالية
33	يواجه قائد المدرسة المشكلات في بيئة العمل بثبات	3.88	1.053	6	عالية
32	يستمر قائد المدرسة على الحلول الجديدة في العمل بشكل دائم.	3.85	1.009	7	عالية
37	يتحكم قائد المدرسة في معظم الأحيان بالمواقف والأحداث المحيطة به.	3.85	1.043	8	عالية
36	عندما يخفق قائد المدرسة في عمل معين يزداد اصراره تجاهه.	3.77	1.093	9	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الثقة بالنفس	3.91	0.804		عالية

الأخيرة الفقرة (٣٧) "يتحكم قائد المدرسة في معظم الأحيان بالمواقف والأحداث المحيطة به". بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف ومعباري (١,٠٤٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٦) "عندما يخفق قائد المدرسة في عمل معين يزداد اصراره تجاهه". بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف ومعباري (١,٠٩٣)، ودرجة ممارسة عالية، وهذا يشير الى ان قادة المدارس يتمتعون بخاصية الثقة بالنفس بشكل مرتفع وتعتبر تلك الخاصية ميزة للريادي، وهذا يظهر من خلال قدرة القادة على بلوغ الأهداف ومنح قائد المدرسة الثقة في زملاءه والمعلمين لأداء مهامهم الموكلة لهم، وكذلك يتخذ قرارات حاسمة ولديه القدرة على اقناع الآخرين من خلال معرفته بميول ورغبات الآخرين، ويدعم هذه الثقة ما يتمتع به موقع مدير المدرسة من تقدير المعلمين، كما ان هناك قرارات الزامية لكل من القادة وجميع العاملين في المدرسة لا يمكن تخطيتها، ولكن الميزة هي كيفية تنفيذ القرارات واللوائح بدون ان يكون هناك تقصير في العمل او تدمير ولا يأتي ذلك الا من قائد لديه ثقة مرتفعة بنفسه، ولديه القدرة على الاقناع والتأثير والإصرار على النجاح.

وتنقق هذه النتائج مع دراسة سعديّة سلطان (٢٠١٦) التي توصلت الى توافر

يتبين من جدول (١١) أن هذه المتوسطات تشير إلى تطبيق مجال "الثقة بالنفس" لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣,٩١). أن جميع الفقرات التسعة جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر (عالية)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٠) "يشعر قائد المدرسة بثقة عالية في القدرة على بلوغ الأهداف". بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف ومعباري (٠,٩٢٥)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٣٨) "يمنح قائد المدرسة الثقة في زملاءه لأداء مهامهم الموكلة لهم". بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف ومعباري (١,٠٥٢)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣٥) "يفضل قائد المدرسة الحسم عندما يتخذ قرارا حاسما". بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف ومعباري (١,٠١٩)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة السابعة الفقرة (٣٢) "يستمر قائد المدرسة على الحلول الجديدة في العمل بشكل دائم". بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف ومعباري (١,٠٠٩)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل

مجال الثقة بالنفس بدرجة عالية لدى افراد عينة البحث، كما تتفق مع تتفق مع دراسة الشيخ وآخرون (٢٠٠٩) التي توصلت الى ان افراد عينة البحث يتمتعون بدرجة عالية من الثقة بالنفس.

#### نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة والتي تعزى للمتغيرات (المرحلة التعليمية - الدورات التدريبية - سنوات الخبرة - مكتب التعليم التابعة له المدرسة)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدم اختبار - ت (T-Test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغيري: (الدورات التدريبية، وسنوات الخبرة)، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) بالنسبة لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، ومكتب التعليم التابعة له المدرسة) وفيما يلي توضيح لذلك.

#### أولاً: بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية:

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، والتي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لقيمة "ف" طبقاً لاختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة، من وجهة نظر القادة المعلمين، والتي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة والدرجة الكلية للمحور من وجهة نظر المعلمين، وفق متغير (المرحلة التعليمية) وهذا ما يبينه الجدول (١٢):

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	المجال
0.832	3.98	176	ابتدائي	المجال الأول: القدرة على الإبداع
0.869	3.94	69	متوسط	
0.789	3.97	105	ثانوي	
0.825	3.97	350	المجموع	
0.908	3.83	176	ابتدائي	المجال الثاني: المخاطرة
0.976	3.82	69	متوسط	
0.801	3.83	105	ثانوي	
0.889	3.83	350	المجموع	
0.818	3.87	176	ابتدائي	المجال الثالث: الاستقلالية
0.818	3.77	69	متوسط	
0.795	3.82	105	ثانوي	
0.810	3.83	350	المجموع	
0.902	3.88	176	ابتدائي	المجال الرابع: المبادرة
0.850	3.84	69	متوسط	
0.770	3.83	105	ثانوي	
0.852	3.86	350	المجموع	
0.835	3.94	176	ابتدائي	المجال الخامس: الثقة بالنفس
0.829	3.89	69	متوسط	
0.736	3.86	105	ثانوي	
0.804	3.91	350	المجموع	
0.805	3.90	176	ابتدائي	الدرجة الكلية لمحور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة
0.811	3.85	69	متوسط	
0.694	3.86	105	ثانوي	
0.773	3.88	350	المجموع	

التعليمية. ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (١٣).

