

## واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتهكم التنظيمي

د. / منار منصور أحمد منصور

أستاذ مساعد أصول التربية

قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة المنصورة

### مستخلص البحث

هدف هذا البحث إلى تحديد واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية ، وتوضيح الأسباب التي تسهم في رفع التهكم التنظيمي لدى معلمي التعليم العام من وجهة نظرهم ، ومعوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية ، وتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية والتهكم التنظيمي لدى المعلمين ودلالة الفروق في التهكم التنظيمي لدى المعلمين وفقا للجنس وسنوات الخبرة والتخصص وتقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بما يسهم في مواجهة التهكم التنظيمي لدى المعلمين ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانتيين : استبانته للقيادة الريادية واستبانته للتهكم التنظيمي ، تكونت عينة البحث من ( ٣٧٩ ) من معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية ، توصل البحث إلى تحقيق واقع أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة ، من أسباب التهكم التنظيمي قلة الاهتمام بالجانب الانساني بين المعلمين ، وكثرة الأعباء والضغوط ، من معوقات القيادة الريادية جمود بعض اللوائح والتشريعات المدرسية ، مقاومة الأفكار الجديدة ، وجدت علاقة دالة سالبة بين واقع ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الريادية ودرجة التهكم التنظيمي لدى المعلمين ، جاءت قيمة اختبار تحليل التباين للفروق بين المعلمين وفقا للمرحلة التعليمية في التهكم التنظيمي غير دالة ، ودالة وفقا للجنس ووفقا لسنوات الخبرة جاءت غير دالة ، تم تقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الريادية بما يسهم في مواجهة التهكم التنظيمي .

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الريادية - التهكم التنظيمي .

### Abstract

The aim of this research is to determine the reality of the dimensions of entrepreneurial leadership among principals of general education schools in Dakahlia Governorate ,clarify the reasons that contribute to raising the organizational cynicism of general education teachers from their point of view , the obstacles to apply the dimensions of entrepreneurial leadership, and determining the relationship between the dimensions of entrepreneurial leadership among principals of public education schools in Dakahlia Governorate and organizational cynicism among teachers, the significance of the differences in organizational cynicism among teachers according to gender, years of experience and specialization , presenting a proposed vision to activate the entrepreneurial leadership of the principals of general education schools, in a way that contributes to confronting the organizational cynicism of teachers. The descriptive approach was used, two questionnaires were applied: a questionnaire for entrepreneurial leadership and a questionnaire for organizational cynicism. The research sample consisted of (379) general education teachers in Dakahlia Governorate. The

research showed that the reality of the dimensions of entrepreneurial leadership achieved to a moderate degree. Among the reasons for organizational cynicism are the lack of interest in the human aspect among teachers, the large number of burdens and pressures, among the obstacles to entrepreneurial leadership, the stagnation of some school regulations and legislation, resistance to new ideas. There is a negative significant relationship between the reality of principals' practice of the dimensions of entrepreneurial leadership and the degree of organizational cynicism among teachers. The value of the analysis of variance test for differences between teachers according to the educational stage in organizational cynicism is not significant, and it is significant according to gender and according to the years of experience, it was not indicative. A proposed vision was presented to activate the entrepreneurial leadership in a way that contributes to confronting organizational cynicism.

**Keywords:** entrepreneurial leadership - organizational cynicism.

## مقدمة

لتحقيق أهدافهم المشتركة ، كان ذلك من الأحلام ، فالقائد الفعال والمؤثر هو الذي يتولي زمام الأمور والتأثير والتنسيق والتنظيم لهؤلاء الأفراد نحو تحقيق الهدف ، وكلما كان الفرد ذا خصائص قيادية ناجحة كان تحقيق الهدف أسرع وكان النجاح حليف منظمته . ( السويدان والعدلوني ، ٢٠١٢،٧٨ )

ومن الاتجاهات الحديثة في القيادة : القيادة الموزعة ، القيادة الإبداعية ، القيادة الموقفية، القيادة التحولية ، والقيادة الريادية |، وقد ظهرت القيادة الريادية نتيجة الحاجة للتعامل مع المتغيرات المتسارعة ، وضرورة المبادرة والابتكار لتوليد الفرص واستثمارها ، وتوظيف الموارد المادية والبشرية، لضمان التطوير بالمنظمة ، وتوليد بيئة داعمة للإبداع ، والميل إلي المخاطرة للتغلب علي التحديات وحل المشكلات التي تواجه المنظمات . ( معقل ، ٢٠١٧ ، ٢ )

وتعد القيادة الريادية من النظريات الحديثة في الإدارة وأطلق عليها قيادة القرن الحادي والعشرين لما لها من دور مميز وبارز في زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية ، ومكون أساسي وحيوي في تدعيم قيادة الإبداع في المنظمات التعليمية

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها مؤسسات المجتمع المختلفة وبخاصة المؤسسات التربوية والتعليمية ولم يعد مقبولاً أن تحل هذه المشكلات بطرق تقليدية ، الأمر الذي يستوجب حتمية التغيير والنظر إلي المستقبل في إطار تلك التطورات ومواكبتها ، لذا تزايد الاهتمام بموضوع القيادة والسعي لطرق وأساليب جديدة وتبني الاتجاهات الإدارية الحديثة .

كما تعد القيادة من أهم الموضوعات إثارة في المجال التربوي ، فقد أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية ، والقيادة التربوية تعد جوهر العمل الإداري ، لأنها تمثل عاملاً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية ، ودورها نبع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها . (القرنة ، ٢٠١٤ ، ٩٨ )

والقيادة من أساسيات نجاح أية منظمة ، بل تعد عماد هذا النجاح ، فمهما توافرت الكفاءة والمهارات الإدارية والفنية ولكن بدون قيادة حكيمة وواعية تقودهم

وتحفيزها لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها . ( عبد العال ،  
٢٠٢٠ ، ٢٧٣ )

حيث ثبت أنه عندما يكون لدي أعضاء  
المؤسسة بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة مشاعر  
ومواقف إيجابية تجاه مجالات عمل المدرسة وتجاه  
المدرسة نفسها ، وكما زادت الاتجاهات والمواقف  
الإيجابية ، زادت قوة وفعالية وإنتاجية المؤسسة . (   
Ali&Mahire,2016 ,95)

كما يسهم تطبيق القيادة الريادية في المدارس  
من قبل المدير الناجح في تهيئة البيئة الدراسية الصحية ،  
وزيادة الإبداع والابتكار ورفع الروح المعنوية لدي  
المعلمين والتي تزيد من قدرة الطالب علي الاستيعاب  
والتركيز ، وتطور من المحتوى الثقافي والفكري لديه ،  
ويزيد من ثقته بنفسه ، وبقدرة المعلم والمؤسسة التعليمية  
علي تطوير فكره وتوسيع مداركه ، وهذا يتمحور حول  
تطبيق القائد المبدع آليات وأفكار الريادة الإستراتيجية في  
العملية التعليمية والتي تساعد في تحقيق التعاون  
والتنسيق بين المؤسسة التعليمية ، إذ يساعد علي وضع  
خطط واستراتيجيات فعالة قادرة علي التطوير والتحسين  
والتمكن وزيادة مهاراتهم وقدراتهم علي حل المشكلات  
والتعامل مع المستجدات بكفاءة عالية . ( الجيار  
٢٠١٨،٦٧، )

كما تتوقف قدرة المنظمة علي استغلال قدرات  
ومهارات العاملين علي نمط القيادة المطبقة، وانعكاسه  
علي سلوكيات وأداء العاملين ، وروحهم المعنوية ،  
وهناك أنماط قيادية تؤدي إلي انحراف سلوكيات العاملين  
، وانخفاض روحهم المعنوية ، وشعورهم بالاحترق  
الوظيفي ، واتجاهاتهم السلبية تجاه المنظمة ، وشعورهم  
بعدم قدرتهم علي حل المشكلات ، والشعور بالفشل نتيجة  
عدم تقدير منظماتهم لهم ، وعدم العدل ، مما يؤدي إلي  
ظهور ما يسمى بالتهكم التنظيمي . ( الرميدي ، ٢٠١٩ ،  
٧٢ )

والتأثير الفعال في مخرجات العملية التعليمية .  
(Renko,2018,384 )

وقد حظي موضوع القيادة الريادية بعناية بالغة  
من المتخصصين وتزامن ذلك في الألفية الثالثة حين  
تبلور المفهوم وبرزت انعكاساته الإيجابية علي تحسين  
الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للعنصر البشري ،  
واقترن نمو المفهوم بالتطورات العلمية والإدارية والتقنية  
والاجتماعية ، ودعت الحاجة إلي رفع شعار الريادية  
بالمؤسسات التعليمية وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق  
المألوف إلي الإبداع والاستباقية والتنافسية . ( معوض ،  
٢٠٢٠ ، ٧٦ )

كما تعتبر القيادة الريادية من أهم دوافع الإنجاز  
والتغيير الإيجابي ، وخاصة أسلوب التعامل مع  
المرؤوسين من خلال تشجيع المعلمين ومنحهم فرص  
الإبداع والابتكار ، والمساعدة علي التفكير والتعلم  
بطريقة ريادية من خلال رؤية استراتيجية مقترنة بالقدرة  
علي التأثير وتحفيز الآخرين . ( السعيد والحوالدة ،  
٢٠١٩ ، ٦٧ )

وترتبط الريادة بالإبداع والابتكار والتجديد  
وكذلك بالكشف عن الفرص الجديدة ، ومحاولة اغتنامها  
، كما ترتبط بالمخاطرة في تعاملها مع الظروف  
الغامضة التي قد تفشل في بعض الأحيان، كما تحتاج إلي  
سرعة الإنجاز الذي يحقق النمو والرقي والثروة ، وذلك  
من خلال توفير الموارد والوقت والجهد اللازم ،  
بالإضافة إلي تحمل المخاطرة . ( الشيخ ، ٢٠١٧ ، ٢١ )  
يعتمد تحسين الأداء الريادي داخل المدرسة  
علي وجود نمط قيادي له القدرة علي التأثير علي  
الآخرين لتحفيزهم إلي العمل الريادي ، ويتبنى التوجه  
الريادي الذي يدعم الاستباقية والإبداعية والاستقلالية  
وتقبل المخاطرة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمدرسة  
، الأمر الذي يزيد من أهمية وجود قادة للمدرسة  
يرغبون في تحقيق ذلك ويتحملون مسؤولية تعبئة الجهود

نظرا لما للتهكم التنظيمي من آثار سلبية يتوجب علي المنظمة وقادتها البحث عن أسبابها المختلفة والتخفيف من حدة هذه الظاهرة وتبني الأنماط القيادية الأكثر تأثيرا في الأفراد للحد من هذه الظاهرة ولعل نمط القيادة الريادية أحد الأنماط التي يمكن أن يكون فيها القائد دورا مؤثرا في معالجة هذه الظاهرة من هنا جاء البحث الحالي للتعرف علي تأثير أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام في التهكم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- ١- ما الإطار المفاهيمي لكلا من القيادة الريادية والتهكم التنظيمي ؟
- ٢- ما واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام ؟
- ٣- ما الأسباب التي تسهم في رفع التهكم التنظيمي لدي معلمي التعليم العام من وجهة نظرهم؟
- ٤- ما معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام ؟
- ٥- ما واقع التهكم التنظيمي لدى معلمي التعليم العام؟
- ٦- ما دلالة العلاقة بين واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام والتهكم التنظيمي لدي المعلمين ؟
- ٧- ما دلالة الفروق في التهكم التنظيمي لدي معلمي التعليم العام وفقا للجنس وسنوات الخبرة والتخصص ؟
- ٨- ما التصور المقترح لتفعيل القيادة الريادية لدي مديري مدارس التعليم العام بما يسهم في مواجهة التهكم التنظيمي لدي المعلمين ؟

ويعد التهكم التنظيمي من بين المشكلات التي ظهرت في مكان العمل ، وتنامت هذه المشكلة لأنها تثير المواقف والسلوكيات السلبية التي تضعف قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها ، ويختلف التهكم التنظيمي من منظمة إلي أخرى ، مما يتطلب تشخيص هذه الظاهرة وتحديد مستواها، وأسبابها ، وإمكانية معالجتها .(العامري ، ٢٠٢٠ ، ٣٣٦ )

ويري نجم وآخرون (١٨٦، ٢٠١٦ ) أن التهكم التنظيمي هو اتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، ويتكون من ثلاث أبعاد اعتقادي ويعني وجود اعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلي النزاهة والاستقامة ، عاطفي ويعني وجود مشاعر وعواطف سلبية تجاه المنظمة ، سلوكي يتبع معتقداته وعواطفه السلبية نزعات سلوكية سلبية تجاه المنظمة من هنا جاءت فكرة هذا البحث التي تتمثل في التعرف علي واقع أبعاد القيادة الريادية بمدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية وعلاقتها بالتهكم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين .

### مشكلة البحث

إن العمل علي الإرتقاء بمستوي العنصر البشري وتنميته يجب أن ينال اهتمام المسؤولين بالمنظمات بوجه عام وعلي رأسها المنظمات التعليمية بوجه خاص ، كما يعد توفير بيئة العمل المناسبة للمعلمين في المنظمات التعليمية أحد أهم طرق الإرتقاء بمستوي أدائهم لما يقومون به من دور بارز في نجاح العملية التعليمية ، ولهذا فإن البحث عن العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا علي أدائهم ومحاولة التخلص منها أو علي الأقل التقليل من آثارها السلبية بات أمرا ضروريا .

كما أن للأنماط القيادية المناسبة بالمنظمات دورا كبير في توجيه الموارد البشرية في المنظمة والسعي إلي تحقيق الأهداف المنشودة والحد من الظواهر السلبية التي تعوق عمل المنظمة وفعاليتها ، و

## أهداف البحث

### تتمثل أهداف البحث الحالي في :

- 1- تحديد واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقها.
- 2- تحديد واقع التهكم التنظيمي لدى معلمي التعليم العام.
- 3- الكشف عن دلالة العلاقة بين واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام والتهكم التنظيمي لدى المعلمين.
- 4- التعرف على دلالة الفروق في التهكم التنظيمي لدى معلمي التعليم العام وفقا للجنس وسنوات الخبرة والتخصص.
- 5- وضع تصور مقترح لتفعيل القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بما يسهم في مواجهة التهكم التنظيمي لدى المعلمين.

## أهمية البحث

### تتبع أهمية البحث الحالي من:

- تناوله لموضوع هام وحديث في الإدارة وهو القيادة الريادية كمدخل حديث لتطوير المؤسسات لما فيها من ابتكار أساليب منفردة تعمل على تحسين جودة الأداء ، وتوضيح أثر إتباع القائد للقيادة الريادية في التهكم التنظيمي لدى المعلمين.
- تناوله لمفهوم التهكم التنظيمي وأبعاده المختلفة وهو يعد من المفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة.
- ضرورة تطبيق القيادة الريادية فهي منهج إداري يؤدي الأخذ به إلى ازدهار وتحسن مستمر للأداء وتجعل المؤسسة التعليمية مرنة وقابلة للتكيف مع كل جديد.

- تعتبر المدرسة مؤسسة حيوية وهامة في المجتمع لذلك لا بد من التأكد من أن المدير والمعلمين على وعي بأهمية القيادة الريادية وتحفيزهم على تطبيقها.
- توضيح المؤثرات السلبية للتهكم التنظيمي وكيف يمكن تفاديها لتحقيق فعالية وجودة العمل داخل المدرسة.

### مصطلحات البحث : تمثلت اهم مصطلحات البحث فيما

#### يلي :

### 1- القيادة الريادية Entrepreneurial

#### Leadership

يعرف عبد الحليم ومرسال ( ٢٠١٩ ) القيادة الريادية بأنها القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية ، وإلهامهم وشحذ همهم لتحقيق قيمة إستراتيجية للمنظمة ، وتتضمن أربعة أبعاد أساسية هي : الرؤية ، والإلهام ، والثقة ، والتواصل .

ويعرفها العامري (٢٠١٣) بأنها التمتع بالقدرة على التأثير في الآخرين ، وتدعيم جهودهم الرامية إلى إدارة الموارد المتاحة من المنظور الإستراتيجي بهدف التأكيد من الربط والتكامل بين سلوكيات اقتناص فرص الريادة .

كما أشار الدوسري (٢٠١٦) إلى أن القيادة الريادية نمط قيادي منظم واع وهادف تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر ، وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة ، يقوم به القائد من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية .

وأكد البشبيش (٢٠١٧) على أن القيادة الريادية هي إمكانية إبداع وخلق أشياء جديدة من لا شيء، فهي المبادرة والسعي والعمل والإنجاز من أجل بناء مشروعات جديدة ذات أفكار إبداعية، والكشف عن

إتخاذ القرارات ، ويتسم المتكلمين بمستويات منخفضة من التفكير الناقد قلة الإنتاجية .

ويعرفه ( Bedian 2007 ) علي أنه اتجاه سلبي ناتج عن تقييم انتقادي للدوافع والإجراءات والأحداث وقيم المنظمة التي يعمل فيها الفرد .

وإجرائيا يعرف التهكم التنظيمي بأنه اتجاه سلبي يتبناه المعلمون تجاه مدرستهم ، من خلال تكون مشاعر سلبية تظهر في شكل سلوكيات مضادة للمدرسة نتيجة افتقارها للنزاهة والعدالة من وجهة نظرهم .

ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب علي استبانة التهكم التنظيمي المطبقة بالبحث .

#### الإطار النظري

##### أولا : القيادة الريادية

تعد القيادة الريادية أحد المكونات الحيوية في عملية تطوير وقيادة الإبداع في المنظمات التعليمية ، وخاصة في المدارس ، كما أنها سلوك قيادي يقوم به القائد من أجل التأثير في مخرجات العملية التعليمية ، وتعزيز التعاون بين أعضاء الإدارة المدرسية ، وبناء العلاقات بينهم .

والقيادة الريادية أيضا نوع جديد من القيادة تجمع بين صفات القيادة وروح ريادة الأعمال ، وتتيح فرص وتسهم في تغيير وتطوير الخدمات والسياسات داخل المؤسسات ، وتؤثر في أداء العاملين تأثيرا إيجابيا ، وتسهم في توجيههم لتحقيق الأهداف المحددة ، والاهتمام بكل ما هو جديد مبتكر . Esmar & Dayi,2018 (112)

كما تعمل القيادة الريادية علي تحفيز القائد لاتباعه من خلال توصيل رؤية واضحة محددة ومحفزة حيث إن القيادة الريادية هي ظاهرة اجتماعية وسياسية وثقافية تركز علي العلاقة بين القائد الريادي ونظام

مجالات جديدة ، وتجاوز الأمور المألوفة والمعروفة وخلق مستقبل جديد وواعد .

وتعرف أيضا بأنها نمط قيادي جديد يجمع بين سمات القيادة وروح الريادة وتسعي إلي إيجاد فرص جديدة ورؤي مستقبلية وتبني كل ما هو فريد والاستفادة من الموارد المتاحة . (Esmar&Dayi,2018,8)

وأشار ( Roomi &Harrison(2011,2) إلي أن القيادة الريادية تشير إلي السعي للحصول علي رؤية تسهم في إشراك ومشاركة الأفراد للاستفادة من الفرص المتاحة من أجل الحصول علي ميزة تنافسية .

وتعرف القيادة الريادية إجرائيا بأنها نمط قيادي هادف إلي تبني رؤية محددة واضحة و الخروج عن المألوف والمبادرة وتحمل المخاطرة والإبداع و استغلال الفرص المتاحة لتحقيق أهداف العملية التعليمية بفعالية .

##### ٢- التهكم التنظيمي Organizational Cynicism

يعرفه ( Dean 2006) بأنه موقف سلبي تجاه المنظمة يتكون من ثلاثة عناصر : الاعتقاد يعني افتقاد المنظمة الاستقامة والنزاهة ، وجود عواطف سلبية تجاه المنظمة، الاتجاه نحو الاستخفاف وعدم الرضا والانتقاد للمنظمة وسياستها .

كما أشار سمير (٢٠١٦) إلي أن التهكم التنظيمي يعني رد الفعل الطبيعي الذي يظهره المرؤوسون نتيجة اللامبالاة والإحباط وخيبة الأمل ، وبالتالي يكون لديهم اتجاهات إيجابية أقل تجاه المؤسسة، حيث إن فشل المؤسسات في تلبية توقعات العاملين والوفاء باحتياجاتهم يسبب التهكم التنظيمي .

وأكد ( Wageeh &Belal 2013) علي أن التهكم التنظيمي عبارة عن سلوكيات سلبية تنتسب في الشعور بالاجهاد والاكتئاب والضغط النفسي ، ونقص الدعم الاجتماعي ، وضعف الاتصال ، والفردية في

وتنعكس أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية أيضا من خلال دورها البالغ في التأثير علي أداء العاملين ، وتوجيه أفكارهم وسلوكياتهم بهدف تحقيق الأهداف المحددة ، فالقائد الريادي في إدارة المؤسسة التعليمية يعمل علي تعزيز التماسك والترابط بين العاملين ، والمبادرة في توفير الحلول المناسبة للمشكلات (الدوسري ، ٢٠١٦ ، ٣٣٥ )

كما تظهر أهمية القيادة الريادية للمؤسسات التعليمية في أنها نمط قادر علي مواجهة التحديات والتعامل مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة ، وذلك لأنه يسمح للقادة والمديرين بتطوير وتحسين أداء مؤسساتهم التعليمية ، وحل مشكلاتها بطرق جديدة وغير تقليدية ، كما تفتح المجال لصقل قدراتهم في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها للرفع من مكانتها التنافسية .(خليل، ٢٠١٩ ، ٣٥٢)

وتعد القيادة الريادية قوة أساسية للإصلاح وتجويد الأداء حيث تسهم القيادة الريادية في حسن استثمار الفرص المتاحة للمؤسسات وحسن توظيف قدراتهم الإبداعية ، والاستخدام الأمثل للقدرات القيادية والإدارية مثل الرؤية الإبداعية والقدرة علي تحليل المستقبل والتنبؤ به ، وتحمل مسؤولية المخاطر المترتبة علي تطبيق البرامج والسياسات والإجراءات الجديدة التي تميز المؤسسة وتحقق رؤيتها المستقبلية. (Medany, 2017, 111)

كما أشار الصيرفي (٢٠١٨) إلي أن أهمية القيادة الريادية تتمثل في :

- ١- بناء الفريق حيث يدرك القائد أن الأسلوب الاستبدادي يؤدي إلي خلافات ولكن من ناحية أخرى فإن القيادة الريادية تساعد كل فرد من الفريق علي تقديم مساهمته وبذلك يتم بناء فريق متكامل ومتعاون وأكثر فاعلية .

