

## درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات "دراسة ميدانية في محافظة طرطوس"

الدكتور أنور حميدوش\* تربية/ طرطوس

### الملخص

هدف البحث إلى تعرف درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة طرطوس، ودراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات استجابات المديرين في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغيرات: نوع التعليم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

شمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، والبالغ عددهم (140) مدير، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل، تم توزيع الاستبانة أداة البحث على جميع مديري مدارس التعليم الثانوي، وتم استعادة (128) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج أنّ درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس كانت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة امتلاكهم لهذه الخصائص تعزى لمتغيرات: نوع التعليم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة، الخصائص الريادية، مدير المدرسة الثانوية.

\* أستاذ مساعد، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

# The Degree of Availability of Entrepreneurial Characteristics Among Secondary School Principals and Their Relationship to Some Variables "Field Study in Tartous Governorate"

\*Dr. Anwar Hmidoush

## ABSTRACT

The aim of the research is to find out the degree of availability of entrepreneurial characteristics among secondary school principals in Tartous Governorate, and to study whether there are differences between the average managers' responses in the degree to which they have entrepreneurial characteristics due to variables: type of education, academic qualification, years of experience. The research community included all the principals of secondary education schools in Tartous governorate, who were (140) principals, and by using the comprehensive enumeration method, the questionnaire was distributed as a research tool to all the principals of secondary education schools, and (128) complete questionnaires valid for statistical analysis were retrieved.

The results showed that the degree of availability of entrepreneurial characteristics among the principals of secondary education schools in Tartous governorate was to a high degree, and that there were no statistically significant differences in the degree of their possession of these characteristics due to variables: type of education, academic qualification, years of experience.

**Keywords:** Leadership, Entrepreneurial Characteristics, High School Principal.

\* Assistant Professor, Department of Child Education, College of Education, Tartous University, Tartous, Syria.

## أولاً: مقدمة:

تُعدّ الريادة سمة ضرورية من سمات منظمات الأعمال لنجاح وتطور أعمالها، حيث يسهم الأشخاص الرياديين في خلق المشروعات الجديدة الناجحة التي تثري الأفراد والاقتصاد وتحرك المجتمعات نحو مستويات أعلى من النشاط والرفاهية والأمل، فالريادة والرواد يشكلون اليوم عصب التطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في المجتمعات الحديثة، حيث أضحت الريادة والخصائص الريادية في منظمات الأعمال وسيلة لتحسين القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة تتصف بالتعقيد الشديد والتغيير المتسارع.

كما تُعدّ الريادة من الظواهر الجديرة بالاهتمام والرعاية؛ لأهميتها في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، للخروج بأجيال تمتلك روح الابتكار والإبداع، وتدرك الفرص وتبادر في تبنيها، وتستثمر الموارد المتاحة بطريقة منظمة للخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهداف الريح والنمو (الشيخ وآخرون، 2009، ص497).

إنّ القيادة الريادية هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المنظمة، إذ يساعد القادة الرياديون موظفيهم على العمل وفقاً لرؤيتهم الخاصة بالمنظمة، وينفذ القائد الريادي الأعمال من خلال الإلهام، كما ينظم العلاقات لتحقيق الأهداف المشتركة (السواريس، 2019، ص43). لذلك يمثل توافر الخصائص الريادية لدى المديرين مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي وعلى النحو الذي أفضى بالمنظمات المعاصرة إلى محاولة إقرارها مطلباً لمدراءها، ومتجهاً فاعلاً لترسيخ حيويتها كونها تجسد جوانب شخصية، وتعكس منطلقات سلوكية ذات مديات استراتيجية تؤثر حقيقة وواقعية الفعل الإنساني وقدرته على الابتكار وتحمل المخاطر (غنام، 2017، ص2).

بناءً على ذلك، لا بد أن يتوفر في المنظمة الريادية قائد ريادي، حيث لن يكون هناك إبداع من دونه؛ فالريادي هو ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر الأشياء ذات القيمة الكبيرة، ويستمر في استثمار الفرص المتعلقة بالموارد، ويأخذ عنصر المخاطرة.

## ثانياً: مشكلة البحث:

تواجه منظمات اليوم ظروفاً بيئية متغيرة ومعقدة مع تزايد حالات عدم التأكد التي أصبحت السمة البارزة لهذا العصر، مما تطلب امتلاك المنظمة طاقات وإمكانات فائقة قادرة على مواجهة العوامل المؤثرة في أداؤها، ولغرض الاستمرار والنمو لابد من توافر موارد بشرية بخصائص وسمات ريادية مبدعة، فضلاً عن توافر المتطلبات الريادية في المنظمة لكي تحقق أهدافها المنشودة وتستمر في دنيا العمال بتميز ونجاح (الرمثي، 2019، ص408).

وفي هذا الصدد تؤكد (علي، 2016، ص2141) أنّ لخصائص الفرد وسماته الشخصية أثر إيجابي في سلوكه وتوجيهاته وأدائه، ولعل من أبرز هذه الخصائص تلك الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها، والتي تدفع الأفراد بشكل عام والمدراء بشكل خاص إلى المثابرة وبذل الجهود لأداء الخدمة والأفراد بكفاءة وفاعلية وتحقيق الجودة فيه.

بناءً على ما سبق، ومع تنامي الاهتمام العالمي بموضوع الريادة والأعمال الريادية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الأداء، كان لا بد من الاهتمام بدراسة الشخص الريادي بصفته المحرك الأساس للأعمال الريادية؛ فالتوجه نحو الريادة أمر حتمي تفرضه التطورات في بيئة التعليم، وبما أنّ مديري المدارس هم أساس تطوير وتحقيق رؤية التعليم في مدارسهم، كان لا بد من امتلاكهم لخصائص ريادية تؤهلهم لتحقيق رؤية مدارسهم والنهوض بها وتميز أداؤها، وبحكم عمل الباحث في مجال العمل الإداري، وإشرافه على عدد كبير من الطلبة في مجال التربية العملية والتعامل المباشر مع مديري المدارس ومنها المدارس الثانوية، حرص على دراسة مدى تمتع مديري المدارس الثانوية بالخصائص الريادية التي تؤهلهم لإدارة مدارسهم وتطويرها وتحسّن قدرتهم على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة العمل بما ينعكس على أداء المدرّسين والإداريين في المدرسة.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة طرطوس؟

### ثالثاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس، حيث يلقي الضوء على موضوع يتسم بالحدثاء والأهمية، كما يُعدّ هذا البحث من الدراسات المحلية القليلة - في حدود علم الباحث- المطبقة في البيئة المدرسية، حيث يمكن أن تسهم نتائجه في تزويد المسؤولين في مديرية التربية بمحافظة طرطوس حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية والذي من شأنه أن يؤدي لتحسين عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية وينعكس إيجاباً على أداء المدرّسين والإداريين في هذه المدارس.

### رابعاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة توافر الخصائص الريادية (القدرة على الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية، المبادرة، الثقة بالنفس) لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة طرطوس.
- 2- هل هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية القدرة على الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية، المبادرة، الثقة بالنفس) تعزى لمتغيرات: نوع التعليم (عام، خاص)، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

### خامساً: فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير نوع التعليم (عام، خاص).

**الفرضية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

### سادساً: مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، والبالغ عددهم (140) مدير، موزعين بين (129) مدير للتعليم العام، و(11) مدير للتعليم الخاص، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع الاستبانة أداة البحث على جميع مديري مدارس التعليم الثانوي، وتم استعادة (128) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، موزعة بين (119) استبانة لمديري التعليم العام، و(9) استبانات لمديري التعليم الخاص.

### سابعاً: منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج "الدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (أبو علام، 2006، ص 285).

### ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

**الخصائص الريادية:** هي الخصائص التي تتوافر لدى الريادي؛ فهو ذلك الشخص الذي ينظم وينفذ الفرص، ومن أبرز خصائصه الريادية الشخصية الاستعداد والميل نحو المخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل والالتزام والتفائل وإتباع المنهج النظامي (إسماعيل، 2010، ص 45).

**وتُعرف إجرائياً بأنها:** الخصائص التي تتوافر لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، وتتمثل تلك الخصائص ب: القدرة على الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية، المبادرة، الثقة بالنفس، وثُقاس بالدرجة التي يحصل عليها مديرو مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

**مدير المدرسة:** الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية، ويتطلب مهارات وكفايات وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي (شاهين، 2011، ص 7). **ويعرف إجرائياً بأنه:** الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة

الثانوية، والمسؤولية عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

#### تاسعاً: أداة البحث:

تتمثل أداة البحث باستبانة لقياس درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة شملت المتغيرات الآتية: نوع التعليم (عام، هاص)، عدد سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، المؤهل العلمي (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا). أما القسم الثاني فتضمن الخصائص الريادية (القدرة على الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية، المبادرة، الثقة بالنفس) وقد تضمن هذه القسم (35) عبارة لكل خاصية من الخصائص (7) عبارات.

وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وعددهم (6) محكمين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات المقترحة، وقد شملت التعديلات اختصار وتعديل بعض البنود، كما تم اختيار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وبلغت قيم معاملات الثبات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1) قيم معاملات الثبات للمقياس ككل وللمحاور الفرعية

الخصائص الريادية	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
القدرة على الإبداع	7	0.831
المخاطرة	7	0.899
الاستقلالية	7	0.857
المبادرة	7	0.884
الثقة بالنفس	7	0.906
الثبات الكلي	35	0.891

يبين الجدول رقم (1) أنّ قيم معاملات الثبات للمحاور الفرعية وللاستبانة ككل كانت مرتفعة، مما يدل على أنّ أداة البحث ذات ثبات جيد.

وللاجابة عن أسئلة الاستبانة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة لتحديد درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، حيث تم إعطاء الدرجة (1) للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، والدرجة (2)

للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة (3) للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة (4) للإجابة بدرجة عالية، والدرجة (5) للدرجة عالية جداً.

استخدم الباحث في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:

درجة المقياس = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$0.8 = 5 / (1 - 5) = \text{درجة المقياس}$$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

الجدول (2) التبيويب المغلق لتدرجات سلم ليكرت الخماسي

الأهمية النسبية	درجة توافر الخصائص	المجال (مقياس ليكرت)
%(36-20)	ضعيفة جداً	1.8 – 1
%(52-36.2)	ضعيفة	2.60 – 1.81
%(68-52.2)	متوسطة	3.40 – 2.61
%(84-68.2)	عالية	4.20 – 3.41
%(100-84.2)	عالية جداً	5 – 4.21

عاشراً: حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2019-2020

الحدود المكانية: محافظة طرطوس، مدارس التعليم الثانوي.

الحدود البشرية: مديري مدارس التعليم الثانوي.

حادي عشر: الدراسات السابقة:

1- دراسة عثمان وأيوب (Ayub & Othman, 2013) بعنوان:

**Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools.**

ممارسات الإدارة الريادية ودورها في بناء مدارس فاعلة - إندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى فحص علاقة ومساهمة ممارسات الإدارة الناجحة الريادية المتمثلة في (الرغبة في التميز، الإصرار، إدارة الذات، الإبداع) في بناء مدارس فاعلة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، اتبعت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (180) مدير مدرسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أهمها: وجود علاقة ذات دلالة بين الإدارة المبينة على الخصائص الريادية وبين فاعلية المدرسة، وأهمية دمج الممارسات الريادية في النمط الإداري والثقافة الريادية في المدارس وبخاصة المدارس الثانوية.

2- دراسة كيم وآخرون (Kum, *etal*, 2013) بعنوان:

### **Entrepreneurial Characteristics Amongst University Students in Albania.**

خصائص ريادة الأعمال بين طلبة الجامعات في ألبانيا\_ ألبانيا.

هدفت الدراسة إلى البحث في الميل نحو ريادة الأعمال بين طلبة الجامعات في السنة الجامعية الأخيرة في مجال الأعمال التجارية في ألبانيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، فيما تمّ استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لغرض جمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الطلبة والبالغ عددهم (519) طالباً من ثلاث جامعات البانية، وتوصلت الدراسة على أنّ هناك مستوى اهتمام نسبي في ريادة الأعمال بين الطلبة في ألبانيا، كما بينت أنّ التعرض لتعليم ريادة الأعمال له تأثير إيجابي على اتجاهات الطلبة نحو العمل في مجال ريادة الأعمال، وأكدت الدراسة على ضرورة قيام الجامعات البانية بإدخال أفكار التنمية المستدامة لتعليم ريادة الأعمال مع إعادة توجيه أهداف التعليم من حيث المحتوى ومنهجية التعليم الريادي.

