

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأبعاد القيادة الريادية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الجودة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت



منيرة خالد العجمي⁽¹⁾

ملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بدولة الكويت، وكذلك تعرّف مدى توافر عناصر ثقافة الجودة داخل المدارس، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية وأثرها في تعزيز ثقافة الجودة داخل المدرسة. **المنهج:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية، بلغت 1306 معلمين ومعلمات في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. **النتائج:** كشفت نتائج الدراسة أن ممارسة أبعاد القيادة الريادية عند مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت جاءت بدرجة عالية، وأن تعزيز أبعاد ثقافة الجودة في المدرسة جاء بدرجة عالية، كما كشفت الدراسة وجود علاقة طردية بمستوى عالٍ بين درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية ودرجة تعزيز ثقافة الجودة في المدرسة. **الخاتمة:** خلصت الدراسة إلى إن هناك تأثيراً كبيراً لممارسة مدير المدرسة لأبعاد القيادة الريادية على تعزيز ثقافة الجودة في المدرسة، وبناء على ذلك؛ أوصت الدراسة بزيادة الوعي لدى القيادات المدرسية بأهمية الدور الريادي الذي يؤديه، وبناء برامج تدريبية مهنية لمديري المدارس لتفعيل دورهم في نشر ثقافة الجودة والإبداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، ثقافة الجودة، مديري المدارس،

المدارس الابتدائية

(1) أستاذ مشارك، قسم الإدارة التربوية، جامعة الكويت. الإيميل: Munirah.AIAjmi@ku.edu.kw

- تُسَلَّم البحث في: 2023/6/21، عُدِّل في: 2023/11/12، أُجيز للنشر في: 2023/11/29.

The degree of primary school leaders' practice of the dimensions of entrepreneurial leadership and its relationship to promoting a culture of quality from the point of view of teachers in the State of Kuwait

Munirah Kh. AlAjmi⁽¹⁾

Abstract

Objectives: The study aimed to identify the degree of practice of the dimensions of entrepreneurial leadership among school leaders from the point of view of teachers in primary schools in the State of Kuwait, as well as the availability of elements of quality culture, in addition to clarifying the statistically significant relationship between the practice of school principals in the dimensions of entrepreneurial leadership and its impact on promoting a culture of quality within the school, **Method:** The study followed the descriptive approach, and a questionnaire was administered to a random sample of 1306 male and female teachers in primary schools in the State of Kuwait. **Results:** The results revealed that the degree to which school leaders' practice the dimensions of entrepreneurial leadership has been very high, as has the promotion of a quality culture in school. The study revealed that there is a positive relationship at a high level between the degree of practice of entrepreneurial leadership by the school principal and the degree of availability of dimensions of quality culture in schools. **Conclusion:** The study concluded that there was a significant impact of the practice of entrepreneurial leadership by the school leaders on promoting a culture of quality in school. The study, therefore, recommended raising awareness among school leaders of the importance of the entrepreneurial role they play and building professional training programs for school leaders.

Keywords: entrepreneurial leadership, quality culture, school principals, Kuwait

(1) Associate professor, Educational Administration Department, Kuwait University.
Email: Munirah.AIAjmi@ku.edu.kw

- Submitted: 21/6/2023, Revised: 12/11/2023, Accepted: 29/11/2023.

المقدمة

في ضوء المتغيرات العالمية الحديثة - خاصة المتعلقة منها بالتقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي - أصبحت الدول تهتم بالتعليم كأحد المداخل المهمة لبناء عنصر بشري قادر على إحداث التنمية والتنافس في سوق العمل والإنتاج والإبداع؛ لأن تحسين أداء رأس المال البشري لا يتم إلا من خلال نظم تعليمية متميزة ذات جودة عالية تتيح الفرصة لتدريبه وتأهيله وإعداده للمستقبل.

وتطوير التعليم ليس بالمهمة السهلة؛ إذ تواجه العديد من المؤسسات التربوية كثيراً من التحديات والمعوقات والمتطلبات، ولعل أهم هذه المتطلبات: وجود قيادة متمكنة ذات كفاءة عالية قادرة على: تطوير عمليتي التعليم والتعلم، وإيجاد مجتمعات تعلم مهنية داخل المدرسة، وإتاحة الفرصة للابتكار والإبداع، وتفعيل استخدام التكنولوجيا، وحل المشكلات؛ ومن ثم، تحقيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم.

وحظيت القيادة الريادية باهتمام كثير من الباحثين والتربويين، كونها تسهم في تطوير الإبداع الإداري وتسهم في تحقيق التميز في المنظمات التعليمية (الزهراني، 2019). وتعد القيادة الريادية نمطاً قيادياً فعالاً، يوظف جميع الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الكمية والكيفية في المجالات المدرسية وتحفيز روح المنافسة بين الأفراد (العمرو والزعبي، 2020).

ولعل من أصعب المهام التي تواجه مدير المدرسة قدرته على نشر ثقافة الجودة داخل مؤسسته؛ لأنها تتضمن بناء رؤية جديدة وتغيير قناعات؛ الأمر الذي قد يسبب مقاومة للتغيير تعتمد حداثتها وصعوبتها على ثقافة المؤسسة التعليمية والمناخ التنظيمي فيها (الناغي وآخرون، 2020).

وقد حاز موضوع ثقافة الجودة اهتماماً كبيراً من المختصين؛ لما له من أثر كبير على فلسفة المنظمات وخططها وممارساتها الإدارية، خاصة المنظمات التعليمية منها (الصياد وآخرون، 2021). ودور مدير المدرسة كقائد تربوي مسؤول عن ضمان تحقق معايير الجودة، جعل صانعي القرار يهتمون بتحويل الإدارات المدرسية من القيام

بأدوارها التقليدية إلى دورها في تشجيع الإبداع والابتكار ورفع مستوى العملية التعليمية (الأثري، 2021) وعلى الرغم من الدراسات الموجودة حالياً فإن هناك نقصاً في الأدبيات السابقة؛ ومن ثم لا بد من إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الريادية؛ إذ إن هذا النمط من القيادة تحتاج إليه الأنظمة التربوية في ضوء التغييرات المتسارعة ورغبة الدول في تحقيق رؤيتها وتجويد العملية التعليمية (الصيد وآخرون، 2021؛ القحطاني والمخلفي، 2019). لذلك ظهرت أهمية ممارسة مدير المدرسة لأبعاد القيادة الريادية؛ ليتمكن من نشر ثقافة جودة شاملة داخل المدرسة؛ ومن ثم، تحقيق الأهداف المدرسية والوصول إلى المعايير المطلوبة من خلال التعاون مع المعلمين وجميع منسوبي المدرسة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت لرفع مستوى أداء الإدارات المدرسية وتحقيق الجودة في التعليم؛ فإن عدداً من التقارير الصادرة من وزارة التربية والبنك الدولي مثل تقرير Oxford Business Group (2017) بينت ضعف الدور الذي يؤديه مدير المدرسة في قيادة التطوير والتغيير المدرسي. وكذلك أثبتت الدراسات وجود قصور في أداء هذه الإدارات المدرسية وضعف الإبداع والممارسات القيادية الداعمة؛ ومن ثم الضعف في جودة التعليم عامة (الأثري 2021؛ الهندال وطه، 2022؛ Winokur, 2014). والمؤسسات التعليمية الكويتية تحتاج إلى نماذج قيادية ذات وعي عالٍ قادرة على تحمل المسؤولية ولها تأثير واضح في تنمية العنصر البشري؛ للحصول على الجودة التنظيمية، ومواكبة كل التغيرات والتحديات، وضمان الجودة والتطور المستدام (الهندال وطه، 2022). ومع البدء في تنفيذ رؤية الكويت 2035 التي تهدف إلى تحقيق التنمية البشرية الشاملة وتعزيز قدرات الأفراد والمؤسسات من خلال إكسابهم المعرفة والمهارة وقدرات الإبداع والابتكار- ظهرت الحاجة إلى وجود قيادات ذات طابع ريادي، تستطيع تعزيز الجودة في المؤسسات التعليمية وتحقيق الرؤية المطلوبة.

وهذا ما دفع وزارة التربية في دولة الكويت إلى وضع خطط إصلاح وتطوير شاملة، تهدف إلى رفع جودة التعليم من خلال إجراء تغييرات في أدوار القيادات المدرسية

لتكون أدواراً ريادية ترفع مستويات المعلمين، وتحسّن البيئة المدرسية، ويعتمد نجاح هذه الإصلاحات -بشكل كبير- على مواءمة خطط التطوير مع سياق الثقافة المدرسية وتنفيذها من قبل إدارات مدرسية فعّالة (Winokur, 2014). وقد أثبت عدد من الدراسات وجود علاقة بين الدور الريادي الذي يؤديه مدير المدرسة وأثره الإيجابي على التحسين المدرسي بمختلف جوانبه (Pihie et al., 2018)؛ إذ أكدت دراسة Idris (2019) أن من أهم معوقات نشر الجودة في المؤسسات التعليمية: عدم وجود قيادات تعليمية ذات مهارة عالية، وضعف التزامها بضمان الجودة في البيئات التعليمية.