الريادة الذي يدير به عمله بما يسهم في تحقيق الأهداف وزيادة الفعالية. ( Leitch & Volery, 2017, 147 )  
وتسعي القيادة الريادية إلي الإبداع والابتكار من خلال إيجاد خدمات ومنتجات جديدة وبذلك تركز علي تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع ، وتشمل جميع المستويات القيادية ، ومن أهم متطلبات القيادة الريادية الانفتاح علي البيئة الخارجية لفهم ومعرفة الاحتياجات والتوقعات ، مع التركيز علي مفاهيم الجودة وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار. (القحطاني، ٢٠١٥ ، ٤٤٥)

### أهمية القيادة الريادية

تسعي القيادة الريادية إلي الإبداع والابتكار وتركز علي تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة وتشمل جميع المستويات القيادية وتتطلب الانفتاح علي البيئة الخارجية وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار . ويمكن تلخيص أهمية القيادة الريادية كما ذكرها محمد (٢٠١١) فيما يلي :

- ١- إحداث التغيير والتحول ، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للقيادة الريادية.
- ٢- أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير .
- ٣- عامل حاسم لإيجاد الحيوية والتجديد بالمنظمة .
- ٤- أداة فعالة في زيادة الانتاجية والفعالية وتحقيق القيمة .

وتتمثل أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية بتشكيل منطوق يركز علي التنمية التعليمية بهدف الوصول إلي أسمي مستويات التطوير السلوكي والإبداعي ، لتحقيق الفوائد والمزايا التربوية التعليمية إضافة إلي دورها في إيصال المؤسسات التعليمية إلي مستويات عالمية بارزة ، والعمل علي تسهيل انتقال المعرفة الأكاديمية من المؤسسة التعليمية إلي المؤسسة الصناعية . (الدوسري ، ٢٠١٦ ، ٣٣٤ )

من أجل إضافة قيمة أو تطوير منتجات لتحقيق الربح والنمو .

كما أن القائد الريادي الناجح ليس مركزا بشكل ضيق علي الذكاء أو التعليم أو أسلوب الحياة أو الخلفية فحسب ، وإنما يبدو ثمة عامل رئيس يحدد النجاح ألا وهو قدرة القائد الريادي علي التعامل بفعالية مع الفرص من خلال ديناميكيات بيئة المنظمة ومن ثم فإنه يحفز الاتباع بفعالية وحماس . ( القحطاني ، ٢٠١٥ ، ٤٤٤ )

ويستخدم القائد الريادي في تحفيز التابعين عدد من العوامل الشخصية السلوكية ومنها الاستباقية وذلك أن يكون نشطا للتأثير وقيادة المستقبل بدلا من الانتظار للتأثر به واستغلال الفرص ، والإبداعية وتتمثل في القدرة والنزعة إلي التفكير والإبداع لتطوير الآراء الجديدة التي تستثمر الفرص وتحسن استخدام الموارد وتساعد في حل المشكلات وأخيرا تولي المسؤولية وهي الرغبة في استيعاب وتولي عبء المسؤولية عن المستقبل . (القحطاني ، ٢٠١٥ ، ٤٤٥ )

وأضاف السعيد والخواندة (٢٠١٩) بعض السمات الشخصية والمهارات الأساسية التي يمتلكها الريادي ومنها : تحليل المشكلات وحلها واتخاذ القرارات والحدس وله القدرة علي الاتصال الفعال والتفويض ، وحل الصراعات واستمالة الأفراد وتوجيههم والحساسية المستمرة للأحداث فالقائد الريادي هو الذي يكون حساسا للأحداث ومدركا لها ويستطيع أن يتوافق معها ، وأن يكون منفتحا لإدراك الحقائق المادية والمعنوية للأفراد .

كما أشار صالح (٢٠١٤) والعميان (٢٠١٣) إلي أن من أبرز خصائص القيادة الريادية بالمدارس :

١- وضوح الرؤية وتشمل ما ترغب المدرسة في تقديمه من خدمات مميزة والسعي إلي إيجاد شيء جديد .

٢- الإنجاز فأسلوب القيادة الريادية يجعل الفريق بأكمله يساهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات مما يؤدي إلي نجاح المؤسسة علي المدى الطويل .

٣- التغيير حيث تساهم القيادة الريادية في إدارة التغيير وتمكين الموظفين من إدارة حياتهم المهنية بشكل أكثر فاعلية .

٤- الرضا حيث أن القيادة الريادية تجعل الموظفين يعملون بشكل تعاوني وجماعي مما يزيد مدي الرضا لديهم .

### خصائص القيادة الريادية

تتميز القيادة الريادية بالعديد من الخصائص منها كما ذكرها معوض (٢٠٢٠، ٧٧) :

١- الدعم الإداري الذي يحفز الأفراد ويوفر الموارد التي تحفز وجود السلوك الريادي .

٢- حرية أداء العمل التي تحفز الأفراد علي الإبداع وأداء العمل بطريقة مبدعة .

٣- النظر إلي كل فرد علي أنه فريد وتوفير فرص داعمة لنمو الفرد .

٤- التحفيز الفكري ويعني تعزيز الاعتراف بالمشاكل بطرق جديدة .

٥- التأثير ويحدث بوجود مشاعر قوية وتطويرها بوضع أهداف تستثمر فيها الثقة .

أما بالنسبة للشخص الريادي فهو شخص مبادر يتقبل النجاح والفشل ويتحمل المخاطر ، ولديه القدرة علي إدارة الموارد والعاملين والأصول ليجعل منها شيئا ذا قيمة ، ويقدم من خلالها شيئا مبدعا وجديدا . ( السكارنة ، ٢٠٠٨ )

واعتبر الشيخ وآخرون (٢٠٠٩) الريادي هو المبادر في تبني الأفكار الجديدة ، وهو من يكتشف الفرص ، ولديه روح المخاطرة ، والرؤية الواضحة ، والقدرة علي التخطيط ، والتعامل مع الظروف الغامضة



- ٢- مستوي مرتفع من الطاقة ويعني القدرة علي العمل لساعات طويلة وتحمل الجهد الشاق.
- ٣- تحمل الغموض لا يتأثر بالفوضى وعدم التأكد .
- ٤- الوعي بمرور الوقت يستغل الوقت بشكل جيد .
- ٥- الاستقلالية بالعمل .
- ٦- المجازفة المحسوبة وبخيارات معقولة .
- ٧- القدرة علي تحديد الفرص الخلاقة .

#### مبادئ القيادة الريادية

حددت العبرية (٢٠١٧) ( مبادئ القيادة الريادية والتي يمكن تلخيصها كما يلي :

- السماح بالمزيد من فرص الاختيار في العمل للتابعين .
- صهر الإدارة وأداء العمل معا ، حيث لا تعتبر الإدارة وظيفة مستقلة بل هي مهام وأنشطة يتشاركها مجموعة من الأفراد ويقوم كل فرد بجزء منها .
- قياس أداء التابعين ووضع المعايير لها من أجل صالحهم وخدمتهم .
- دعم الاقتراحات للحلول المقدمة من قبل التابعين مع السماح بحرية الرأي .
- كل من الاتباع والقادة مسائل أمام من يخدمونهم .
- اعتماد السرية ضمن حدود واضحة .
- التصرف وفق مصلحة المؤسسة ككل وليس وفق المصالح الفردية .

يتضح مما سبق أن المبادئ التي تركز عليها القيادة الريادية تسهم في تحقيق التميز والفعالية إن وجدت بالمؤسسة بما تتضمنه من إتاحة الفرص للاختيار أمام التابعين ، وجعل العاملين يشعرون أنهم جزء لا يتجزأ من الإدارة بمشاركة فيها ومن ثم سعيهم لإنجاحها ، والاهتمام بتقويم الأداء من أجل الارتقاء

٢- الالتزام بتقديم ما هو أفضل من خلال التعامل بفعالية ونجاح مع مجموعة من العناصر للعمل الريادي ومن أسباب الفشل غالبا عدم الكفاءة الإدارية .

٣- الميل نحو المخاطرة حيث يتحمل الريادي المخاطرة ويتقبل العمل في مواقف وحالات عدم التأكد .

٤- الرغبة في النجاح من خلال معرفة الأهداف التي تريد المدرسة الوصول إليها بدقة .

٥- التفاؤل حيث يعلم القائد بالمدرسة أن الفشل حلقة من حلقات النجاح ، والقدرة علي تحويل الفشل إلي نجاح ، والتفكير السلبي إلي تفكير إيجابي .

في حين حدد الرشدي (٢٠١٠) عددا من خصائص القيادة الريادية ومنها تقدير التابعين وتطوير الأفراد وبناء مجتمع عمل ناجح والأصالة وتقديم نمط قيادي ونشر القيادة ، أما عن تقدير التابعين فيكون عبر تقبلهم والثقة بهم وتلبية احتياجاتهم والاستماع لهم ، ويكون تطوير الأفراد عبر تقديم الفرص والاستشارات لهم وتشجيعهم وخلق بيئة تعليمية ونمذجة السلوك السليم أمامهم ويكون بناء مجتمع العمل الناجح عبر بناء العلاقات وتعزيز العمل الجماعي التعاوني ، وتكون الأصالة عبر الاعتراف بالأخطاء والانفتاح المجتمعي وتقبل النقد والتعلم من الآخرين وأما تقديم نمط قيادي فيكون عبر التشجيع علي المبادرة والابتكار ووضع الأهداف المستقبلية ، ويكون نشر القيادة عبر التواصل والتأثير الشخصي .

أما السمات الشخصية للريادي فمنها كما ذكرها العمري ، وناصر (٢٠١١)

١- التحكم الداخلي وهو القدرة علي التحكم بالعوامل الخارجية وضبطها لتلائم أهدافه .

### المجال الثاني : علاقة مدير المدرسة مع الطلبة

أشار سمعان ومرسي ( ٢٠٠١ ) أن علاقة مدير المدرسة الريادي مع الطلبة تتضمن الإشراف التربوي علي سلوك الطلبة وأخلاقهم داخل المدرسة وخارجها ، وملاحظة انتظام دوامهم ، ومحاسبة المنقطعين ، والإشراف علي سير التعليم ، وأداء الواجبات ، وتشجيع المتفوقين منهم ، ومكافئتهم ، ومحاسبة المقصرين باتباع الأساليب التربوية الحديثة ، ودفعهم للسعي والاجتهاد وذلك بالتعاون مع كافة المعلمين وأولياء الأمور ، وإشراكهم في كافة النقاشات والدراسات المتعلقة بمشاكل أبنائهم الدراسية والسلوكية .

### المجال الثالث : الإبداع الإداري

تشير العديد من الدراسات إلي أهمية الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري بصفة خاصة حيث أكدت دراسة جمعة ونوري ( ٢٠١١ ) علي وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الإدارية الناجحة والإبداع الإداري ، ودراسة العنقري ( ٢٠٠٢ ) أشارت إلي وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي والإبداع الإداري للمرؤوسين.

يمثل الإبداع الإداري مفتاح المستقبل لأي مؤسسة ، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلي هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها ، كما أن الإبداع الإداري هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها ، ويعمل أيضا علي إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وينمي العنصر البشري. ( الدرايسة ، ٢٠٠٨ ، ٣٦ )

كما يساعد الإبداع الإداري المدرسة علي العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي ، كما يؤدي إلي تحسين العمليات الإبداعية التي تمكن المدرسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإحداث تغييرات إيجابية في بناء المدرسة وفي عملياتها الإدارية و التكيف مع المتغيرات

بالعمل ، والاهتمام بآراء المرؤوسين واحترامها ، والاهتمام بمبدأ المحاسبية ، والسعي لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة .

### مجالات القيادة الريادية

تتعدد المجالات التي يمكن أن يبرز فيها مدير المدرسة كقائد ريادي ومنها :

### المجال الأول : علاقة مدير المدرسة مع المعلمين

أكد كلامن الدويك ( ٢٠١٠ ) وهيجان ( ٢٠٠٥ ) أن مدير المدرسة يعد مسؤولا مسئولية كاملة عن جميع ما يتعلق بمدرسته ابتداء بالطالب وانتهاء بالمستخدم كما أن مسؤوليته تزداد في حفاظه علي مصلحة الطلبة وكذلك حقوق مدرسية لذا يعد المشرف المقيم في المدرسة ، ومن أهم وظائف مدير المدرسة تنمية المعلمين في المدرسة مهنيا في المجالين الفني والإداري ، حيث يعد المعلم سيد الموقف التعليمي وأقدر الناس علي إدراك الظروف المحيطة به ، لذلك لا بد من أن يهتم المديرين بملاحظة معلمهم في بعض المواقف التعليمية بغية التحقق من معرفتهم بمادة الدرس ، وأساليب التدريس ، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة وتوظيفها في المواقف التعليمية المختلفة.

كما يمثل الدور الرئيس لمدير المدرسة الريادي في تحديد معايير الأداء المتميز لكل أعضاء المدرسة ، وتشكيل فريق الجودة الذي يشمل فريق الأداء التعليمي ، واعتبار كل فرد في المدرسة مسؤولا عن الجودة ، والعمل علي إيجاد ثقافة الجودة التي هي مسئولية كل فرد في المدرسة ، والتدريب المستمر للجميع ، وسهولة وفاعلية الاتصال بين الإدارة والمعلمين والتلاميذ ، وتطبيق نظام الاقتراحات والشكاوي ، وتقبل النقد بشفافية ، ومساعدة المعلمين علي اكتساب مهارات جديدة. ( العسيلي ، ٢٠٠٧ ، ١٨ )

### أبعاد القيادة الريادية

لقد تنوعت وتعددت أبعاد القيادة الريادية وفيما يلي توضيح كل بعد علي حدة :

#### البعد الأول: الميل إلي المخاطرة

يشير بعد الميل إلي المخاطرة إلي عدم التيقن والمجازفة عند إتخاذ القرارات ، أو في طرح وتنفيذ أفكار جديدة أو العمل بتقنيات جديدة داخل المؤسسات مع الأخذ بعين الاعتبار ما يوجد فيها من مخاطر وغموض وعدم التأكد من نتائجها وردود الأفعال تجاهها . ( حسين ، ٢٠١٣ ، ١١٧ )

ويؤكد المختار (٢٠١٨ ، ٢١٨ ) علي أن بعد الميل للمخاطرة يشير إلي تمتع القيادة بروح المجازفة المحسوبة ، التي تسمح بتجربة وتطبيق الأمور الجديدة غير المألوفة ، وإمكانية تخطي الشعور بالخوف والقلق من حدوث الفشل أو من غموض التجربة الجديدة ، وعدم التأكد من نتائجها .

مما سبق يتضح أن بعد المخاطرة يشير إلي قدرة القائد علي تقديم أفكار جديدة إبداعية وتحمل المخاطرة فيما يتخذ من قرارات تتعلق برؤية المدرسة ومستقبلها .

#### البعد الثاني : الإبداع

يمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة ، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العيور إلي هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية ، ويسهم الإبداع في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، ويعمل أيضا علي إيجاد حلول مميزة للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وينمي ويزيد من كفاءة العنصر البشري .

(Kurt & Yahyagil ,2015 ,54)

والإبداع يعني القدرة علي ابتكار أساليب ووسائل وأفكار جديدة للعمل ، قد يكون من شأنها تحسين ظروف العمل ، والعمل علي تحفيز أداء العاملين

البيئية المحيطة واكتشاف أساليب عمل جديدة ، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وتحسين إنتاجيتها وجودتها . ( عوض ، ٢٠١٣ ، ٢٠٨ )

#### المجال الرابع : علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي

يعد التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي أحد العوامل المهمة لتفعيل دور المدرسة والرفع من كفاءتها في المجالين التربوي والتعليمي ، وتوضيح الأدبيات في مجال التطوير التربوي أهمية هذه العلاقة وحيويتها في تحسين كفاءة المخرجات المدرسية ، وربط الأطر النظرية المعرفية للمدرسة بواقع المجتمع ، ونظرا للعلاقة الوثيقة بين التربية والمجتمع فإن المدرسة لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن النظام الاجتماعي أو المجتمع ككل . ( السلطان ، ٢٠٠٨ ، ٣٥ )

وتحرص الإدارة المدرسية الواعية علي دراسة المجتمع المحيط لتتمكن من ممارسة دورها المطلوب في حل مشكلاته ، وتحسين ظروف معيشتة ، وهذا يوجب عليها استحداث أنشطة وفعاليات توثق صلتها بأفراد المجتمع ، وموقع مدير المدرسة كقائد لعمليات التغيير والتطوير المدرسي يؤهله للقيام بتوفير الظروف المناسبة التي تساعد في بناء آليات تواصل فعالة قائمة علي تبادل المنفعة والتأثير بين المدرسة والمجتمع المحلي . ( الخطيب والخطيب ، ٢٠٠٦ ، ٤٦ )

مما سبق يتضح أن مجالات القيادة الريادية بالمدرسة متعددة وتشمل مجالات مهمة كعلاقة المدير بالمعلمين اللذين هم الركيزة الأساسية في النظام التعليمي وعلاقته كقائد ريادي بالطلاب واهتمامه بهم وبالمجتمع المحلي وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع باعتبار المدرسة مؤسسة اجتماعية انشأت لخدمة المجتمع والمساهمة في تحقيق أهدافه ، ومجال الإبداع الإداري بما يتبعه المدير الريادي من أسلوب يسهم في تحقيق الإبداع الإداري .

وقدراتهم ، وزيادة مواهبهم ، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية بفعالية . ( الخالدة والجنيطي ، ٢٠٠٨ ، ٣٢٥ )

وأشار الشايح ( ٢٠١١ ، ٤٠ ) إلي أن بعد الإبداع بالمدرسة يقصد به قدرة مدير المدرسة علي تشجيع المعلمين والإداريين علي توليد مجموعة من الأفكار والوسائل ، والطرق الجديدة وغير المألوفة لحل المشكلات والاستفادة من الفرص المتاحة ، بهدف تطوير أداء المدرسة وتعظيم مواردها وتحسين خدماتها .

#### البعد الثالث: المبادرة ( الاستباقية )

أشار الضامن ( ٢٠١٢ ، ١٢٨ ) إلي أن بعد المبادرة يقصد به الاستباقية والمبادرة وهي العمل علي إضافة قيمة إلي الشيء الجديد أو الفكرة الجديدة ، وذلك من خلال متابعة البيئة الخارجية ، والتنبؤ باحتياجات ومتطلبات سوق العمل المستقبلية ، وكذلك السعي إلي إيجاد أفكار ومنتجات وخدمات متميزة .

وأكد مغاوري ( ٢٠١٧ ، ٥٤٠ ) علي أن بعد المبادرة يقصد به قدرة المدير علي البحث بشكل مستمر عن الإمكانيات وتوقع الاحتياجات المستقبلية الجديدة للنمو والتطور ، وتقديم الأفكار أو أساليب العمل الجديدة ، والسعي للقيام بأعمال تتجاوز متطلبات العمل ، وتوسيع العمل ليشمل خدمات جديدة وتؤدي إلي ميزة تنافسية ، كما أن من أهم ركائز الاستباقية هي العلم والتفكير بما لم يفكر فيه أحد .

مما سبق يتضح أن بعد الاستباقية يشير إلي التنقيب عن الإمكانيات المتوافرة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتقديم أفكار وأساليب عمل مبتكرة بما يحقق ميزة تنافسية للمدرسة .

#### البعد الرابع : استثمار الفرص

حدد رضوان ( ٢٠١٧ ، ٢٦ ) بعد استثمار الفرص بأنه اقتناص الفرص الجديدة والبديلة لمواجهة

المشكلات ، والخروج من الأزمات لتحسين العمل ، أو تسويق للمنتجات وتطويرها بطريقة مبتكرة ، بالاعتماد علي مصادر متعددة للحصول علي أفكار جديدة .

كما أشار معيقل ( ٢٠١٧ ، ٤٦ ) إلي أن بعد استثمار الفرص هو توظيف كافة الفرص الممكنة من أجل تطوير المدرسة ، وتتبع التغيرات والاتجاهات الجديدة ، وتوقع التغيرات المستقبلية والاستعداد لها في المستقبل ، وتشجيع أفراد المدرسة للعمل بطريقة إبداعية ، فضلا عن تحديد الاحتياجات والمتطلبات .

#### البعد الخامس : الرؤية الإستراتيجية

أكد الشخيلي ( ٢٠١٣ ، ٢٣ ) إلي أن بعد الرؤية الإستراتيجية يشير إلي توفير وثيقة مكتوبة تحدد القيم والمبادئ وهب تعد بمثابة دستور للمؤسسة ، ينظم كافة القرارات والجهود في المؤسسة ، وتحدد بوضوح طبيعة الأنشطة التي تقوم بها ، وخدماتها وخصائص ما تقدمه من منتجات بالإضافة إلي أنها تحدد العملاء الذين تهتم بهم المؤسسة .

وتشير الغامدي ( ٢٠٢١ ، ٤٦٠ ) إلي أنها الممارسات والوسائل الإبداعية والأنشطة القائمة علي البحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي ، الثقافة الريادية والقيادة الريادية في إدارات التعليم لبناء ميزة تنافسية فريدة بطرق يتعذر علي المنافسين فهمها ومحاكاتها تحقيقا لأهداف التعليم .

وتعرف أيضا بأنها تصورات وتوجهات المدير لرؤية المستقبل ، ووضع دستور المدرسة ، وهو الوثيقة المكتوبة التي تحدد القيم والمبادئ التي تنظم كافة القرارات والجهود في المدرسة ، وطبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المدرسة ، والعمل علي تحقيقها من خلال إعداد خطط إجرائية ، وتذليل العقبات ، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها .

## متطلبات القيادة الريادية

٥- ندرة الحوافز المالية والمعنوية للإبداع والتجديد .

٦- المركزية الشديدة وغياب عملية التفويض .

٧- ضعف الاهتمام بتطوير مهارات الأفراد داخل المؤسسة وذلك بسبب وجود قواعد عمل ديكتاتورية لا تقبل التجديد .

٨- قلة المعلومات المستخدمة في عملية صنع القرار وإتخاذه .

### ثانياً: التهكم التنظيمي

يعد التهكم أحد الفلسفات اليونانية القديمة والتي ما تزال مستمرة ولم تندثر كباقي الفلسفات الأخرى ، بوصفها أحد الفلسفات الساخرة ، والتهكم هو السلوك المتولد لدى الأفراد نتيجة الظروف الإجتماعية والاقتصادية التي يعيشون فيها والتي تولد لديهم ردود فعل عنيفة تجاه الآخرين في المجتمع وتجاه المنظمات.( الفتلاوي ، ٢٠١٤ ، ٤٠ )

كما ينظر إلي التهكم التنظيمي علي أنه من بين المفاهيم البارزة التي ظهرت في مجال السلوك التنظيمي في الأونة الأخيرة نتيجة المنافسة الحادة والإجهد المفرط والمستمر الذي يواجهه العاملون بالمؤسسات المختلفة . ( Kokalan,2018,21 )

ويمثل التهكم التنظيمي اتجاها سلبيا يتكون لدي العاملين نحو المؤسسة التي يعملون بها وقيادتها العاملة فيها ، ويتألف من ثلاثة عناصر هي : الاعتقاد بأن المؤسسة تفتقد إلي الاستقامة والنزاهة ، وعواطف سلبية تجاه المؤسسة ، والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقادات الموجهة للمؤسسة والذي يتماشي مع تلك الاعتقادات والعواطف .(إسماعيل، ٢٠١٥ ، ٤ )

ويرتبط التهكم التنظيمي بالسلوكيات المنحرفة في العمل ، حيث ينبثق السلوك السلبي نتيجة الموقف السلبي ، وعندما يدرك العاملون أن مؤسساتهم وممارساتها التنظيمية وممارسات المديرين عادلة

أشار كلا من معوض والضويان (٢٠٢٠) إلي أن متطلبات القيادة الريادة تتمثل في :

١- بناء فرق العمل الأكاديمية والعمل ضمن فريق .