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة والدرجة الكلية للمحور تبعا للمرحلة

جدول (١٣) اختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way Anova) للكشف عن دلالة الفروق لمجالات محور الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة والدرجة الكلية للمحور وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول: القدرة على الإبداع	بين المجموعات	0.10	2	0.048	0.071	0.932
	داخل المجموعات	237.35	347	0.684		
	الإجمالي	237.44	349			
المجال الثاني: المخاطرة	بين المجموعات	0.01	2	0.003	0.004	0.996
	داخل المجموعات	275.94	347	0.795		
	الإجمالي	275.95	349			
المجال الثالث: الاستقلالية	بين المجموعات	0.48	2	0.240	0.365	0.694
	داخل المجموعات	228.34	347	0.658		
	الإجمالي	228.82	349			
المجال الرابع: المبادأة	بين المجموعات	0.20	2	0.101	0.138	0.871
	داخل المجموعات	253.03	347	0.729		
	الإجمالي	253.23	349			
المجال الخامس: الثقة بالنفس	بين المجموعات	0.45	2	0.223	0.345	0.709
	داخل المجموعات	224.92	347	0.648		
	الإجمالي	225.36	349			
الدرجة الكلية لمحور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة	بين المجموعات	0.15	2	0.077	0.129	0.879
	داخل المجموعات	208.23	347	0.600		
	الإجمالي	208.38	349			

محافظة ببشة تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية ولك قد يعود الى أن جميع القادة في المراحل التعليمية لهم نفس النظام والعمل في القيادة.

ثانياً: بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة

تشير النتائج في جدول (13) إلى أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للدرجة الكلية لمحور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة وجميع مجالاته، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في

الريادية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين، طبقا لمتغير الدورات التدريبية كما هو مبين بالجدول (١٤):

من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الخصائص

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على دلالة الفروق لمجالات محور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول: القدرة على الإبداع	أقل من ٥ دورات	130	4.03	0.757	0.965	348	0.335
	٥ دورات فأكثر	220	3.94	0.862			
المجال الثاني: المخاطرة	أقل من ٥ دورات	130	3.91	0.799	1.331	348	0.184
	٥ دورات فأكثر	220	3.78	0.937			
المجال الثالث: الاستقلالية	أقل من ٥ دورات	130	3.91	0.769	1.344	348	0.180
	٥ دورات فأكثر	220	3.79	0.831			
المجال الرابع: المبادأة	أقل من ٥ دورات	130	3.93	0.733	1.269	348	0.205
	٥ دورات فأكثر	220	3.81	0.913			
المجال الخامس: الثقة بالنفس	أقل من ٥ دورات	130	4.02	0.695	1.983	348	0.084
	٥ دورات فأكثر	220	3.84	0.856			
الدرجة الكلية لمحور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة	أقل من ٥ دورات	130	3.96	0.684	1.491	348	0.137
	٥ دورات فأكثر	220	3.83	0.818			

محافظة ببشة وجميع مجالاته، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر

تشير النتائج في جدول (١٤) إلى أن قيمة ت غير دالة إحصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدرجة الكلية لمحور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في

الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة تعزى لاختلاف متغير الدورات التدريبية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى الوعي الكبير الذي يتمتع به المعلمون من حيث تقييم قادتهم، وكذلك يرجع ذلك الى وضوح السمات والخصائص لدى القادة وتقاربها على مستوى المدارس.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استجابات

أفراد العينة حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، طبقاً لمتغير سنوات الخبرة كما هو مبين بالجدول (١٥):

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على

دلالة الفروق لمجالات محور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة

بيشة والدرجة الكلية للمحور تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول: القدرة على الإبداع	أقل من ١٠ سنوات	140	4.00	0.788	0.595	348	0.552
	١٠ سنوات فأكثر	210	3.95	0.850			
المجال الثاني: المخاطرة	أقل من ١٠ سنوات	140	3.88	0.854	0.970	348	0.333
	١٠ سنوات فأكثر	210	3.79	0.912			
المجال الثالث: الاستقلالية	أقل من ١٠ سنوات	140	3.88	0.833	0.879	348	0.380
	١٠ سنوات فأكثر	210	3.80	0.794			
المجال الرابع: المبادأة	أقل من ١٠ سنوات	140	3.94	0.768	1.400	348	0.163
	١٠ سنوات فأكثر	210	3.81	0.901			
المجال الخامس: الثقة بالنفس	أقل من ١٠ سنوات	140	3.95	0.756	0.839	348	0.402
	١٠ سنوات فأكثر	210	3.88	0.834			
الدرجة الكلية لمحور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة	أقل من ١٠ سنوات	140	3.93	0.736	1.021	348	0.308
	١٠ سنوات فأكثر	210	3.84	0.796			

تشير النتائج في جدول (١٥) إلى أن قيمة ت" غير دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدرجة الكلية لمحور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة وجميع مجالاته، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى أن تصور المعلمين لقادتهم لا يختلف سواء لدى المعلمين القدامى او الجدد نتيجة لظهور هذه السمات والممارسات ووضوحها.

تتفق هذه النتائج مع دراسة مي القاسم (٢٠١٣) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الخصائص الريادية تتعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

رابعاً: بالنسبة لمتغير مكتب التعليم التابعة له المدرسة:

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، والتي تعزى لمتغير مكتب التعليم التابعة له المدرسة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لقيمة "ف" طبقاً لاختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة، من وجهة نظر القادة المعلمين، والتي تعزى لمتغير مكتب التعليم التابعة له المدرسة.