وعلى العموم، تشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة الريادية يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الابتكار والنمو والتغيير الإيجابي في المدارس (العمرو والزعبي، 2020؛ النومسي والبلوى، 2021؛ Stalmeijer et al., 2022)، ومن خلال تعزيز ثقافة الجودة؛ يمكن للقيادات المدرسية مساعدة المدارس على التكيف والتطور في ظل تغييرات تعليمية متلاحقة، وقد أوصت دراسة (النومسي والبلوى، 2021؛ يوسف، 2020؛ Gupta & Gupta, 2015) بإجراء دراسات عن القيادة الريادية وأثرها على جودة العاملين في المؤسسة التعليمية. وتأكيداً لأهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة كقائد ريادي؛ تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول واقع القيادة الريادية في المدارس الكويتية وعلاقتها بنشر ثقافة الجودة داخل المدرسة.

تتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1 - ما درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية) من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت؟
- 2 - ما درجة تعزيز ثقافة الجودة (التدريب، التحفيز، المشاركة والتمكين، الاتصال الفعال) في المدرسة من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدارس التعليم العام في الكويت؟
- 3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام حول أبعاد القيادة الريادية تبعاً للمتغيرين الديمغرافيين: النوع، المنطقة التعليمية؟

- 4 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية ودورهم في تعزيز ثقافة الجودة داخل المدرسة؟

أهداف الدراسة

- 1 - تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- 2 - تعرّف مدى تعزيز ثقافة الجودة داخل المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- 3 - توضيح العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية وأثرها في تعزيز ثقافة الجودة داخل المدرسة.
- 4 - تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية تبعاً للمتغيرين الديمغرافيين: النوع، المنطقة التعليمية.

أهمية الدراسة

تنبع الأهمية النظرية للدراسة من أنها تتناول أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وهو القيادة الريادية في الإدارات المدرسية، وقدرتها على تطوير العمل التربوي؛ انطلاقاً من أن الإدارات المدرسية هي التي تقود العملية التربوية. وتلك القيادة تضمن جودة العمل والارتقاء بالنظام التربوي كله. كذلك تسهم الدراسة في سد النقص في الدراسات المرتبطة بالقيادة الريادية وثقافة الجودة في المدارس.

أما الأهمية التطبيقية للدراسة؛ فتتمثل فيما تحقّقه نتائج الدراسة من فوائد للقائمين على العملية التربوية في وضع الخطط الريادية من أجل رفع مستوى القيادة التربوية لدى مديري المدارس لضمان الجودة التعليمية. وكذلك يمكن أن تثري الدراسة البرامج المعتمدة في تدريب مديري المدارس لتطوير ممارستهم الريادية، بالإضافة إلى أنه يمكن الاستفادة من أداة الدراسة في المجال البحثي والتربوي.

مصطلحات الدراسة

القيادة الريادية *Entrepreneurial Leadership*

هي قيادة إبداعية استباقية، تقوم على عدة عوامل، أهمها: القدرة على المخاطرة، من خلال تبني إستراتيجيات حديثة تسهم في اكتشاف واستثمار الفرص الجديدة؛ مما يَمكِّن المنظمة من مواجهة التحديات بفعالية، من خلال التكيف السريع مع الأوضاع ووجود قيادة فعالة قادرة على التطور والتحسين (يوسف، 2020). وهي تعرّف أيضاً بأنها القائد على التأثير في الآخرين من خلال وضع رؤية تشاركية تسهم في اقتناص الفرص وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال وضع الخطط الإستراتيجية والتواصل الفعال مع العاملين وإيجاد ثقافة من الإبداع والابتكار بين العاملين (Roomi & Harrison, 2011).

وتعرّف إجرائياً في الدراسة بأنها: قدرة القائد على إيجاد بيئة من الإبداع والتعاون داخل المدرسة؛ بهدف تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال امتلاكه لروح الريادة والمبادرة والمخاطرة والاستباقية، مع وجود رؤية واضحة لتقديم حلول للمشكلات واقتناص الفرص المختلفة وزيادة قدرة المدرسة على التكيف مع المتغيرات العديدة.

ثقافة الجودة *Quality Culture*

ويعرّفها الناغي وآخرون (2020) أنها جميع القيم والوسائل والإجراءات التي تتبناها المؤسسة التعليمية لتعزيز الجودة وتحقيق التحسين المستمر. ويعرّفها Stalmeijer et al. (2022) بأنها الثقافة السائدة في المؤسسة، التي تتيح الفرصة للأفراد بالتحسين المستمر والنمو المهني، بالإضافة إلى دورهم في تحقيق الجودة، من خلال تشكيل التوقعات المتبادلة وتحفيز المسؤولية الجماعية.

وتعرّف إجرائياً في الدراسة بأنها: قدرة المؤسسة التعليمية على إيجاد وزرع قيم ومبادئ النمو والتحسين المستمر وضمان الجودة للعاملين في المدرسة، من خلال توفير الفرص لتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة، وتمكينهم من أداء عملهم بجودة، من خلال الاتصال الفعال والتحفيز والتشجيع.

الإطار النظري

أهمية القيادة الريادية

تعتبر القيادة الريادية أحد أنواع القيادة غير التقليدية؛ إذ إنها ترتبط بقدرة قائد المدرسة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لتحقيق الأهداف والرؤية المشتركة، من خلال امتلاك روح المبادرة، والجرأة في الإقدام على المخاطرة، وتقديم حلول إبداعية جديدة، والاستغلال الأمثل للمدخلات المدرسية؛ للحصول على مخرجات تمتاز بالجودة (سليمان، 2021). وترتبط القيادة الريادية بقدرة القائد المدرسي على وضع رؤية ريادية تسمح للمؤسسة التعليمية بالتركيز على أهدافها والاستجابة والتكيف مع المتغيرات المتجددة والمخاطر الممكنة والقدرة على التنافس بحيث تصبح المدرسة قادرة على إدارة مواردها بشكل ذي جودة وتطبيق الإبداع والابتكار داخل المدرسة؛ مما يؤدي إلى تحقيق سمعة غير مسبوقه في البيئات التعليمية (خليل وآخرون، 2022).

أبعاد القيادة الريادية

تعمل القيادة الريادية وفق رؤية وسلوك ريادي يقوم على: المبادرة، وتبني المخاطرة، والابتكار، والإبداع، وتجديد القدرات؛ من أجل استثمار الفرص، ومساعدة المنظمة على التكيف؛ لتحقيق أداء ريادي متميز. ومن أهم الأبعاد التي اتفقت عليها معظم الدراسات السابقة: المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية (العمرو والزعبي، 2020؛ القحطاني والمخلافي، 2019؛ النومسي والبلوي، 2021؛ Gupta & Gupta, 2015). وتناولت الدراسة هذه الأبعاد لتناسبها مع البيئة المدرسية وارتباطها بالأنماط القيادية لمدير المدرسة، وعلاقتها بتعزيز ثقافة الجودة؛ إذ تؤثر قدرة المدير على استثمار الفرص والمخاطرة والمبادرة وامتلاكه لقدرات إبداعية على الطريقة التي يتم فيها تدريب المعلمين وتمكينهم وتشجيعهم من خلال التواصل الفعال.

المخاطرة

يمكن تعريف المخاطرة بالنسبة للقادة على أنها الرغبة في اتخاذ القرارات التي من المحتمل أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، ولكنها تحمل أيضاً درجة كبيرة من عدم

اليقين أو الجانب السلبي المحتمل أو حتى الفشل. وتتطلب المخاطرة الناجحة للقادة مزيجاً من التفكير الإستراتيجي، والشجاعة، والإبداع، والاستعداد للتعلم من الفشل. وفي دراسة أجراها Gupta & Gupta (2015)، وجد الباحثان أن القادة الرياديين هم على استعداد لتحمل المخاطر أكثر من غيرهم، وكذلك هم أكثر سعياً وراء الفرص المبتكرة، التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح أكبر للمؤسسة. وأكد DeTienne & Chandler (2007) في دراستهم أن القياديين الذين يخاطرون هم أكثر إمكانية لتحقيق نجاح أكبر من أولئك الذين يتجنبون المخاطرة.

استثمار الفرص

يهتم هذا البعد من القيادة الريادية بقدرة القائد على إيجاد الفرص وتمييزها، من خلال التأثير على الآخرين لصنع الفرص بدلاً من انتظار الفرصة الجاهزة. ويرى القحطاني والمخلافي (2019) أن من مهام القائد: الاستفادة من الفرصة الريادية، واكتشاف الفرص المتاحة، وتقديم الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجهها المنظمة التعليمية؛ لتحويل هذه المعوقات إلى فرص يمكن استثمارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الإبداع

ويرتبط الإبداع الريادي بقدرة القائد على التفكير بابتكار وتحويل هذه الأفكار المبدعة لأرض الواقع؛ مما يؤدي إلى تطوير المؤسسة وإحداث تغييرات جذرية فيها (القحطاني والمخلافي، 2019)، والإبداع يعني: التجديد وإعادة تشكيل عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد. فالقائد الريادي لديه القدرة على التركيز على الحداثة والبعد عن الطرق التقليدية؛ لضمان الجودة، والتحسين المستمر، وابتكار الحلول للمشكلات المختلفة، ونشر الأفكار الجديدة في المؤسسة التعليمية (الهندال وطه، 2022).