٢- البيئة الصحية الدافعة للإنجاز والإبداع وحرية التعبير وتقديم الأفكار البناءة .

٣- القيادة الداعمة للفكر الريادي والمهارات الريادية .

٤- المناهج المتمركزة حول الطالب .

٥- التدريب العملي المستمر لتنمية مهارات القيادة الريادية .

٦- أساليب تعليمية تعليمية تعزز مهارات التفكير الريادي وتشجع النقد والتحليل والاستنتاج .

٧- الاتصال الفعال واستخدام التقنية الحديثة .

### معوقات القيادة الريادية

تتعدد المعوقات التي تحد من دور القائد الريادي ومنها كما ذكر الكلابي (٢٠١١) :

١- المعوقات الإدارية : وتشمل قلة المعلومات المستخدمة في عملية إتخاذ القرار، الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية ، المركزية الشديدة ، عدم التفويض ، والتخطيط غير السليم للمهام والأهداف .

٢- المعوقات البيئية : وتتضمن عدم انتظام الأنظمة والسياسات في المنظمة ، التحالفات والانقسامات ، وصعوبة وضع الأنظمة والقوانين .

ومن هذه المعوقات أيضا ما أشار إليه حواله والسبيعي ( ٢٠١٩ ) والدوسري (٢٠١٦)

١- ضعف الدوافع الداخلية للإبداع والتنمية .

٢- التخطيط غير السليم للمهام .

٣- غياب الرؤية الواضحة والمحددة .

٤- البعد عن المجازفة والخوف من الفشل .

فيدفعهم ذلك إلي إظهار مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة وقيادتها. (Ahmed,2013,149)

ويتسبب التهكم التنظيمي في العديد من الآثار السلبية بالمؤسسة فيدمر التعاون والتواصل والمشاركة والإيجابية والحماس والإبداع والثقة ، ويقضي علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي ، ويؤدي إلي الإحباط في بيئة العمل . (Huseyin,2018 ،8)

كما ارتبط التهكم التنظيمي بسوء السلوك التنظيمي ، حيث يتضمن السلوك التنظيمي مدي واسعا من السلوك الذي يضع قيودا متعددة علي العمل ، فالسخرية في محيط العمل تستخدم لإيصال رسائل معينة إلي الأفراد المستهدفين . (منصور ، ٢٠٠٧ ، ٦٠)

وينطوي التهكم التنظيمي علي ثلاثة جوانب أساسية وهي : فقدان الثقة بالنفس والصدق المنظمي ، والتوجه نحو الفردية ، والميل إلي السلبية تجاه العمل والسلوك المنظمي. (رهيو ، ٢٠١٤ ، ١١)

وأشار الرميدي ( ٢٠١٩ ، ٣٤٠ ) إلي أن التهكم التنظيمي يتضمن موقف سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، ويتكون هذا الموقف من ثلاثة عناصر هي : الاعتقاد بافتقار المنظمة للزاهة والعدالة والموضوعية ، والمشاعر السلبية تجاه المنظمة ، والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه المنظمة.

وأكد ( Arslan 2018,420 ) علي أن المتهكمون يؤثرون تأثيرا سلبيا علي المنظمة ويقفون عائق أمام تحقيق المنظمة لأهدافها وتقل مستويات الالتزام التنظيمي بها ويضعف الولاء والانتماء التنظيمي أيضا من خلال إثارة العديد من المواقف السلبية التي تضعف قدرة المنظمة وتحد من قدرتها علي التميز .

ويعد التهكم التنظيمي لدي المعلمين مشكلة من المشكلات التي تؤثر سلبيا في عمل المؤسسات التعليمية

بشكل عام ، وضعف مستوي المدارس بشكل خاص وذلك بسبب شعور المعلمون بعدم الرضا والإحباط والغضب وقلة الحوافز وسوء المعاملة وقلة المصداقية ونزاهة المؤسسة وغير ذلك من الأمور التي تضيف جوا من التشاؤم والتوتر والسلبية التي قد تعوق نجاح المؤسسة التعليمية . (الدخيل ، ٢٠٢١ ، ٥١٦)

### خصائص التهكم التنظيمي

تتمثل خصائص التهكم التنظيمي كما ذكرها الفتلاوي ( ٢٠١٤ ) فيما يلي :

- ١- يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير فتسعي المنظمة إلي إيجاد إستراتيجية تغيير ناجحة .
  - ٢- يشمل التهكم المعتقد والسلوك والشعور .
  - ٣- يساعد التهكم في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية.
  - ٤- لا يرتبط التهكم بمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت .
- كما أشار مظهر ( ٢٠١٨ ) إلي أن خصائص التهكم التنظيمي تتمثل أيضا في :
- ١- ينظر للتهكم علي أنه موقف وليس سمة .
  - ٢- قد يكون قضية ثابتة أو لا يكون يؤخذ علي المستوي الفردي أو علي المستوي المؤسسي .
  - ٣- الأفراد المتهكمون أقل استخداما من الآخرين .
  - ٤- يعمل المتهكمون كجهاز حماية وسيطرة علي حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية .

وأشار كلا من ( Johnson &Leary ) 2003 إلي أن التهكم التنظيمي مفهوم واسع فهو لا يقتصر علي عمل محدد أو مجال معين أو مهنة معينة وإنما يرتبط بأشياء متعددة ، وأنه استجابة الفرد لتاريخه الشخصي ومتأثر بخبراته السابقة .

ومن الضروري أيضا النظر إلي التهكم التنظيمي علي أنه ليس حالة جيدة خالية من الشوائب وليس بمثابة حالة سيئة خالصة للمنظمات ، وقد يكون

وعدم الشعور بالمسؤولية من قبل المديرين والإدارة العليا .

٢- عدم كفاية الاتصالات ، محدودية التعبير من قبل العاملين ، المعاملة الفظة بين الأفراد ، وعدم كفاءة الإدارة العليا والاستخدام المخفوق للتقنيات المتاحة .

٣- خصائص العمل مثل غموض دور العاملين ، والصراع علي العمل .

وأضاف ( Nafei (2013 أن الأداء التنظيمي المنخفض ، وقلة التواصل الفعال مع المرؤسين ، وزيادة أعباء وضغوط العمل ، وضعف الدعم والتقدير والاهتمام بالمرؤسين وسوء معاملتهم ، وانخفاض مستوي الثقة بالقيادة ، وقلة الموارد والإمكانات وسوء استثمارها كل ذلك يمهد الطريق لتكوين سلوكيات سلبية بين المرؤسين ويشكل التهكم التنظيمي بينهم .

وقد يرجع التهكم التنظيمي إلي بعض الأسباب كما حددها كلا من ( Davis& Gardner(2004 منها التسييس التنظيمي ويعرف علي أنه أفعال الأفراد وتصرفاتهم المتجه نحو هدف تعزيز المصلحة الذاتية دون مراعاة مصالح الآخرين أو مصالح منظماتهم أو سلوك العاملين في المنظمة الخادم لمصالحهم الشخصية .

كما أشار كلا من Philippe Koehler(2005) إلي أن النفاق التنظيمي أحد أسباب التهكم التنظيمي ويشير إلي عدم الاتساق و الانفصال بين ما يقوله القادة في المنظمات وبين قراراتهم والأفعال التي يقومون بتنفيذها .

في حين يري كلا من Brown & Cregan (2008) أن فشل مساعي التغيير التنظيمي وعدم القدرة علي التكيف مع التغيير من أسباب التهكم التنظيمي حيث تعد جهود التغيير التنظيمي أحد الأمور التي يستهدفها تهكم العاملين وسخرتهم ، ويتكون التهكم تجاه التغيير التنظيمي من عنصرين أساسيين هما : أولا النظر إلي

التهكم خاصية غير قيمة جدا في ثقافتنا ، فالإشارة إلي شخص ما بالتهكم لا تعبر عن المدح والثناء لأنه قد يكون متشائما وقد يضيع عليه كثير من الفرص الجذابه ، من جانب آخر يمكن أن يكون التهكم ذا قيمة معينه في نقطة زمنية محددة لكل من المنظمة والأفراد .(العطوى ، ٢٠١٦ ، ٢٨٢)

كما أكد ( Engin (2014 علي أن التهكم التنظيمي يؤثر علي الثقافة المدرسية وتحصيل الطلاب بصورة سلبية ، ويؤدي إلي قلة الانتاجية والفعالية ، وضعف الثقة والإحباط .

وأوضحت نتائج دراسة (ناصر ، ٢٠١٨ ) إلي أنه للتقليل من التهكم التنظيمي ينبغي أن تبعد ممارسة بعض القيادات الإدارية عن التحيز المقصود والمحابة لبعض العاملين ، وضعف العدالة في نظم المكافآت وبرامج التدريب ، وتوزيع المهام والمسئوليات ، لكون تلك الممارسات تسهم بشكل كبير في بلورة ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين تجاه مؤسساتهم .

### أسباب التهكم التنظيمي

يعد التهكم التنظيمي من أهم مسببات اتساع الفجوة بين المنظمة والأفراد العاملين بها ، خاصة في ظل التغيرات البيئية والاجتماعية المختلفة واتساع دائرة الفساد المالي والإداري ، الأمر الذي قد يساهم في خلق التوتر لدي الأفراد ومن ثم تتولد معه الأفكار السلبية لدي الفرد نفسه وأيضا عن الآخرين ، ومن ثم يجب البحث عن الأسباب الحقيقية وراء انتشار مثل هذه الظاهرة .

ويمكن تلخيص أسباب التهكم التنظيمي كما أشارت إليها الدخيل (٢٠٢١) فيما يلي :

١- مجموعة العوامل البيئية التي تشمل الرواتب العالية للمديرين التنفيذيين ، وعملية التسريح القاسية للعاملين ، وأرباح المنظمة غير المبررة ،

وفيما يلي شرح مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد

#### ١- البعد الاعتقادي

يعد الاعتقاد البعد الأول للتهكم والذي يشير إلى أن المتهم يعتقد بأن المنظمة تقول شيء وتفعل عكسه أو أنها لا تفعله ، وأن ممارساتها وأهدافها ليس فيها رؤية مشتركة من قبل العاملين داخل المنظمة وبناء علي ذلك فإن العامل يفكر ويجرب من خلال الممارسة داخل المنظمة ويعمل علي اكتساب المعلومات من خلال الملاحظة والادراك ويشكل معتقداته عن المنظمة ، ويتوصل إلي نتيجة وهي أنه يعتقد بأن المنظمة تفتقد للاستقامة والمصادقية . ( الفتلاوي ، ٢٠١٤ ، ١٣٤ )

كما أكد ( Polatcan & Titrek ، 2013,1293 ) علي أنه يقصد ببعد الاعتقاد أن الأفراد يعتقدون بأن المنظمة تفتقد إلي الأمانة والموضوعية والصدق مما يتسبب في شعور سلبي مثل الغضب والشعور بعدم الاحترام والكراهية والاشمئزاز والاحتقار والإدانة، مما يترتب عليه شعور واعتقاد المتهم بأن المنظمة تتأمر عليهم .

وقد أكد ( Stanley et al ، 2005,435 ) علي أن البعد الاعتقادي يلعب دورا رئيسيا في تشكيل المشاعر والسلوك في حالة التهكم التنظيمي ، وتؤدي الخبرات السيئة فيما يتعلق بالمنظمة لتفاقم التهكم بين موظفيها .

#### ٢- البعد العاطفي

يتمثل البعد الثاني من التهكم التنظيمي في ردود فعل عاطفية سلبية قوية تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد حيث يبدأ العاملون في تكوين مشاعر سلبية فيما يعتقدون تجاه منظمته . ( yILDiz & Saylikay ، 2014,625 )

ويشتمل البعد العاطفي للتهكم التنظيمي علي ردود شعور المتهمين ومنها الشعور بالاستياء

التغيير علي أنه عملية عقيدة وغير مجدية وثانيا : وضع اللوم في فشل برامج التغيير علي الجهات المسؤولة عنه وقد يرجع ذلك إلي وجود المقاومة لكل جديد أو تغيير لدي بعض الأفراد .

كما يري ( Mahmut & Osman ، 2013,477 ) أن من أسباب التهكم التنظيمي التشديد وعبء وضغوط العمل وسوء التقدير ، قلة الوصول إلي التوقعات الشخصية أو التنظيمية ، عدم كفاية الدعم الاجتماعي والنفسي للعاملين ، تضارب الأهداف وعدم وضوحها ، عدم الكفاءة في صنع القرار ، سوء الفهم .

وأضاف ( Mousa ، 2017 ) أن من بين العوامل التي تساهم في وجود ظاهرة التهكم التنظيمي داخل أي منظمة عدم تقدير المنظمة للعاملين بها ، وانخفاض استقلالية العمل ، والتفاوت الكبير في الرواتب وانخفاضها بصفة عامة ، والشعور بالمحسوبية والتحيز، والتناقض بين السياسات الفعلية والقيم التنظيمية، ووجود أهداف تنظيمية غير قابلة للتحقيق ومتضاربة ، وزيادة أعباء وضغوط العمل ، قلة امتلاك المهارات القيادية اللازمة ، وعدم كفاية الدعم الاجتماعي والشخصي للعاملين .

يتضح أن أسباب التهكم التنظيمي متعددة وقد ترجع في المقام الأول إلي سوء التقدير والاهتمام بالعاملين وتعرضهم لضغوط العمل وشعورهم بعدم العدالة والنزاهة وقلة قدرتهم علي التكيف مع التغيير وكل ما هو جديد وعدم وضوح الأهداف وقلة وجود دعم اجتماعي ونفسي .

#### أبعاد التهكم التنظيمي

يتكون التهكم التنظيمي من ثلاث أبعاد وهي :

١- البعد الاعتقادي

٢- البعد العاطفي

٣- البعد السلوكي



### أنواع التهكم التنظيمي

أشار ( Dilek (2015) إلى وجود ثلاث أنواع للتهكم التنظيمي وهي :

- ١- التهكم الإداري : وينتج عندما يعتقد باختراق العقد الرسمي والنفسي بين العاملين والمنظمة .
  - ٢- التهكم كمقاومة للتغيير التنظيمي : وينشأ عن الشعور بالإحباط نتيجة فشل محاولات التغيير .
  - ٣- تهكم العملاء : ينتج عن المشاكل التي تحدث بين العاملين والربائن ويلقي العاملون اللوم علي الزبائن فيما يحدث من مشكلات .
- كما أشار الرميدي (٢٠١٩) ، خضير و أحمد (٢٠١٧) إلى أن أنواع التهكم التنظيمي تتمثل في :
- ١- التهكم الشخصي وهو النظرة السلبية لسلوك الأفراد غير القابل للتغيير ، ويشتمل الاستهزاء واحتقار العلاقات الشخصية ، وغياب أو ضعف الترابط والعلاقات بين الأفراد .
  - ٢- التهكم المهني ويسمى تهكم العمل ، ويتميز هذا النوع بعدم الإدراك ، والخلافات وعدم الاهتمام والشفافية والصراع بين المنظمة والقيم الشخصية .
  - ٣- التهكم العامل يشير إلي المواقف السلبية تجاه المنظمة ، والإدارة ، والزملاء وكافة عناصر المنظمة نتيجة انعدام الأمان الوظيفي ، وضغط العمل .
  - ٤- التهكم نحو التغيير التنظيمي تهكم العاملين عندما لم يحقق التغيير النتائج المرجوة منه ، ويزداد هذا السلوك مع الاستمرار في تطبيق التغيير بنفس الأسلوب الخاطيء .
  - ٥- التهكم الاجتماعي يرتبط هذا النوع بانتهاك العقد بين الفرد والمجتمع ، وينطوي علي خيبة أمل وإحباط تجاه المجتمع والمؤسسات .

والاشمئزاز والاحتقار والكرهية والإحباط وعدم الراحة والخزي وعندما يفكرون في المنظمة يلقون باللوم عليها ( Abraham,2000,275).

كما يشعر المتهكم بالازدراء والغضب تجاه المنظمة التي يعمل بها ويتمثل السبب الرئيسي في ظهور مشاعر الإحباط وخيبة الأمل في عدم تحقق التوقعات حول العدل والأمانة والانصاف والرغبة في المعاملة العادلة من قبل المنظمة ( Naus,2007).

### ٣- البعد السلوكي

يعبر التهكم التنظيمي هنا عن الأفعال العلنية أو السرية من قبل الأفراد المتهكمين داخل المنظمة ، والسلوك بسلوكيات تنصف بالعدائية وفقدان الثقة بالقيادة وعدم الثقة في الأشخاص أو المجموعات التي تعمل معهم في المنظمة ، وهذه السلوكيات هي حصيلة ونتيجة مترتبة علي المعتقدات والعواطف السلبية المتهكمة تجاه المنظمة (عمار، ٢٠١٥، ١٠٤).

كما يتمثل في ميل الأفراد إلي القيام بسلوكيات مسيئه ومهينة تجاه المنظمة تمشياً مع ذلك الاعتقاد وتلك العاطفه السلبية ، وفيه تصبح المشاعر السلبية للموظفين علنية ويتصرف الفرد في توافق وانسجام مع العناصر المعرفيه والعاطفيه (Mesci,2014, 199).

ويتمثل الميل السلوكي الأكثر وضوحاً لذوي المواقف التهكمية في تعبيرات انتقادية قوية تجاه المنظمة ، هذه التعبيرات قد تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال ، الشكل المباشر منها هو التعبيرات اللفظية الانتقادية الصريحة والواضحة حول افتقار المنظمة لمباديء الصدق والعدالة والإخلاص ، كما يمكن للموظفين استخدام الفكاهة وخصوصاً الفكاهة التهكمية الساخرة للتعبير عن المواقف التهكمية (نجم و عبد اللطيف ، ٢٠١٦ ، ١٨٨).

## خصائص المتهم

أشار سالم ( ٢٠١٧ ) إلي أن الفرد التهكمي يتميز بعدة خصائص وهي :

- ١- التشكيك في دوافع الآخرين .
- ٢- الحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية .
- ٣- النظر إلي الآخرين علي أنهم أنانيين وكذابين وغير مبالين .
- ٤- يمتعضون من مطالب الآخرين .

كما أكد حسن ( ٢٠١٥ ) علي أن المتهم يكون أقل إنتاجية ولديه انخفاض في درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأقل عرضة للتعاون مع جهود التغيير المؤسسي ، ولديه انخفاض في الروح المعنوية ، ويمكن أن يأخذ سلوك المتهمين أشكالا مثل :

- توجيه انتقادات قوية وحادة إلي المنظمة من خلال التصريح العلني عن فقدان المنظمة لقيم الصدق والإخلاص ويسخرون من أي إجراءات تنظيمية تقوم بها المنظمة .
- يستخدمون الدعاية الساخرة للتعبير عن المواقف المتهكمة لتفسير الأحداث التنظيمية التي تحدث داخل المنظمة .

## الآثار المترتبة علي التهم التنظيمي

للتهم التنظيمي آثار سلبية منها ما يتعلق بالأفراد وما يتعلق بالمنظمة كما يلي :

أولا- الأفراد : يشير كلا من ( Aslan& Eren (2014) إلي أن العامل المتهم يكون أكثر عرضة للغضب والشك والاحتقار والازدراء وانخفاض الدافعية والولاء التنظيمي والإجهد النفسي وزيادة الاحتراق الوظيفي والملل وانخفاض الروح المعنوية وزيادة الصراعات وضعف الثقة بالنفس ، وخيبة الأمل ، والإحباط واللامبالاة ، والإجهد العاطفي

والاغتراب ، واليأس والمشاعر السلبية مثل عدم الرضا والكرهية ويمتد إلي الشعور بالعار عند التفكير في منظماتهم.

ثانيا - المنظمة : أكد العطوي (٢٠١٢) و Stavrova ( 2015 ) & Ehlebracht أن المنظمات التي ينتشر فيها التهم تعاني من انخفاض الأداء وقلة الإنتاجية ، وزيادة معدل الغياب والاستقالة والسلوكيات المضادة للإنتاجية ، قلة الاستفادة من رأس المال البشري، عدم قدرة المنظمة علي تحقيق الأهداف ومن ثم تهديد بقائها واستمرارها في بيئة العمل .

ويؤكد بناي ( ٢٠١٤ ) أنه علي الرغم من الآثار السلبية للتهم التنظيمي إلا أن للتهم آثار إيجابية أيضا تتمثل في :

- ١- يساعد التهم العاملين علي الابتكار ، فالمتهم أفضل محلل وغير مستعد لقبول الأفكار أو الوسائل القديمة في المنظمة وبالتالي فهو في مقدمة المرشحين لتقديم أفكار ومناهج جديدة .
- ٢- يساعد التهم التنظيمي في تحسين الأداء خاصة عندما يكون هناك حاجة لتحدي وتغيير الإجراءات غير الفعالة .
- ٣- يمثل التهم صوت الضمير داخل المنظمة ، حيث له القدرة علي منع أو كشف من يقدمون مصالحهم الذاتية علي مصلحة المنظمة وغير ودودين ولا يقدمون المساعدة للآخرين .

## وسائل للحد من التهم التنظيمي

يمكن الحد من التهم التنظيمي من خلال عدة وسائل كما ذكرها بناي (٢٠١٤ ، ١١٥ )

- ١- وضع استراتيجيات محددة وواضحة هدفها التقليل من مستوي التهم .

الخليل من وجهة نظر المعلمين ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، تكونت عينة الدراسة من ( ٥٤١ ) معلما ومعلمة ، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة توافر سمات القيادة الريادية لدي المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لمدي توافر سمات القيادة الريادية لدي المشرفين التربويين تعزي لمتغيري النوع والمؤهل العلمي ، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمدي توافر سمات القيادة الريادية تعزي لمتغيرات سنوات الخبرة ومستوي المدرسة والمديرية .

وحاولت دراسة الزير وشاهين ( ٢٠٢١ ) تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المدراء ، وبيان الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، الفئة العمرية ، استخدم المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٨٦ ) مديراً ، وتوصلت الدراسة إلي أن واقع ممارسة القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية كانت بدرجة مرتفعة ، وجدت علاقة إيجابية بين واقع ممارسة أبعاد القيادة الريادية ( الإبداع ، الرؤية الاستراتيجية ، تحمل المخاطرة ، الاستباقية ) وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بأبعادها ( القانونية ، الاقتصادية ، الأخلاقية ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المفحوصين تعزي إلي المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، الفئة العمرية .

وهدفت دراسة الخليفات ( ٢٠٢١ ) تحديد دور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين وأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ذلك ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٣٠٠ ) معلما ، وتوصلت

٢- مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وتبادل المعلومات .

٣- التقليل من المستوي الأدنى من التغييرات التنظيمية.

٤- توفير الفرص بالتساوي مع الجميع كأفضل السبل للحد من مستوي التهكم .