3- دراسة المومني (2014) بعنوان: أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق

التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان: دراسة تطبيقية\_الأردن. هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (017) جامعة، أما عينة الدراسة فقد شملت الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات، أما وحدة المعاينة والتحليل فقد تكونت من القيادات الجامعية العليا في تلك الجامعات ممثلة عمداء الكليات في هذه الجامعات والبالغ عددها (53) عميداً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ الاهتمام بالخصائص الريادية لعمداء الكليات وتعزيزها

سيؤدي حتماً لتحقيق التوجهات المستقبلية بالبقاء والنمو للجامعات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، وأكدت الدراسة على ضرورة منح عمداء الكليات مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم وتخصيص وقت مناسب يجتمع فيه المعنيون في الجامعات لمناقشة كل ما هو جديد وفق برنامج يعد مسبقاً حتى يصبح من ثقافة الجامعة.

**4-دراسة السر (2019) بعنوان: درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز \_ فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر الخصائص الريادية (الاستعداد والميل نحو المخاطرة، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس، الاندفاع نحو العمل، التفاؤل) لدى القيادات الإدارية بالكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في الكليات الحكومية بمحافظات غزة (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية مجتمع الأقصى، كلية فلسطين)، والبالغ عددهم (161) فرداً، وهي تمثل (40.2%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (400) من العاملين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بلغت درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بالمحافظات الجنوبية ما نسبته (71.3%) بدرجة تقدير كبيرة.

**5- دراسة الرمهي (2019) بعنوان: الخصائص الريادية لدى قادة مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين \_ السعودية.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي، وتمّ استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتمّ تطبيقها على عينة تمّ اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع البحث المتمثل في معلمي المدارس الحكومية في محافظة بيشة والبالغ عددهم (3676) وقد بلغت عينة الدراسة النهائية (350) مفردة، وتوصلت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أنّ درجة توافر الخصائص الريادية بجميع

مجالاتها الخمسة (القدرة على الإبداع، الثقة بالنفس، المبادرة، الاستقلالية، المخاطرة) لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة متوافرة بدرجة عالية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة تعزي لمتغيرات (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة)، بينما تبين انخفاض درجة توافر الخصائص الريادية بجميع مجالاتها لدى قادة المدارس التابعة لمكتب الوسط في محافظة بيشة مقارنة بقادة المدارس التابعة لكل من مكاتب الثنية وخيبر والنقيع.

6- دراسة حسين وبودريالة (2020) بعنوان: أثر الخصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة بمدينة درنة \_ ليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الخصائص الريادية في المدارس الخاصة بمدينة درنة، وهدفت أيضاً إلى دراسة مدى توافر متطلبات الريادة الاستراتيجية لدى العاملين بالمدارس محل الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بـ (85) عامل وعاملة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (74) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المتوسط العام لأبعاد الخصائص الريادية جاء بدرجة مرتفعة، وإلى وجود أثر للخصائص الريادية على الريادة الاستراتيجية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الخصائص الريادية، لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية في البيئة المدرسية هي دراسات قليلة نسبياً، لذلك تُعدّ هذه الدراسة جديدة في البيئة المحلية من ناحية تناولها الخصائص الريادية لمديري المدارس الثانوية، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة "الاستبانة"، وفي الاطلاع على المفاهيم المختلفة للريادة وللريادة، والاستفادة منها في تكوين الإطار النظري للدراسة. وتضيف الدراسة الحالية متغيرات نوع التعليم،

والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لمعرفة مدى تأثير امتلاك المديرين للخصائص الريادية بهذه المتغيرات.

## ثاني عشر: الإطار النظري للبحث:

### أولاً: مفهوم الريادة والريادي:

الريادة مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة مطلع القرن الثامن عشر مهما يكن الأمر فإنّ روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لهذا المفهوم (أحمد وبرهم، 2010، ص109).

وتجدر الإشارة إلى أنّ مصطلح (Entrepreneur) تمّ تغيير ترجمته إلى العربية ثلاث مرات في العقود الأخيرة، فقد ترجم على أنه (منظم) لتركيز العلماء الأوائل في الاقتصاد على مهارة التنظيم لدى الريادي، وقدرته على إنشاء شركة أو عمل، وثمّ تغير إلى (مقاول) لإظهار المقاولين استعدادات ريادية عالية، وثمّ تحول في بداية التسعينات إلى (ريادة)؛ لأنّ الاستعدادات الريادية لم تنحصر على فئة المقاولين فقط، وقد عمل الشباب على إنشاء شركات صغيرة في مختلف المجالات، واستطاعوا تحويلها إلى شركات كبيرة خلال مدة قصيرة (برنوطي، 2008، ص22).

تُشكّل الريادة نشاطاً فاعلاً تمارسه الجماعات والأفراد من خلال بذل الجهود الإدارية والتنظيمية نحو خلق القيم وتحقيق سبل النمو والتحسين في إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المتميز من خلال الإبداع والتفرد في الأداء (حمود، 2010، ص46).

وتعني القدرة على الإبداع وعلى تقديم المخترعات الجديدة، وعلى إيجاد حلول حديثة ومتطورة لإدارة الأعمال، وعلى قدرة أصحاب الأعمال على تطوير الأفكار التجارية الحديثة (مرزوق، 2009، ص47).

وتُعرّف الريادة بأنها: "عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتوفير الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المرتبطة، واستقبال المكافئة الناتجة. إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا إلى بعض المنتجات أو الخدمات،

وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون أو لا تكون قيمة ولكن يجب أن يضيف الريادي إليها قيمة من خلال تخصيص الموارد، جديدة أو فريدة والمهارات الضرورية" (رمضان، 2013، ص 270).