الرؤية الإستراتيجية

يمتلك القادة الرياديون رؤية واضحة للتغيير، وهم يرغبون في إحداثه في المؤسسة، وقادرون على إيصال هذه الرؤية إلى أعضاء فريقهم. وتُعرّف الرؤية الإستراتيجية بأنها تحديد الوجهة للمنظمة من خلال رسم الطريق المستقبلي للمؤسسة بأهداف إستراتيجية واضحة تنمي شعور الانتماء للعاملين فيها (النومسي والبلوي، 2021).

المبادرة

يرتبط مفهوم المبادرة بالاستباقية، ولا تتوافر هذه المهارة إلا للمدير الشجاع الذي يمتلك القدرة على سرعة التصرف وحسم الأمور، وتوقع الاحتمالات المختلفة والتفكير الابتكاري لحل جميع المشكلات الطارئة (العمرو والزعبي، 2020)، وتشير دراسة النومسي والبلوى (2021) إلى أن القائد الريادي هو الذي يبادر في صنع الفرص ولا ينتظرها ويبتعد عن التردد؛ لأنه يمتلك نظرة حكيمة للأمور، وقدرة على التجديد وابتكار آليات جديدة للعمل. وتعرّف الزهراني (2022) مبادرة مدير المدرسة بالمبادأة في تنفيذ الخطط قبل أن تطلب منه والعمل على تحقيق ميزة تنافسية لمدرسته، وذلك برؤية متجددة وتقديم خدمات متميزة في البيئة المدرسية من خلال قدرته على اقتناص الفرص واكتشافها وتحمّل المخاطرة.

ثقافة الجودة

ترسيخ ثقافة الجودة أمر ضروري وحتمي لتطوير أي مؤسسة تعليمية؛ لأنه من المتفق عليه أن فلسفة الجودة وفكرها من الفلسفات والأفكار الحديثة نسبياً، ويتطلب بيئة خصبة ملائمة لتطبيق هذا الفكر وتنفيذه بفعالية على أرض الواقع. وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في أي مؤسسة؛ إذ إن نشر ثقافة الجودة يؤدي إلى التطوير المستمر ورفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات (Idris, 2019).

أبعاد ثقافة الجودة. يعتمد نجاح المؤسسات في تطبيق معايير الجودة على مدى تطوير الثقافة السائدة للمؤسسة وتبنيها لمجموعة من القيم والمبادئ الأساسية التي تدعو إلى التميز والتحسين المستمر في الأداء (الأثري، 2021)، وتتطلب ثقافة الجودة في المؤسسة وجود قيادة مؤثرة تسهم في تطوير أعضاء هيئة التدريس وتحدد مسؤولياتهم بوضوح وتفتح المجال للحوار المثمر وتمكن الأفراد من المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (Stalmeijer et al., 2022). وقد بينت الأدبيات السابقة عدة أبعاد تسهم في إيجاد أو بلورة ثقافة الجودة، ولعل من أهم هذه الأبعاد: التدريب، والتحفيز، والتمكين، والاتصال الفعال.

التدريب

جودة العمل والتميز فيه تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، وعليه؛ فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة؛ لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء، أمر على جانب كبير من الأهمية، والتدريب هو ذلك الجهد المخطط الذي تقوم به المؤسسة بهدف إكساب الموظفين المعرفة والمهارات والسلوكيات الضرورية للنجاح في أداء مهامهم الوظيفية. وعلى قائد المؤسسة رعاية التدريب والتعليم وتشجيعهما مع توفير التمويل اللازم له. فعلى القيادات المدرسية تحديد معايير الجودة، ووضع برامج تدريبية للعاملين، والاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين في أثناء الخدمة بناء على احتياجاتهم التدريبية (اشتيل، 2018).

مكافأة الموظفين وتحفيزهم

إن تقدير الأفراد وتقديم الحوافز المعنوية والمادية لهم، يسهم في تعزيز جودة المؤسسة، وذلك من خلال إيجاد نظام يتيح لجميع العاملين المشاركة في برامج الجودة المدرسية وتقديم مقترحاتهم وأفكارهم (شعبان، 2020). وكذلك يجب على الإدارات المدرسية تعزيز ثقافة الجودة من خلال تشجيع المبادرات الذاتية من المعلمين والطلاب، والاستماع الفعال لآرائهم ومقترحاتهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة (اشتيل، 2018).

المشاركة والتمكين

يجب إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير؛ لأن المعلم يعتبر عنصراً رئيساً في نجاح المؤسسات وتميزها. فالتمكين هو منح الموظفين قدراً أكبر من الاعتماد على الذات من خلال تعزيز قدراتهم وتطويرها وإعطائهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات، وذلك يعدّ تشجيعاً للمعلم في حد ذاته وحثه على تحمل المسؤولية؛ لأنه يعد جزءاً من ثقافة أي مؤسسة. ولا تستطيع المؤسسات التعليمية أن تعزز ثقافة الجودة فيها إلا من خلال التمكين الإداري للقيادات التنفيذية؛ إذ إن المحافظة على الهياكل التنظيمية التقليدية التي تقتل روح الفريق الواحد وتحدّ من مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات هي أحد معوقات نشر ثقافة الجودة (مأمون وآخرون، 2017).

الاتصال الفعال

يؤدي مديرو المدارس دوراً مهماً في تعزيز مناخ مدرسي إيجابي والحفاظ على بيئة إيجابية داعمة ومحفزة للمعلمين والطلاب (Halawah, 2005). واحدة من أهم الطرق للقيام بذلك هي التواصل الفعال مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور؛ إذ إن التواصل الجيد يعزز فهماً أكبر وتأييداً أكبر من جميع المهتمين بالعمل المدرسي؛ مما يؤدي إلى زرع روح الفريق الواحد. عندما يأخذ مديرو المدارس الوقت الكافي للاستماع إلى مشكلات المعلمين والطلاب وتوضيح القرارات لهم، فإن ذلك يقطع شوطاً طويلاً نحو بناء الثقة بالقيادة المدرسية. فضلاً عن ذلك، يمكن أن يساعد التواصل الواضح والموجز على تقليل الشائعات ومقاومة التغيير، التي تؤدي غالباً إلى صراعات تنظيمية (Sapian et al., 2020).

القيادة الريادية وثقافة الجودة

ممارسة مدير المدرسة لأبعاد القيادة الريادية من تحمل للمخاطر واقتناص الفرص الإيجابية والإبداع في حل المشكلات - تسهم في تعزيز ثقافة الجودة في المدرسة عن طريق تحفيز المعلمين والإداريين وتوجيههم لتحقيق التحسين المستمر وتوفير بيئة تعليمية فعالة. القائد الريادي ذو الرؤية الإستراتيجية قادر على تدريب فريق العمل ومشاركة الخطط معهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات المختلفة لتنفيذ مبادئ الجودة والوصول إلى الأهداف التعليمية (مأمون وآخرون، 2017؛ Stalmeijer et al., 2022).

الدراسات السابقة

أجرى عبدالرحمن (2023) دراسة استطلاعية سلطت الضوء عن دور القيادة الريادية في جودة الأداء المنظمي، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة بلغت 42 من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة دهوك في العراق. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الريادية المتمثلة في: الرؤية الإستراتيجية، اعتماد المخاطرة، صنع القرارات الريادية، المهارات الاجتماعية، وبين جودة الأداء المنظمي بصورته الكمية والنوعية.

وهدفت دراسة الزهراني (2022) إلى تعرف واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، وقد طبقت استبانة على عينة عشوائية بلغت 366 معلمة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصل بُعد المبادرة على أعلى متوسط، ثم بُعد الإبداع وثالثاً بُعد استثمار الفرص، وأخيراً بُعد الميل للمخاطرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وتبعاً لمتغير سنوات الخدمة، لصالح المعلمات اللاتي خدمتهن أكثر من 10 سنوات.

وهدفت دراسة الهندال وطه (2022) إلى كشف أثر القيادة الريادية على الثقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية الكويتية. وقد قام الباحثان بتصميم قائمة استقصاء تضم 31 عبارة، وزعت على عينة بلغت 384 قيادياً ومعلماً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة مرتفعة لدى المشاركين، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية.

وهدفت دراسة الحالة التي قام بها الأثري (2021) إلى تقديم وصف كامل عن واقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، ومدى مناسبة هذه الثقافة في تطبيق نظام الجودة الشاملة، وكذلك معرفة دور القيادة في تأصيل ثقافة الجودة في المؤسسة. وشملت الدراسة 32 قيادياً في الهيئة. وأظهرت النتائج قصوراً كبيراً في فهم الإدارات العليا لكيفية تعزيز الجودة في المؤسسة، واتباعهم للطرق التقليدية والبيروقراطية في الإدارة، والمركزية الشديدة في الهيئة وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك ابتعاد هذه القيادات عن المخاطرة؛ خوفاً من تحمل المسؤولية.

هدفت دراسة عمرو (2021) إلى تعرّف مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل كما يدركها المعلمون. وطبقت الاستبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية طبقية، قوامها (ن=541)

معلماً ومعلمة. بينت نتائج الدراسة أن سمات القيادة الريادية للمشرفيين التربويين - كما يدركها المعلمون- جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج -كذلك- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والتخصص ومستوى المدرسة والمديرية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري: النوع، والمؤهل الدراسي.