٥- المساواة بين العاملين في المكافآت والحوافز المادية والمعنوية .

٦- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب دون تمييز أو محسوبية .

كما أضاف السطوحي وعبد اللاه ( ٢٠٢٠ ) ، ( ١٣١ ) عدد من طرق الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي منها :

١- وضع ميثاق أخلاقي لكل مؤسسة تعليمية وتفعيله بصورة جدية للقضاء علي ظاهرة المحسوبية والوساطة داخل المؤسسات .

٢- تفعيل القوانين وتطبيقها علي الجميع سواسية دون استثناء .

٣- تحقيق العدالة التنظيمية وإشاعة ثقافة الشفافية والنزاهة والاستقامة وعدم خرق الوعود الصريحة أو الضمنية مع العاملين .

٤- توفير الدعم التنظيمي والمناخ التنظيمي الإيجابي والتوعية ببرامج التغيير والتطوير .

٥- تبني أنماط قيادة إيجابية .

٦- مراعاة المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

#### الدراسات السابقة

تنقسم الدراسات السابقة إلي محورين :

#### المحور الأول : دراسات تناولت القيادة الريادية

هدفت دراسة عمرو ( ٢٠٢١ ) إلي التعرف علي مدي توافر سمات القيادة الريادية لدي المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة

الدراسة إلي أن تقديرات أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة لدور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر وفئة الخبرة من ٥ إلي أقل من ١٠ سنوات من جهة أخرى ، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر في الدرجة الكلية وكل من المجالات الرؤية الاستراتيجية ، والمخاطرة ، والثقة . وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في دعم القيادة الريادية في المدارس للإبقاء علي المستوى المرتفع لدور مديري المدارس في توفير متطلبات القيادة الريادية .

وسعت دراسة سليمان ( ٢٠٢١ ) إلي تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة دمياط وذلك من خلال التعرف علي الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية ، والوقوف علي الأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي ، وتحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي ، استخدم المنهج الوصفي مع الاستعانة بالمقابلة المفتوحة ، وتم إجراؤها علي عينة مكونة من ( ١٧ ) أستاذ بكلية التربية جامعة دمياط ومعلمي ومديري مدارس التعليم الثانوي ، توصلت الدراسة إلي أن توافر خصائص الريادة لدي القادة يعد مدخلا لتعزيز السلوك الريادي ، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي ، كما أن نجاح المدرسة في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم من شأنه أن يوفر أجواء هادفة للعمل الريادي وتطبيق ممارسات القيادة الريادية ، وتوصلت الدراسة أيضا إلي مجموعة من الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس

وحاولت دراسة صلاح الدين ( ٢٠٢٠ ) تحديد مستوى تطبيق القيادة الريادية بأبعدها ( الإبداع ، الرؤية ، التنافسية ، تحمل المخاطرة ) وأيضا مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعدها ( الاقتصادي ، الأخلاقي ، القانوني ، البيئي ) بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، والوقوف علي دور القيادة الريادية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالمدارس، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير النوع الاجتماعي، المسمي الوظيفي، والمؤهل الأكاديمي، استخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانته، وتكونت عينة الدراسة من ( ٥٣١ ) من المديرين ومساعديهم والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى تطبيق القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع ، وجدت علاقة موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية والقيادة الريادية وفقا للجنس لصالح الإناث .

وأجريت دراسة هلال ( ٢٠٢٠ ) لتحديد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي والوقوف علي واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية ، ووضع تصور مقترح لآليات تطبيقها ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته ، تكونت عينة الدراسة من ( ١٢١ ) عضوا ، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور جاء بدرجة محايد مما يشير إلي وجود معوقات تحول دون تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور ، وكان ترتيبها تنازليا وعلي النحو التالي ( التسويق للخدمات الجامعية ، الثقافة الريادية التكاملية ،

وتوجيه التعليم علي الأداء الوظيفي ، استخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي أن للكفاءة الإدارية وتوجيه التعليم تأثير إيجابي علي الأداء الوظيفي ، للقيادة الريادية دور وسيط في تطوير العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعليم وتطوير الأداء الوظيفي ، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أداء القادة لتحقيق الميزة التنافسية والاهتمام بتقديم الدورات اللازمة لهم في مجال القيادة الريادية .

وفحصت دراسة القحطاني والمخلافي ( ٢٠١٩ ) واقع أبعاد القيادة الريادية ( الإبداع الريادي ، والرؤية الإستراتيجية والاستباقية ، وتحمل المخاطر واستثمار الفرص ) لدي القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل ، استخدم المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيقها علي عينة بلغ عددهم ( ٨٢ ) قائدا أكاديميا ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها : توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة ، وجاء في الترتيب الأول بعد الرؤية الإستراتيجية يليه الإبداع الريادي ثم الاستباقية ، واستثمار الفرص وأخيرا تحمل المخاطر ، ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس أو المرتبة العلمية أو الموقع الإداري أو سنوات الخدمة وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة القيادة الريادية في الجامعات كاستجابة إستراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص والتكيف مع متطلبات التعليم العالي .

وحاولت دراسة خليل ومحمود وفلسطيني ( ٢٠١٩ ) وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته ، تكونت عينة الدراسة من ( ٢٦٠ ) معلما من معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر ، وتوصلت الدراسة إلي وجود ضعف وقصور في الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر

الرؤية الاستراتيجية ، المخاطرة المحسوبة، الإبداع التقني ) تم تقديم تصورا مقترحا لآليات تطبيق القيادة الريادية .

وسعت دراسة أحمد ( ٢٠٢٠ ) إلي تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته ، توصلت الدراسة إلي أن إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة ضعيفة ، وأن تطوير ممارسات القيادة الريادية لا بد وأن يسير في خطين متوازيين الأول يتعلق بدور القائد باعتباره صانع لريادة الأعمال وفيه يتم نمذجة الدور الذي يركز علي اكتشاف الفرص واستثمارها، والثاني يتعلق بدور القائد باعتباره مسرع لريادة الأعمال وفيه يتم نمذجة الدور القائم علي التحفيز والدافعية للتأثير علي العاملين معه لتوجيه تركيزهم إلي الفرص .

وهدف دراسة الدرس ( ٢٠٢٠ ) إلي التعرف علي واقع القيادة بمدارس المتفوقين STEM في مصر ومن ثم التوصل إلي عدة متطلبات لتطبيق القيادة الريادية بهذه المدارس، استخدم المنهج الوصفي ، واستمارة دلفاي ، طبقت استبانته علي أعضاء المجتمع المدرسي بمدارس المتفوقين ، وأجريت مقابلة شخصية لبعض القيادات بمدارس المتفوقين لاستطلاع آراء الخبراء حول متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين ، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين في مصر ، والتي اشتملت علي متطلبات تشريعية ومتطلبات بشرية ومتطلبات مادية ومتطلبات تنظيمية .

وحاولت دراسة ( ٢٠٢٠ ) Wahab& Tyasari تحديد تأثير الكفاءة الإدارية وتوجيه التعليم علي الأداء الوظيفي لقادة الجامعات بباكستان ودور القيادة الريادية في تطوير العلاقة بين الكفاءة الإدارية

المبادرة ، استثمار الفرص ، الرؤية الإستراتيجية ) لدى مديرات المدارس الثانوية الأهلية بالرياض ، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى مديرات المدارس الأهلية بالرياض في ضوء متغيرات الوظيفة ، مستوي التعليم ، سنوات الخبرة ، البرامج التدريبية في مجال القيادة والإدارة وتحديد معوقات تطبيق المديرات لأبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمات ، واستخدم المنهج الوصفي ، تكونت عينة الدراسة من ( ٢٨ ) مديرة و( ٨١٢ ) معلمة ، توصلت الدراسة إلي أن مستوي تطبيق المديرات لأبعاد القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة ، حيث جاء بعد المخاطرة بالمرتبة الأولى يليه بعد الإبداع وبالمرتبة الثالثة يأتي بعد المبادرة والاستباقية يليه بعد استثمار الفرص وبعد الرؤية الإستراتيجية كأقل أبعاد القيادة الريادية ، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة ، وفروق في ضوء عدد الدورات التدريبية ، من أهم معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمات ضعف الإمكانيات المادية المخصصة للأنشطة ، تبني مديرة المدرسة المركزية الشديدة وعدم تفويض المهام .

وهدفت دراسة السر ( ٢٠١٩ ) تحديد درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية بالكليات الحكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، تكونت عينة الدراسة من ( ١٦١ ) فردا ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية وإدارة التميز في الكليات الحكومية بالمحافظات الجنوبية ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بالمحافظات الجنوبية

الأحمر ، وجود معوقات كثيرة لتطوير أداء مديري تلك المدارس بعضها خاص بالتشريعات والقوانين والمركزية في إتخاذ القرارات ، ضعف الرغبة الشخصية للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية ، مقاومة التغيير من البعض ، كانت درجة واقع الأداء لمديري المدارس منخفضة في بعد الإبداع ، ودرجة ممارسة متوسطة في بعد الرؤية الاستراتيجية ومتوسطة في بعد المخاطرة ومتوسطة في بعد المبادرة وكبيرة في محور معوقات القيادة الريادية ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في محور أبعاد القيادة الريادية تعزي لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها ، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس علي هذا النوع من أنواع القيادة ، تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة ، إدراج أنماط جديدة من القيادة في ورش العمل والمناقشات في الدورات التدريبية .

وقامت دراسة السواريس ( ٢٠١٩ ) بالتعرف علي مدي توافر خصائص الريادة لدي القادة التربويين ، استخدم المنهج الوصفي ، تكونت عينة الدراسة من ( ٦٤ ) من القادة التربويين ، توصلت الدراسة إلي توفر خصائص الريادة لدي القادة التربويين بدرجة كبيرة ، عدم وجود فروق دالة إحصائية علي توفر خصائص الريادة لدي القادة التربويين تعزي للجنس والمسمى الوظيفي ، وعدد سنوات الخدمة ، وجود فروق دالة إحصائية علي توفر خصائص الريادة لدي القادة التربويين تعزي إلي الإلتحاق ببرامج الريادة ، ولصالح الفئة التي التحقت ببرامج الريادة ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي الخصائص الريادية لدي القادة التربويين وفق احتياجاتهم .

وحاولت دراسة السبيعي ( ٢٠١٩ ) التعرف علي واقع أبعاد القيادة الريادية ( المخاطرة ، الإبداع ،

عينة الدراسة من ( ٢٩٥ ) قائداً ، توصلت الدراسة إلي أن مستوي واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية متوسطاً ، أهم معوقات تطبيق الريادة من وجهة نظر القادة والمعلمين قلة الميزانية المخصصة للأنشطة ، صعوبة وتعقيد الإجراءات الرسمية .

حددت دراسة الجيار ( ٢٠١٨ ) متطلبات تفعيل القيادة الريادية بالجامعات المصرية علي ضوء مجتمع المعرفة ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استنباطه ، وتوصلت الدراسة إلي أن الجامعة الريادية تبنى وتصمم مناهجها وتخصصاتها لتخرج طلاب قادرين علي خلق فرص العمل في سوق العمل ، والتواصل مع الجامعات المتقدمة في مجالات ريادة الأعمال والتعليم القائم علي الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار والتأمل والتفكير الريادي للطلاب .

وسعت دراسة ( ٢٠١٨ ) Pihie ,et al تحديد العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استنباطه ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٣٥٨ ) معلماً بالمدارس الثانوية بنيجريا ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة الريادية والفعالية المدرسية ، فبعد القيادة الريادية يسهل ويقوي الفعالية المدرسية لقادة المدارس الثانوية .

وحاولت دراسة (Dahirus & Pihie 2016)

توضيح دور القيادة الريادية في مواجهة التحديات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية ، استخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي أن القادة الرياديين هم صناع وبناء فعالية المدرسة وأنهم بما يمتلكون من مهارات قادرين علي مواجهة المخاطر والصعوبات والتكيف مع كل ما هو جديد ، والتنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المبتكرة لها .

وسعت دراسة معيقل (٢٠١٦) إلي التعرف علي واقع ممارسة القيادة الريادية المتمثلة في ( الإبداع ،

تعزّي لمتغير المسمي الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بالكلية ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول مستوي إدارة التميز لدي القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بالمحافظات الجنوبية تعزّي لمتغير المسمي الوظيفي والمؤهل العلمي بينما كانت لصالح متغير سنوات الخبرة ، وأوصت الدراسة بضرورة توفير البنية التحتية المادية والمعلوماتية الداعمة لتطوير القادة لمهاراتهم الريادية .

وهدفت دراسة السعيد ( ٢٠١٩ ) إلي التعرف علي درجة ممارسة القيادة الريادية لدي مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين ، استخدم المنهج الوصفي ، تكونت عينة الدراسة من ( ٦٣٤ ) معلماً ، توصلت الدراسة إلي أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدي مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية علي مجالات درجة ممارسة القيادة الريادية لدي مديري المدارس بدولة الكويت تعزّي لمتغير الجنس ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة عند جميع المجالات ماعدا مجال علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي ، وأن مستوي التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة ، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي .

وحاولت دراسة حوالة ( ٢٠١٩ ) التعرف علي واقع تطبيق أبعاد الريادة من قبل قيادات المدارس الثانوية من خلال الأبعاد التالية ( المخاطرة ، والإبداع ، والمبادرة ، واغتنام الفرص ، والرؤية الاستراتيجية ) من وجهة نظر القادة والمعلمين ، والتعرف علي الفروق لواقع تطبيق أبعاد الريادة لدي القيادات وفقاً للمنصب ، سنوات العمل ، البرامج التدريبية ، تحديد معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية ، استخدم المنهج الوصفي ، تكونت

( ١٨٣ ) معلمة في المدارس الأهلية بالقصيم ، وتوصلت الدراسة إلي أن مستوي التهكم التنظيمي لدي معلمات المدارس الأهلية من وجهة نظرهن جاء بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزي إلي المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة .

وحاولت دراسة بوفناز وبوغليطة ( ٢٠٢١ ) تحديد أثر نمط القيادة التحويلية علي التهكم التنظيمي ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٢٦ ) أستاذة جامعيًا ، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة علي التهكم التنظيمي ، مستوي ممارسة نمط القيادة التحويلية لدي قيادات الكليات محل الدراسة مرتفع ، مستوي التهكم التنظيمي بين الأساتذة العاملين متوسط ، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي إدارة الكليات للاهتمام بموضوع التهكم التنظيمي لما يسببه من مشاكل تؤثر سلبيا علي الأداء الكلي .

وسعت دراسة سعد ( ٢٠٢٠ ) إلي تحديد العلاقة بين التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي للعاملين بالتمريض بالمستشفيات التعليمية ، والتعرف علي العلاقة بين التهكم التنظيمي والأداء الوظيفي ، واختبار العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي ، استخدم المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٥٦ ) عاملا ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة خطية سالبة بين أبعاد التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي ، وأن هذه العلاقة عكسية ، حيث كلما زاد مستوي التهكم التنظيمي لدي العاملين بالمستشفيات التعليمية انخفض مستوي الفخر التنظيمي ، وجود علاقة طردية بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي ، وجود علاقة إيجابية بين الفخر التنظيمي وبعديه علي مستوي الأداء الوظيفي عند توسيط التهكم التنظيمي للعاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية محل الدراسة ، أوصت الدراسة بزيادة مستوي كل من الفخر التنظيمي والأداء .

المبادرة ، استثمار الفرص ، الميل للمخاطرة ) ، وتحديد أهم المعوقات والمطلبات ، والاحتياجات التدريبية لإعداد برنامج تدريبي مقترح ، استخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانته ، وتوصلت الدراسة إلي أن ممارسة القيادة الريادية كانت متوسطة ، جاء الإبداع في المرتبة الأولى ، يليه المبادرة ، فاستثمار الفرص ، وأخيرا المخاطرة ، جاءت معوقات التطبيق بدرجة كبيرة في المعوقات التنظيمية ، تليها المعوقات الشخصية ، واتفق أفراد العينة علي أن أهم مطلب للتطبيق هو تدريب قادة المدارس علي مهارات القيادة الريادية ، وخلصت الدراسة إلي وجود احتياجات تدريبية فعلية لدي قيادات المدارس علي أساسها وضع برنامج تدريبي مقترح .

وهدفت دراسة ( 2014 ) Suyitno إلي توضيح الأسس التي تمارس علي أساسها القيادة الريادية للمديرين بالمدارس، ودورها في تعزيز القيادة الريادية لديهم ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة ( ٤٦ ) فرد بأندونيسيا ، وتوصلت الدراسة إلي أن مديري المدارس يستخدمون بعض الإستراتيجيات في ممارستهم للقيادة الريادية منها إجراء تعديلات إبداعية علي المنهج وطرق التدريس ، تمكين المعلمين ، مساعدة الخرجين في الحصول علي وظائف مناسبة ودخول سوق العمل ، وكلما كان المدير يمتلك فكرا رياديا ورؤية واضحة كلما كان أقدر علي بناء علاقات إيجابية بين المدرسة ومجتمع المدرسة الداخلي والخارجي .

#### المحور الثاني: دراسات تناولت التهكم التنظيمي

هدفت دراسة الدخيل ( ٢٠٢١ ) التعرف علي مستوي التهكم التنظيمي لدي معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم من وجهة نظرهن ، والكشف عن وجود فروق في استجابات أفراد العينة تعزي إلي متغيرات الدراسة : المرحلة التعليمية و سنوات الخبرة ، استخدم المنهج الوصفي ، تكونت عينة الدراسة من



ومعلنة لما تصرفه الإدارة من مكافآت طبقا لجهود الأعضاء .

كما هدفت دراسة البشوتي ( ٢٠٢٠ ) إلي تحديد أثر التهكم التنظيمي علي الرضا الوظيفي، تم الحصول علي البيانات والمعلومات باستخدام أسلوب الاستقصاء، وتم إجراء الدراسة علي عينة مكونة من ( ٢٩٨ ) من العاملين بالشركات الصناعية ، توصلت الدراسة إلي وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية للتهكم التنظيمي علي الرضا الوظيفي وذلك من خلال اختبار المتغيرات الفرعية للتهكم التنظيمي علي الرضا الوظيفي ، توجد اختلافات بين الفئات المختلفة من العاملين في الشركات بمحافظة بورسعيد نحو التهكم التنظيمي والرضا الوظيفي وذلك وفقا لاختلاف خصائصهم الديموجرافية ، وأوصت الدراسة بتعميق الفهم بموضوعات التهكم التنظيمي والرضا الوظيفي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة ، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين علي الأبعاد الأساسية لهم ، وضرورة قيام الشركات بتوفير الأجور المناسبة للموظفين وتوفير الجو النفسي والمادي المناسب في بيئة العمل والقضاء علي الملل والمهام الروتينية التي تؤثر علي نفسية العاملين ومعنوياتهم .

وحاولت دراسة أبو طبيخ والسكافي ( ٢٠٢٠ ) التعرف علي دور الاستغراق الوظيفي بأبعاده ( الاستغراق الإدراكي المعرفي ، الاستغراق الشعوري ، الاستغراق الجسدي ) كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها ( التوزيعية ، الإجرائية ، والتفاعلية) والتهكم التنظيمي بأبعاده ( الاعتقاد ، العاطفي ، والسلوكي ) ، استخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٥٠ ) موظفا في رئاسة جامعة الكوفة ، توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي للموظفين علي المستوي الكلي ،

وحاولت دراسة العامري (٢٠٢٠) التعرف علي العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي ، وتحديد أثرهما علي التهكم التنظيمي لدي الإداريين في جامعة الحديدة ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٢٤ ) إداريا ، وتوصلت الدراسة إلي أن مستوي الدعم التنظيمي كان منخفض ، ومستوي الاستغراق الوظيفي كان مرتفعا ، بينما كان التهكم التنظيمي متوسطا ، وجدت علاقة ارتباط سلبية بين الدعم التنظيمي والتهكم التنظيمي ، وعدم وجود علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي والتهكم التنظيمي ، وجد تأثيرا معنويا سلبيا للدعم التنظيمي في التهكم التنظيمي ، وعدم وجود أثر معنوي للاستغراق الوظيفي علي التهكم التنظيمي ، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي معا علي التهكم التنظيمي .

وحاولت دراسة مرزوق ( ٢٠٢٠ ) التعرف علي التهكم التنظيمي وأبعاده وتحديد واقعه بجامعة القاهرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، استخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي أن محاور الأداة قد تحققت من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجات متفاوتة ، حيث تحقق محور أبعاد التهكم التنظيمي ومحور أسباب التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة في حين تحقق محور آليات الحد من التهكم التنظيمي بدرجة كبيرة ، كما تحققت عبارات البعد الاعتقادي والبعد العاطفي ضمن أبعاد التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة ، في حين تحققت عبارات البعد السلوكي بدرجات ضعيفة ، وأشارت عينة الدراسة إلي أن من أهم أسباب التهكم التنظيمي : ضعف الراتب مقارنة بما يبذل من مهام وأعباء ، وزيادة مهام وأعباء العمل دون مقابل مادي أو معنوي ومن أهم آليات المقترحة للحد من التهكم التنظيمي : تشجيع إدارة الكلية لما يقدمه الأعضاء من أفكار تحسن الأداء ، ووضع قواعد ومعايير واضحة

وسعت دراسة عبد الهادي وفهمي وعبد الوارث ( ٢٠٢٠ ) إلي دراسة العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي ، وتحديد إلي أي مدى يؤثر التهكم التنظيمي علي أبعاد الإحباط الوظيفي ، استخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٣٨٤ ) من العاملين بشركات السياحة بالقاهرة ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي، ووجود تأثير معنوي للتهكم التنظيمي علي الإحباط الوظيفي في شركات السياحة المحددة بالدراسة . وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ القيم الأخلاقية من خلال وضع دستور أخلاقي لتقليل التهكم لدي العاملين والحد من تأثيره السلبي ، ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية وخلق علاقات جيدة مع العاملين وترسيخ مبدأ الثقة في الإدارة للحد من شعور العاملين بالتهكم التنظيمي، خلق بيئة عمل تقوم علي التعاون والعمل الجماعي .