يُوصف الشخص الريادي بأنه: الإنسان الذي يتمتع بالطاقة والحيوية العالية، والقبول بالمهام المتحدية وممارسة المخاطرة المحسوبة إلى درجة كبيرة؛ فالريادين هم أفراد، يعملون بشكل مستقل أو كجزء من المنظمة، والذين يقومون بإنشاء مشروع جديد أو تطوير أو ابتكار والمجازفة في الدخول إلى السوق، ويمكن أن يكون الريادين أفراد مستقلين أو يخدمون في المنظمة في أي مستوى كانت سواء المستوى الأول الموظفين العاملين أو الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا.

يُعرّف الريادي بأنه: الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطر والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة إما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية (مشني، 2018، ص 22).

بناءً على ما سبق إنّ الريادة هي خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته، ومن يتمتع بهذه الصفات فهو يسمى بالريادي، لذلك فالريادي هو الفرد الذي يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

### ثانياً: الخصائص الريادية:

الخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة مشروعه الناجح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه، ووفق هذا التصور يمكن تصنيف خصائص الريادي على النحو الآتي (حمزة، 2009، ص 24):

أ- الخصائص الشخصية: وتشمل (Sirec & MoCnik, 2010, p4-7):

- 1- **الاستعداد والميل للمخاطرة:** إنّ الريادي هو الشخص المخاطر والمغامر، ولذلك فإنّ أهم ميزة في الريادة هي الميل إلى المخاطرة.
  - 2- **الثقة بالنفس:** إنّ الأشخاص الذين يمتلكون الثقة بالنفس ويشعرون أنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، والثقة بالنفس يستطيع الريادي من خلالها أن يجعل من عمله عملاً ناجحاً، حيث أنه يمتلك شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى والقدرة على ترتيب هذه المشاكل والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين..
  - 3- **المبادرة:** يُظهر الريادي مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين، حتى إنّ هذا الاندفاع والحماس يأخذ العناد والرغبة في العمل الصعب والشاق.
  - 4- **التفاؤل:** يتميز الريادي بأنه متفائل أكثر من غيره على الرغم من أنّ الأشخاص قد يفشلون في تبني شيء ما في مراحل الحياة، وهذا لا يمكن تقاديه ولكن الفشل لا يثبط عزيمته ويتعلم من ذلك الفشل ويعدّه حلقة من حلقات النجاح.
  - 5- **الحاجة للإنجاز:** الريادي شخص لديه الدافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية، لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
- ب- **الخصائص السلوكية:** وتشمل (Dyer et al, 2008, p319-322):
- 1- **المهارات التفاعلية:** وهي المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين والسعي لإيجاد بيئة تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعّال، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الأداء.
  - 2- **المهارات التكاملية:** وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة وتضمن انسيابية الأعمال بين الفعاليات وبين الأقسام.
- ج- **الخصائص الإدارية:** وتشمل (Islam, et al, 2011, p290-292):
- 1- **المهارات الإنسانية:** وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية، وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام

الذات، فضلاً عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني وانعكاس ذلك على الأداء والتميز.

**2- المهارات الفكرية:** يتطلب من الريادي مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة وامتلاك المعارف والرؤية لإدارة مشروعه والقدرة على صياغة الأهداف.

**3- المهارات التحليلية:** وهي ترتبط مع المهارات الفكرية وتهتم بتفسير العلاقات والعوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع وتهتم بتحليل عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية فضلاً عن تحليل سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية.

**4- المهارات الفنية:** وتتمثل بالمهارات الخاصة بكيفية أداء الأعمال الفنية لا سيما فيما يتعلق بتصميم المنتج وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية، وهذه لها تأثير كبير لا سيما في المشاريع ذات الطابع الفني.

بناءً على ما سبق إنَّ من أبرز خصائص الرياديين هي حب العمل والمبادرة والتعلق بهما والإصرار على النجاح رغم المخاطر والثقة الكاملة والتصميم وحب التنفيذ والمهارة في إدارة المخاطر، ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها والاستقلالية في العمل ومجابهة التحديات والشعور بالإنجاز وتحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي، كما إنَّ العمليات الريادية تتضمن أبعاداً مختلفة من الخصائص والمهارات التي ينبغي أن يطلع بها الريادي في مختلف جوانب النشاطات التي يقوم بها.

**ثالث عشر: تحليل إجابات أفراد العينة الكلية:**

**سؤال البحث:** ما درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية؟

لتحليل إجابات أفراد عينة البحث، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وحسب كل خاصية من الخصائص الريادية، ومن ثمَّ حساب الدرجات الخام على كامل العبارات، وحساب المتوسط الحسابي العام، وذلك وفق الآتي:

## 1) خاصية القدرة على الإبداع:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات خاصية القدرة على الإبداع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. تتعامل مع المشكلات التي تواجهك كفرص.	3.833	0.622	76.66	2	عالية
2. تمتلك مهارة طرح البدائل لحل أي مشكلة.	3.895	0.511	77.9	1	عالية
3. تترجم الأفكار إلى مهام ونتائج.	3.739	0.545	74.78	7	عالية
4. تسعى إلى توظيف الأفكار الجديدة في المدرسة.	3.816	0.636	76.32	4	عالية
5. تطور إجراءات العمل بما يعكس على جودة الأداء.	3.757	0.516	75.14	6	عالية
6. تعزز أسلوب روح الجماعة في تنفيذ المهام.	3.762	0.572	75.24	5	عالية
7. تسعى إلى توظيف الأفكار الجديدة في المدرسة.	3.818	0.675	76.36	3	عالية
المتوسط العام	<b>3.801</b>	<b>0.430</b>	<b>76.02</b>	-	عالية

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس فيما يتعلق بدرجة امتلاكهم لخاصية القدرة على الإبداع تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية على مجالات سلم ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (2). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.801)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبناءً عليه يمكن القول أن خاصية القدرة على الإبداع تتوافر بدرجة عالية وبأهمية نسبية (76.02) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.