وتناولت دراسة النومسي والبلوى (2021) العلاقة بين أبعاد القيادة بالاستثناء (تحديد السلطات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه) والقيادة الريادية بأبعادها: (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادأة) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. وقد وزعت استبانة على عينة عشوائية بلغت 278 عضو هيئة تدريس. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة بالاستثناء والقيادة الريادية. كذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً وفقاً لاختلاف الرتبة الأكاديمية.

وهدفت الدراسة النوعية التي أجراها Ariyani & Zuhaery (2021) إلى تعرّف مدى ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري والقيادة الريادية وأثر هذه الممارسات في تشكيل بيئة تعليمية إيجابية. استخدم الباحثان دراسة الحالة والمقابلات لجمع البيانات والملاحظة ودراسة الوثائق. أظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية من خلال الاتصال الفعال، والتحفيز، والقدوة، والتمكين، وكذلك يمارس الإبداع الإداري من خلال: بناء الرؤية، وتطوير الموظفين، وإعادة الهيكلة. وخلصت الدراسة إلى أن هذا النوع من القيادة يمكن أن يعزز بيئة تعليمية مريحة وممتعة؛ إذ إنه يمكن لجميع أعضاء المدارس متابعة عملية التعلم والابتكار، فضلاً عن تحقيق الإنجازات الأكاديمية وغير الأكاديمية.

وأجرت القحطاني والمخلافي (2019) دراسة مسحية هدفت إلى تعرّف واقع أبعاد القيادة الريادية: الإبداع الريادي، والرؤية الإستراتيجية، والاستباقية وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن

فيصل في السعودية. وقد طبقت استبانة على عينة بلغت 82 قائداً أكاديمياً. كشفت النتائج توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول "الرؤية الإستراتيجية"، إذ كانت تمارس بدرجة عالية، ثم جاء بدرجة متوسطة "الإبداع الريادي"، تلتها "الاستباقية وتحمل المخاطر"، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد "استثمار الفرص". وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "الجنس" أو "المرتبة العلمية" أو "الموقع الإداري" أو "سنوات الخدمة".

وهدفت دراسة Idris (2019) إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وضمان الجودة، والأداء التنظيمي، في عدد من الجامعات الإندونيسية. وزعت استبانة على 91 موظفاً في الجامعات الإسلامية في إندونيسيا. وجدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي وضمان الجودة. كما أن ضمان الجودة يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي وملحوظ. وكذلك خلصت الدراسة إلى أن ضمان الجودة يمكن أن يكون -بشكل إيجابي وكبير- وسيطاً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. أشارت الدراسة إلى أن مناخ الثقافة التنظيمية له دور غاية في الإستراتيجية في الارتقاء بمستوى الأداء وتنفيذ ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي.

واهتمت دراسة Markowitsch (2018) بتوضيح مفهوم "ثقافة إدارة جودة المدرسة" وعلاقتها بمفهوم "الثقافة التنظيمية المدرسية"، وذلك من خلال مسح للأدبيات السابقة واستعراض الدراسات التجريبية التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وممارسات إدارة الجودة في التعليم. أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة جودة إدارة المدرسة موجودة وتختلف عن الثقافة المدرسية التنظيمية وتتطلب العلاقة المتبادلة بين ممارسات الجودة والثقافة المدرسية تصميم أبحاث مقارنة واستخدام منهجيات بحث مختلفة.

وهدفت دراسة Pihie (2018) المسحية إلى تحديد العلاقة بين القيادة الريادية وفعالية المدارس، وقد وزعت استبانة على عينة عشوائية بلغت 358 معلماً في المدارس الثانوية بولاية زامفارا في نيجيريا. أشارت النتائج إلى وجود علاقة كبيرة وقوية بين ممارسة القيادة الريادية وفعالية المدرسة.

وفي ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة يمكن استخلاص الآتي:

تعددت واختلفت الدراسات السابقة في أهدافها، وإجراءاتها، والأبعاد التي قيست من خلالها القيادة الريادية وثقافة الجودة، كذلك اختلفت الدراسات في البيئة التي أجريت فيها؛ فبعضها كان في بيئات تعليمية، مثل: المدارس، ومؤسسات التعليم العالي، وبعضها في مؤسسات تجارية وصناعية، وهذا يدل على أهمية القيادة الريادية في جودة المؤسسة مع اختلاف طبيعتها. واتفقت هذه الدراسة مع دراسات (عمرو، 2021؛ Pihie, 2018؛ Ariyani & Zuhaery, 2021) في كون المشاركين من المعلمين في المدارس واختلفت مع دراسات (الأثري، 2021؛ عبدالرحمن، 2023؛ النومسي والبلوي، 2021) التي طبقت في مؤسسات التعليم العالي؛ مثل الجامعات والكليات.

تنوعت المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة، فمنها ما استخدم المنهج الكمي من خلال تطبيق استبانة؛ مثل دراسات (الأثري، 2021؛ الزهراني، 2022؛ عمرو، 2021؛ Pihie, 2018)، وهي متفقة في ذلك مع هذه الدراسة، وبعضها استخدم المنهج النوعي من خلال المقابلات وتحليل المحتوى؛ مثل دراستي (Ariyani & Zuhaery, 2021؛ Markowitsch, 2018)، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، واتفقت في هذا مع دراستي (عبدالرحمن، 2023؛ النومسي والبلوي، 2021).

ما يميز هذه الدراسة: أنها تتناول دور القيادة الريادية في تحقيق ثقافة الجودة من وجهة نظر المعلمين في البيئة المدرسية، ويلاحظ عدم وجود دراسات -على حد علم الباحثة- اهتمت بدراسة أثر دور القيادة الريادية في تعزيز ثقافة الجودة في المدرسة وندرة الدراسات التي اهتمت بثقافة الجودة المدرسية، وبخاصة في الأدبيات العربية.

المنهج

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين دور القيادة الريادية وتحقيق ثقافة الجودة في مدارس التعليم العام الابتدائية بدولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين.

المشاركون

ضمّ مجتمع الدراسة جميع معلمي المرحلة الابتدائية في التعليم العام بالمناطق التعليمية الست في دولة الكويت للعام الدراسي 2022/2023، البالغ عددهم 60532 معلماً ومعلمة، بحسب إحصائية وزارة التربية (2022). في حين بلغ عدد المشاركين 1306 معلمين ومعلمات، اختيروا وفقاً لأسلوب العينة العشوائية البسيطة من القائمة الكاملة للمعلمين الموجودة في إحصائيات وزارة التربية باستخدام برنامج الإكسل. ومن ثم؛ أرسل بريد إلكتروني يحتوي على رابط الاستبانة. واستغرقت مدة التوزيع شهراً كاملاً (مايو، 2023)، وقد وزعت 1500 استبانة، واسترجعت 1306 استبانة، ويوضح جدول 1 خصائص المشاركين.

جدول 1

الخصائص الديموغرافية للمشاركين

المتغير	الفئات	التكرار	الاستبانات المستردة	%
النوع	ذكر	156	140	10.72
	أنثى	1344	1166	89.28
المنطقة التعليمية	العاصمة	210	173	13.25
	حولي	158	128	9.80
	الفروانية	332	289	22.13
	الأحمدي	349	324	24.80
	مبارك الكبير	151	103	7.89
	الجهراء	300	289	22.13

مقاييس الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة؛ مثل: (الزهراني، 2022؛ القحطاني والمخلفي، 2019؛ النومسي والبلوى، 2021؛ Markowitsch، 2018)، استخدمت الاستبانة أداة لهذه الدراسة، وقد بنيت من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

- الجزء الأول: المعلومات لشخصية والوظيفية؛ مثل: النوع، المنطقة التعليمية.
- الجزء الثاني: يتضمن أبعاد القيادة الريادية وتكونت من 20 فقرة، موزعة على أربعة محاور، هي: المخاطرة، وضمت أربع فقرات، الإبداع ست فقرات، الاستباقية واستغلال الفرص خمس فقرات، الرؤية الإستراتيجية خمس فقرات.
- الجزء الثالث: يتضمن عناصر ثقافة الجودة في المدرسة، وضمت 19 فقرة، موزعة على أربعة محاور، هي: التدريب أربع فقرات، التحفيز خمس فقرات، التمكين والمشاركة ست فقرات، الاتصال الفعال أربع فقرات.

صدق مقاييس الدراسة وثباتها

صدق الأداة

الصدق الظاهري (صدق المحكّمين). للتأكد من صدق المقياس بصورته الأولى؛ عُرضت الأداة على ستة محكّمين ومحكّمات، من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية (جامعة الكويت، كلية التربية)، طلب منهم تحكيم الأداة وفق خطاب التحكيم الموجّه إليهم، وبعد إعادة النسخ من المحكّمين، قامت الباحثة بدراسة التعديلات والمقترحات من السادة المحكّمين، والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة القيادة الريادية لمدير المدرسة. طُبّقت

الأداة على عيّنة استطلاعيّة من مجتمع الدّراسة، ومن خارج المشاركين، اشتملت على 35 معلماً ومعلمة في المرحلة الابتدائية، للتأكد من الاتساق الداخلي للأداة، استُخرجت معاملات الاتساق الداخلي كمؤشر من مؤشرات الصدق، من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كلّ فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة؛ للكشف عن مدى مناسبة الفقرات لقياس المحور الواردة فيه، يوضح جدول 2 معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات أداة القيادة الريادية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الرؤية الإستراتيجية		الاستباقية		الإبداع		المخاطرة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.794	1	**0.743	1	**0.829	1	**0.772	1
**0.746	2	**0.812	2	**0.894	2	**0.691	2
**0.860	3	**0.811	3	**0.782	3	**0.666	3
**0.815	4	**0.809	4	**0.845	4	**0.591	4
**0.741	5	**0.762	5	**0.744	5		
				**0.890	6		

ملاحظة. ** دالة عند 0.01 أو أقل؛ * دالة عند 0.05 أو أقل.