وهدفت دراسة مصطفى ( ٢٠٢٠ ) إلي وضع إطار مقترح يفسر طبيعة العلاقات بين كل من مهارات الذكاء العاطفي لدي المعلمين والمعلمات ومدركاتهم لسلوكيات الاستقواء والتهكم التنظيمي وأثر ذلك علي نيتهم لترك العمل ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٣٤٨ ) معلما بالمدراس الثانوية الفنية بمحافظة بني سويف ، وتوصلت الدراسة إلي عدم وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة للذكاء العاطفي كمتغير مستقل علي نية ترك العمل كمتغير تابع ، توجد علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة للاستقواء الرأسي كمتغير مستقل علي نية ترك العمل كمتغير تابع ، ووجود علاقة تأثيرية إيجابية معنوية مباشرة للتهكم التنظيمي كمتغير مستقل علي نية ترك العمل كمتغير تابع ، كما توجد علاقة تأثير سلبية معنوية مباشرة للذكاء العاطفي كمتغير مستقل علي الاستقواء الرأسي كمتغير تابع ، وأن الذكاء العاطفي

وجود علاقة ارتباط متباينة بين ابعاد العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي ، وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية لمتغير العدالة التنظيمية في التهكم التنظيمي ، وجود علاقة ارتباط متباينة بين ابعاد العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي ، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية لمتغير الاستغراق الوظيفي في التهكم التنظيمي ، وأوصت الدراسة بضرورة أن تحرص الجامعة علي العمل بشكل جدي في التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي لما له من آثار سلبية علي المدى البعيد ، وأهمية تشجيع الموظفين علي المشاركة في اللقاءات والحوارات المهنية ، وأن تتمتع ممارسات الجامعة بالمصداقية .

وقامت دراسة المحمود والباشقالي ( ٢٠٢٠ ) بالتعرف علي دور القيادة بالضيافة من خلال أبعادها المتمثلة في الدور ( البطولي ، والخادم ، والمضيف ) في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي من خلال أبعاده المتمثلة في ( الإدراكي ، والعاطفي ، والسلوكي ) ، استخدم المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٦٠ ) شخصا يمثلون الكوادر الوظيفية والتدريسية في الكليات والمعاهد المبحوثة ، وطبقت استبانته ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين القيادة بالضيافة في التهكم التنظيمي علي المستوي الكلي للعينة المستجيبة ، وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء القيادات الإدارية اهتماما بالتوازن بين تبني أنماط قيادية مختلفة والابتعاد عن ممارسة الأدوار القيادية المتسلطة وذلك لضمان وصول الموظفين إلي أهدافهم المهنية وإعطائهم مسؤولية إتخاذ القرارات ذات الصلة بوظائفهم وأنشطتهم اليومية ، وأن تعمل القيادات علي تقبل مواقف الموظفين الخاطئة ومعالجتها بدون ردود أفعال سلبية باعتبار ذلك من الوسائل الوقائية في معالجة أسباب ظهور التهكم التنظيمي .

وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٩٤ ) إداريا بجامعة الأقصى ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي سلوك المواطنة التنظيمية ومستوي ظاهرة التهكم التنظيمي ، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة ( الإيثار ، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير ) علي مستوي التهكم لدي الإداريين في جامعة الأقصى ، جاء ترتيب أبعاد سلوك المواطنة علي النحو التالي : وعي الضمير ، الكياسة ، الروح الرياضية ، الإيثار ، السلوك الحضاري ، وافق أفراد العينة علي ممارسة التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة علي فقرات التهكم التنظيمي ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعاملين وتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيزها ، وتحديث المناخ التنظيمي بشكل مستمر وأن تعمل الجامعة علي تقديم الدعم المستمر للعاملين والنظر إلي هذا الدعم علي أنه استثمار علي المدى البعيد في مواجهة ظاهرة التهكم .

بينما هدفت دراسة عبد الكريم ( ٢٠١٩ ) إلي التعرف علي مستوي الشفافية في الجامعات الأردنية الخاصة ودورها في الحد من التهكم التنظيمي لدي العاملين ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٣٣ ) عاملا ، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن مستوي ممارسة الشفافية والتهكم التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة كانت بمستوي متوسط ، وجود أثر سلبي للشفافية ببعديها ( شفافية المعلومات ، وشفافية إجراءات العمل ) علي التهكم التنظيمي ، عدم وجود أثر للشفافية ببعديها علي التهكم التنظيمي ، عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو الشفافية والتهكم التنظيمي تعزي للمتغيرات الديموغرافية ، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الجامعات الخاصة علي العمل

كمتغير تفاعلي يعدل من قوة التأثير الإيجابي المباشر للاستقواء الرأسي والتهكم التنظيمي معا كمتغيرين مستقلين ونية ترك العمل كمتغير تابع .

واهتمت دراسة ( Khalid 2020 ) بفحص العلاقة بين التهكم التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال توسيط الكفاءة الذاتية المهنية ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، واجريت الدراسة في باكستان ، وتوصلت الدراسة إلي أن الكفاءة الذاتية المهنية كان لها تأثير كبير علي العلاقات بين التهكم التنظيمي بأبعاده والأداء الوظيفي ، كما كان للكفاءة الذاتية المهنية دور وسيط في العلاقة بين التهكم المعرفي والأداء الوظيفي ، ووجد أن للكفاءة الذاتية المهنية لها دور وسيط في العلاقة بين كل من التهكم المعرفي والسلوكي والأداء الوظيفي ، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم المعنوي للموظفين لخفض مستوي التهكم التنظيمي .

وهدف دراسة ( Fatima & Junaid 2019 ) إلي تحديد أثر التهكم التنظيمي علي ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، وتحديد أيضا الدور الوسيط للاغتراب الوظيفي في العلاقة بين التهكم التنظيمي ونتائج العمل ، استخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانته لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٣٥٠ ) موظفا بباكستان ، وتوصلت الدراسة إلي أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التهكم التنظيمي وضغوط العمل ، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين التهكم التنظيمي والأداء الوظيفي ، يتوسط الاغتراب الوظيفي العلاقة بين التهكم التنظيمي والأداء الوظيفي ، وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات وأساليب تنظيمية للحد من التهكم التنظيمي ، والتأكيد علي تحسين جودة الحياة الوظيفية وخلق علاقات جيدة بين العاملين .

وسعت دراسة أبو زعيتر ( ٢٠١٩ ) إلي التعرف علي دور سلوك المواطنة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي ، استخدم المنهج الوصفي ،

بالمفاهيم الحديثة في الإدارة مثل الشفافية واستعمالها كأسلوب عمل في إدارتها وعملها اليومي .

وهدف دراسة محمود ( ٢٠١٩ ) التعرف علي دور الثقة العمودية كمتغير وسيط بين القيادة الأبوية كأحد الأنماط القيادية والتهكم التنظيمي ، واعتمدت الدراسة علي استقصاء ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٥٠ ) موظفا ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية وأبعاد التهكم التنظيمي ، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة وذلك علي المستوي الإجمالي ، يتوسط متغير الثقة العمودية العلاقة بين القيادة الأبوية كأحد الأنماط القيادية والتهكم التنظيمي .

وحاولت دراسة داهش ( ٢٠١٩ ) التعرف علي طبيعة العلاقة بين نرجسية القادة والتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاث ( المعرفي ، العاطفي ، السلوكي ) للعاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنيا ، وتحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء العاطفي كمتغير وسيط تفاعلي في هذه العلاقة ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانة ، تكونت عينة الدراسة من ( ٢٨٧ ) عاملا ، توصلت الدراسة إلي وجود ارتباط إيجابي بين نرجسية القادة الإداريين والتهكم التنظيمي بكل أبعاده ، كما وجد أن الذكاء العاطفي يعدل من هذه العلاقة ، فتكون أقوى لدي العاملين الذين يدركون مستوي منخفض من الذكاء العاطفي بالمقارنة بالعاملين الذين يدركون مستوي مرتفع من الذكاء العاطفي في الوحدات المحلية بمحافظة المنيا .

وسعت دراسة مزعل ( ٢٠١٨ ) إلي معرفة الأثر بين أبعاد التهكم التنظيمي ( البعد الاعتقادي ، البعد السلوكي ، البعد العاطفي ) ورأس المال الاجتماعي من خلال تحديد أبعاده الثلاثية ( الثقة ، التعاون ، الالتزام ) . استخدم المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٣١٥ ) فردا ، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة تأثير مباشر بين التهكم التنظيمي وأبعاده علي رأس المال

الاجتماعي وأبعاده مما يدل علي عدم الثقة من قبل المرؤوسين برؤسائهم في العمل ، وانعدام التعاون والشعور بالاحباط ، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك لخلق حالة من التحفيز لدي العاملين للسلوك الذي يؤهلهم لبلوغ المناصب العليا .

واختبرت دراسة حسانين والسطوحي ( ٢٠١٨ ) العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٤١١ ) من العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة السامة ( الإشراف المسيء ، النرجسية ، الترويج الذاتي ، عدم القدرة علي التنبؤ ، القيادة السلطوية ) والتهكم التنظيمي بأبعاده ( البعد الاعتقادي ، والبعد العاطفي ، والبعد السلوكي ) ، وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق الشفافية عن طريق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين مما يخلق حالة من الثقة لدي العاملين في الإدارة ويقلل من مستويات التهكم ، وتحقيق العدالة والمساواة وعدم التمييز بين العاملين سواء كان ذلك ماديا أو معنويا .

وحاولت دراسة Erarslan,Kaya & Altindag (2018) تحديد تأثير التهكم التنظيمي والرضا الوظيفي علي الالتزام التنظيمي ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانة ، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٤٠ ) موظفا بالبنوك بإسطنبول بتركيا ، وتوصلت الدراسة إلي أن التهكم التنظيمي ليس له أي تأثير علي الالتزام التنظيمي ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدرجة الملائمة بين الفرد والوظيفة ، وتوزيع العمل بطريقة عادلة ومتناسبة بين العاملين مما يخفف من أعباء وضغوط العمل .

وسعت دراسة Arslan (2018) إلي فحص تأثير التهكم التنظيمي علي الأداء الوظيفي من خلال

الأسباب التي تؤدي إلي ظهور التهكم التنظيمي والمتمثلة في فقدان الثقة في الإدارة وعودها ، وانفراد المسؤولين بعملية صنع القرار .

وسعت دراسة ( Terzi & Derin(2016) إلي فحص العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطية والتهكم التنظيمي ، استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ( ٧٤٢ ) معلما وإداريا بعشرة مدارس ثانوية بمدينة بالكسير بتركيا، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة سلبية بين القيادة الديمقراطية والتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاث ( التهكم العاطفي ، التهكم المعرفي ، التهكم السلوكي ) ، وأوصت الدراسة بضرورة اشاعة ثقافة العمل الصادق والنزاهة والسلوك الأخلاقي بين الأعضاء، الالتزام بالموضوعية والشفافية في معالجة المشكلات داخل المدرسة وتحقيق العدالة والمساواة بين الأعضاء في المكافآت والتعاملات الشخصية سعيا لتقليل الآثار السلبية للتهكم التنظيمي .

وهدفت دراسة ( Gkorezis et al (2015) إلي تحديد أثر نمط القيادة الانتهازية في الإجهاد العاطفي للعاملين ، وذلك من خلال إدخال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بينهما ، استخدام المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٥٠ ) عاملا ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين القيادة الانتهازية وكلا من الإجهاد العاطفي والتهكم التنظيمي ، ووجود علاقة إيجابية بين التهكم التنظيمي والإجهاد العاطفي ، ووجود تأثير وسيط للتهكم التنظيمي حيث يقلل التهكم التنظيمي من قوة العلاقة بين القيادة الانتهازية والإجهاد العاطفي .

#### تعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة سواء أكانت عربية أم أجنبية يتضح أنه اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب واختلفت في أخرى ، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في

الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي ، وطبقت استنبانه ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٠٠ ) موظفا بباكستان ، وتوصلت الدراسة إلي أن العلاقة بين التهكم التنظيمي والأداء الوظيفي علاقة سلبية ، في حين أن الاستغراق الوظيفي يتوسط هذه العلاقة ، وغالبية أفراد العينة يشعرون بعدم الرضا عن منظماتهم لإحساسهم بأنها لا تفي بعودهم مما يؤثر سلبا علي أدائهم ، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الاستقرار الوظيفي لدي العاملين ، ومشاركة العاملين في تحديد أساليب العمل .

وحاولت دراسة أبو الذهب (٢٠١٧) دراسة أثر سلوكيات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة ( الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، تصميم الخطط المقنعة الإشراف التنظيمي ) والتعرف علي دورها في الحد من التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة ( التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي ) لدي العاملين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، وتكونت عينة الدراسة من ( ٣١٩ ) عاملا، وتوصل البحث إلي وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة علي كل من التهكم المعرفي ، والتهكم العاطفي والتهكم السلوكي ، وهو ما يعني أنه كلما زادت ممارسة القادة في هذه المستشفيات لسلوك القيادة الخادمة كلما انخفض التهكم التنظيمي، وبناء علي ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد علي تطبيق فلسفة القيادة الخادمة بالشكل الذي يحد من ممارسة مثل هذه السلوكيات ومنها: العمل علي تنمية الوعي لدي المسؤولين بضرورة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة المتمثلة في الإيثار والاحتواء العاطفي والحكمة وتصميم الخطط المقنعة والإشراف التنظيمي ، وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تختص بتدعيم مثل هذه السلوكيات وتهتم بتنمية معارف القيادات بفوائد مثل هذه الممارسات وأثرها الإيجابي علي العاملين وعلي المنظمة ككل ، وضرورة الحد من

بلورة مشكلة البحث وتحديد المنهج والأدوات وبناء الإطار النظري وفي تحليل وتفسير النتائج .

### منهج البحث

نظرا لأن موضوع البحث الحالي من الموضوعات التي تحتاج في معالجتها إلي توضيح الأطر الفكرية ورصد واقعها وتحليله وتفسيره من خلال عمل دراسة ميدانية فقد استخدم المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات ووصف الواقع وإنما يهتم بتحليل البيانات والكشف عن العلاقة بين أبعادها المختلفة لتفسيرها والوصول إلي استنتاجات تعمل علي تطوير الواقع .

### عينة البحث

تكونت عينة البحث من (٣٧٩) من معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث

### جدول (١) توزيع عينة البحث وفقا لعدد من

#### المتغيرات الشخصية

المتغير	المجموعة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١٣٥	٣٥.٦ %
	إناث	٢٤٤	٦٤.٤ %
الخبرة	أقل من ١٥ سنة	١٨٣	٤٨.٣ %
	١٥ سنة فأكثر	١٩٦	٥١.٧ %
المرحلة	الابتدائية	١٥٠	٣٩.٦ %
	الإعدادية	١١٢	٢٩.٦ %
	الثانوية	١١٧	٣٠.٩ %

### أدوات البحث

في ضوء الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الميدانية تم تصميم أداتي البحث وهما:

١- استبانة القيادة الريادية .

٢- استبانة التهكم التنظيمي

وفيما يلي وصف لهما .

### أولا : استبانة القيادة الريادية

مرت عملية إعداد استبانة القيادة الريادية بعدة خطوات وهي :

١- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة الخاصة بموضوع القيادة الريادية .

٢- تحديد محاور الاستبانة وفقا للأطر النظرية والدراسات السابقة .

٣- حددت عبارات الاستبانة حيث تكونت من ( ٤٠ ) مفردة موزعة على الأبعاد التالية:

- بعد المخاطرة، ويتكون من ٥ عبارات

- بعد الرؤية ويتكون من ٨ عبارات

- بعد الإبداع ويتكون من ١١ عبارة

- بعد المبادرة ويتكون من ٨ عبارات

- بعد استثمار الفرص ويتكون من ٨ عبارات

- بعد معوقات تحقيق القيادة الريادية ويتكون من ١٩ عبارة

كما وضعت لكل عبارة ثلاثة بدائل وهي ( بدرجة كبيرة ، متوسطة ، قليلة ) .

### صدق الاستبانة

#### أولا- صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة علي مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة والتربية للحكم علي مدي مناسبتها للهدف منها وسلامة صياغتها، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات حول صياغة بعض الفقرات والتعديلات والإضافة والحذف تم إعداد الصورة النهائية للاستبانة.

#### ثانيا - صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة المفردة والدرجة الكلية

للبعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة باستثناء بعد معوقات تحقيق القيادة الريادية وذلك على عينة

استطلاعية بلغت (٣٩) معلما وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

### جدول (٢)

قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد باستبانة القيادة الريادية

المخاطرة		الرؤية		الإبداع		المبادرة		استثمار الفرص	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	**٠.٥٦	١	**٠.٦٨	١	**٠.٧١	١	**٠.٥٦	١	**٠.٥٧
٢	**٠.٦٢	٢	**٠.٥٩	٢	**٠.٥٧	٢	**٠.٦٢	٢	**٠.٥٨
٣	**٠.٥٨	٣	**٠.٥٥	٣	**٠.٥٩	٣	**٠.٦٣	٣	**٠.٦٢
٤	**٠.٦٣	٤	**٠.٤٩	٤	**٠.٦٨	٤	**٠.٥٦	٤	**٠.٦٥
٥	**٠.٥٧	٥	**٠.٥٦	٥	**٠.٥٤	٥	**٠.٦٢	٥	**٠.٥٦
-	-	٦	**٠.٥٣	٦	**٠.٥٢	٦	**٠.٥٥	٦	**٠.٦٢
-	-	٧	**٠.٦٢	٧	**٠.٥٦	٧	**٠.٦٣	٧	**٠.٦٣
-	-	٨	**٠.٦٦	٨	**٠.٦٢	٨	**٠.٦٢	٨	**٠.٦٥
-	-	-	-	٩	**٠.٦٢	-	-	-	-
-	-	-	-	١٠	**٠.٦٣	-	-	-	-
-	-	-	-	١١	**٠.٦٠	-	-	-	-

يتضح من الجدول السابق (٢) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يعني أن العبارة تقيس ما يقبسه البعد وهو مؤشر على الصدق

### جدول (٣)

قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	المخاطرة	٠.٧٦	٠.٠١
٢	الرؤية	٠.٧٧	٠.٠١
٣	الإبداع	٠.٦٩	٠.٠١
٥	المبادرة	٠.٨٠	٠.٠١
٦	استثمار الفرص	٠.٨٠	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يعني أن البعد يقيس ما يقبسه الاستبانة وهو مؤشر على الصدق.

جدول (٤)

قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية لبعدها معوقات تحقيق القيادة الريادية

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	**٠.٦٠	٦	**٠.٥٦	١١	**٠.٥٨	١٦	**٠.٥٩
٢	**٠.٦٥	٧	**٠.٦٤	١٢	**٠.٦٤	١٧	**٠.٦٧
٣	**٠.٦٤	٨	**٠.٤٨	١٣	**٠.٥٦	١٨	**٠.٥٦
٤	**٠.٥٦	٩	**٠.٥٩	١٤	**٠.٦٢	١٩	**٠.٦٢
٥	**٠.٦٣	١٠	**٠.٦٢	١٥	**٠.٥٩	-	-

- بعد أسباب التهمك التنظيمي ويتكون من ١١ عبارة

كما وضعت لكل عبارة ثلاثة بدائل وهي ( بدرجة كبيرة ، متوسطة ، قليلة ) .

**صدق الاستبانة**

**أولاً- صدق المحكمين**

تم عرض الاستبانة علي مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة والتربية للحكم علي مدي مناسبتها للهدف منها وسلامة صياغتها، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات حول صياغة بعض الفقرات والتعديلات والإضافة والحذف وتم إعداد الصورة النهائية للاستبانة.

**ثانياً - صدق الاتساق الداخلي**

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة باستثناء بعد معوقات تحقيق القيادة الريادية وذلك علي عينة استطلاعية بلغت (٣٩) معلما وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية لبعدها معوقات تحقيق القيادة الريادية دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يعني أن العبارة تقيس ما يقبسه البعد وهو مؤشر على الصدق.

**ثبات الاستبانة**

تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة كاملة والأبعاد فتراوحت قيم معاملات الثبات بين ٠.٧١ - ٠.٨٩ للأبعاد والاستبانة كاملة وهي قيمة عالية ومقبولة.

**ثانياً - استبانة التهمك التنظيمي**

مرت عملية إعداد استبانة التهمك التنظيمي بعدة خطوات وهي :

٤- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة الخاصة بموضوع التهمك التنظيمي .

٥- تحديد محاور الاستبانة وفقا للأطر النظرية والدراسات السابقة .

٦- حددت عبارات الاستبانة حيث تكونت من (٢٨) مفردة موزعة على الأبعاد التالية:

- البعد الاعتقادي، ويتكون من ٧ عبارات
- البعد السلوكي ويتكون من ٥ عبارات
- البعد العاطفي ويتكون من ٥ عبارات



جدول (٥)

قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد باستبانة التهكم التنظيمي

الاعتقادي		السلوكي		العاطفي		أسباب التهكم التنظيمي	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	**٠.٦٢	١	**٠.٥٩	١	**٠.٥٩	٨	**٠.٦٢
٢	**٠.٦٢	٢	**٠.٦٢	٢	**٠.٦٤	٩	**٠.٥٩
٣	**٠.٥٩	٣	**٠.٦٣	٣	**٠.٥٨	١٠	**٠.٦٢
٤	**٠.٦٤	٤	**٠.٥٨	٤	**٠.٥٦	١١	**٠.٥٣
٥	**٠.٥٨	٥	**٠.٥٧	٥	**٠.٥٢	-	-
٦	**٠.٥٦	-	-	-	-	-	-
٧	**٠.٥٥	-	-	-	-	-	-

يتضح من الجدول السابق (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يعني أن العبارة تقيس ما يقبسه البعد وهو مؤشر على الصدق

جدول (٦)

قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لاستبانة التهكم التنظيمي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الاعتقادي	٠.٧٢	٠.٠١
٢	السلوكي	٠.٧٠	٠.٠١
٣	العاطفي	٠.٦٩	٠.٠١
٤	أسباب التهكم التنظيمي	٠.٧٩	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق (٦) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يعني أن البعد يقيس ما يقبسه الاستبانة وهو مؤشر على الصدق.

جدول (٧)

قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد معوقات تحقيق القيادة الريادية

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	**٠.٦٠	٦	**٠.٥٦	١١	**٠.٥٨	١٦	**٠.٥٩
٢	**٠.٦٥	٧	**٠.٦٤	١٢	**٠.٦٤	١٧	**٠.٦٧
٣	**٠.٦٤	٨	**٠.٤٨	١٣	**٠.٥٦	١٨	**٠.٥٦
٤	**٠.٥٦	٩	**٠.٥٩	١٤	**٠.٦٢	١٩	**٠.٦٢
٥	**٠.٦٣	١٠	**٠.٦٢	١٥	**٠.٥٩	-	-

### نتائج الدراسة

#### السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على ما واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام ؟

للتعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق (٧) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية لبعدها موقوتات تحقيق القيادة الريادية دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يعني أن العبارة تقيس ما يقيسه البعد وهو مؤشر على الصدق.

#### ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة كاملة والأبعاد فتراوحت قيم معاملات الثبات بين ٠.٧٠ – ٠.٧٩ للأبعاد والاستبانة كاملة وهي قيمة عالية ومقبولة.