## 2) خاصية المخاطرة:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات خاصية المخاطرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. تميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	3.721	0.645	74.42	2	عالية
2. تمتلك الرغبة في المغامرة في أداء الأعمال.	3.425	0.721	68.5	7	عالية
3. تشعر برغبة كبيرة في تحدي الصعاب.	3.660	0.631	73.2	4	عالية
4. تمتلك القدرة على تحمل مخاطر العمل.	3.509	0.664	70.18	6	عالية
5. تؤمن بضرورة مواجهة تغيرات البيئة المفاجئة.	3.857	0.585	77.14	1	عالية
6. تمتلك الجرأة في اتخاذ القرارات الصعبة.	3.633	0.654	72.66	5	عالية
7. تمتلك القدرة على تحمل نتائج المخاطرة.	3.676	0.617	73.52	3	عالية

المتوسط العام	3.640	0.645	72.8	-	عالية
---------------	-------	-------	------	---	-------

يبين الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس فيما يتعلق بدرجة امتلاكهم لخاصية المخاطرة تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية على مجالات سلم ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (2). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.64)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبناءً عليه يمكن القول أنّ خاصية المخاطرة تتوافر بدرجة عالية وبأهمية نسبية (73.52) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.

### (3) خاصية الاستقلالية:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات خاصية الاستقلالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. تعمل بالأفكار والحلول المقتنع بها.	3.567	0.0651	71.34	5	عالية
2. تميل إلى الاستقلالية في اتخاذ قراراتك بنفسك في ضوء صلاحيات العمل.	3.574	0.635	71.48	4	عالية
3. تمتلك حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.508	0.645	70.16	6	عالية
4. تتحاور مع الآخرين حول إمكانية تطوير الأعمال الجديدة.	3.651	0.297	73.02	3	عالية
5. تتخذ القرارات المستقبلية دون تردد.	3.452	0.713	69.04	7	عالية
6. تبادر بتقديم حلول لأي مشكلة دون انتظار التوجيهات من الآخرين.	3.742	0.665	74.84	2	عالية
7. تواجه مسببات الفشل وعواملها بالتمسك بأراء موثوقة.	3.763	0.652	75.26	1	عالية
المتوسط العام	3.608	0.525	72.16	-	عالية

يبين الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس فيما يتعلق بدرجة امتلاكهم لخاصية الاستقلالية تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية على مجالات سلم ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (2). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.608)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبناءً عليه يمكن القول أنّ خاصية

الاستقلالية تتوافر بدرجة عالية وبأهمية نسبية (72.16) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.

#### 4) خاصية المبادرة:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات خاصية المبادرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. تسعى إلى استثمار الفرص الجديدة في العمل.	3.786	0.296	75.72	4	عالية
2. تبني علاقات داعمة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.	3.819	0.573	76.38	2	عالية
3. تبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال العمل.	3.799	0.663	75.98	3	عالية
4. تسعى لمستوى أداء وإنجاز أفضل من الآخرين.	3.887	0.646	77.74	1	عالية
5. تقوم بأعمال تتجاوز مهامك من أجل التطوير.	3.765	0.759	75.3	5	عالية
6. تتجز الأعمال قبل أن تفرضها عليك الأحداث.	3.762	0.579	75.24	6	عالية
7. تشرف على إنجاز جوانب العمل المختلفة من خلال التقارير مباشرة.	3.708	0.642	74.16	7	عالية
المتوسط العام	<b>3.789</b>	<b>0.594</b>	<b>75.78</b>	-	عالية

يبين الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس فيما يتعلق بدرجة امتلاكهم لخاصية المبادرة تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية على مجالات سلم ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (2). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.789)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبناءً عليه يمكن القول أنّ خاصية المبادرة تتوافر بدرجة عالية وبأهمية نسبية (75.78) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.

#### 5) خاصية الثقة بالنفس:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات خاصية الثقة بالنفس

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. تشعر بثقة عالية في القدرة على بلوغ الأهداف.	3.933	0.542	78.66	1	عالية
2. تمتلك القدرة على رؤية ميول ورغبات العاملين	3.702	0.579	74.04	6	عالية

					بالمدرسة.
عالية	2	77.04	0.514	3.852	3. تواجه المشكلات في بيئة العمل بثبات.
عالية	4	75.28	0.573	3.764	4. تستطيع إقناع الآخرين برأيك في حال الصواب.
عالية	7	72.92	0.712	3.646	5. تفضل الحسم عندما تتخذ قراراً حاسماً.
عالية	5	74.78	0.575	3.739	6. تتحكم في معظم الأحيان بالمواقف والأحداث المحيطة بك.
عالية	3	76.34	0.646	3.817	7. تمنح الثقة لزملائك لأداء المهام الموكلة لهم.
عالية	-	<b>75.58</b>	<b>0.592</b>	<b>3.779</b>	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (7) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس فيما يتعلق بدرجة امتلاكهم لخاصية الثقة بالنفس تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية على مجالات سلم ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (2). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.779)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبناءً عليه يمكن القول أنّ خاصية الثقة بالنفس تتوافر بدرجة عالية وبأهمية نسبية (75.58) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.

#### 6) تحديد درجة تتوافر الخصائص الريادية بشكل عام:

بحساب المتوسط الحسابي المرجح لجميع الخصائص نجد:

$$\bar{X} = \frac{(3.801 \times 7) + (3.640 \times 7) + (3.608 \times 7) + (3.789 \times 7) + (3.779 \times 7)}{35}$$

$$\Rightarrow \bar{X} = 3.723$$

بناءً على قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع الخصائص (3.723) نلاحظ أنّ قيمة هذا المتوسط تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وهي تقابل شدة الإجابة عالية على مقياس ليكرت، وبأهمية نسبية:

$$p = \frac{\bar{X}}{5} \times 100 = \frac{3.723}{5} \times 100 = 74.46\%$$

وهي تقابل المجال (68.2%-84%).

مما يدل على أنّ الخصائص الريادية تتوافر بدرجة عالية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، وبأهمية نسبية (74.46%).

رابع عشر: اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير نوع التعليم (عام، خاص).

لاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار ت ستودنت (t. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين غير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

الجدول رقم (8) نتائج اختبار t. test لدلالة الفرق بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير نوع التعليم (عام، خاص)

نتائج اختبار ت ستودنت				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع التعليم	الخصائص الريادية
القرار	احتمال الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت					
لا يوجد فرق	.164	126	-1.401	.36080	3.7868	119	عام	القدرة على الإبداع
				.98629	3.9944	9	خاص	
لا يوجد فرق	.328	126	.983	.21250	3.6453	119	عام	المخاطرة
				.22732	3.5728	9	خاص	
لا يوجد فرق	.842	126	.200	.36102	3.6099	119	عام	الاستقلالية
				.32451	3.5852	9	خاص	
لا يوجد فرق	.139	126	1.491	.38961	3.8013	119	عام	المبادأة
				.46802	3.5978	9	خاص	
لا يوجد فرق	.303	126	1.034	.36957	3.7849	119	عام	الثقة بالنفس
				.40624	3.6519	9	خاص	
لا يوجد فرق	.471	126	.723	.15503	3.7257	119	عام	كلي
				.40240	3.6804	9	خاص	

يبين الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرق بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير نوع التعليم (عام، خاص)، حيث يبين الجدول عدم وجود فرق دال إحصائياً بالنسبة للخصائص الفرعية وإجمالي الخصائص، حيث أنّ قيمة احتمال الدلالة كانت على التوالي (0.164، 0.328، 0.842، 0.139، 0.303، 0.471)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً عليه نقبل الفرضية الأولى، أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير نوع التعليم (عام، خاص).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ مديري مدارس التعليم الثانوي العام والخاص يعملون وفق سياسات ورؤية تربوية مشتركة ومظلة تربوية واحدة تتبع مباشرة إلى مديرية التربية

في المحافظة، كما أنّ مديريّة التربية تعمل على اختيار مدرّاء أكفّاء وعلى درجة عالية من المهنية تمكنهم من تحقيق أهداف مدارسهم من خلال استثمار قدرات العاملين سواء في التعليم العام أم في التعليم الخاص.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

الجدول (9) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير المؤهل العلمي

الخصائص	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة على الإبداع	إجازة جامعية	57	3.8210	.45680
	دبلوم تأهيل	50	3.8217	.42583
	دراسات عليا	21	3.7000	.36572
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.8014</b>	<b>.43020</b>
المخاطرة	إجازة جامعية	57	3.6568	.19363
	دبلوم تأهيل	50	3.6527	.19698
	دراسات عليا	21	3.5655	.28674
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.6402</b>	<b>.21344</b>
الاستقلالية	إجازة جامعية	57	3.6099	.37011
	دبلوم تأهيل	50	3.5960	.36599
	دراسات عليا	21	3.6325	.31405
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.6082</b>	<b>.35745</b>
المبادأة	إجازة جامعية	57	3.8586	.32344
	دبلوم تأهيل	50	3.7596	.43482
	دراسات عليا	21	3.6581	.45878
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.7870</b>	<b>.39695</b>
الثقة بالنفس	إجازة جامعية	57	3.7633	.39909
	دبلوم تأهيل	50	3.8433	.30579
	دراسات عليا	21	3.6473	.41831
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.7755</b>	<b>.37211</b>
كلي	إجازة جامعية	57	3.7419	.16767
	دبلوم تأهيل	50	3.7347	.17730
	دراسات عليا	21	3.6407	.20790
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.7225</b>	<b>.18074</b>

يبين الجدول رقم (9) أنّ المتوسطات الحسابية لفئات المؤهل العلمي متقاربة جداً، حيث تدل قيم هذه المتوسطات وفقاً لمجالات سلم ليكرت الخماسي أنّ درجة امتلاك المديرين للخصائص الريادية على المستوى الفرعي والإجمالي كانت بدرجة كبيرة لجميع فئات المؤهل العلمي.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخصائص
.501	.695	.129	2	.258	التباين بين المجموعات	القدرة على الإبداع
		.186	125	23.245	التباين داخل المجموعات	
			127	23.504	Total	
.215	1.558	.070	2	.141	التباين بين المجموعات	المخاطرة
		.045	125	5.645	التباين داخل المجموعات	
			127	5.786	Total	
.926	.077	.010	2	.020	التباين بين المجموعات	الاستقلالية
		.130	125	16.207	التباين داخل المجموعات	
			127	16.227	Total	
.116	2.194	.339	2	.679	التباين بين المجموعات	المبادأة
		.155	125	19.332	التباين داخل المجموعات	
			127	20.011	Total	
.121	2.146	.292	2	.584	التباين بين المجموعات	الثقة بالنفس
		.136	125	17.001	التباين داخل المجموعات	
			127	17.585	Total	
.074	2.661	.085	2	.169	التباين بين المجموعات	كلي
		.032	125	3.979	التباين داخل المجموعات	
			127	4.149	Total	

يبين الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرق بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث يبين الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة للخصائص الفرعية وإجمالي الخصائص، حيث أن قيمة احتمال الدلالة كانت على التوالي (0.501، 0.215، 0.926، 0.116، 0.121، 0.074)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً عليه نقبل الفرضية الثانية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المديرين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا) يملكون نفس المعلومات عن استراتيجية مديرية التربية في المحافظة وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية، بالإضافة إلى أن الدورات التدريبية التي تقدمها مديرية التربية متاحة للجميع، وهذا يتيح الفرصة لجميع المديرين من تنمية مهاراتهم المعرفية.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

الجدول (11) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير عدد سنوات الخبرة

الخصائص	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة على الإبداع	5-1 سنوات	7	3.8286	.87505
	10-6 سنوات	50	3.8187	.50505
	أكثر من 10 سنوات	71	3.7865	.30178
	<b>Total</b>	128	3.8014	.43020
المخاطرة	5-1 سنوات	7	3.5779	.14477
	10-6 سنوات	50	3.6362	.23122
	أكثر من 10 سنوات	71	3.6492	.20725
	<b>Total</b>	128	3.6402	.21344
الاستقلالية	5-1 سنوات	7	3.7810	.20625
	10-6 سنوات	50	3.5937	.33932
	أكثر من 10 سنوات	71	3.6014	.37999
	<b>Total</b>	128	3.6082	.35745
المبادأة	5-1 سنوات	7	3.6571	.47208
	10-6 سنوات	50	3.7004	.47899
	أكثر من 10 سنوات	71	3.8608	.30593
	<b>Total</b>	128	3.7870	.39695
الثقة بالنفس	5-1 سنوات	7	3.7143	.42594
	10-6 سنوات	50	3.7925	.36565
	أكثر من 10 سنوات	71	3.7696	.37610
	<b>Total</b>	128	3.7755	.37211
كلي	5-1 سنوات	7	3.7118	.37549
	10-6 سنوات	50	3.7083	.21132
	أكثر من 10 سنوات	71	3.7335	.12508
	<b>Total</b>	128	3.7225	.18074

يبين الجدول رقم (11) أنّ المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخبرة متقاربة جداً، حيث تدل قيم هذه المتوسطات وفقاً لمجالات سلم ليكرت الخماسي أنّ درجة امتلاك المديرين للخصائص الريادية على المستوى الفرعي والإجمالي كانت بدرجة كبيرة لجميع فئات سنوات الخبرة.