تشير النتائج في جدول 2 إلى أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة القيادة الريادية لمدير المدرسة، ترتبط ارتباطاً موجباً، ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)؛ مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من فقرات الأداة لقياس المحور الذي تنتمي إليه.

ثبات أداة القيادة الريادية لمدير المدرسة

بعد التحقق من صدق الأداة، استُخرجت معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدّراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح جدول 3 هذه المعاملات.

جدول 3

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القيادة الريادية لمدير المدرسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المخاطرة.	4	0.826
الإبداع.	6	0.904
الاستباقية واستغلال الفرص.	5	0.842
الرؤية الإستراتيجية.	5	0.851
للأداة ككل	20	0.912

يُتضح من جدول 3 أن معاملات ثبات الأداة بلغت للأداة ككل 0.912، وراوح معامل ثبات محاور الأداة ما بين 0.826-0.904؛ إذ بلغ معامل ثبات المحور الأول: المخاطرة 0.826، وبلغ للمحور الثاني: الإبداع 0.904، وبلغ للمحور الثالث: الاستباقية واستغلال الفرص 0.842، وبلغ للمحور الرابع: الرؤية الإستراتيجية 0.851، وتعدّ هذه المعاملات مناسبة ومقبولة؛ مما يشير إلى ثبات مناسب للأداة.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة ثقافة الجودة داخل المدرسة

طبقت الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، اشتملت على 35 معلماً ومعلمة في المرحلة الابتدائية؛ للتأكد من الاتساق الداخلي للأداة. استُخرجت معاملات الاتساق الداخلي كمؤشر من مؤشرات الصدق، من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كلّ فقرة من فقرات الأداة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه الفقرة؛ للكشف عن مدى مناسبتها الفقرات لقياس المحور الواردة فيه. يوضح جدول 4 معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

جدول 4

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات أداة ثقافة الجودة داخل المدرسة والدرجة الكلية للمحور الواردة فيه

الاتصال		التمكين		التحفيز		التدريب	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.847	1	**0.787	1	**0.934	1	**0.873	1
**0.768	2	**0.804	2	**0.922	2	**0.947	2
**0.776	3	**0.688	3	**0.906	3	**0.941	3
**0.798	4	**0.867	4	**0.882	4	**0.836	4
		**0.750	5	**0.907	5		
		**0.824	6				

ملاحظة ** دالة عند 0.01 أو أقل.

تشير النتائج في جدول 4 إلى أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة ثقافة الجودة داخل المدرسة ترتبط ارتباطاً موجباً، ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)؛ مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من فقرات الأداة لقياس المحور الذي تنتمي إليه.

ثبات أداة ثقافة الجودة داخل المدرسة

بعد التحقق من صدق الأداة، استُخرجت معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدّراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح جدول 5 هذه المعاملات.

جدول 5

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة ثقافة الجودة داخل المدرسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التدريب.	4	0.921
التحفيز.	5	0.948
التمكين والمشاركة الجماعية.	6	0.866
الاتصال الفعال.	4	0.806
للأداة ككل	19	0.951

يُتضح من جدول 5 أن معاملات الثبات لأداة ثقافة الجودة داخل المدرسة بلغت للأداة ككل 0.951، وراوحت معاملات ثبات محاور الأداة بين 0.806 و0.948، وقد بلغ معامل ثبات المحور الأول: التدريب 0.921، وبلغ للمحور الثاني: التحفيز 0.948، وبلغ للمحور الثالث: التمكين والمشاركة الجماعية 0.866، وبلغ للمحور الرابع: الاتصال الفعال 0.806، وتعدّ هذه المعاملات مناسبة ومقبولة؛ مما يشير إلى ثبات مناسب للأداة.

المعالجات الإحصائية

لتحليل البيانات؛ استُخدم برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، واتبعت الأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المشاركين، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب الاتساق الداخلي للأداة، والإجابة عن السؤال الثالث. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، للإجابة عن السؤالين الأول والثاني. واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) Two sample t test - equal variances not assumed للإجابة عن السؤال الرابع.

لقياس القيادة الريادية لمدير المدرسة، وثقافة الجودة داخل المدرسة، ضمّ معيار الحكم المقياس الخماسي وفقاً لفئات المقياس المستخدم في الاستبانة، حيث

تضمن المقياس ما يلي: موافق بشدة 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1، واستخرج المدى وطول الفئة على النحو الآتي:
المدى يساوي الفرق بين أعلى قيمة لفئات المقياس وأقل قيمة لفئات المقياس = $5-1=4$.
طول الفئة تساوي المدى قسمة عدد فئات المقياس = $4/5=0.80$.
ويوضح جدول 6 معيار الحكم على درجة القيادة الريادية لمدير المدرسة، وثقافة الجودة داخل المدرسة.

جدول 6

مقياس تفسير درجة القيادة الريادية لمدير المدرسة، وثقافة الجودة داخل المدرسة

م	درجة ممارسة القيادة الريادية لمدير المدرسة، درجة توافر أبعاد ثقافة الجودة
1.80 - 1	ضعيف جداً
2.60 - 1.81	ضعيف
3.40 - 2.61	متوسط
4.20 - 3.41	عالٍ
5.0 - 4.21	عالٍ جداً

النتائج

نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية: المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة المعلمين والمعلمات عن فقرات ممارسات القيادة الريادية عند مدير المدرسة، ويوضح جدول 7 هذه النتائج.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة المعلمين والمعلمات عن فقرات ممارسات القيادة الريادية عند مدير المدرسة

م	العبارات	م	ع	الرتب	درجة الممارسة
المحور الأول: المخاطرة: يقوم مدير المدرسة بالآتي:					
1	يدعم الأفكار والمشاريع المختلفة على الرغم من احتمالية الفشل لبعضها.	3.84	1.030	1	عالية
3	يتحمل المخاطر المختلفة نتيجة للقرارات التي يتخذها.	3.83	1.028	2	عالية
4	يذلل العقبات المختلفة لمصلحة المدرسة.	3.79	0.995	3	عالية
2	يستخدم آليات عمل غير مسبقة في إدارة شؤون المدرسة.	3.60	1.038	4	عالية
	المتوسط العام للمحور الأول: المخاطرة.	3.76	0.786		عالية
المحور الثاني: الإبداع: مدير المدرسة:					
1	يشجع الأفكار الإبداعية عند المعلمين.	4.22	0.933	1	عالية جداً
3	يشجع المعلمين على الابتكار في طرق التدريس.	4.09	0.958	2	عالية
2	يعزز التطوير والتجديد في أداء المعلمين من خلال برامج التنمية المهنية.	4.07	0.967	3	عالية
4	يوفر بيئة مدرسية مناسبة لاكتشاف مواهب المعلمين والطلاب.	4.02	1.018	4	عالية
6	يتبنى مدير المدرسة الأفكار المبتكرة لتحقيق الجودة.	3.99	0.982	5	عالية
5	يستخدم أساليب غير تقليدية لحل المشكلات المدرسية.	3.77	1.080	6	عالية
	المتوسط العام للمحور: الإبداع.	4.03	0.809		عالية
المحور الثالث: الاستباقية واستغلال الفرص:					
5	يشجع الأفكار والمبادرات التي يقدمها المعلمون.	4.05	0.972	1	عالية
4	يقدم مدير المدرسة أفكار جديدة لمواجهة المشكلات.	3.96	0.970	2	عالية
3	يستثمر في الكفاءات التعليمية الموجودة في المدرسة.	3.95	0.957	3	عالية

تابع / جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابة المعلمين والمعلمات عن فقرات ممارسات القيادة الريادية عند مدير المدرسة

م	العبارات	م	ع	الرتب	درجة الممارسة
2	يوظف الفرص المتاحة لخدمة الطلاب والمعلمين.	3.94	0.936	4	عالية
1	يتوقع مدير المدرسة المشكلات المدرسية قبل حدوثها.	3.79	1.030	5	عالية
	المتوسط العام للمحور الثالث: الاستباقية واستغلال الفرص.	3.94	0.769		عالية
	المحور الرابع: الرؤية الإستراتيجية: يقوم مدير المدرسة بـ:				
1	يملك مدير المدرسة رؤية واضحة للمستقبل.	3.97	0.983	1	عالية
4	يُقيم مدير المدرسة مؤشرات الأداء ومدى تحقق الأهداف.	3.95	0.918	2	عالية
5	تحدد رؤية المدرسة طبيعة الأنشطة والإجراءات داخل المدرسة.	3.93	0.927	3	عالية
2	يضع خططاً إجرائية لتحقيق الأهداف.	3.90	0.928	4	عالية
3	يضع الرؤية بشكل تشاركي.	3.88	0.966	5	عالية
	المتوسط العام للمحور الرابع: الرؤية الإستراتيجية:	3.93	0.769		عالية
	المتوسط العام لدرجة ممارسات القيادة الريادية عند مدير المدرسة.	3.92	0.688		عالية