#### أولاً: بعد المخاطرة

### جدول (٨)

قيمة اختبار (مربع كاي) لواقع ممارسة المدراء لبعدها المخاطرة من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الدقهلية

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		كا <sup>٢</sup>	الدلالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١	يستخدم المدير أساليب عمل غير مسبوقه.	٤٢	١١.١	١٠.٨	٢٨.٥	١٥٣	٤٠.٤	٧٠	١٨.٥	٦	١.٦	١٧٢.١	٠.٠١
٢	يتخذ المدير قرارات غير اعتيادية.	٣٠	٧.٩	٩٢	٢٤.٣	١٤٩	٣٩.٣	٩٦	٢٥.٣	١٢	٣.٢	١٦٠.٩	٠.٠١
٣	يتحمل المدير المخاطر المترتبة على قراراته.	٤	١.١	٧٧	٢٠.٣	٢٨	٧.٤	٩٣	٢٤.٥	١٧٧	٤٦.٧	٢٣٧.٢	٠.٠١
٤	يشجع المدير الأفكار الابتكارية من المعلمين.	٩	٢.٤	٥٣	١٤.٠	٩٧	٢٥.٦	٩٨	٢٥.٩	١٢٢	٣٢.٢	١٠٦.٣	٠.٠١
٥	يشجع المدير المبادرات التي تتسم بالمخاطرة.	١٥	٤.٠	٢٨	٧.٤	٨٥	٢٢.٤	١٢٣	٣٢.٥	١٢٨	٣٣.٨	١٤٥.٤	٠.٠١

إلى أن مديري المدارس يميلون بشكل عام إلى اتباع الطرق المعتادة في الإدارة وعدم تبني الأفكار الجديدة ولا يشجعون المبادرات الجديدة، ويمكن رد ذلك إلى توجس المديرين من التغيير وما يترتب عليه من تغيير في الأوضاع المستقرة والمتعارف عليها مما يجعله يصطدم بالقيادات الأعلى.

يتضح من جدول (٨) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل موافق إلى حد ما للعبارات ( يستخدم المدير أساليب عمل غير مسبوقه، ويتخذ المدير قرارات غير اعتيادية وفي اتجاه البديل غير موافق بشدة لباقي العبارات الأخرى.

وتشير هذه النتيجة إلى انخفاض تقدير المعلمين لتوافر بعد المخاطرة لدى مديري المدارس وهذا يشير

## جدول (٩)

قيمة اختبار (مربع كاي) لواقع ممارسة المدير لبعده الرؤية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الدقهلية

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الدلالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	توجد بالمدرسة رؤية محددة وواضحة .	٣٧.٧	١٤٣	٤١.٤	١٥٧	١٦.٦	٦٣	٤.٠	١٥	٠.٣	١	٢٧١.٣
٢	يقيم مدير المدرسة الرؤية باستمرار .	٢١.١	٨٠	٦.٣	٢٤	٢٥.٣	٩٦	٤٧.٢	١٧٩	٠	٠	١٣٠.١
٣	يصيغ مدير المدرسة خطة إجرائية قابلة للتنفيذ لتحقيق رؤية المدرسة	١.١	٤	١٩.٥	٧٤	٤.٧	١٨	٢٩.٦	١١٢	٤٥.١	١٧١	٢٤٨.٩
٤	يقيم المدير الأعمال بعد إنجاز كل مهمة .	٢٧.٧	١٠٥	٤٨.٥	١٨٤	١٧.٢	٦٥	٥.٨	٢٢	٠.٨	٣	٢٧٥.٣
٥	يدرس مدير المدرسة رؤية المدرسة مع المعلمين .	٠.٣	١	١٩.٣	٧٣	٦.٦	٢٥	٣٢.٥	١٢٣	٤١.١	١٥٧	٢٢٤.٣
٦	ينظم الجهود والإجراءات لإنجاح رؤية.	٠.٨	٣	١٧.٩	٦٨	٤.٥	١٧	٣٣.٠	١٢٥	٤٣.٨	١٦٦	٢٥٥.٦
٧	يطلع المدير المعلمين علي رؤيته.	٢٩.٨	١١٣	١٦.١	٦١	٤٨.٠	١٨٢	٥.٥	٢١	٠.٥	٢	٢٨١.٤
٨	يناقش المدير الرؤية مع المعلمين قبل اعتمادها .	٠.٨	٣	٢٣.٠	٨٧	٦.١	٢٣	٣٣.٢	١٢٦	٣٦.٩	١٤٠	١٩٥.٩

وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين يقدرون توافر بعد الرؤية بدرجة منخفضة لدى المديرين وهذا يشير إلى أن المديرين ليس لديهم رؤية مستقبلية واضحة ومعناة ومطورة للعمل داخل المدرسة وأنهم يفضلون العمل وفقاً للوضع القائم دون رغبة مستقبلية للتطوير أو التحسين.

يتضح من جدول (٩) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في اتجاه البديل للموافقات (توجد بالمدرسة رؤية محددة وواضحة ، يقيم المدير الأعمال بعد إنجاز كل مهمة ، يطلع المدير المعلمين علي رؤيته) وفي اتجاه البديل غير موافق للعبارة (يقيم مدير المدرسة الرؤية باستمرار) وفي اتجاه البديل غير موافق بشدة لباقي العبارات.

جدول (١٠)

قيمة اختبار (مربع كاي) لواقع ممارسة المدير لبعد الإبداع من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الدقهلية

الدلالة	كاي	غير موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		العبارات	م
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٠١	٢٢٨.٥	٤٢.٧	١٦٢	٣٠.١	١١٤	٥.٣	٢٠	٢١.١	٨٠	٠.٨	٣	يحرص مدير المدرسة على نشر ثقافة الإبداع بين المعلمين .	١
٠.٠١	٢١٤.٦	١.١	٤	٦.١	٢٣	١٩.٥	٧٤	٤٠.١	١٥٢	٣٣.٢	١٢٦	يشارك في تبادل الخبرات وتقديم مقترحات لتطوير العمل المدرسي	٢
٠.٠١	٢٣٣.٩	٤٢.٠	١٥٩	٣١.٩	١٢١	٤.٥	١٧	٢٠.٨	٧٩	٠.٨	٣	يشارك في حل المشكلات التي تعوق العمل بشكل إبداعي .	٣
٠.٠١	٢٠٩.٤	٠.٨	٣	٥.٣	٢٠	٢١.٩	٨٣	٣٧.٢	١٤١	٣٤.٨	١٣٢	يشجع مدير المدرسة المعلمين علي ابتكار طرق جديدة في التدريس	٤
٠.٠١	٢٤٧.٧	٤١.٧	١٥٨	٣.٤	١٣	٣٤.٦	١٣١	١٩.٠	٧٢	١.٣	٥	يشجع المدير الأفكار الجديدة بالمدرسة	٥
٠.٠١	١٧١.٦	٣٦.٧	١٣٩	٢٦.٦	١٠١	٧.١	٢٧	٢٨.٢	١٠٧	١.٣	٥	يستخدم أساليب عمل غير مسبوقه في الإدارة المدرسية .	٦
٠.٠١	١٥٧.٩	٣٦.٧	١٣٩	٩.٨	٣٧	٣٢.٥	١٢٣	١٨.٢	٦٩	٢.٩	١١	يتخذ المدير قرارات غير اعتيادية لصالح المدرسة .	٧
٠.٠١	٢٣٩.٦	٤٣.٣	١٦٤	٣٠.٦	١١٦	٤.٥	١٧	٢٠.٨	٧٩	٠.٨	٣	يشجع المدير الأفكار الابتكارية من المعلمين	٨
٠.٠١	١٥٢.٦	١.٨	٧	٨.٤	٣٢	٢٥.٣	٩٦	٣٥.١	١٣٣	٢٩.٣	١١١	يكافيء المدير المعلمين المبدعين .	٩
٠.٠١	١٦٢.١	٢٣.٥	٨٩	٣٧.٧	١٤٣	٢٨.٥	١٠٨	٢.٤	٩	٧.٩	٣٠	يملك المدير القدرة علي توليد أفكار إبداعية .	١٠
٠.٠١	٢٣٥.٩	٤٥.٩	١٧٤	٢٥.٦	٩٧	٦.٩	٢٦	٢٠.٨	٧٩	٠.٨	٣	يقدر المدير نتائج الأداء الإبداعي للمعلمين .	١١

وتشير هذه النتيجة إلى تدني بعد الإبداع لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين وبناء عليه فإنهم لا يميلون للتغيير ويفضلون المسايرة على المغايرة ولا يشجعون الأفكار الإبداعية التي تخرج عن نطاق المألوف وهو ما يعبر عن الخوف من الجديد.

يتضح من جدول (١٠) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في اتجاه البديل موافق للعبارة (يشارك في تبادل الخبرات وتقديم مقترحات لتطوير العمل المدرسي ، يشجع مدير المدرسة المعلمين علي ابتكار طرق جديدة في التدريس) وفي اتجاه البديل غير موافق للعبارة (يملك المدير القدرة علي توليد أفكار إبداعية) وفي اتجاه البديل غير موافق لباقي العبارات.

## جدول (١١)

قيمة اختبار (مربع كاي) لواقع ممارسة المدير لبعد المبادرة من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الدقهلية

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		كاي <sup>٢</sup>	الدلالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	يقدم المدير مبادرات تخدم المجتمع	٠.٨	٣	٢٣.٧	٩٠	٧.٩	٣٠	٢٢.٤	٨٥	٤٥.١	١٧١	٢٢٠.٩	٠.٠١
٢	يقدم المدير الحرية اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة .	١.١	٤	٢٤.٨	٩٤	٧.١	٢٧	٤٩.٣	١٨٧	١٧.٧	٦٧	٢٦٧.٩	٠.٠١
٣	يتسم المدير بالمرونة في تطبيق القوانين الإدارية .	١.٦	٦	٢٤.٣	٩٢	٧.٩	٣٠	٢٤.٥	٩٣	٤١.٧	١٥٨	١٨٨.٥	٠.٠١
٤	يتوقع المدير المشكلات المدرسية قبل حدوثها	١٤.٥	٥٥	٢٩.٠	١١٠	٤٤.١	١٦٧	٤٢	١١.١	١.٣	٥	٢١٢.١	٠.٠١
٥	يقدم المدير أعمال تتخطى التطلعات.	١٣.٢	٥٠	٢٩.٠	١١٠	٣٨.٨	١٤٧	١٧.٤	٦٦	١.٦	٦	١٥٦.٦	٠.٠١
٦	يقدم المدير خدمات جديدة وتمييزة للطلبة تميز المدرسة عن غيرها	١.٣	٥	٢٧.٧	١٠٥	٨.٧	٣٣	٢٣.٠	٨٧	٣٩.٣	١٤٩	١٧٣.٨	٠.٠١
٧	يتحمل مسؤولية الأخطاء لو كانت من الآخرين	١٢.٧	٤٨	٣٢.٥	١٢٣	٣١.٩	١٢١	١٩.٨	٧٥	٣.٢	١٢	١٢٠.٢	٠.٠١
٨	يشجع الأفكار والمبادرات التي يقدمها المعلمون .	١٩.٣	٧٣	٢٥.١	٩٥	٤٨.٥	١٨٤	٦.١	٢٣	١.١	٤	٢٦٤.٢	٠.٠١

وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين إلى حد ما لا يمتلكون القدرة على المبادرة والتي تعكس حرصهم على اتباع التقليدي والسائد من الإجراءات و لا يتسم المدير بالمرونة في تطبيق القوانين الإدارية ، ولا يقدم خدمات جديدة وتمييزة للطلبة تميز المدرسة عن غيرها.

يتضح من جدول (١١) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في اتجاه البديل موافق للعبارة (يتحمل مسؤولية الأخطاء لو كانت من الآخرين) وفي اتجاه البديل موافق لحد ما للعبارتين ( يتوقع المدير المشكلات المدرسية قبل حدوثها ، يشجع الأفكار والمبادرات التي يقدمها المعلمون ) وفي اتجاه البديل غير موافق بشدة لباقي العبارات.

جدول (١٢)

قيمة اختبار (مربع كاي) لواقع ممارسة المدير لبعث استثمار الفرص من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الدقهلية

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		كاي	الدلالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	يستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة في إنجاز الأعمال	٨٠	٢١١	٢٤	٦٣	١٦٨	٤٤٣	١٠٤	٢٧٤	٣	٠.٨	٢٢٨.٢	٠.٠١
٢	يتحاور ويتواصل بشكل فعال مع المرؤسين	١٧	٤٠	٧٤	١٩٠	١٨١	٤٧٨	١٠٥	٢٧٧	٢	٠.٥	٢٧٤.٧	٠.٠١
٣	يكتشف الفرص الجديدة التي تخدم العملية التعليمية	٣	٠.٨	٩١	٢٤٠	٢٠	٥٣	١٧٨	٤٧٠	٨٧	٢٣.٠	٢٥٣.٥	٠.٠١
٤	يذلل المدير العقبات الإدارية لمصلحة المدرسة	٨٩	٢٣٠	١٦٤	٤٣٣	٩٥	٢٥١	٢٦	٦٩	٥	١.٣	٢٠٨.٦	٠.٠١
٥	يوظف المدير الفرص المتاحة لخدمة الطلبة	٧٧	٢٠٣	١٨	٤٧	٣	٠.٨	١٨٧	٤٩٣	٩٤	٢٤.٨	٢٨١.٥	٠.٠١
٦	يوفر البيئة المدرسية المساندة	١٠٢	٢٦٩	١٧٤	٤٥٩	٨٣	٢١٩	١٦	٤٢	٤	١.١	٢٥٢.١	٠.٠١
٧	يستثمر الكفاءات التعليمية بالمدرسة	٣	٠.٨	٥٢	١٣٧	٢١	٥٥	١٠٩	٢٨٨	١٩٤	٥١.٢	٣١٥.٨	٠.٠١
٨	يحسن المدير من مدرسته بالاستفادة من الفرص المتاحة	١١٠	٢٩٠	١٩٨	٥٢٢	٥٥	١٤٥	١٤	٣٧	٢	٠.٥	٣٤٠.٤	٠.٠١

( يكتشف الفرص الجديدة التي تخدم العملية التعليمية، يوظف المدير الفرص المتاحة لخدمة الطلبة) وفي اتجاه البديل غير موافق بشدة للعبارة (يستثمر الكفاءات التعليمية بالمدرسة).

وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين بدرجة متوسطة يميلون إلى استثمار الفرص فهم يستخدمون التقنيات التكنولوجية الحديثة في إنجاز الأعمال،

يتضح من جدول (١٢) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة في اتجاه البديل موافق للعبارة ( يذلل المدير العقبات الإدارية لمصلحة المدرسة ، يوفر البيئة المدرسية المساندة، يحسن المدير من مدرسته بالاستفادة من الفرص المتاحة ) وفي اتجاه البديل موافق لحد ما للعبارتين ( يستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة في إنجاز الأعمال، يتحاور ويتواصل بشكل فعال مع المرؤسين) وفي اتجاه البديل غير موافق للعبارتين

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزير وشاهين (٢٠٢١) تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المدراء، والتي توصلت إلي أن واقع ممارسة القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة الخليفات (٢٠٢١) لتحديد دور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين وتوصلت إلي أن تقديرات أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة لدور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين، دراسة السعيد (٢٠١٩) للتعرف علي درجة ممارسة القيادة الريادية لدي مديري المدارس الثانوية والتي توصلت إلي أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدي مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة .

#### السؤال الثالث

نص السؤال الثالث على ما معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدي مديري مدارس التعليم العام ؟

للتعرف على معوقات تطبيق القيادة الريادية لدي مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

ويتحاورون ويتواصلون بشكل فعال مع المرؤسين غير أنهم لا يستثمرون الكفاءات التعليمية بالمدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عمرو (٢٠٢١) للتعرف علي مدي توافر سمات القيادة الريادية لدي المشرفين التربويين والتي توصلت إلي أن درجة توافر سمات القيادة الريادية لدي المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة ودراسة خليل ومحمود وفلسطيني (٢٠١٩) والتي توصلت إلي أن درجة واقع الأداء لمديري المدارس منخفضة في بعد الإبداع، ودرجة ممارسة متوسطة في بعد الرؤية الاستراتيجية ومتوسطة في بعد المخاطرة ومتوسطة في بعد المبادأة وكبيرة في محور معوقات القيادة الريادية، ودراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) لتحديد مستوي تطبيق القيادة الريادية والتي توصلت إلي أن مستوي تطبيق القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع، ودراسة هلال (٢٠٢٠) لتحديد مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي وتوصلت إلي أن درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور جاء بدرجة محايد، ودراسة القحطاني والمخلافي (٢٠١٩) للتعرف علي واقع أبعاد القيادة الريادية والتي توصلت إلي توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، دراسة حوالة (٢٠١٩) للتعرف علي واقع تطبيق أبعاد الريادة من قبل قيادات المدارس الثانوية من خلال الأبعاد التالية ( المخاطرة، والإبداع، والمبادرة، واغتنام الفرص، والرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر القادة والمعلمين.

جدول (١٣)

قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين المعلمين في تقدير معوقات تحقيق القيادة الريادية

الدلالة	كا <sup>٢</sup>	غير موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		العبارات	م
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٠١	٩٩.٣	٢.٦	١٠	١٧.٤	٦٦	٢٩.٦	١١٢	٣١.١	١١٨	١٩.٣	٧٣	ضعف الإبداع المدرسي وقلة التدريب علي الإبداع	١
٠.٠١	١٢١.٩	٢.٤	٩	١٣.٧	٥٢	٢٩.٠	١١٠	٣٤.٦	١٣١	٢٠.٣	٧٧	اتباع نمط المركزية مما يؤثر علي قدرة المدير والعاملين علي الإبداع والتغيير	٢
٠.٠١	١١٠.١	٤.٠	١٥	١٧.٧	٦٧	٢١.٦	٨٢	٣٧.٧	١٤٣	١٩.٠	٧٢	قلة وجود وحدة متخصصة في المدرسة لخدمة وتطوير الريادة في المدرسة	٣
٠.٠١	١١٠.٠	٣.٤	١٣	١٢.٧	٤٨	٢٢.٢	٨٤	٣٣.٢	١٢٦	٢٨.٥	١٠٨	ضعف تمويل الابتكارات الجديدة	٤
٠.٠١	١٠٢.٨	٤.٢	١٦	١٦.٤	٦٢	٢٥.١	٩٥	٣٥.٩	١٣٦	١٨.٥	٧٠	قصور قدرات القيادة والأنظمة والتشريعات	٥
٠.٠١	١١٩.٢	٣.٢	١٢	١٢.٩	٤٩	٢٠.١	٧٦	٢٩.٦	١١٢	٣٤.٣	١٣٠	نقص الموارد	٦
٠.٠١	٦٥.٢	٥.٣	٢٠	٢٥.٩	٩٨	٢٥.٣	٩٦	٢٧.٢	١٠٣	١٦.٤	٦٢	قصور وعي المدير بأهمية الريادة	٧
٠.٠١	٤٠.٩	٧.٧	٢٩	٢٤.٨	٩٤	٢٤.٣	٩٢	٢٤.٥	٩٣	١٨.٧	٧١	ضعف مهارات المدير والمعلمين والعاملين وقلة المشاركة بالمدرسة	٨
٠.٠١	١٢٠.٤	٣.٧	١٤	١١.٩	٤٥	٢٠.٣	٧٧	٢٩.٦	١١٢	٣٤.٦	١٣١	ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للمدير وللمعلمين والعاملين بالمدرسة لتحقيق الريادة	٩
٠.٠١	١٠٤.١	٣.٢	١٢	١٢.٩	٤٩	٢٤.٥	٩٣	٣١.٧	١٢٠	٢٧.٧	١٠٥	جمود بعض اللوائح والتشريعات المدرسية	١٠
٠.٠١	١٠٦.٦	٣.٢	١٢	١٤.٠	٥٣	٢٥.٣	٩٦	٣٤.٣	١٣٠	٢٣.٢	٨٨	قلة التشريعات التي تدعم الريادية	١١
٠.٠١	٨٨.٩	٥.٥	٢١	١٢.٤	٤٧	٣٢.٧	٨٦	٣١.٧	١٢٠	٢٧.٧	١٠٥	ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالمدرسة اللازمة لإقامة الريادة	١٢
٠.٠١	١١١.٣	٣.٧	١٤	١٢.٩	٤٩	٢٢.٧	٨٦	٣٥.٤	١٣٤	٢٥.٣	٩٦	ضعف خدمات الصيانة والدعم الفني للتقنيات المتاحة بالمدرسة	١٣
٠.٠١	٧٩.٩	٥.٥	٢١	١٦.١	٦١	٢٨.٥	١٠٨	٣١.١	١١٨	١٨.٧	٧١	صعوبة التواصل الإلكتروني	١٤
٠.٠١	٧٦.٢	٤.٧	١٨	١٩.٨	٧٥	٢٩.٠	١١٠	٢٩.٠	١١٠	١٧.٤	٦٦	مقاومة الأفكار الجديدة	١٥
٠.٠١	٧٠.١	٥.٥	٢١	٢٢.٢	٨٤	٢٦.٩	١٠٢	٢٩.٦	١١٢	١٥.٨	٦٠	عدم وضوح الرؤية	١٦
٠.٠١	١١٨.٥	٣.٧	١٤	١٨.٥	٧٠	٢٩.٣	١١١	٣٥.١	١٣٣	١٣.٥	٥١	ضعف إقدام المدرسة علي المخاطرة	١٧
٠.٠١	١٠٩.٣	٤.٢	١٦	١٤.٥	٥٥	٢٧.٢	١٠٣	٣٥.٦	١٣٥	١٨.٥	٧٠	تعقيد الإجراءات الرسمية	١٨
٠.٠١	٩٣.٨	٤.٥	١٧	١٧.٩	٦٨	٢٥.٦	٩٧	٣٤.٦	١٣١	١٧.٤	٦٦	قلة المعلومات الدقيقة	١٩



التغيير من البعض، ودراسة حواله (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن أهم معوقات تطبيق الريادة من وجهة نظر القادة والمعلمين قلة الميزانية المخصصة للأنشطة، صعوبة وتعقيد الإجراءات الرسمية، ودراسة معيقل (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن معوقات التطبيق جاءت بدرجة كبيرة في المعوقات التنظيمية، تليها المعوقات الشخصية، دراسة السعيد (٢٠١٩) للتعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية والتي توصلت إلى أن أهم معوقات تطبيق الريادة من وجهة نظر القادة والمعلمين قلة الميزانية المخصصة للأنشطة، صعوبة وتعقيد الإجراءات الرسمية.