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة والدرجة الكلية للمحور من وجهة نظر المعلمين، وفق متغير (مكتب التعليم التابعة له المدرسة) وهذا ما يبينه الجدول (١٦):

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير مكتب التعليم التابعة له المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	المجال
0.865	4.23	44	مكتب الثنية	المجال الأول: القدرة على الإبداع
0.594	4.23	23	مكتب خيبر	
0.764	4.25	32	مكتب النقيع	
0.853	3.80	187	مكتب الوسط	
0.706	4.05	64	مكتب ترج	
0.825	3.97	350	المجموع	
0.899	4.19	44	مكتب الثنية	المجال الثاني: المخاطرة
0.692	3.99	23	مكتب خيبر	
0.784	4.02	32	مكتب النقيع	
0.923	3.65	187	مكتب الوسط	
0.791	3.92	64	مكتب ترج	
0.889	3.83	350	المجموع	
0.844	4.08	44	مكتب الثنية	المجال الثالث: الاستقلالية
0.598	4.02	23	مكتب خيبر	
0.719	3.96	32	مكتب النقيع	
0.831	3.71	187	مكتب الوسط	
0.788	3.88	64	مكتب ترج	
0.810	3.83	350	المجموع	
0.810	4.12	44	مكتب الثنية	المجال الرابع: المبادرة
0.578	4.12	23	مكتب خيبر	
0.745	4.09	32	مكتب النقيع	
0.900	3.73	187	مكتب الوسط	
0.800	3.85	64	مكتب ترج	
0.852	3.86	350	المجموع	
0.762	4.20	44	مكتب الثنية	المجال الخامس: الثقة بالنفس
0.552	4.15	23	مكتب خيبر	
0.763	4.11	32	مكتب النقيع	
0.855	3.77	187	مكتب الوسط	
0.686	3.91	64	مكتب ترج	
0.804	3.91	350	المجموع	
0.776	4.17	44	مكتب الثنية	الدرجة الكلية لمحور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة
0.521	4.10	23	مكتب خيبر	
0.697	4.09	32	مكتب النقيع	
0.807	3.73	187	مكتب الوسط	
0.691	3.92	64	مكتب ترج	
0.773	3.88	350	المجموع	

ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (١٧).

يتبين من الجدول (١٦) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمكتب التعليم التابعة له المدرسة.

جدول (١٧) اختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way Anova) للكشف عن دلالة الفروق  
لمجالات محور الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة والدرجة  
الكلية للمحور وفقا لمتغير مكتب التعليم التابعة له المدرسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول: القدرة على الإبداع	بين المجموعات	12.7	4	3.181	4.884	0.001
	داخل المجموعات	224.7	345	0.651		
	الإجمالي	237.4	349			
المجال الثاني: المخاطرة	بين المجموعات	13.6	4	3.412	4.487	0.002
	داخل المجموعات	262.3	345	0.760		
	الإجمالي	275.9	349			
المجال الثالث: الاستقلالية	بين المجموعات	6.9	4	1.716	2.668	0.032
	داخل المجموعات	222.0	345	0.643		
	الإجمالي	228.8	349			
المجال الرابع: المبادرة	بين المجموعات	9.6	4	2.396	3.393	0.010
	داخل المجموعات	243.6	345	0.706		
	الإجمالي	253.2	349			
المجال الخامس: الثقة بالنفس	بين المجموعات	9.9	4	2.469	3.953	0.004
	داخل المجموعات	215.5	345	0.625		
	الإجمالي	225.4	349			
الدرجة الكلية لمحور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة	بين المجموعات	10.2	4	2.542	4.425	0.002
	داخل المجموعات	198.2	345	0.575		
	الإجمالي	208.4	349			

محافظة ببشة تعزى لاختلاف متغير مكاتب التعليم، وذلك بين قادة المدارس التابعة لمكتب الوسط وبين قادة المدارس التابعة لكلا من مكتب الثانية، ومكتب خبير، ومكتب النقيب، مما يعني انخفاض درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس التابعة لمكتب الوسط في محافظة ببشة مقارنة بقادة المدارس التابعة لكلا من مكاتب الثانية وخبير والنقيب، كما في جدول (18)

تشير النتائج في جدول (١٧) إلى أن قيمة "ف" دالة احصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمجالات محور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة ببشة والدرجة الكلية للمحور، وللتعرف على اتجاه هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه حيث تشير نتائج هذا الاختبار إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في

جدول (١٨) اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على اتجاه الفروق في مجالات محور  
الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير  
مكتب التعليم التابعة له المدرسة

مكتب ترح	مكتب الوسط	مكتب النقيع	مكتب خيبر	مكتب الثنية	المتوسط الحسابي	المرحلة	المجال
					4.23	مكتب الثنية	المجال الأول: القدرة على الإبداع
					4.23	مكتب خيبر	
					4.25	مكتب النقيع	
		-0.444*	-0.432*	-0.428*	3.80	مكتب الوسط	
					4.05	مكتب ترح	
					4.19	مكتب الثنية	المجال الثاني: المخاطرة
					3.99	مكتب خيبر	
					4.02	مكتب النقيع	
		-0.368*	-0.333*	-0.533*	3.65	مكتب الوسط	
					3.92	مكتب ترح	
					4.08	مكتب الثنية	المجال الثالث: الاستقلالية
					4.02	مكتب خيبر	
					3.96	مكتب النقيع	
		-0.250*	-0.304*	-0.367*	3.71	مكتب الوسط	
					3.88	مكتب ترح	
					4.12	مكتب الثنية	المجال الرابع: المبادأة
					4.12	مكتب خيبر	
					4.09	مكتب النقيع	
		-0.357*	-0.396*	-0.396*	3.73	مكتب الوسط	
					3.85	مكتب ترح	
					4.20	مكتب الثنية	المجال الخامس: الثقة بالنفس
					4.15	مكتب خيبر	
					4.11	مكتب النقيع	
		-0.335*	-0.372*	-0.431*	3.77	مكتب الوسط	
					3.91	مكتب ترح	
					4.17	مكتب الثنية	الدرجة الكلية لمحور توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة
					4.10	مكتب خيبر	
					4.09	مكتب النقيع	
		-0.351*	-0.367*	-0.431*	3.73	مكتب الوسط	
					3.92	مكتب ترح	

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مكتب الوسط يضم العديد من المدارس مقارنة بالمكاتب الأخرى في محافظة بيشة مما يحول بين تأهيل جميع قادة المدارس، وهذا ما يفسر انخفاض درجة الخصائص الريادية لديهم بمجالاتها.

**نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:**

ما درجة تعزيز قادة المدارس

للاللتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من المجالات وعلى الاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول الآتي:

**جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالاتها وعلى الاستبانة ككل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية**

ترتيب المجال في الاستبانة	المجال	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	المجال الثالث: المسؤولية تجاه المدرسة	350	4.05	0.799	1	عالية
1	المجال الأول: الالتزام العاطفي	350	4.04	0.819	2	عالية
2	المجال الثاني: الالتزام المستمر	350	3.97	0.803	3	عالية
	الدرجة الكلية لمحوّر تعزيز قادة المدارس للاللتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة بيشة	350	3.99	0.810		عالية

جميعها جاءت بدرجة عالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٩٧ - ٤,٠٥)، حيث تمثل القيمة (٤,٠٥) المتوسط الأعلى وهو المجال الثالث: المسؤولية تجاه المدرسة، أما المجال الأول: الالتزام العاطفي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٨١٩)، وفي المرتبة الثالثة جاء المجال الثاني: الالتزام المستمر

يتضح من الجدول السابق (١٩) أن المتوسط العام للمجالات ككل بقيمة (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٨١٠) بما يعني ان درجة تعزيز قادة المدارس للاللتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة بيشة عالية وذلك وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة بيشة، حيث المتوسطات الحسابية للمجالات الثلاثة

بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٠٣)، مما يعني ان قادة المدراس يعملون على تعزيز قيم الالتزام التنظيمي بدرجة عالية، ويرجع ذلك الى قدرة القائد على القيام بمهامه وكذلك إدراكه للوائح العمل المدرسي، من خلال ممارسات القادة وتأثيرهم على المعلمين مما يولد لديهم الانتماء وحب المدرسة والعطاء والبذل وهذه الممارسات التي يقوم بها القادة نابغة من الخصائص التي يمتلكونها، فالخصائص الريادية التي يمتلكها قادة المدراس تمكنهم من تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، إضافة الى ذلك فان اختيار المعلمين في الأساس بناء على المؤهلات التربوية لديهم، فالمعلم منذ دخوله الى الجامعة وهو على علم بأنه يتم تأهيله للالتحاق بالمؤسسة التربوية، ولذا يجد قادة المدارس بعض اليسر في تنمية وتعزيز قيم الالتزام التنظيمي معتمدا في ذلك على ما لدى المعلمين من استعداد لذلك.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الأشهب (٢٠١٤) التي توصلت الى أن درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق من

وجهة نظرهم كانت كبيرة. كما تتفق مع دراسة ذيب والسعود (٢٠١٤) التي توصلت الى درجة الالتزام التنظيمي لأفراد عينة البحث كانت مرتفعة، كما تتفق مع دراسة الثبتي (٢٠١٣) التي توصلت الى ان درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين مرتفعة. وتختلف مع دراسة حسين (٢٠١٣) التي توصلت الى مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الميدان المبحوث متوسط. وللتحليل المتعمق لبيانات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تعزيز قادة المدارس للالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة بيشة على مستوى كل مجال من مجالات الاستبانة الثلاثة كالآتي:

#### المجال الأول: الالتزام العاطفي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الأول "الالتزام العاطفي"، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازليا، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الالتزام العاطفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارسة
1	حرصى أن أكون عضواً فاعلاً في المدرسة.	4.24	0.975	1	عالية جداً
12	استعدادي لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملي	4.11	0.980	2	عالية
2	استمتاعي بالحديث عن عملي بالمدرسة التي أعمل بها	4.053	1.010	3	عالية
10	مستوى إخلاصي للعمل بالمدرسة.	4.050	1.045	4	عالية
7	شعوري بأنني جزء من المدرسة التي أعمل بها	4.044	1.022	5	عالية
13	ارتباطي بالمدرسة من خلال الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لها.	4.043	1.008	6	عالية
8	شعوري بأنني مرتبط عاطفياً بالمدرسة التي أعمل بها	4.042	1.025	7	عالية
6	شعوري بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المدرسة.	4.03	1.080	8	عالية
4	شعوري كمعلم بالانتماء لمدرستي وكأنها بيتي.	4.022	1.060	9	عالية
5	شعوري بالسعادة لأنني أعمل في المدرسة التي أعمل بها	4.021	1.054	10	عالية
3	شعوري بأن المشاكل التي تواجه المدرسة التي أعمل بها وكأنها مشكلاتي الخاصة.	3.99	1.038	11	عالية
9	اعتبار وجودي في هذه المدرسة مؤشراً لكفائتي.	3.95	1.060	12	عالية
11	بانتمائي للمدرسة التي أعمل بها.	3.93	1.135	13	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الالتزام العاطفي	4.04	0.819		عالية

درجة ممارسة (عالية جداً)، وقد جاءت (١٢) فقرة بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (عالية)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) "حرصى أن أكون عضواً فاعلاً في المدرسة." بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف ومعيارى (٠,٩٧٥)، ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة الثانية الفقرة (١٢) "استعدادي لبذل

يتبين من جدول (٢٠) أن هذه المتوسط انتشاراً إلى تطبيق مجال "الالتزام العاطفي" لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤,٠٤)، حيث أنه هناك فقرة واحدة جاءت بمتوسط حسابي يقع في

مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملي" بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف ومعباري (٠,٩٨٠)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٢) "استمتاعي بالحديث عن عملي بالمدرسة التي أعمل بها" بمتوسط حسابي (٤,٠٥٣) وانحراف ومعباري (١,٠١٠)، ودرجة ممارسة عالية.