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات

درجات مديري المدارس الثانوية في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الخصائص	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
القدرة على الإبداع	التباين بين المجموعات	.036	2	.018	.095	.909
	التباين داخل المجموعات	23.468	125	.188		
	<b>Total</b>	23.504	127			

درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات

.694	.366	.017	2	.034	التباين بين المجموعات	المخاطرة
		.046	125	5.752	التباين داخل المجموعات	
			127	5.786	Total	
.422	.870	.111	2	.223	التباين بين المجموعات	الاستقلالية
		.128	125	16.004	التباين داخل المجموعات	
			127	16.227	Total	
.060	2.876	.440	2	.880	التباين بين المجموعات	المبادأة
		.153	125	19.131	التباين داخل المجموعات	
			127	20.011	Total	
.857	.154	.022	2	.043	التباين بين المجموعات	الثقة بالنفس
		.140	125	17.542	التباين داخل المجموعات	
			127	17.585	Total	
.745	.295	.010	2	.019	التباين بين المجموعات	كلي
		.033	125	4.129	التباين داخل المجموعات	
			127	4.149	Total	

يبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفرق بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث يبين الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة للخصائص الفرعية وإجمالي الخصائص، حيث أنّ قيمة احتمال الدلالة كانت على التوالي (0.909، 0.694، 0.422، 0.060، 0.857، 0.745)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً عليه نقبل الفرضية الثالثة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ جميع المديرين على اختلاف سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) يعملون بنفس بيئة العمل مما يجعلهم على درجات متقاربة من امتلاك الخصائص الريادية، وخصوصاً أنّ التأهيل والتدريب الذي تقدمه مديرية التربية من خلال الدورات التدريبية أو ورش العمل متاح لجميع المديرين.

### نتائج البحث:

1- تتوافر خاصية القدرة على الإبداع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس بدرجة عالية وبأهمية نسبية (76.02)، ويتجلى ذلك من خلال التعامل مع المشكلات كفرص، وامتلاك مهارة طرح البدائل لحل أي مشكلة، وترجمة الأفكار إلى مهام

ونتائج، والسعي إلى توظيف الأفكار الجديدة في المدرسة، وتطوير إجراءات العمل الجماعي، وتعزيز أسلوب روح الجماعة، وتوظيف الأفكار الجديدة في المدرسة.

2- تتوافر خاصية المخاطرة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس بدرجة عالية وبأهمية نسبية (73.52)، ويتجلى ذلك من خلال الميل للعمل بجرأة في حالات المخاطرة، وتحدي الصعاب، وتحمل مخاطر العمل ونتائج المخاطرة، ومواجهة تغيرات البيئة المفاجئة، والجرأة في اتخاذ القرارات الصعبة.

3- تتوافر خاصية الاستقلالية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس بدرجة عالية وبأهمية نسبية (72.16)، ويتجلى ذلك من خلال امتلاك الحرية الكافية لتطبيق الأفكار الجديدة، والاستقلالية في اتخاذ القرارات في ضوء صلاحيات العمل، ومحاورة الآخرين، ومواجهة مسببات الفشل، وتقديم الحلول لأي مشكلة.

4- تتوافر خاصية المبادرة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس بدرجة عالية وبأهمية نسبية (75.78)، ويتجلى ذلك من خلال استثمار الفرص الجديدة، وبناء علاقات داعمة مع زملاء العمل، والاستفادة من التطورات العلمية، والإشراف على إنجاز جوانب العمل المختلفة، والسعي لمستوى أداء وإنجاز أفضل.

5- تتوافر خاصية الثقة بالنفس لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس بدرجة عالية وبأهمية نسبية (75.58)، ويتجلى ذلك من خلال الشعور بقة عالية لبلوغ الأهداف، وامتلاك القدرة على رؤية ميول ورغبات العاملين، ومواجهة المشكلات في بيئة العمل بثبات، والتحكم بالمواقف والأحداث المحيطة، ومنح الثقة للزملاء لداء المهام الموكلة إليهم.

6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغيرات (نوع التعليم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

### توصيات البحث:

1- العمل على تعزيز الخصائص الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.

- 2- التركيز في اختيار مديري مدارس التعليم الثانوي على امتلاكهم للخصائص الريادية، وقابلية التطوير والتنمية المهنية.
- 3- تشجيع مديري مدارس التعليم الثانوي على المغامرة والمخاطرة المدروسة من خلال إعطائهم المجال لاتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم.
- 4- إجراء دراسات مماثلة على مراحل تعليمية أخرى، ودراسات أخرى تربط بين الخصائص الريادية ومتغيرات أخرى مثل: النمط القيادي والالتزام التنظيمي..

## المراجع:

### أ- المراجع العربية:

- 1- أبو علام، رجاء محمود 2006- مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الخامسة، دار النشر للجامعات، القاهرة، 285.
- 2- أحمد، مروة؛ وبرهم، نسيم 2010- الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 3- إسماعيل، عمر علي 2010- خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة نينوى، العراق، المجلد (12)، العدد (4)، 101-68.
- 4- برونوطي، سعاد 2008- إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- حسين، أشرف عبد الحميد؛ وبودريالة، عبد الله علي 2020- أثر الخصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة بمدينة درنة، المجلة العلمية للجامعة المفتوحة- بنغازي، المجلد الأول، العدد الأول، 9-35.
- 6- حمزة، لفقير 2009- تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول مع دراسة حالة برنامج Cree Germe المعتمد من غرفة الصناعة التقليدية والحرف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو قرّة بو مرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- 7- الرمّثي، حمد فيصل سعيد 2019- الخصائص الريادية لدى قادة مدارس محافظة بيئة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (107)، العدد (4)، 403-457.
- 8- رمضان، ريم 2013- عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، 2013.