#### السؤال الرابع

نص السؤال الرابع على: ما واقع التهكم التنظيمي لدي معلمي التعليم العام من وجهة نظرهم؟

للتعرف على واقع أبعاد التهكم التنظيمي لدي معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

يتضح من جدول (١٣) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل موافق لكل العبارات ماعدا العبارتين (نقص الموارد، وضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للمدير والمعلمين والعاملين بالمدرسة لتحقيق الريادة)، وفي اتجاه البديل غير موافق للعبارة (ضعف مهارات المدير والمعلمين والعاملين وقلة المشاركة بالمدرسة)

وتشير هذه النتيجة إلى موافقة المعلمين على المعوقات التي وردت بالاستبانة والتي تحدد أسباب عدم تحقق القيادة الريادية والتي يقع في مقدمتها نقص الموارد وقصور وعي المدير بأهمية الريادة وضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للمدير والمعلمين والعاملين بالمدرسة لتحقيق الريادة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خليل ومحمود وفلسطيني (٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود معوقات كثيرة لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء القيادة الريادية بعضها خاص بالتشريعات والقوانين والمركزية في اتخاذ القرارات، ضعف الرغبة الشخصية للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية، مقاومة أولاً: البعد الاعتقادي

جدول (١٤) قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين المعلمين في تقديرهم للبعد الاعتقادي

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الدلالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	إدارة المدرسة تقول شيء وتفعل شيء آخر	٢٦.١	٩٩	٣٩.٣	١٤٩	٥.٠	١٩	١٢.٧	٤٨	١٦.٩	٦٤	٠.٠١
٢	تهتم ادارة المدرسة بتحقيق مصالحها الخاصة علي حساب صالح العمل	١٨.٥	٧٠	٤٧.٠	١٧٨	٥.٢	٣١	٨.٧	٣٣	١٧.٧	٦٧	٠.٠١
٣	لا تؤدي الإدارة عملها بشكل فعال	٢٤.٨	٩٤	٤٣.٣	١٦٤	٥.٣	٢٠	٩.٠	٣٤	١٧.٧	٦٧	٠.٠١
٤	لا تشترك الإدارة المعلمين فيما يتعلق بعملهم	٢٤.٥	٩٣	٤٤.١	١٦٧	٦.١	٢٣	٩.٠	٣٤	١٦.٤	٦٢	٠.٠١
٥	لا يبدي المجتمع الخارجي احتراما واضحا لإدارة المدرسة	٢٥.٣	٩٦	٣٧.٧	١٤٣	٥.٨	٢٢	١١.٩	٤٥	١٩.٣	٧٣	٠.٠١
٦	اعتقد أن إدارة المدرسة تفقد المصداقية والاستقامة	١٩.٠	٧٢	٤٧.٢	١٧٩	٨.٧	٣٣	٧.٩	٣٠	١٧.٢	٦٥	٠.٠١
٧	تتوقع الإدارة من المعلمين القيام بأعمال محددة ولا تكافيء عليها	٢٦.٦	١٠١	٣٤.٠	١٢٩	٣.٧	١٤	١٢.٩	٤٩	٢٢.٧	٨٦	٠.٠١

مصالحها ولا تؤدي عملها بشكل فعال ولا تشرك المعلمين في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وأن الإدارة تفتقد المصادقية ولا تكافيء على الأعمال الجيدة وهو ما يرفع من مستوى التهكم التنظيمي لدى المعلمين.

يتضح من جدول (١٤) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل غير موافق لكل العبارات .

وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين يعتقدون بأن إدارة المدرسة تقول ما لا تفعل وتهتم بتحقيق

#### ثانياً: البعد السلوكي

جدول (١٥) قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين المعلمين في تقديرهم للبعد السلوكي

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		كا <sup>٢</sup>	الدلالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	إتبادل نظرات الاستياء مع زملائي بالمدرسة	٢٠.٦	٧٨	٤٥.٤	١٧٢	١٣.٧	٥٢	٢٧	٧.١	١٦٩.٨	٠.٠١
٢	اسخر من المبادرات التي تنتبها المدرسة	١٥.٨	٦٠	٥٧.٣	٢١٧	١٤.٥	٥٥	١٢	٣.٢	٣٤٧.٧	٠.٠١
٣	انتقد ممارسات المدرسة مع الاخرين داخل وخارج المدرسة	٢٢.٢	٨٤	٤٩.٦	١٨٨	١١.٩	٤٥	١٩	٥.٠	٢٣٦.٢	٠.٠١
٤	أقل من شأن ما يقوم به زملاء من أعمال	١٢.٤	٤٧	٥٥.٧	٢١١	٢١.١	٨٠	٢٠	٥.٣	٣٣٣.١	٠.٠١
٥	أقدم معلومات خطأ في بعض الأحيان عن مدرستي	١٠.٠	٣٨	٥٢.٠	١٩٧	٢٥.٠	٩٧	١٩	٥.٠	٢٩١.٣	٠.٠١

مبادرات المدرسة وانتقاد سلوكيات المدرسة والتقليل من شأن ما يقوم به الزملاء وبناء عليه يقدمون معلومات خطأ عن مدارسهم.

يتضح من جدول (١٥) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل غير موافق لكل العبارات.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين يمارسون التهكم التنظيمي المرتبط بالجانب السلوكي المتمثل في تبادل نظرات الاستياء مع بعضهم البعض والسخرية من

#### ثالثاً: البعد العاطفي

جدول (١٦) قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين المعلمين في تقديرهم للبعد العاطفي

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		كا <sup>٢</sup>	الدلالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	أشعر بتباعد بين أهدافي وأهداف مدرستي	٢٨.٢	١٠٧	٤٢.٠	١٥٩	٥.٥	٢١	٣٢	٨.٤	١٧٢.٤	٠.٠١
٢	أشعر بضعف ولائي لمدرستي	١٦.٤	٦٢	٥٦.٢	٢١٣	١٤.٠	٥٣	١٧	٤.٥	٣٢٦.٤	٠.٠١
٣	أشعر بالغضب عندما أفكر في مدرستي	١٧.٧	٦٧	٥٣.٠	٢٠١	١٤.٥	٥٥	٢٢	٥.٨	٢٧٤.٨	٠.٠١
٤	أشعر بالأمان داخل مدرستي	٢١.٩	٨٣	٩.٥	٣٦	٢.٤	٩	١٢١	٣١.٩	١٤٦.٢	٠.٠١
٥	أشعر بالخجل عندما أخبر الآخرين أنني أعمل في مدرستي	١٢.٩	٤٩	٥٣.٠	٢٠١	٢٠.٦	٧٨	١٩	٥.٠	٢٨٤.٢	٠.٠١

يشعرون بالأمان داخل المدرسة، ويشعرون بالخجل عندما يخبرون الآخرين أنهم يعملون في المدرسة. ولتعرف مستوى التهكم التنظيمي لدى معلمي التعليم العام تم استخدام اختبار (ت) للمجموعة الواحدة لمقارنة المتوسط الفعلي لدرجات المعلمين على مقياس التهكم التنظيمي بالمتوسط الفرضي وجاءت النتائج كما بجدول (١٧) التالي

يتضح من جدول (١٦) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل غير موافق لكل العبارات ما عدا العبارة (أشعر بالأمان داخل مدرستي) فقد كانت في اتجاه البديل موافق. وتشير هذه النتيجة الى ارتفاع درجة التهكم التنظيمي المرتبطة بالجانب العاطفي فهم يشعرون بتباعد بين أهدافهم وأهداف المدرسة، و بضعف الولاء للمدرسة، والغضب عندما يفكرون في المدرسة، ولا

جدول (١٧) قيمة ت ودالاتها للفروق بين المتوسطين الفعلي والفرضي على مقياس التهكم التنظيمي

البعد	المتوسط الفعلي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة ت	مستوى الدلالة
البعد الاعتقادي	١٩.٩٤	٦.٦٢	٢١	٣.١٢	٠.٠١
البعد السلوكي	١١.٦٤	٤.٥٣	١٥	١٤.٤٢	٠.٠١
البعد العاطفي	١١.٢١	٢.٨٤	١٥	٢٥.٩٦	٠.٠١
الدرجة الكلية	٤٢.٧٩	١٢.٤٧	٥١	١٢.٨١	٠.٠١

متوسطة في حين تحقق محور آليات الحد من التهكم التنظيمي بدرجة كبيرة ، كما تحققت عبارات البعد الاعتقادي والبعد العاطفي ضمن أبعاد التهكم التنظيمي بدرجة متوسطة ، في حين تحققت عبارات البعد السلوكي بدرجات ضعيفة، ودراسة عبد الكريم (٢٠١٩) التي توصلت إلي أن مستوي ممارسة الشفافية والتهكم التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة كانت بمستوي متوسط

#### السؤال الخامس

نص السؤال الخامس على ما الأسباب التي تسهم في رفع التهكم التنظيمي لدي معلمي التعليم العام من وجهة نظرهم ؟

للتعرف على الأسباب التي تسهم في رفع التهكم التنظيمي لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

يتضح من جدول (١٧) أن قيمة (ت) للفروق بين المتوسطين الفعلي والفرضي دالة في اتجاه المتوسط الفرضي مما يعني أن المتوسط الفعلي أقل من المتوسط الفرضي أي أن مستوى التهكم التنظيمي عند أفراد العينة أقل من المتوسط.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدخيل (٢٠٢١) للتعرف علي مستوي التهكم التنظيمي لدي معلمات المدارس الأهلية، وتوصلت إلي أن مستوي التهكم التنظيمي لدي معلمات المدارس الأهلية من وجهة نظرهن جاء بدرجة متوسطة، ودراسة بوفناز وبو غليظة (٢٠٢١) التي توصلت إلي أن مستوي التهكم التنظيمي بين الأساتذة العاملين متوسطا، ودراسة العامري (٢٠٢٠) التي توصلت إلي أن مستوي التهكم التنظيمي متوسطا، ودراسة مرزوق (٢٠٢٠) التي توصلت إلي أن محاور الأداة قد تحققت من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجات متفاوتة ، حيث تحقق محور أبعاد التهكم التنظيمي ومحور أسباب التهكم التنظيمي بدرجة

جدول (١٨) قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين المعلمين في تقديرهم لأسباب التهكم التنظيمي من وجهة نظرهم

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		كا	الدلالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	لا تحقق المدرسة توقعات المعلمين.	٣٤.٦	١٣١	٣٠.٩	١١٧	٣.٢	١٢	١٣.٥	٥١	١٧.٩	٦٨	١٢٥.٢	٠.٠١
٢	قلة التعامل باحترام من قبل إدارة المدرسة	١٨.٧	٧١	٤٧.٨	١٨١	١١.٣	٤٣	٩.٨	٣٧	١٢.٤	٤٧	١٩١.٣	٠.٠١
٣	كثرة الأعباء وضغوط العمل دون مقابل	٢٨.٢	١٠٧	٢٢.٧	٨٦	٤.٢	١٦	١٩.٠	٧٢	٢٥.٩	٩٨	٦٨.١	٠.٠١
٤	ضعف ثقافة الحوار والتفاهم بين المعلمين وإدارة المدرسة	٢٦.٩	١٠٢	٣٥.٤	١٣٤	٦.٦	٢٥	١٢.١	٤٦	١٩.٠	٧٢	٩٩.٧	٠.٠١
٥	سوء الظروف والامكانات داخل المدرسة	٣٠.٣	١١٥	٢١.٦	٨٢	٥.٠	١٩	١٦.٩	٦٤	٢٦.١	٩٩	٧٢.٣	٠.٠١
٦	عدم مناسبة الراتب مع ما يبذل من جهد	٢٣.٠	٨٧	١٤.٠	٥٣	٣.٤	١٣	١٣.١	٥١	٢٥.١	٩٥	١٠٥.٦	٠.٠١
٧	قلة الاهتمام بالجانب الإنساني بين المعلمين داخل المدرسة.	٢٤.٠	٩١	٣٨.٣	١٤٥	٧.٤	٢٨	١١.٣	٤٣	١٩.٠	٧٢	١١٠.٧	٠.٠١
٨	لا تعطي المدرسة المعلمين الفرصة في إبداء الرأي فيما يخصهم في العمل	٢٨.٥	١٠٨	٢٨.٥	١٤٠	٧.٧	٢٩	١٠.٣	٣٩	١٦.٦	٦٣	١١٦.٩	٠.٠١
٩	التمييز بين المعلمين من قبل إدارة المدرسة	٢٦.١	٩٩	٣٣.٠	١٢٥	٨.٤	٣٢	١١.٩	٤٥	٢٠.٦	٧٨	٧٦.٩	٠.٠١
١٠	فقدان الشعور بالأمان الوظيفي	٢٥.٣	٩٦	٣٦.٤	١٣٨	٨.٧	٣٣	١١.٦	٤٤	١٧.٩	٦٨	٩٤.٧	٠.٠١
١١	المماطلة في صرف الرواتب في الموعد المحدد	٢٥.٣	٩٦	٤١.٢	١٥٦	١٣.٢	٥٠	١٠.٣	٣٩	١٠.٠	٣٨	١٣٥.٧	٠.٠١

وضغوط العمل دون مقابل، وسوء الظروف والامكانات داخل المدرسة، وقلة التعامل باحترام من قبل إدارة المدرسة.

#### السؤال السادس

نص السؤال السادس على: ما دلالة العلاقة بين واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام والتهكم التنظيمي لدى المعلمين؟

لتعرف دلالة العلاقة بين واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام والتهكم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما بجدول (١٩) التالي

يتضح من جدول (١٨) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل غير موافق لكل العبارات ما عدا العبارة (عدم مناسبة الراتب مع ما يبذل من جهد) فقد كانت في اتجاه البديل موافق بشدة، والعبارات (لا تحقق المدرسة توقعات المعلمين، كثرة الأعباء وضغوط العمل دون مقابل، سوء الظروف والامكانات داخل المدرسة) في اتجاه البديل موافق لحد ما.

وتشير هذه النتيجة إلى أن من أهم الأسباب التي تسهم في رفع مستوى التهكم التنظيمي لدى المعلمين أن المدرسة لا تحقق توقعات المعلمين، وكثرة الأعباء

جدول (١٩) قيمة معامل الارتباط بين القيادة الريادية والتهكم التنظيمي

الدرجة الكلية	التهكم التنظيمي			القيادة الريادية
	البعد العاطفي	البعد السلوكي	البعد الاعتقادي	
٠.٥٢-	٠.٤٣-	٠.٦٨-	٠.٥٦-	بعد المخاطرة
٠.٦٧-	٠.٣٩-	٠.٣٩-	٠.٦٦-	بعد الرؤية
٠.٦٦-	٠.٥٢-	٠.٥٨-	٠.٤٨-	بعد الإبداع
٠.٥٩-	٠.٣٣-	٠.٤٤-	٠.٤٩-	بعد المبادرة
٠.٦٤	٠.٦٢-	٠.٥٦-	٠.٥٥-	بعد استثمار الفرص
٠.٧٥-	٠.٢٩-	٠.٦٩-	٠.٧٠-	الدرجة الكلية

المدارس الثانوية، ودراسة محمود (٢٠١٩) التعرف على دور الثقة العمودية كمتغير وسيط بين القيادة الأبوية كأحد الأنماط القيادية والتهكم التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية وأبعاد التهكم التنظيمي، ودراسة داهش (٢٠١٩) التعرف على طبيعة العلاقة بين نرجسية القادة والتهكم التنظيمي، وتوصلت إلي وجود ارتباط إيجابي بين نرجسية القادة الإداريين والتهكم التنظيمي بكل أبعاده

#### السؤال السابع

نص السؤال السابع على: ما دلالة الفروق بين المعلمين في تقدير درجة التهكم التنظيمي وفقاً لمتغيرات المرحلة التعليمية والمؤهل والنوع وسنوات الخبرة؟

#### أولاً: الفروق وفقاً للمرحلة التعليمية

لتعرف دلالة الفروق بين المعلمين في تقدير درجة التهكم التنظيمي وفقاً للمرحلة التعليمية (ابتدائي، إعدادي، ثانوي) تم استخدام تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

يتضح من جدول (١٩) وجود علاقة دالة سالبة بين واقع ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الريادية ودرجة التهكم التنظيمي لدى المعلمين مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة المديرين للقيادة الريادية يقل التهكم التنظيمي والعكس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي ربطت بين أنماط مختلفة من الإدارة والتهكم التنظيمي مثل دراسة (Wahab & Tyasari, 2020) تحديد تأثير الكفاءة الإدارية وتوجيه التعليم على الأداء الوظيفي لقادة الجامعات بباكستان ودور القيادة الريادية في تطوير العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعليم على الأداء الوظيفي، للقيادة الريادية دور وسيط في تطوير العلاقة بين الكفاءة الإدارية وتوجيه التعليم وتطوير الأداء الوظيفي، ودراسة (Pihie, et al, 2018) تحديد العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة الريادية والفعالية المدرسية، فبعد القيادة الريادية يسهل ويقوي الفعالية المدرسية لقادة

جدول (٢٠) قيمة (ف) ودلالاتها للفروق بين المعلمين وفقا للمرحلة التعليمية في تقدير التهكم التنظيمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الاعتقادي	بين المجموعات	١١٠.٢٣	٢	٥٥.١١	١.٢٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٦٤٧٠.٢	٣٧٦	٤٣.٨		
	الكلية	١٦٥٨٠.٥	٣٧٨			
السلوكي	بين المجموعات	٦٣.٨٣	٢	٣١.٩١	١.٥٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٦٩٥.١	٣٧٦	٢٠.٤٧		
	الكلية	٧٧٥٨.٩	٣٧٨			
العاطفي	بين المجموعات	١٥.٣٦	٢	٧.٦٨	٠.٩٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٠٢٦.٩	٣٧٦	٨.٠٥		
	الكلية	٣٠٤٢.٣	٣٧٨			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤٨٩.٧	٢	٢٤٤.٨	١.٥٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٨٢٦١.٧	٣٧٦	١٥٤.٩		
	الكلية	٥٨٧٥١.٤	٣٧٨			

التنظيمي لدي معلمات المدارس الأهلية، وتوصلت إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزي إلي المرحلة التعليمية.

#### ثانياً: الفروق وفقاً للجنس

لتعرف دلالة الفروق بين المعلمين في تقدير درجة التهكم التنظيمي وفقاً للجنس (ذكور، إناث) تم استخدام اختبار (ت) وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

يتضح من جدول (٢٠) أن قيمة اختبار تحليل التباين للفروق بين المعلمين وفقاً للمرحلة التعليمية في التهكم التنظيمي جاءت غير دالة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية مما يعني أن مستوى التهكم التنظيمي ثابت على اختلاف المراحل التعليمية، وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى التهكم التنظيمي لا يتأثر بالمرحلة التعليمية فأسبابه واحدة لدى الجميع وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدخيل (٢٠٢١) للتعرف علي مستوي التهكم

جدول (٢١) قيمة اختبار (ت) ودلالاتها للفروق بين المعلمين في التهكم التنظيمي وفقاً للجنس

البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاعتقادي	ذكور	١٣٥	٢١.٥٦	٧.٠٧	٣.٦١	٠.٠١
	إناث	٢٤٤	١٩.٠٤	٦.١٩		
السلوكي	ذكور	١٣٥	١٢.٣٧	٥.٠٦	٢.٣٤	٠.٠٥
	إناث	٢٤٤	١١.٢٤	٤.١٦		
العاطفي	ذكور	١٣٥	١١.٦٥	٣.٢٥	٢.٢٧	٠.٠٥
	إناث	٢٤٤	١٠.٩٧	٢.٥٤		
الدرجة الكلية	ذكور	١٣٥	٤٥.٥٩	١٣.٨٥	٣.٢٩	٠.٠١
	إناث	٢٤٤	٤١.٢٥	١١.٣٧		

#### ثالثاً: الفروق وفقاً لسنوات الخبرة

لتعرف دلالة الفروق بين المعلمين في تقدير درجة التهكم التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة تم استخدام اختبار (ت) وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

يتضح من جدول (٢١) أن قيمة اختبار (ت) للفروق بين المعلمين وفقاً للجنس في التهكم التنظيمي جاءت دالة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية في اتجاه الذكور مما يعني أن المعلمين يمارسون التهكم التنظيمي بدرجة أكبر من المعلمات.

جدول (٢٢) قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين المعلمين وفقا لسنوات الخبرة في تقدير التهكم التنظيمي

البعد	الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاعتقادي	أقل من ١٥	١٨٣	٢٠.١٩	٦.٧٤	٠.٧١	غير دالة
	١٥ فأكثر	١٩٦	١٩.٧٠	٦.٥٢		
السلوكي	أقل من ١٥	١٨٣	١١.٩١	٤.٩٩	١.١١	غير دالة
	١٥ فأكثر	١٩٦	١١.٣٩	٤.٠٤		
العاطفي	أقل من ١٥	١٨٣	١١.٣٨	٣.١٠	١.١٠	غير دالة
	١٥ فأكثر	١٩٦	١١.٠٦	٢.٥٥		
الدرجة الكلية	أقل من ١٥	١٨٣	٤٣.٤٨	١٣.٤٧	١.٠٣	غير دالة
	١٥ فأكثر	١٩٦	٤٢.١٦	١١.٤٣		

يتضح من جدول (٢٢) أن قيمة اختبار (ت) للفروق بين المعلمين وفقا لسنوات الخبرة في التهكم التنظيمي جاءت غير دالة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية مما يعني أن مستوى التهكم التنظيمي ثابت على اختلاف سنوات الخبرة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التهكم التنظيمي لا يعتمد على مستوى خبرة المعلمين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدخيل (٢٠٢١) للتعرف على مستوي التهكم التنظيمي لدي معلمات المدارس الأهلية، وتوصلت إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزي إلي سنوات الخبرة.

#### السؤال الثامن

نص السؤال الثامن على ما التصور المقترح لتفعيل القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بما يسهم في مواجهة التهكم التنظيمي لدي المعلمين ؟

#### منطلقات وأسس التصور المقترح

١- أدبيات الدراسة ( الإطار النظري والدراسات السابقة ) حيث أكدت علي أهمية وضرورة القيادة الريادية لضمان فاعلية واستمرارية المدرسة ورفع قدرتها علي مواجهة التحديات والتنبوء بالمستقبل .

٢- النتائج والتوصيات حول التحديث الإداري وتحقيق القيادة الريادية بصفة عامة وفي مجال التعليم بصفة خاصة .

٣- نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال ما توصلت إليه الدراسة بعد تطبيق أدواتها والتي تعد من أهم منطلقات التصور المقترح حيث أظهرت الدراسة الحالية أن واقع أبعاد القيادة الريادية يميل إلي الإنخفاض

#### ميررات التصور المقترح

١- حاجة الميدان التعليمي والإدارة التعليمية للقيادة الريادية مما يعزز من قدرتها علي التميز.

٢- نتائج الدراسة الحالية والتي كشفت من خلال أدبها النظري ونتائجها الميدانية حاجة ماسة إلي تطوير المدرسة وذلك بتبني القيادة الريادية كتوجه إداري.