وفي المرتبة الحادية عشر الفقرة (٣) "شعوري بأن المشاكل التي تواجه المدرسة التي أعمل بها وكأنها مشكلاتي الخاصة". بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف ومعباري (١,٠٣٨)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٩) "اعتبار وجودي في هذه المدرسة مؤشراً لكفائتي". بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف ومعباري (١,٠٦٠)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١١) "بانتمائي للمدرسة التي أعمل بها". بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف ومعباري (١,١٣٥)، ودرجة ممارسة عالية.

ويعزو الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لبعد الالتزام العاطفي الى حب قادة المدارس والمعلمين الى المدرسة واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد مقابل تحقيق نجاح أكبر للمدرسة، حيث ان نجاح المدرسة هو نجاح لهم بطبيعة الحال ولا توجد مكافأة أفضل من نجاح المدرسة بالنسبة للمعلمين، أضف الى ذلك ان هناك تجانس للتوجهات والميول للمعلمين في ضوء الخلفية الثقافية الواحدة والهدف الواحد والمجتمع المدرسي برمته يعمل في سبيل إنجاح المنظومة التربوية داخل المدرسة.

#### المجال الثاني: الالتزام المستمر

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الثاني "الالتزام المستمر"، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على فقرات مجال الالتزام المستمر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
14	تأييدي لبقاء ولائي لمؤسستي التي أعمل بها.	4.16	0.960	1	عالية
20	شعوري بأن على الأفراد الولاء دائما للمنظمات التي يعملون بها	4.05	0.955	2	عالية
25	استعدادي لبذل المزيد من الجهد من أجل المدرسة.	4.05	0.943	3	عالية
22	اعتقادي أن قيم مهنة التدريس أكثر أهمية من قيم المهن الأخرى.	4.05	1.035	4	عالية
26	أن عملي بالمدرسة يساعدي على إبراز ما لدي من قدرات.	4.02	1.013	5	عالية
15	أدركي بأن المدرسة التي أعمل بها من أفضل المدارس.	3.97	1.000	6	عالية
17	مشاركتي في اللجان التي تقدم خدمة لصالح المدرسة.	3.96	1.030	7	عالية
19	شعوري بالسعادة في بقائي واستمرارتي بمدرستي.	3.96	1.009	8	عالية
18	شعوري بارتياح لمناخ العمل السائد في المدرسة.	3.95	1.063	9	عالية
23	بقائي وتمسكي بالعمل في المدرسة سيعمل على إكسابي الكثير مستقبلاً.	3.90	1.073	10	عالية
16	رغبتي في الاستمرار بالتدريس بغض النظر عن المردود المادي.	3.90	1.066	11	عالية
21	شعوري بأن مهنة التدريس تلي طموحاتي المستقبلية.	3.89	1.056	12	عالية
24	عدم تركي لمدرستي التي أعمل بها حتى وأن حصلت على عمل أفضل.	3.79	1.110	13	عالية
	الدرجة الكلية لمجال الالتزام المستمر	3.97	0.803		عالية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٣,٩٧)، حيث أن جميع الفقرات الثلاثة عشر جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (عالية)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٤)

يتبين من جدول (٢١) أن هذه المتوسطات إلى تطبيق مجال "الالتزام المستمر" لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة ببشة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام

المعلمين يضعون في اعتبارهم المكاسب الآنية والمستقبلية والتي تعود عليهم باستمرارهم في العمل بالمدرسة، فقائد المدرسة لديه العديد من المداخل لتعزيز قيم الالتزام المستمر، فمن ناحية ارتباط المعلم بمهنة التدريس والمدرسة، إضافة الى الاحساس الادبي لدى المعلمين في البقاء في المدرسة، وقد يكون نابعا من القناعة الداخلية للمعلمين انفسهم، وكذلك من الخلفية الأخلاقية للمعلمين تجاه مهنة التدريس، ومن الناحية الأخرى الدافع المادي الذي يجعل المعلم لا توجد امامه العديد من الفرص لالتحاقه بمهنة أخرى، ومع وجود توازن بين هاتين العنصرين وبوجود الخصائص الريادية والمهارات القيادية كذل ذلك يسهل من قدرة قادة المدراس على تعزيز الالتزام المستمر، ولا سيما ممن يتمتعون بالسمات الريادية.

#### المجال الثالث: المسؤولية تجاه المدرسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الثالث "المسؤولية تجاه المدرسة" حسب المتوسطات الحسابية تنازليا، كما في الجدول الآتي:

"تأييدي لبقاء ولائي لمؤسستي التي أعمل بها." بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف ومعباري (٠,٩٦٠)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢٠) "شعوري بأن على الأفراد الولاء دائما للمنظمات التي يعملون بها" بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف ومعباري (٠,٩٥٥)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٢٥) "استعدادي لبذل المزيد من الجهد من أجل المدرسة." بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف ومعباري (٠,٩٤٣)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الحادية عشر الفقرة (١٦) "رغبتني في الاستمرار بالتدريس بغض النظر عن المردود المادي." بمتوسط حسابي (٣,٩) وانحراف ومعباري (١,٠٦٦)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢١) "شعوري بأن مهنة التدريس تلبي طموحاتي المستقبلية." بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف ومعباري (١,٠٥٦)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٢٤) "عدم تركي لمدرستي التي أعمل بها حتى وأن حصلت على عمل أفضل." بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف ومعباري (١,١١٠)، ودرجة ممارسة عالية. ويرى الباحث حصول مجال الالتزام المستمر على متوسط مرتفع الى ان