يتضح من جدول 7 أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسات القيادة الريادية عند مدير المدرسة بلغ 3.92، بانحراف معياري 0.688 وبدرجة ممارسة عالية، وقد راوحت المتوسطات الحسابية لمحاوَر الأداة ما بين 3.76 و4.03، وقد حصلت جميع المحاور على درجة ممارسة عالية، وجاء محور الإبداع في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ 4.03، وبانحراف معياري 0.809، وجاء محور الاستباقية واستغلال الفرص في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي بلغ 3.94، وبانحراف معياري 0.769، وجاء محور الرؤية الإستراتيجية في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي بلغ 3.93، وبانحراف معياري 0.769، وجاء محور المخاطرة في الترتيب الرابع والأخير، بمتوسط

حسابي بلغ 3.76، وانحراف معياري 0.786. وهذه النتيجة بحصول محاور القيادة الريادية على درجات مرتفعة تتفق مع دراسة الهندال ووطه (2022)، في حين تختلف مع دراسة كل من (الزهراني، 2022؛ القحطاني والمخلافي، 2019؛ عمرو، 2021)؛ إذ جاءت درجة ممارسة القيادة الريادية فيها بدرجة متوسطة.

وباستعراض النتائج بالنسبة للأبعاد، يلاحظ في بُعد المخاطرة أنه جاءت العبارة 1 والتي تنص على: "يدعم الأفكار والمشاريع المختلفة على الرغم من احتمالية الفشل لبعضها"، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ 3.84، وانحراف معياري 1.030، وبدرجة ممارسة عالية، وهذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات؛ مثل: (Gupta & Gupta, 2015؛ DeTienne & Chandler, 2007) التي أكدت أن من أهم أسس القيادة الريادية: قدرة القائد على المغامرة المحسوبة، وامتلاكه للشجاعة، وعدم التردد في خوض التجارب الجديدة مع احتمالية الفشل، وجاءت العبارة 2، ونصها: "يستخدم آليات عمل غير مسبوقة في إدارة شؤون المدرسة"، في الترتيب الأخير بين فقرات المحور الأول، بمتوسط حسابي بلغ 3.60، وانحراف معياري 1.038. ولعل ذلك يعود إلى مركزية التعليم في الكويت واتباع مديري المدارس آليات عمل موحدة وموضوعة مسبقاً؛ الأمر الذي أكدته دراسة الأثري (2021) عن حاجة القيادات لصلاحيات أكثر واستقلالية في العمل.

ورأحت المتوسطات الحسابية لبُعد الإبداع بين 3.77 و4.22، وقد حصلت جميع عبارات هذا المحور على درجة ممارسة عالية، عدا عبارة واحدة حصلت على درجة ممارسة عالية جداً وهي العبارة 1، ونصها: "يشجع الأفكار الإبداعية عند المعلمين"؛ إذ جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ 4.22، وانحراف معياري 0.933، وهذه النتيجة تؤيدها العديد من الدراسات؛ مثل: (القحطاني والمخلافي، 2019؛ الهندال ووطه، 2022)، التي اتفقت على أن المدير المبدع هو من يشجع الإبداع لدى معلميه. وجاءت العبارة 5، ونصها: "يستخدم أساليب غير تقليدية لحل المشكلات المدرسية"، في الترتيب السادس والأخير بين فقرات المحور الثاني، بمتوسط حسابي بلغ 3.77، وانحراف معياري 1.080، ولعل هذا يعود إلى ضعف تدريب القيادات المدرسية وقلة الوعي باستخدام الطرق الحديثة وغير التقليدية في إدارة المدرسة، وهذا ما أكدّه عدد من الدراسات؛ مثل: (الأثري 2021؛ الهندال ووطه، 2022).

وأشارت النتائج في جدول 7 إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور الاستباقية واستغلال الفرص قد راوحت ما بين 3.79 و4.05، وقد حصلت جميع عبارات هذا المحور على درجة ممارسة عالية، وجاءت العبارة 5، ونصها: "يشجع الأفكار والمبادرات التي يقدمها المعلمون" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ 4.05، وانحراف معياري 0.972، وهذا يتفق مع النتيجة السابقة التي عُرضت في محور الإبداع؛ إذ إن مدير المدرسة يشجع الأفكار الإبداعية من المعلمين من خلال تحفيزهم لطرح الأفكار والمبادرات، وهذه النتيجة اتفقت مع عدد من الدراسات التي أكدت أن القائد الريادي هو من يستثمر الفرص في مدرسته، ويستفيد من إمكانيات المعلمين وأفكارهم؛ مثل: دراستي (اشتيل، 2018؛ القحطاني والمخلفي، 2019). في حين جاءت العبارة 1، ونصها: "يتوقع مدير المدرسة المشكلات المدرسية قبل حدوثها"، في الترتيب الأخير بين فقرات المحور الثالث، بمتوسط حسابي بلغ 3.79، وانحراف معياري 1.030 ولعل السبب يعود إلى الأسلوب التقليدي الذي تتبعه بعض الإدارات المدرسية، كما وضحته دراسة الأثري (2021).

وأشارت النتائج في جدول 7 إلى أن المتوسطات الحسابية للمحور الرابع: الرؤية الإستراتيجية قد راوحت بين 3.88 و3.97، وقد حصلت جميع عبارات هذا المحور على درجة ممارسة عالية، وجاءت العبارة 1، ونصها: "يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة للمستقبل"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ 3.97، وانحراف معياري 0.983، وهذا يتفق مع دراستي (النومسي والبلوي، 2021؛ Pihie, 2018) اللتين أكدتا أن القائد الريادي هو من يمتلك رؤية واضحة ومحددة، وجاءت العبارة 3، ونصها: "يتم وضع الرؤية بشكل تشاركي"، في الترتيب الأخير بين فقرات المحور الرابع، بمتوسط حسابي بلغ 3.88، وانحراف معياري 0.966، وهذا يختلف مع دراسة Ariyani & Zuhaery (2021)، التي أكدت أهمية الرؤية التشاركية التي يضعها المدير بالتشاور مع طاقم المدرسة.

نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني: ما مدى توافر أبعاد ثقافة الجودة: التدريب، التحفيز، المشاركة والتمكين، الاتصال الفعال في المدرسة من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة المعلمين والمعلمات عن فقرات أداة ثقافة الجودة في المدرسة، ويوضح جدول 8 هذه النتائج.

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة المعلمين والمعلمات عن فقرات تعزيز ثقافة الجودة في المدرسة

م	العبارات	م	ع	الرتب	درجة التعزيز
المحور الأول: التدريب					
1	تحرص المدرسة على توفير برامج تدريبية ذات جودة للمعلمين والعاملين.	4.07	0.985	1	عالية
2	يقيم أثر التدريب على المعلمين والعاملين بشكل دوري لتطوير البرامج التدريبية.	3.94	0.934	2	عالية
3	ترصد احتياجات المعلمين عند بناء برامج التنمية لمهنية في المدرسة.	3.93	0.966	3	عالية
4	تنمي ثقافة فهم مشتركة للقضايا العالمية من خلال الاستخدام الفعال للاتصال التكنولوجي.	3.89	0.971	4	عالية
	المتوسط العام للمحور الأول: التدريب.	3.96	0.825		عالية
المحور الثاني: التحفيز					
5	تحرص إدارة المدرسة على تكريم المعلمين والعاملين الذين يساهمون في تطوير جودة الخدمات التعليمية.	4.02	0.968	1	عالية
1	تحرص المدرسة على تطبيق نظام الحوافز لتشجيع المعلمين.	3.98	0.980	2	عالية
3	توفر المدرسة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتحفيز المعلمين والعاملين للوصول إلى جودة في العمل.	3.93	0.989	3	عالية
4	تعتمد أنظمة الترقية في المدرسة على الكفاءة، وليس على الوساطة أو المحسوبية.	3.92	1.033	4	عالية
2	تأخذ المدرسة بعين الاعتبار حاجات المعلمين ورغباتهم عند الإمكان.	3.91	0.968	5	عالية
	المتوسط العام للمحور الثاني: التحفيز.	3.96	0.8314		عالية

تابع / جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة المعلمين والمعلمات عن فقرات تعزيز ثقافة الجودة في المدرسة