- 9- السر، أكرم محمد إسماعيل 2019- درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 10- السواريس، ختام حمد عودة 2019- مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (11)، 41-70.
- 11- شاهين، عبير مرشد 2011- درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 7.
- 12- الشيخ، فؤاد نجيب؛ وملحم، يحيى؛ والعكاليك، وجدان محمد 2009- صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة العمال، الجامعة الأردنية، المجلد (5)، العدد (4)، 497-522.
- 13- علي، أمل عبد محمد 2016- تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية: بحث ميداني في فنادق محافظة بابل، مجلة جامعة بابل، جامعة بابل، العراق، المجلد (24)، العدد (8)، 2140-2172.
- 14- غنام، محمود رضوان محمد 2017- أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 15- مرزوق، ناصر جبار 2009- الريادة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية والموارد البشرية، عمان، الأردن.
- 16- مشني، جهاد 2018- واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها: حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

17- المومني، ماجد هناء 2014- أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان: دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (41)، العراق، 331-356.

ب- المراجع العربية باللغة الإنكليزية:

- 1- Abu Allam, Rajaa Mahmoud 2006 - Research Methods in Psychological and Educational Sciences, Fifth Edition, University Publishing House, Cairo, 285.
- 2- Ahmed, Marwa; Barham, Naseem 2010 - Entrepreneurship and Small Business Administration, Al-Quds Open University, Palestine.
- 3- Ismail, Omar Ali 2010- Characteristics of the entrepreneur in industrial organizations and their impact on technical innovation: a case study in the General Company for Home Furniture Industry, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Nineveh University, Iraq, Volume (12), Issue (4), 68- 101.
- 4- Barnouti, Souad 2008- Small Business Administration: The Dimensions of Entrepreneurship, Second Edition, Wael Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- 5- Hussein, Ashraf Abdel Hamid; Bauderbala, Abdullah Ali 2020 - The Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Requirements of Strategic Entrepreneurship: A Field Study on a Sample of Private Schools in Derna, The Scientific Journal of the Open University - Benghazi, Volume 1, Issue 1, 9-35.
- 6- Hamzah, Lafqir 2009- Evaluation of training programs to support entrepreneurship with a case study of the Cree Germe program approved by the Chamber of Handicrafts and Crafts, Master Thesis, University of Mohamed Bou Karabou Merdas, Faculty of Economic Sciences, Management Sciences and Commercial Sciences, Algeria.
- 7-Al-Ramthi, Hamad Faisal Saeed 2019- Entrepreneurial characteristics of the leaders of Bee'ah governorate schools and their relationship to strengthening the organizational commitment of teachers, Journal of the College of Education in Mansoura, Volume (107), Issue (4), 457-403.
- 8- Ramadan, Reem 2013- Elements of the external environment and its relationship to the entrepreneurial intention of university students

using the Global Entrepreneurship Monitor, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume 29, First Issue, 2013.

9-Al-Sir, Akram Muhammad Ismail 2019- The degree of availability of entrepreneurial characteristics among administrative leaderships in government colleges in the southern governorates of Palestine and their relationship to management of excellence, a master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

10- Al-Sawariis, the conclusion of Hamad Odeh 2019- The extent to which educational leaders have leadership characteristics, Director of Education, Director of Educational and Technical Affairs, Director of Financial and Administrative Affairs, and Head of the Training, Rehabilitation and Educational Supervision Department in the Education Directorates of the Central Region in Jordan, The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue (11), 41-70.

11-Shaheen, Abeer Morshed, 2011- Degree of new managers 'practice of leadership skills in public schools in the Gaza governorates from their point of view and ways of developing them, Master's thesis, Islamic University, Gaza, 7.

12-Sheikh Fouad Naguib; And Melhem, Yahya; Al-Akalik and Wijdan Muhammad 2009 - Entrepreneurial Businesswomen in Jordan: Features and Characteristics, The Jordanian Journal of Labor Administration, The University of Jordan, Volume (5), Issue (4), 497-522.

13-Ali, Amal Abd Muhammad 2016- The Impact of Entrepreneurial Characteristics on Hotel Service Quality: Field Research in Hotels in Babil Governorate, Babylon University Journal, University of Babylon, Iraq, Volume (24), Issue (8), 2140-2172.

14- Ghannam, Mahmoud Radwan Muhammad 2017- The Impact of the Entrepreneurial Characteristics of Senior Management in Adopting the Strategic Directions in the Food Industry Companies Operating in the Gaza Strip, Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

15- Marzouq, Nasser Jabbar 2009- Strategic Leadership, Arab Organization for Development and Human Resources, Amman, Jordan.

16- Mashni, Jihad 2018- The Reality of Small Entrepreneurial Projects and Ways to Develop them: An Applied Case on the Bethlehem Governorate “, Master Thesis, Al-Quds University, Palestine.

17- Al-Momani, Majed Hanaa 2014 - The Impact of Entrepreneurial Characteristics of Workers in Achieving the Future Trends of Jordanian Private Universities in Amman: An Applied Study, Journal of Baghdad College of Economic Sciences, Issue (41), Iraq, 331-356.

ج- المراجع الأجنبية:

18- D. Ayub, D & Othman, Norasmah. 2013- Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools. Asian Social Science; Vol. 9, No. 12; Published by Canadian Center of Science and Education.

19- Dyer, Jeffrey H., Gregersen, Halb, B.& Christensen, Clayton. 2008- "Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures", Strategic Entrepreneurship Journal, Vol .2, 319-322.

20- Islam, Md., Aminul; Khan, Mohammad Aktoru ZZaman obaidullah, Abuzfar Muhammad & Alam, M. Syed. 2011- Effect of Entrepreneur and firm Characteristics on the Business Success of Small & Medium Enterprise (SMES)in Bangladesh", International Journal of Business and Management, Vol. 6, 290-292.

21- Kume, Anisa. 2013- entrepreneurial Characteristics amongst university students in Albania. European Scientific Journal, 9(16),206-225.

22- Sirec, Karin & MoCnik, Dijana. 2010- "How Entrepreneurs Personal Characteristics Affect SMES Growth ", Original Scientific Papers, 3-12.