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المسؤولية تجاه المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة الممارسة
34	محافظة على سمعة المدرسة لدى المجتمع.	4.14	0.987	1	عالية
37	شعوري بواجبي تجاه نجاح المدرسة التي أعمل بها.	4.12	0.971	2	عالية
35	حرصى على نجاح لمدرسة في أداء مهماتها.	4.12	1.006	3	عالية
32	محافظة على أوقات العمل في المدرسة التي أعمل بها.	4.12	1.024	4	عالية
31	محافظة على الممتلكات الخاصة بالمدرسة.	4.08	1.058	5	عالية
38	اهتمامي بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة.	4.07	0.995	6	عالية
27	مبادرتي في تقديم مقترحات لتطوير المدرسة.	4.07	0.990	7	عالية
36	شعوري بتقارب بين أهدافي وقيمي وأهداف المدرسة التي أعمل فيها وقيميها.	4.04	0.949	8	عالية
28	بذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة.	4.04	0.995	9	عالية
33	محافظة على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة.	4.01	1.042	10	عالية
29	تفاعلي مع تحفيز المدرسة لأقدم أفضل أداء للعمل.	4.00	0.984	11	عالية
40	شعوري بأن ضوابط العمل الحالية تساعدني على التميز في الأداء.	3.96	1.047	12	عالية
39	مستوى التوافق بين قيمي وقيم المدرسة التي أعمل بها.	3.95	1.024	13	عالية
30	تقبلي لأنظمة المدرسة المتعلقة بالمعلمين.	3.92	1.050	14	عالية
	الدرجة الكلية لمجال المسؤولية تجاه المدرسة	4.05	0.799		عالية

في درجة ممارسة (عالية)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٤) "محافظة على سمعة المدرسة لدى المجتمع." بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٩٨٧)، ودرجة ممارسة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٣٧) "شعوري بواجبي تجاه نجاح المدرسة التي أعمل بها." بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٩٧١)، ودرجة ممارسة عالية، وفي

يتبين من جدول (٢٢) أن هذه المتوسطات تشير إلى تطبيق مجال "المسؤولية تجاه المدرسة" لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين بدرجة (عالية)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤,٠٥). أن جميع الفقرات الأربعة عشر جاءت بمتوسطات حسابية تقع

المرتبة الثالثة الفقرة (٣٥) "حرصى على نجاح لمدرسة فى أداء مهماتها." بمتوسط حسابى (٤,١٢) وانحراف ومعيارى (١,٠٠٦)، ودرجة ممارسة عالية، وفى المرتبة الثانية عشر الفقرة (٤٠) "شعورى بأن ضوابط العمل الحالية تساعدنى على التميز فى الأداء." بمتوسط حسابى (٣,٩٦) وانحراف ومعيارى (١,٠٤٧)، ودرجة ممارسة عالية، وفى المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣٩) "مستوى التطابق بين قىمى وقىم المدرسة التى أعمل بها." بمتوسط حسابى (٣,٩٥) وانحراف ومعيارى (١,٠٢٤)، ودرجة ممارسة عالية، وفى المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٠) "تقبلى لأنظمة المدرسة المتعلقة بالمعلمين." بمتوسط حسابى (٣,٩٢) وانحراف ومعيارى (١,٠٥٠)، ودرجة ممارسة عالية.

ويعز والباحت هذه النتائج الى إدراك قادة المدارس الى متطلبات العمل المدرسى والمسؤوليات، ومن ثم القدرة على توضيحها للمعلمين، واقناعهم بطريقة تطبيقها، والعمل بوجها، وترسيخ المبادئ التى تؤكد على الإنجاز لتحقيق اهداف

المدرسة، وكل ذلك يعزز من مسؤولية المعلمين تجاه المدرسة.

كما يمكن تفسير ذلك الى طبيعة بيئة المدرسة من حيث كونها محفزة وجادة، يسودها علاقات الود والاحترام المتبادل بين المعلمين والقادة مما يعمل على تعزيز المسؤولية تجاه المدرسة وأوجد فيهم الهمة ورفع روحهم المعنوية، ومن هنا يشعرون بالثقة بالنفس والاستقرار ومن ثم الانتماء.

#### نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

##### وتفسيرها:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وتعزيز الالتزام التنظيمى لدى المعلمين؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة بين توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وتعزيز الالتزام التنظيمى لدى المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٩) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتعرف على العلاقة بين مجالات الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة ومجالات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين

المجالات	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	المسؤولية تجاه المدرسة	الدرجة الكلية لمستوى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين
القدرة على الإبداع	.740**	.702**	.668**	.725**
المخاطرة	.742**	.707**	.672**	.736**
الاستقلالية	.706**	.688**	.652**	.689**
المبادأة	.783**	.750**	.719**	.753**
الثقة بالنفس	.797**	.772**	.716**	.785**
الدرجة الكلية لتوافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة	.815**	.783**	.741**	.798**

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01

سواء في البقاء في المدرسة التي ينتمي لها او بانتقاله الى مدرسة أخرى، ولعل ما يقيد عمليات التنقل بين المدارس المتقاربة ان مناخ الحقل التربوي متشابهة ونمطي الى حد كبير، فارتباط المعلم ليس فقط بالمدرسة التي يعمل بها، بل يتخطى الى ارتباطه بالحقل التربوي ككل، ومن هنا نجد أن دور قادة المدارس في تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين يرجع الى قدرة قائد المدرسة في توظيف مهاراته القيادية في التركيز على العوامل التي تعمل على رفع الالتزام التنظيمي، وهو ما يظهر جليا من خلال النتائج تبين ان السمات الريادية لدى قادة المدارس جاء بدرجة مرتفعة ومن هنا يتبين

من خلال جدول (٢٩) يتضح ان قيم معامل ارتباط بيرسون دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١ وذلك لجميع العلاقات بين محور الخصائص الريادية لقادة المدارس بمجالاتها وتعزيز الالتزام التنظيمي بمجالاته، وعليه يتضح ان هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ولان لديهم ارتباط قوي بمدارسهم، فهي الخيار الأول والمفضل لهم، وعلى الرغم من وجود خيارات للتنقل بين المدارس، فان القرار هنا يرجع للمعلم نفسه

## نتائج الدراسة والتوصيات

### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

أن درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة عالية وذلك من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة بيشة.