م	العبارات	م	ع	الرتب	درجة التعزيز
المحور الثالث: التمكين والمشاركة الجماعية.					
1	تحرص المدرسة على تفعيل دور المعلمين والعاملين من خلال إشراكهم في اللجان المختلفة.	4.09	0.875	1	عالية
2	تحرص إدارة المدرسة على تشجيع العمل الجماعي داخل المدرسة.	4.01	0.890	2	عالية
6	تعزز المدرسة مفاهيم الإدارة الذاتية للمعلمين وتوجههم لتحمل المسؤولية.	3.96	0.940	3	عالية
3	هناك وصف وظيفي واضح يحدد توزيع المهام والمسؤوليات لكل موظف.	3.95	0.952	4	عالية
5	نحن -المعلمين- لنا دور فعال في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	3.94	0.974	5	عالية
4	تفوض الصلاحيات الكافية للمعلمين والعاملين.	3.88	0.972	6	عالية
المتوسط العام للمحور الثالث: التمكين والمشاركة الجماعية					
المحور الرابع: الاتصال الفعال					
1	تهتم المدرسة بالتغذية لراجعة من المعلمين والعاملين لتحسين جودة الخدمات التعليمية.	3.94	1.008	1	عالية
2	هناك تواصل مستمر وفعال بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.92	0.949	2	عالية
4	تمتاز أشكال الاتصال الإداري في المدرسة بالجودة.	3.91	0.956	3	عالية
3	تهتم إدارة المدرسة بعقد لقاءات دورية مع المعلمين والعاملين لتبادل وجهات النظر والآراء المختلفة لتحقيق جودة أفضل.	3.89	0.986	4	عالية
المتوسط العام للمحور الرابع: الاتصال الفعال					
المتوسط العام لمدى توافر ثقافة الجودة في المدرسة					
		3.95	0.722		عالية

يتضح من جدول 8 أن المتوسط الحسابي لمدى توافر ثقافة الجودة في المدرسة بلغ 3.95 بانحراف معياري 0.722 وبدرجة توافر عالية. راوحت المتوسطات الحسابية لمحاوَر الأداة بين 3.91 و3.97، وقد حصلت جميع المحاوَر على درجة توافر عالية، وجاءت محاوَر الأداة مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية رتبت بحسب الانحراف المعياري، وذلك وفقاً لأقل انحراف معياري (الأقل تشتت)، وجاء محور التمكين والمشاركة الجماعية، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ 3.97، وبانحراف معياري 0.754، يليه محور التدريب، في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي بلغ 3.96، وبانحراف معياري 0.825، في حين جاء محور التحفيز، في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي بلغ 3.96، وبانحراف معياري 0.831، وجاء محور الاتصال الفعال، في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي بلغ 3.91، بانحراف معياري 0.825 وهذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات مثل (Markowitsch, 2018؛ Idris, 2019)، التي بينت أهمية وجود ثقافة جودة في المدرسة؛ وقد بينت هذه الدراسات دور القائد المدرسي في ترسيخ أسس الاتصال الفعال والتدريب؛ مما يؤدي إلى تعزيز ثقافة الجودة في المدرسة.

وبينت النتائج في جدول 8 أن المتوسطات الحسابية لمحور التدريب قد راوحت ما بين 3.89 و4.07، وقد حصلت جميع عبارات هذا المحور على درجة توافر عالية، وجاءت العبارة 1، ونصها: "تحرص المدرسة على توفير برامج تدريبية ذات جودة للمعلمين والعاملين"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ 4.07، وانحراف معياري 0.985، وهذا يتفق مع نتيجة دراستي (اشتيل، 2018؛ عبدالرحمن، 2023)، اللتين أكدتا على اهتمام الإدارات المدرسية بوضع برامج تدريبية ذات جودة لرفع مستوى المعلمين، في حين تختلف مع (الأثري، 2021) التي بينت عدم اهتمام الإدارات المدرسية بتدريب المعلمين بشكلٍ كافٍ. وجاءت العبارة 4، ونصها: "تنمّي ثقافة فهم مشتركة للقضايا العالمية من خلال الاستخدام الفعال للاتصال التكنولوجي"، في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ 3.89، وانحراف معياري 0.971، ولعل ذلك يعود إلى ضعف استخدام التكنولوجيا في المدارس.

وأظهرت النتائج في جدول 8 أن المتوسطات الحسابية لمحور التحفيز قد راوحت ما بين 3.91 و4.02، وقد حصلت جميع عبارات هذا المحور على درجة توافر عالية، وجاءت العبارة 5، ونصها: "تحرص إدارة المدرسة على تكريم المعلمين والعاملين الذين يساهمون في تطوير جودة الخدمات التعليمية"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ 4.02، وانحراف معياري 0.968. وجاءت العبارة 2، ونصها: "تأخذ المدرسة بعين الاعتبار حاجات ورغبات المعلمين عند الإمكان"، في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ 3.91، وانحراف معياري 0.968، ولعل ذلك يعود إلى محدودية صلاحية الإدارات المدرسة، كما أكدته دراسة الأثري (2021).

وأشارت النتائج في جدول 8 إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور التمكين والمشاركة الجماعية راوحت بين 3.88 و3.94، وقد حصلت جميع عبارات هذا المحور على درجة توافر عالية، وجاءت العبارة 1، ونصها: "تحرص المدرسة على تفعيل دور المعلمين والعاملين من خلال إشراكهم في اللجان المختلفة"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ 4.09، وانحراف معياري 0.875. وجاءت العبارة 4، ونصها: "تفوّض الصلاحيات الكافية للمعلمين والعاملين"، في الترتيب السادس والأخير، بمتوسط حسابي بلغ 3.88، وانحراف معياري 0.972، وهذا يعود إلى ما ذكر سابقاً من ضعف صلاحيات المديرين والمركزية في التعليم.

ويتضح من النتائج في جدول 8 أن المتوسطات الحسابية للمحور الرابع: الاتصال الفعال قد راوحت بين 3.89 و3.94، وقد حصلت جميع عبارات هذا المحور على درجة توافر عالية، وجاءت العبارة 1، ونصها: "تهتم المدرسة بالتغذية الراجعة من المعلمين والعاملين لتحسين جودة الخدمات التعليمية"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ 3.94، وانحراف معياري 1.800، وبدرجة توافر عالية. وجاءت العبارة 3، ونصها: "تهتم إدارة المدرسة بعقد لقاءات دورية مع المعلمين والعاملين لتبادل وجهات النظر والآراء المختلفة لتحقيق جودة أفضل"، في الترتيب الرابع (الأخير) بين عبارات المحور الرابع، بمتوسط حسابي بلغ 3.89، وانحراف معياري 0.986.

نتائج السؤال الثالث

نص السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام حول أبعاد القيادة الريادية تبعاً للمتغيرين الديمغرافيين: النوع، المنطقة التعليمية؟ للإجابة عن هذا السؤال، عرضت نتائج كل متغير على حدة.

متغير المنطقة التعليمية

لتعرف مدى وجود اختلاف في درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية تعزى للمنطقة التعليمية: العاصمة، وحولي، والفروانية، والأحمدي، والجهراء، ومبارك الكبير؛ استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ويوضح جدول 9 نتائج الاختبار.

جدول 9

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن مدى وجود اختلاف في درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية تعزى للمنطقة التعليمية

مصدر الفروق	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	قيمة "ف"	ل
بين المجموعات	3.793	5	0.759	1.606	0.155
داخل المجموعات	613.957	1300	0.472		
الكلي	617.750	1305			

يتضح من جدول 9 أن قيمة F لاختبار تحليل التباين الأحادي بلغت 1.606، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ نظراً لأن مستوى الدلالة المرتبطة بها بلغ 0.155، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05؛ مما يشير إلى أنه لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية تعزى للمنطقة التعليمية: العاصمة، وحولي، والفروانية، والأحمدي، والجهراء، ومبارك الكبير. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة القحطاني والمخلافي (2019)، التي بينت أن ممارسة القيادة الريادية لا تتأثر بتغير الموقع أو المنطقة.

متغير النوع

لتعرّف مدى وجود اختلاف في درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية تعزى للنوع: (ذكر، أنثى)؛ استخدم اختبار (ت) للعينات غير المتكافئة، ويوضح جدول 10 نتائج الاختبار.

جدول 10

نتائج اختبار (ت) للكشف عن مدى وجود اختلاف في درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية تعزى للنوع

النوع	ن	م	ع	قيمة (ت)	ح	ل
ذكر	140	3.8954	0.69063	0.594	1304	0.553
أنثى	1166	3.9319	0.68790			

يتضح من جدول 10 أن قيمة اختبار (ت) بلغت 0.594، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ نظراً لأن مستوى الدلالة المرتبطة بها بلغ 0.553، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.50؛ مما يشير إلى أنه لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية تعزى للنوع: ذكر، أنثى، وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (عمرو، 2021؛ القحطاني والمخلافي، 2019؛ النومسي والبلوى، 2021)، التي أوضحت أن ممارسة القيادة الريادية لا تتأثر بالنوع.

نتائج السؤال الرابع

نص السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة لريادية ودورهم في تعزيز ثقافة الجودة داخل المدرسة؟ للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغير ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية، وكل محور من محاوره، وبتغير ثقافة الجودة المدرسية، ويوضح جدول 11 نتائج معامل ارتباط بيرسون.