#### أهداف التصور المقترح

يتمثل الهدف الرئيسي من التصور المقترح في تفعيل القيادة الريادية فسعي التصور المقترح إلي تحقيق الأهداف التالية :

- ١- بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والتطوير بالمدرسة في ضوء مبادئ وأبعاد القيادة الريادية .
- ٢- تبني القيادة الريادية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء المدرسي من خلال :

- تدريب وتأهيل القيادات الريادية بالمدارس .
  - الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية الناجحة في مجال القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية .
  - تحويل الأطر النظرية للقيادة الريادية إلى إجراءات تطبيقية في الميدان التعليمي .
  - تبني إدارات التعليم لآلية عمل تستقطب الطاقات البشرية الموهوبة والمؤهلة وترسيخ الولاء لديها للاحتفاظ بها .
  - الاستفادة من إمكانات البنية التحتية وشبكات الاتصال والانترنت لإيصال المفاهيم والإجراءات الحديثة في مجال القيادة الريادية .
  - تنمية مهارات القيادة الريادية لدى المديرين .
- الآليات والإجراءات المقترحة لتفعيل القيادة الريادية بالمدرسة وتشمل :**
- إعطاء مزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة سواء مادية أو إدارية .
  - رصد ميزانية خاصة بالبرامج التدريبية .
  - توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد المرؤوسين علي المشاركة في عملية إتخاذ القرارات لتقوية مفهوم القيادة الريادية .
  - السعي لتطبيق نظام للحوافز بشكل علمي مدروس لتكريم المديرين المميزين وترقيتهم وزيادة دافعيتهم لتقديم الأفضل .
  - نشر الوعي بأهمية القيادة الريادية عن طريق الورش التدريبية والندوات .
  - اعتماد البرامج التدريبية للقيادات الريادية .
  - استقطاب خبراء في القيادة الريادية للاستفادة من خبراتهم في التعليم الريادي .
  - عمل أدلة ارشادية لتسهيل التطبيق وتوضيح الغموض .
- التحسين المستمر للممارسات الريادية .
  - اختيار القيادات المرشحة للعمل من القيادات التي تتميز برغبتها في التطوير والتميز .
  - توفير نظام إداري يمكن القيادة الريادية من بث الحماس وروح الإبداع والابتكار بين العاملين .
  - وجود آلية فاعلة لنشر ثقافة القيادة الريادية .
  - اظهار التقدير الكافي سواء المادي أو المعنوي لجهود المرؤوسين .
  - توفير الأمان الوظيفي للمرؤوسين .
  - عقد شراكات مع بيوت خبرة من ذوي التجارب الناجحة في مجال القيادة الريادية .
  - وضع ضوابط محددة وواضحة لاختيار القيادات والمديرين .
  - الاهتمام برغبات ومصالح المرؤوسين عند اتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم ومستقبلهم الوظيفي .
  - التأكيد علي الجوانب الأخلاقية في ممارسات القادة والمديرين .
  - تحقيق الشفافية من خلال تدعيم الاتصالات الفعالة بين الإدارة والمرؤوسين .
  - تحسين جودة الحياة الوظيفية وخلق علاقات جيدة بين المرؤوسين .
  - تمتع المدرسة بالمصداقية التي من شأنها تجنب حالات التذمر والشكوي .
  - التخفيف من صدمة فشل مبادرات التغيير بأشراك الاعضاء في تخطيطها والأخذ برأيهم .
  - تحقيق العدالة والمساواة بين الاعضاء في المكافآت والتعاملات الشخصية .
  - الترويج لجميع مبادرات التغيير التي نجحت بين الاعضاء .
  - توضيح دور كل عضو في تحقيق أهداف المدرسة .



المالية والتجارية المعاصرة، (٢) ١٦، كلية التجارة، جامعة بورسعيد .

البشوتي، رحاب محمد لطفي . (٢٠٢٠) . أثر التهكم التنظيمي علي الرضا الوظيفي. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، كلية التجارة جامعة بنها، ٤٠ (٢) .

بناي ، ضياء فالح (٢٠١٤) . علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد .

بوفناز، أحلام وبوغلطة ، إلهام (٢٠٢١) . أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية علي التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس، ١١ (٢) .

جمعة، محمود حسن ونوري، حيدر شاکر (٢٠١١) . تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة ديالى ، ٩٠ .

الجيار، سهير (٢٠١٨) . القيادة الريادية مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، *المؤتمر السنوي الخامس والعشرين* ، جامعة عين شمس .

الجيار، سهير علي (٢٠١٨) . القيادة الريادية مدخلا لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، *المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* .

- منح المرؤوسين الصلاحيات الكافية لقيامهم بمسئولياتهم .

- الالتزام بالموضوعية والشفافية في معالجة المشكلات .

- زيادة نسبة التفويض الممنوحة لمديري المدارس .

- استحداث تعليمات ولوائح تلزم مديري المدارس بإشراك المرؤوسين في صياغة الخطط الاستراتيجية وإتخاذ القرارات .

- تطوير الأداء الإداري للمديرين من خلال تزويدهم بالأساليب العلمية في التخطيط والتقييم وتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال .

## المراجع

أبو زعيتر، هناء محمد سالم (٢٠١٩) . *سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية* . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة .

أبو طيخ، ليث شاکر والسكافي ، ليث زهير (٢٠٢٠) . تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، الجامعة الإسلامية، ٧٥ .

أبو الدهب، محمد صبحي (٢٠١٧) . دور القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي. *مجلة البحوث المالية والتجارية* ، كلية التجارة جامعة بورسعيد، ٤ .

أحمد، محمود (٢٠٢٠) . تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. *مجلة العلوم التربوية*، ١٧ (١٠) .

إسماعيل، عمار فتحي موسي (٢٠١٥) . دور القيادة الأصلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي. *مجلة البحوث*

الخليفات، وداد بشير ( ٢٠٢١ ). دور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة ال البيت ، الأردن .

خليل، نبيل سعد ، محمود ، سيدة و فلسطيني ، جرجس عزمي ( ٢٠١٩ ) . تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة جنوب الوادي، ٢ (٤) .

الخالدة، رياض والحنيطي، محمد ( ٢٠٠٨ ). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية، ٣٥ ( ٢ ) .

داهش، جمال عبد الحميد ( ٢٠١٩ ). دور الذكاء العاطفي في العلاقة بين نرجسية القادة الإداريين والتهكم التنظيمي ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة، ٤١ ( ١٥٩ ) .

الدخيل، رعد عبد العزيز عبد الكريم ( ٢٠٢١ ). التهكم التنظيمي لدي معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، ٩(٢) .

الدرائسة، بسمة قاسم ( ٢٠٠٨ ). مستوي الإبداع الإداري والوظيفي لدي مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة أربد ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، الأردن ، جامعة اليرموك .

الدرس، مني السيد السيد ( ٢٠٢٠ ). متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين في جمهورية

حسانين، جاد الرب عبد السميع والسطوحي ، أحمد محمد ( ٢٠١٨ ) . العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي : بالتطبيق علي العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة . مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة جامعة بنها ، ٣٨ ( ٤ ) .

حسن، مرفت حسين ( ٢٠١٥ ). خرق العقد النفسي كوسيط في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي. مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد، كلية التجارة ، ٣ .

حسين، قيس إبراهيم ( ٢٠١٣ ). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي، ٢٦ .

حوالة، سهير ( ٢٠١٩ ). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدي قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، ٢٧ ( ٣ ) .

حواله، سهير محمد والسبيعي، قوت ناصر ( ٢٠١٩ ). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدي قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق الرياض. مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة ، ٢ ( ٣ ) .

خضير، ارادن وأحمد، شنهاز ( ٢٠١٧ ). الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي. مجلة الدنانير ، ١٠ .

الخطيب، أحمد والخطيب، رداح ( ٢٠٠٦ ). المدرسة المجتمعية وتعليم المستقبل، اربد، عالم الكتب للنشر والتوزيع .

نظر المعلمين في عمان ، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ، (٢)٦ .

الزير، عماد وشاهين ، ياسر ( ٢٠٢١ ) . القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في الشركات الفلسطينية ، مجلة تنمية القدرات البشرية والأبحاث ، ٣ ( ١١ ) .

سالم، حميد (٢٠١٧) . دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع (١١١)، الجامعة المستنصرية .

السبيعي، قوت ناصر فراج ( ٢٠١٩ ) . واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الشرق العربي للدراسات العليا ، الرياض .

السر، أكرم محمد إسماعيل ( ٢٠١٩ ) . درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة .

السطوحي، عمر السطوحي وعبد اللاه ، محمود محمد ( ٢٠٢٠ ) . التهكم التنظيمي في كليات ومعاهد السياحة والفنادق المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة السادات ، ٤ ( ١ ) .

سعد، بهاء الدين مسعد ( ٢٠٢٠ ) . الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، ٢١ ( ٤ ) .

السعيد، عبد اللطيف (٢٠١٩) . القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين ،

مصر العربية ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة عين شمس، ٤٤ ( ١ ) .

الدوسري، صالح محمد (٢٠١٦) . تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أمودجا ، مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، ٦٣ ( ٣ ) .

الدويك، تيسير (٢٠١٠) . أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، ط٤ ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع .

الرشيدي، سعود (٢٠١٠) . الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن .

رضوان، محمود (٢٠١٧) . أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة .

الرميدي، بسام سمير (٢٠١٩) . أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، الجزائر ، ٣ ( ١ ) .

رهيو، سحر عناوي (٢٠١٤) . دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي ، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة المثني ، العراق ، ٤ (١٠) .

الرواجفة، فيص شوكت (٢٠٢٠) . درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الإستراتيجية في ظل التعلم عن بعد من وجهة

الشايح، علي صالح ( ٢٠١١ ). العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار طيبة للنشر والتوزيع .

الشيخ، فؤاد نجيب (٢٠١٧). أثر التفكير الإبداعي علي النية الريادية لدي طلبة جامعة اليرموك، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن .

الشيخ، فؤاد نجيب، ملحم، يحي والعاليك، وجدان محمد (٢٠٠٩). صاحبات الأعمال الرياديات : سمات وخصائص، المجلة الأردنية في ريادة الأعمال، ٥ (٤) .

صالح، ماهر محمد (٢٠١٤). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، إربد، دار الكندي للنشر والتوزيع .

صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠٢٠). القيادة الريادية والمسئولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (٢) ١٤ .

الصيرفي، محمد (٢٠١٨). القرار الإداري ونظم دعمه، القاهرة: دار الفكر الجامعي .

العامري، عبد العزيز عبد الهادي (٢٠٢٠). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما علي التهمك التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة الاداب للدراسات النفسية والتربوية، ٨ .

العامري، عبد الله (٢٠١٣). متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى .

رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ال البيت

السكرانة، بلال (٢٠٠٨). الريادة ومنظمات الأعمال، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع .

السلطان، فهد سلطان (٢٠٠٨). واقع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي وأهم الاليات اللازمة لتطويره، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ٣١ (٢) .

سليمان، هناء إبراهيم (٢٠٢١). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة التربية جامعة الأزهر، ٤ (١٨٩) .

سمعان، وهيب ومرسي، محمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب .

سمير، بسام (٢٠١٦). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهمك التنظيمي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، (١) ٣، جامعة الوادي، الجزائر .

السواريس، ختام حمد (٢٠١٩). مدي توافر خصائص الريادة لدي القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب، ١١ .

السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (٢٠١٢) مدخل إلي العمل المؤسسي، ط٣، الرياض، قرطبة للنشر .

العطوي، عامر علي (٢٠١٩). طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي بين الموظفين العراقيين : دراسة تجريبية حقلية باستخدام السيناريوهات ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، ٢٣ ( ٢ ) .

عمار، إسماعيل ( ٢٠١٥ ). دور القيادة الأصلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسية والتهكم التنظيمي ، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ٣ .

عمرو، مرفت وليد يوسف ( ٢٠٢١ ). مدي توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل ، فلسطين .

العميان، محمود (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع .

العنقري، غادة عبد الرحمن ( ٢٠٠٢ ). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك سعود .

عوض، عاطف ( ٢٠١٣ ). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، ٢٩ ( ٣ ) .

الغامدي، عزيزة ( ٢٠٢١ ). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب عالمية ، مجلة كلية التربية بأسبوط ، ٢٧ ( ٢ ) .

الفتلاوي، ميثاق هاتف (٢٠١٤). دور الانغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين

عبد الحليم، تغريد ومرسال ، مني النيل (٢٠١٩). أثر القيادة الريادية علي المسؤولية الاجتماعية، المجلة العربية للاداب والدراسات الإنسانية ، ( ٨ ) ٨٣ .

عبد العال، نجلاء عبد التواب ( ٢٠٢٠ ). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القاهرة كلية الدراسات العليا للتربية ، ٢٨ ( ٤ ) .

عبد الكريم، أحمد موفق (٢٠١٩). الشفافية ودورها في الحد من التهكم التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن .

عبد الهادي، أميرة أحمد و فهمي ، تقي محروس و عبد الوارث ، مروة فوزي ( ٢٠٢٠ ). دراسة العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي ، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة مدينة السادات ، ٤ ( ٢ ) .

العبرية، نعيمة (٢٠١٧). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدي مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط ، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأردن ، جامعة الشرق الأوسط

العسيلي، رجاء زهير ( ٢٠٠٧ ). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٢ ( ٢ ) .

العطوي، عامر ( ٢٠١٢ ). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي مجلة القادسية للعلوم الإدارة والاقتصادية، ١٤ ( ٢ ) .

الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت، ١ (٤١) .

المخلافي، محمد بن سرحان والقحطاني، عبيد حسن (٢٠١٩) .  
واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات  
السعودية ، مجلة الفنون والأدب وعلوم  
الإنسانيات والاجتماع ، (٤٠) ١٦ .

مرزوق، فاروق جعفر (٢٠٢٠) . التهكم التنظيمي لدي  
أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة  
كلية التربية جامعة المنصورة ، ١ (١٠٩) .

مزعل، محمد مظهر (٢٠١٨) . أثر التهكم التنظيمي  
علي رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية  
، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، عمادة  
البحث العلمي بالعراق ، (٢) ١٩ .

مصطفى، أبو بكر فكري (٢٠٢٠) . إطار مقترح  
للعلاقات بين مهارات الذكاء العاطفي لدي  
المعلمين والمعلمات ومدركاتهم لسلوكيات  
الاستقواء والتهكم التنظيمي وأثر ذلك علي نيتهم  
لترك العمل ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية  
، كلية التجارة جامعة أسيوط ، ٦٨ .

معيقل، نورة سعود (٢٠١٧) . تطوير أداء قيادات  
المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله  
لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية، رسالة  
دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة  
الملك سعود .

منصور، بوبكر (٢٠٠٧) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها  
بسوء السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، غير  
منشورة ، كلية الاداب والعلوم الإنسانية ، جامعة  
منتوري .

ناصر، رنا (٢٠١٨) . انعكاس التهكم التنظيمي علي  
السلوك المنحرف للعاملين ، مجلة تكريت للعلوم

في المنظمات الصحية ، المجلة العراقية للعلوم  
الإدارية، (٣٩) ١٠ .

القحطاني، سالم (٢٠١٥) . القيادة الريادية وتطبيقاتها في  
الجامعات، مجلة الإدارة العامة، ٥٥ (٣) .

القحطاني، سالم سعيد (٢٠١٥) . القيادة الريادية  
وتطبيقاتها في الجامعات ، مجلة الإدارة العامة ،  
معهد الإدارة العامة ، ٥٥ (٣) .

القرنة، لميس (٢٠١٤) . أثر أبعاد المنظمة الريادية في  
تحقيق التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق  
الأوسط بالأردن .

الكلابي، عبد الرحمن (٢٠١١) . القدرات القيادات  
وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس  
الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة ، رسالة  
ماجستير ، غير منشورة ، المملكة العربية  
السعودية، جامعة طيبة .

محمد، جهان (٢٠١١) . دور القيادة الريادية ونظم  
المعلومات الاستراتيجية في تحقيق نجاح  
الريادي، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية  
الإدارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين .

محمود، السيد الحضري (٢٠١٩) . توسيط الثقة  
العمودية في تحليل العلاقة بين القيادة الأبوية  
والتهكم التنظيمي ، مجلة البحوث التجارية  
المعاصرة ، كلية التجارة جامعة سوهاج ، ٣٣  
(١) .

المحمود، سعد فاضل والباشقالي ، محمود محمد (٢٠٢٠) .  
أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من  
ظاهرة التهكم التنظيمي، المجلة العربية للإدارة ،  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٤٠ (٣) .

المختار، جمال عبد الله (٢٠١٨) . أبعاد التوجه الريادي  
في بناء رأس المال البشري، مجلة تكريت للعلوم

- Secondary Schools in Turkey ,E International Journal of Educational Research ,7(2).
- Arslan, M. (2018). Organizational cynicism and employee performance moderating role of employee engagement. Journal of Global Responsibility, 9 (4).
- Aslan, Ş. &Eren, Ş. (2014): The Effect of Cynicism And The Organizational Cynicism on Alienation, **The Clute Institute International Academic Conference**, Munich, Germany.
- Bedeian,A.(2007 ) . Even if The Tower is Ivort It Isnt White Understanding The Consequences of Faculty Cynicism ,Academy of Management Learning and Education ,16 (1).
- Brown,M.&Cregan,C.(2008).Organization al Change Cynicism :The Role of Employee Involvement , Journal of Human Resource Management,47 (4 ) .
- Dahiru,A. & Pihie , Z.(2016 ) Modelling of Entrepreneurial Leadership for Effectiveness of Schools ,” Faculty of Educational Studies, Universiti Putra, Malaysia , Middle-East, Journal of Scientific Research, 24 (7) .
- الإدارية والاقتصادية ، ( ٤٤ ) ٤ ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت .
- ناصر، محمد جودت والعمرى ، غسان ( ٢٠١١ ) . قياس خصائص الريادة لدي طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، ٢٧ ( ٤ ) .
- نجم، عبد الحكيم ومحمد ، محمد محمود و الحديدي ، إسلام علي ( ٢٠١٦ ) .العلاقة بين التهمك التنظيمي والاعتراب الاجتماعي ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، ٤٠ ( ٢ ) .
- هلل، شعبان ( ٢٠٢٠ ) . تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة دمنهور ، ٢ ( ٧٦ ) .
- هيجان، عبد الرحمن ( ٢٠٠٥ ) . معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .
- Abraham, R.(2000) .Organizational Cynicism: Bases and Consequences ,Social and General Psychology Monographs,126 (3 ) .
- Ahmed ,W.(2013) .The Study on Organizational Cynicism, Organizational Injustice and Breach of Psychological Contract as the Determinants of Deviant Work Behavior ,Journal of Actual Problems of Economics, (12).
- Ali,K. & Mahire,A.(2016) .Organizational Cynicism Levels of Teachers in

- Mediator ,Europe Journal of Psychology ,11(4) .
- Huseyin ,A.(2018).Meta-Analysis Study on Organizational Outcomes of Ethical Leadership , Journal of Educational Policy,(4)13.
- Johnson,J.& Leary,K.(2003).The Effect of Psychological Contact Breach and Organizational Cynicism , Journal of Organizational Behavior ,24 (5) .
- Kenko,M.(2018 ) .A Day in the Life of Leader in ( Antonakis ,John,Day, David) (editor ),The Nature of Leadership .383.London,Sage.
- Khalid , K. (2020). Organizational Cynicism and Employee Performance:The Moderating Effect of Occupational Self-Efficacy in Pakistan ,International Transaction Journal of Engineering, Management and Applied Sciences and Technologies, 11(2).
- Kokalan,O (2018 ) . The Effect of Organizational Cynicism on Job Satisfaction Management Research Review.
- Kurt,I. & yahyagiL,M (2015 ) . Universal Values ,Creative Behavior and Leadership : Turkish Case , International Business Research ,
- Davis,W. & Gardner ,W.(2004 ). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism ,The Leadership Quarterly,15 (4).
- Dean ,J .(2006 ) .Organizational Cynicism ,Academy of Management Review,23(2).
- Dilek ,I.(2015).organational cynicism [www.slideshare / banu gokcul](http://www.slideshare.com/banugokcul).
- Engine, K.(2014 ) .Organizational Cynicism, School Culture and Academic Achievement , Journal of Educational Sciences,14(1),Educational Consultancy and Research Center.
- Erarslan, S., Kaya, C., & Altindag, E. (2018) Effect of organizational cynicism and job satisfaction on organizational commitment: An empirical study on banking sector. Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences. 23.
- Esmar.Y &Dayi .(2018 ) .Entrepreneurial Leadership : Theoretical Framework, Mehmet Akif Ersoy University .
- Gkorezis . P, Petridou, E.& Krouklidou ,T.(2015 ) . The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees Emotional Exhaustion : Organizational Cynicism as a



- Nafei, W. (2013). The effects of organizational cynicism on job attitudes: An empirical study on teaching hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6 (7).
- Naus,A.(2007).Organizational Cynicism: On The Nature, Antecedents and Consequences of Employee Cynicism Towards The Employing Organization , Unpublished Doctoral Dissertation, Maastricht University.
- Philippe,T.& Koehier,J.(2005 ). A Factor Analytical Study of Perceived Organizational Hypocrisy , *Journal of Advanced Management* ,70 (2) .
- Pihie , L., Dahiru,A. Baris,R.& Hassan(2018) . Mediating Effect of Teacher Empowerment Between Entrepreneurial Leadership and School Effectiveness ,*Journal of Social Sciences* ,12 (11) .
- Pihie, Z., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness, *South African Journal of Education*, 34(1)
- Polatcan,M.& Titrek,O(2013 ) .The Relationship Between Leadership Behaviors of School Principals and Their Organizational Cynicism Canadian Center of Science and Education , 8 (6) .
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2),
- Mahmut,P. & Osman,T. (2013 ) .The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals and Their Organizational Cynicism Attitude ,*Social and Behavioral Sciences*, 141 (2014) .
- Medany, E. (2017) . The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*,1(8) , National Research Center, Arab Journal of Sciences & Research Publishing, Gaza, October,101-117.Available online: [www.ajsrp.com](http://www.ajsrp.com)
- Mesci ,M.(2014 ) .The Effect of Organizational Cynicism Towards Turnover ,*Journal of Social Sciences* , 14 (1) .
- Mousa ,M.(2017 ) . Diversity Challenges and Organizational Cynicism , *Journal of Intercultural Management* ,9 (1) .

- Suyitno, S., Sonhadji, A., Arifin, I., & Ulfatin, N. (2014). Entrepreneurial leadership of vocational schools principals in Indonesia. *International Journal of Learning and Development*, 4(1).
- Terzi ,A. & Derin ,R. (2016 ) .Relation Between Democratic Leadership and Organizational Cynicism ,*Journal of Education and Learning* , 5 (3 ) .
- Wageeha,N.&Belal,K.(2013).The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment ,*European Journal of Business and Management* 5,(12).
- Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1).
- Yildiz,S.& Salikay ,M.(2014 ) .The Effect of Organizational Cynicism on Alienation ,*Journal of Social and Behavioral Sciences*, 109 .
- Attitudes ,*Social and Behavioral Sciences*,141.
- Roomi. M & Harrison. R. (2011). Entrepreneurial leadership: what is it and How should it be taught?. *International Review of Entrepreneurship*, Senate Hall Academic Publishing. Retrieved from: [https://www.senatehall.com/uploads/fck/1038RoomiHarrison9\\_3,9](https://www.senatehall.com/uploads/fck/1038RoomiHarrison9_3,9) (2 )
- Saeed,I.;Fatima,T. & Junaid,M.(2018). Impact of Organization Cynicism on Work Outcomes: Mediating Role of Work Alienation. *NICE ResearchJournal*,104.
- Stanley ,D.,Meyer,J, & Topolnytsky,L.(2005 ) .Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change ,*Journal of Business and Psychology* ,19 (4 ) .
- Stavrova, O. & Ehlebracht, D. (2015): "Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses". ***Journal of Personality and Social Psychology***, 25.