انخفاض درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس التابعة لمكتب الوسط في محافظة بيشة مقارنة بقيادة المدارس التابعة لكلا من مكاتب الثنية وخيبر والنقيع.

ان درجة تعزيز قادة المدارس للالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة بيشة عالية، وفق الترتيب التالي، حيث جاء في المقدمة المسؤولية تجاه المدرسة، يليه الالتزام العاطفي، ثم الالتزام المستمر.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة بيشة تعزي لمتغير المرحلة التعليمية

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

ان دور قادة المدارس في تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين مرتبط بخصائص وسمات القادة بدرجة كبيرة.

كما يعزو الباحث وجود هذه العلاقة الى انه كلما توفرت في المدرسة الممارسات القيادية الإيجابية والمتمثلة في معاملة قائد المدرسة للمعلمين بمبدأ الاحترام المتبادل والود والصدقة ومساعدة بعض البعض وامتلاك روح المبادرة ومنح الاستقلالية للمعلمين وتعزيز الثقة بالنفس للمعلمين وقدرة القائد على الابداع والمخاطرة واستخدامه لوسائل التقنية في حل المشكلات وتوظيفها في العمل التربوي كل ذلك بالضرورة سيؤدي الى تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين من حيث الالتزام العاطفي والمستمر وكذلك رفع قيمة مسؤولية المعلمين تجاه المدرسة .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة هوكينز (Hawkins, 1998) التي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين كل من مستوى الالتزام التنظيمي وخصائص المنظمة، تتفق هذه النتائج مع دراسة أوكومينا (Okhomina , 2010) التي توصلت الى أن للسمات السيكولوجية دور ايجابي في التأثير على تعزيز المواقف الريادية للأفراد. وتختلف مع دراسة حسين (٢٠١٣) التي توصلت الى ضعف أثر للخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

## ثانياً: توصيات الدراسة.

- التركيز في طرق اختيار قادة المدارس على امتلاكهم للسمات الريادية وقابلية التطوير والتنمية المهنية.
  - العمل على تعزيز الخصائص الريادية لدى قادة مدارس محافظة بيشة من خلال الدورات وورش العمل.
  - ضرورة التأكيد على الخصائص الريادية لدى قادة مدارس التعليم العام في المملكة.
  - ضرورة تطوير برامج التدريب أولاً بأول للقادة وكذلك جميع المستويات الادارية بالمدرسة لبرامج حسب الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها المرحلة.
  - إقامة ندوات على مستوى المحافظة ومستوى المملكة ككل من أجل تعزيز الخصائص الريادية لدى قادة المدارس لما له من أثر على الالتزام التنظيمي للمعلمين.
  - حث قادة المدارس على إيجاد أساليب جديدة لتنفيذ مختلف المهام.
  - بث روح المغامرة والمخاطرة المدروسة في نفوس قادة المدارس من خلال فتح المجالات لهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.
  - إعطاء فرص تدريبية لقادة المدارس لتدريبهم للتعامل مع الازمات والتنبؤ بها قبل حدوثها.
  - تعزيز وتنمية شعور المعلمين بارتباطهم بالمدرسة
  - تعزيز شعور المعلمين بارتباطهم بالمدرسة.
  - على قادة المدارس العمل على جعل المعلمين أكثر تقبلاً لأنظمة المدرسة المتعلقة بالمعلمين.
  - على قادة المدارس ان يدفعوا المعلمين العمل على تطابق قيم المعلم وقيم المدرسة.
- ثالثاً: مقترحات الدراسة.**
- تكرار هذه الدراسة على مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية المختلفة.
  - دراسة اهم العوامل التي تؤثر على الخصائص الريادية لدى قادة المدارس.
  - العمل على اهم العوامل التي ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
  - دراسة معوقات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
  - دراسة درجة توافر الخصائص الريادية وعلاقتها بطرق اختيار قادة المدارس.
  - دراسة دور الخصائص الريادية في نجاح الإدارة المدرسية.
  - دراسة العلاقة بين الخصائص الريادية لدى قادة المدارس والنمط القيادي لديهم.

## المراجع

١. إسماعيل، عمر علي (2010). خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الموصل، العراق، 12(4)، 66-91.
٢. الأشهب، أمين محمود مفضي (2014). أثر البرامج التدريبية في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
٣. بالأطرش، سميرة (2011). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بولاية ورقلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
٤. الثبتي، سلطان بن سعود حامد (2014). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٥. حامد، مهدي (2007). نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، القدس ورام الله، فلسطين.
٦. حسين، قيس إبراهيم (2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - محافظة ديالى، العراق. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السليمانية، الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي، 67-95.
٧. حنون، مروة جبرز (2017). دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القادسية، العراق.
٨. حواس، أميرة محمد رفعت. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية.