جدول 11

نتائج اختبار (ت) للكشف عن مدى وجود علاقة بين ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة لريادية ودورهم في تعزيز ثقافة الجودة داخل المدرسة

القرار	متغير تعزيز ثقافة الجودة المدرسية	معامل ارتباط بيرسون	متغير ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية
يوجد ارتباط دال طردي بمستوى متوسط	0.001	**0.534	المحور الأول: المخاطرة.
يوجد ارتباط دال طردي بمستوى عالٍ	0.001	**0.707	المحور الثاني: الإبداع.
يوجد ارتباط دال طردي بمستوى عالٍ	0.001	**0.731	المحور الثالث: الاستباقية واستغلال الفرص.
يوجد ارتباط دال طردي بمستوى عالٍ	0.001	**0.775	المحور الرابع: الرؤية الإستراتيجية.
يوجد ارتباط دال طردي بمستوى عالٍ	0.001	**0.793	ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية

يتضح من جدول 11 وجود علاقة طردية بمستوى عالٍ بين درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية ودرجة نشر ثقافة الجودة المدرسية؛ مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية ارتفعت درجة نشر ثقافة الجودة المدرسية، وهذا يتفق مع نتيجة دراسات كل من (عبدالرحمن، 2023؛ النومسي والبلوي، 2021؛ الهندال وطه، 2022؛ Pihie, 2018؛ Ariyani & Zuhaery, 2021)، كما تبين النتائج وجود علاقة بمستوى متوسط بين درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية بمحور المخاطرة، ودرجة نشر ثقافة الجودة المدرسية. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية بمستوى عالٍ بين درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية بمحور الإبداع، ومحور الاستباقية واستغلال الفرص، ومحور الرؤية الإستراتيجية، وبين درجة نشر ثقافة الجودة المدرسية، وذلك بحسب تصنيف مستويات ارتباط بيرسون لدى النجار وحنفي (2013)، إذ يريان أن مستوى الارتباط المنخفض يطلق على الارتباط

الأدنى من 0.30، في حين توصف قيمة الارتباط بأنها متوسطة إذا وقعت بين 0.30 وأقل من 0.70، وتوصف أنها عالية إذا بلغت أعلى من 0.7.

الخلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الجودة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية بدولة الكويت. ومن ثم؛ بناء على النتائج التي خلصت إليها، يمكن الخروج بعدد من التوصيات الإجرائية؛ لتفعيل الدور الريادي لمدير المدرسة وتعزيز ثقافة الجودة داخل المدارس.

أهم النتائج

خلصت الدراسة إلى أن ممارسة أبعاد القيادة الريادية عند مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت جاءت بدرجة ممارسة عالية. وكذلك يتم تعزيز أبعاد ثقافة الجودة (التدريب، التحفيز، المشاركة والتمكين، الاتصال الفعال) في المدرسة بدرجة عالية في المرحلة الابتدائية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت. ووضحت الدراسة وجود علاقة طردية بمستوى عالٍ بين درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الريادية ودرجة نشر ثقافة الجودة المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. وخلصت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة معلمي المرحلة الابتدائية حول أبعاد القيادة الريادية تعزى لمتغيري النوع والمنطقة التعليمية.

التوصيات

1 - زيادة الوعي لدى القيادات المدرسية بأهمية الدور الريادي الذي يؤديه في المدارس، من خلال عقد الاجتماعات، والندوات، واللقاءات المباشرة مع الإدارات المدرسية؛ إذ إنه كلما ارتفعت ممارستهم للقيادة الريادية عزّزت ثقافة الجودة داخل المدرسة.

- 2 - بناء برامج تدريبية مهنية لمديري المدارس، وذلك بعد حصر الاحتياجات التدريبية لهم؛ لتفعيل دورهم في نشر ثقافة الجودة والإبداع والابتكار.
- 3 - توفير الدعم المعنوي والمادي للإدارات المدرسية وتمكينها من أداء دورها الريادي.
- 4 - تكريم وتشجيع الإدارات المدرسية ذات المبادرات الريادية الفعالة، وجعلها مثلاً للإدارات في المدارس الأخرى.
- 5 - إعطاء الإدارات المدرسية صلاحيات أكثر فيما يتعلق بوضع الخطط المدرسية الفعالة، واتخاذ القرارات المدرسية المختلفة.

المراجع

- الأثري، صالح. (2021). دور القيادة في بناء ثقافة الجودة الشاملة: دراسة عن واقع ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات الكويتية (دراسة حالة). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(4)، 70-92.
- اشتيل، هادي. (2018). دعم ثقافة الجودة لدى معلمي التعليم العام. *العلوم التربوية*، 26(1)، 380-408.
- خليل، نبيل، وعبدالفتاح، منال، وسعيد، أحمد، ومحمد، نجلاء. (2022). تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر في ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية (دراسة تحليلية). *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج*، 13(13)، 305-358.
- الزهراني، مستورة. (2022). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(43)، 1-24.
- سليمان، هناء. (2021). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. *مجلة كلية التربية*، 40(189)، 60-121.
- شعبان، إياد. (2020). أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة: دراسة ميدانية في المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن. *مجلة البلقاء*، 33(1)، 55-69.
- الصيد، محمد، وغنايم، مهني، والعجمي، محمد. (2021). متطلبات تفعيل دور المدارس الداعمة في نشر ثقافة الجودة في مدارس التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 114(3)، 1397-1430.

عبدالرحمن، محمد. (2023). دور أبعاد القيادة الريادية في تحسين الأداء المنظمي. دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، 12(2)، 1-18. <https://doi.org/10.25007/ajnu.v12n2a1697>

العمرو، حمزة، والزعبي، خالد. (2020). أثر القيادة الريادية على التجديد الإستراتيجي من خلال المواءمة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن: دراسة ميدانية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مؤتة.

عمرو، مرفت. (2021). مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعميم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.

القحطاني، عبير، والمخلفي، محمد. (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 40(4)، 216-233.

مأمون، أميمة، وصالح، عادل، وعبد ربه، علي. (2017). المعوقات التي تواجه إدارات العلاقات العامة وإدارات الجودة في نشر ثقافة الجودة بالمدارس. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 5(1)، 264-275.

الناغي، ياسر، والبطل، هاني، وإسماعيل، محمود، وعساف، دينا. (2020). دور الإعلام التربوي في نشر ثقافة الجودة لدى طلاب المرحلة الإعدادية. *مجلة كلية التربية النوعية*، 12(12)، 93-125.

<https://doi.org/10.21608/pssrj.2020.13341.1004>

النجار، عبدالله، وأسامة، حنفي. (2013). *مبادئ الإحصاء للعلوم الإنسانية (ط.2)*. شبكة البيانات. النومسي، جمله، والبلوي، نادية. (2021). الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 139(139)، 23-50.

الهندال، عبدالوهاب، وطه، حسنين. (2022). دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(5)، 478-449.

وزارة التربية. (2022). *المجموعة الإحصائية لوزارة التربية*. إدارة التخطيط. الكويت.

- يوسف، شيرين. (2020). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*, 14(7)، 123-203.
- Ariyani, D., & Zuhaery, M. (2021). Principal's innovation and entrepreneurial leadership to establish a positive learning environment. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 63-74.
- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2007). The role of gender in opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 365-386.
- Gupta, V., & Gupta, A. (2015). The concept of entrepreneurial orientation. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 11(2), 55-137.
- Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2), 334-346.
- Idris, I. (2019). Exploring organizational culture, quality assurance, and performance in higher education. *Management and Economics Journal*, 3(2), 166-181.
- Markowitsch, J. (2018). Is there such a thing as school quality culture? In search of conceptual clarity and empirical evidence. *Quality Assurance in Education*, 26(1), 25-43.
- Oxford Business Group. (2017). *The report: Kuwait 2016*. Oxford Business Group. <https://oxfordbusinessgroup.com/online-reader?id=142502>
- Pihie, Z. A. L., Dahiru, A. S., Basri, R., & Hassan, S. A. (2018). Relationship between entrepreneurial leadership and school effectiveness among secondary schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 258-274
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 1-44.
- Sapian, N. R. B., Abdullah, R. B. B., Ghani, M. F. B. A., Abdullah, Z., & Omar, I. M. B. (2020, February). *The relationship between principal's communication style and school climate*. In 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019). Atlantis Press. 197-205.
- Stalmeijer, R. E., Whittingham, J. R., Bendermacher, G. W., Wolfhagen, I. H., Dolmans, D. H., & Sehlbach, C. (2023). Continuous enhancement of educational quality—fostering a quality culture: AMEE Guide No. 147. *Medical Teacher*, 45(1), 6-16. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2057285>

- Winokur, I.K. (2014). From centralized education to innovation: Cultural shifts in Kuwait's education system. In A. Wiseman, N. Alromi, & S. Alshumrani (Eds.), *Education for a Knowledge Society in Arabian Gulf Countries*. International Perspectives on Education and Society, (Vol. 24, pp. 103-124). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-367920140000024013>

د. منيرة خالد فيصل الهيلم العجمي، أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الكويت. حاصلة على شهادة الدكتوراه من جامعة ولاية بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، 2015. التخصص العام: الإدارة التربوية، التخصص الدقيق: الجودة في التعليم. الاهتمامات البحثية: الجودة الشاملة في التعليم، التحسين و التميز المؤسسي، قيادة التعليم وصنع السياسات التعليمية، التخطيط المدرسي والتربوي.

الإيميل: Munirah.AIAjmi@ku.edu.kw

للاستشهاد:

العجمي، منيرة خالد. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأبعاد القيادة الريادية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الجودة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 50(194)، 137-176.
<https://doi.org/10.34120/jgaps.v50i194.295>

To cite:

AlAjmi, M. Kh. (2024). The degree of primary school leaders' practice of the dimensions of entrepreneurial leadership and its relationship to promoting a culture of quality from the point of view of teachers in the State of Kuwait. *Journal of the Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 50(194), 137-176.
<https://doi.org/10.34120/jgaps.v50i194.295>