١٢. السميح، عبدالمحسن محمد. (2009). *دراسات في الإدارة المدرسية*. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٣. الشيخ، فؤاد نجيب؛ وملحم، يحيى؛ والعاليك، وجدان محمد (2009). *صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 5(4)، 497-522.
١٤. عاشوري، ابتسام (2015). *الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
١٥. عبد الرحيم، عاطف جابر طه (2013). *دور ريادات الأعمال في تطوير الإبداع المؤسسي (بالتطبيق على البورصة المصرية)*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 47-91.
١٦. عبيدات، ذوقان؛ وعبدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (1987). *البحث العلمي (مفهومه -أدواته -*
- (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٩. حويحي، مروان أحمد (2008). *أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٠. الدبحاني، علي فهد حراس (2013). *درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
١١. سلطان، سعدية محمد شاطر (2016). *مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الخليل، فلسطين، ٢٤ (2)، 102-123.

٢١. غنام، محمود رضوان محمود (2017). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٢٢. فارس، نادين خالد (2016). العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة: دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢٣. فلمبان، إيناس فؤاد نواوي (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٢٤. القاسم، مي منذر موسى (2013). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

أسالييه)، الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع .

١٧. علي، أمل عبد محمد (2016)، تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية، (بحث ميداني في فنادق محافظة بابل). مجلة جامعة بابل، جامعة بابل، العراق، 24 (8)، 2140-2172.

١٨. العواودة، سامية عبدالله (2015). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي: "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

١٩. العوفي، محمد غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢٠. الغامدي، سعيد محمد (2009). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

التي يتبعها مديرو مدارس وكالة  
الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها  
بالالتزام التنظيمي. (رسالة ماجستير  
غير منشورة)، الجامعة الإسلامية،  
غزة، فلسطين.

٢٩. المري، ياسر سالم (2013). زيادة  
الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها  
في الحد من البطالة في المملكة  
العربية السعودية: دراسة تحليلية  
مقارنة. (رسالة دكتوراه غير  
منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم  
الأمنية، الرياض، المملكة العربية  
السعودية.

٣٠. النجار، فايز، العلي، عبد الستار  
(٢٠٠٦). الريادة وإدارة الأعمال  
الصغيرة. دار الحامد لنشر والتوزيع،  
عمان، الأردن.

٣١. النفيعي، مزنة عوض. (2015). واقع  
استراتيجيات الريادة في الجامعات  
السعودية: دراسة ميدانية على جامعة  
الملك سعود. مجلة الإدارة العامة،  
الرياض، المملكة العربية السعودية،  
55 (4): 665 - 718.

٣٢. نيب، أحمد والسعود، الراتب  
(2014). درجة ممارسة قيم العمل  
لدى مديري التربية والتعليم في  
الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام

الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٢٥. القحطاني، سالم سعيد آل ناصر  
(2015). الريادة الاستراتيجية كمدخل  
لتطوير المنظمات الحكومية. بحث  
مقدم للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة  
العامة والتنمية الإدارية في دول  
مجلس التعاون لدول الخليج العربية.  
جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة  
العربية السعودية، المحور الثاني:  
التحول والتغيير في القطاع الحكومي،  
225 - 282.

٢٦. القرنة، لميس يوسف أحمد (2014).  
أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق  
القيمة التنافسية المستدامة: دراسة  
ميدانية في المشروعات الصغيرة  
والمتوسطة الحجم في مدينة عمان.  
(رسالة ماجستير غير منشورة)،  
جامعة الشرق الأوسط. عمان،  
الأردن.

٢٧. كريدي، باسم عباس (2010). الأنماط  
القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي:  
دراسة ميدانية كلية الإدارة  
والاقتصاد، جامعة القادسية. مجلة  
القادسية للعلوم الإدارية  
والاقتصادية، 12(3)، 22 - 44.

٢٨. مرزوق، ابتسام يوسف محمد  
(2011). استراتيجيات إدارة الصراع

- 
37. Hyrsky, K., & Tuunanen, M. (1999). *Innovativeness and risk-taking propensity: A cross-cultural study of Finnish and US entrepreneurs and small business owners*. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 238-256.
38. Johansen, V., Schanke, T., & Clausen, T. H. (2012). *Entrepreneurship education and pupils' attitudes towards entrepreneurs*. In *Entrepreneurship-Born, Made and Educated*. InTech.
39. Nagar, K. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout*. *Vikalpa*, 37(2), 43-60.
40. Okhomina, D.A. (2010). *Entrepreneurial postures and psychological traits: the sociological influences of education and environment*. *Research in Higher Education Journal*, 1(8): 1-20
41. Reynierse, J. H., Harker, J. B., Fink, A. A., & Ackerman, D. (2001). *Personality and perceived business values: Synergistic effects for the Myers-Briggs type indicator and management ratings*. *International Journal of Value-Based Management*, 14(3), 259-271.
- التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، جامعة عمان العربية، الأردن، (41)، 19-1
33. Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). *The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction*. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
34. Ghina, A. (2012). *The influence of corporate culture on organisational commitment: Case study of civil government organisations in Indonesia*. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, 1(2), 156-170.
35. Hawkins Jr, D. W. (1998). *Predictors of affective organizational commitment among high school principals* (Doctoral dissertation):1-113
36. Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). *The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment*. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317.
-

- 
44. Yavuz, M. (2010). *The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. African Journal of Business Management*, 4(5), 695.
45. Yu Cheng, M., Sei Chan, W., & Mahmood, A. (2009). *The effectiveness of entrepreneurship education in Malaysia. Education and Training*, 51(7), 555-566.
46. Zimmerer, T.W., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2005). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson/Prentice Hall :1-16
42. Sikalieh, D., Mokaya, S. O., & Namusonge, M. (2012). *The concept of entrepreneurship; in pursuit of a universally acceptable definition. International Journal of Arts and Commerce*, 1(7): 128- 135
43. Wilson, K. E., Vyakarnam, S., Volkman, C., Mariotti, S., & Rabuzzi, D. (2009). *Educating the next wave of entrepreneurs: Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century: 1-184*