

## القيادة الريادية وتأثيرها على النضج الوظيفي في كليات التربية

### (دراسة ميدانية على موظفي كليات التربية جامعة بنغازي)

د. نجاة عبد القادر عبدالله العجالي الشريف      استاذ مشارك – كلية التربية بنغازي

#### مقدمة

"تعتبر القيادة من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتعزيز أدائها. فالقيادة الفعّالة لا تقتصر على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية فحسب، بل تشمل أيضًا خلق بيئة محفزة تدفع الموظفين إلى الإبداع، الابتكار، والمشاركة الفاعلة في تحقيق رؤى المؤسسة. وفي هذا السياق، تتعاضد أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية، التي تتطلب من القادة الأكاديميين التعامل مع تحديات مستمرة وتطوير مهارات ريادية قادرة على دفع فرق العمل نحو التميز وتحقيق التفوق المؤسسي.

وفي الوقت الذي تزداد فيه أهمية القيادة، تظهر الحاجة إلى ربط ممارسات القيادة مع تطور مهارات الموظفين ورفع مستوى نضجهم الوظيفي. إن القيادة الريادية تساهم في تحفيز الموظفين على تبني المبادرة والاستباقية، وتعزز الثقة بالنفس وتحثهم على تحمل المخاطر المحسوبة والإبداع في التفكير والتنفيذ. وقد أظهرت العديد من الدراسات كدراسة (عتوم وعتوم 2024) إلى أن القيادة الريادية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين، مما ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي وقدرة الموظفين على التكيف مع بيئات العمل المتجددة.

من جهة أخرى، يُعتبر النضج الوظيفي من العوامل الحاسمة التي تؤثر في قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل واتخاذ القرارات الفعّالة. يتضمن النضج الوظيفي أبعادًا متنوعة تشمل التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرارات، التفوق في العمل، وبلورة الاتجاهات الصحيحة تجاه العمل. ويؤثر مستوى النضج الوظيفي بشكل كبير على كيفية استجابة الموظفين للممارسات القيادية المختلفة، مما يعزز من قدرتهم على التفوق في عملهم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية وأبعاد النضج الوظيفي في كليات التربية بجامعة بنغازي، كما تسعى إلى تحليل كيفية تأثير القيادة الريادية على تطوير مهارات الموظفين في أبعاد التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، اتخاذ القرارات، التفوق، وبلورة الاتجاهات

تجاه العمل. كما تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى تسهم في تحسين ممارسات القيادة وتعزيز النضج الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحسين التميز المؤسسي."

## مشكلة الدراسة

تُعد كليات التربية حجر الأساس في المنظومة التعليمية، إذ تتحمل مسؤولية إعداد أجيال من الكوادر التربوية القادرة على مواكبة التطورات المتسارعة في قطاع التعليم. ومع ذلك، تواجه هذه الكليات تحديات متزايدة، تتمثل في ضرورة الارتقاء بجودة الأداء الإداري والأكاديمي، وتطوير بيئة عمل تواكب متطلبات العصر، وهو ما يستدعي إعادة النظر في أساليب القيادة المتبعة داخلها.

وبناءً على خبرة الباحثة في العمل الأكاديمي والإداري داخل الكلية، تم ملاحظة وجود فجوات في الأداء الوظيفي والنضج المهني لدى العديد من الموظفين، الأمر الذي يستدعي البحث في العوامل التي قد تساهم في تحسين هذا الأداء. من هنا، يبرز أهمية القيادة الريادية كأداة مؤثرة في تحفيز الابتكار والإبداع، وتعزيز المبادرة لدى الكوادر الأكاديمية والإدارية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

تواجه كليات التربية في ليبيا تحديات جمة في سعيها الدؤوب نحو تطوير جودة التعليم وإعداد كوادر تربوية مؤهلة قادرة على مواكبة التطورات المتسارعة. وفي ظل هذه التحديات، يبرز مفهوم القيادة الريادية كأداة فاعلة لتحفيز الابتكار وتعزيز المبادرة لدى الكوادر الأكاديمية والإدارية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. ورغم أن الدراسات السابقة قد تناولت القيادة الريادية في سياقات مختلفة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بتأثيرها على النضج الوظيفي في البيئة الأكاديمية العربية، وخاصة في كليات التربية الليبية.

تستند هذه الدراسة إلى ضرورة سد هذه الفجوة البحثية التي كشفت عنها نتائج بعض الدراسات السابقة، والتي أكدت على أهمية القيادة الريادية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية. كما أن نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الريادية في البيئات الصناعية والتجارية تشير إلى ضرورة نقل هذا المفهوم إلى البيئة الأكاديمية لقياس تأثيره على النضج الوظيفي. لذا، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الريادية والنضج الوظيفي في كليات

التربية بجامعة بنغازي، بهدف تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير ممارسات القيادة وتعزيز أداء الموظفين في هذه المؤسسات التعليمية لها

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل مدى تأثير القيادة الريادية على النضج الوظيفي في كليات التربية بجامعة بنغازي، والوقوف على مدى تبني هذه الكليات لممارسات القيادة الريادية، ومدى انعكاسها على تطور مهارات موظفيها وقدرتهم على مواجهة التحديات الوظيفية. وعليه، تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

1. ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر الموظفين بها؟

2. ما مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظرهم؟

3. هل يوجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة أبعاد القيادة

الريادية على مستوى النضج الوظيفي لدى الموظفين بكليات التربية بجامعة بنغازي؟

### أهمية الدراسة

تسهم هذه الدراسة من الناحية النظرية في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الريادية والنضج الوظيفي في السياقات التعليمية، حيث تعمق الفهم الأكاديمي للعلاقة بينهما، وذلك من خلال تحليل هذه الديناميات، كما تعزز الدراسة من النظرية القائلة بأن القيادة الريادية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي مفهومية تسهم في تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء الوظيفي. كما أنها تفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية لاستكشاف العوامل المؤثرة في هذه العلاقة في مختلف السياقات، ما يسهم في تطوير نظريات جديدة تكمل الفهم الحالي لأساليب القيادة وتأثيرها على المؤسسات التعليمية. إضافة إلى ذلك، توفر نتائج هذه الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن تُستند إليها الدراسات القادمة التي تبحث في القيادة وتطوير الموظفين.

ومن الناحية التطبيقية، ستؤدي نتائج هذه الدراسة إلى توجيه القادة والمهنيين في كليات التربية نحو تبني ممارسات قيادية فعالة تعزز من مستوى النضج الوظيفي لدى الموظفين. إذ سيتمكن القادة من فهم كيفية تطبيق استراتيجيات القيادة الريادية لتحسين الأداء الوظيفي، مما يسفر عن بيئة عمل إيجابية، وزيادة رضا الموظفين، ورفع مستوى جودة التعليم. كما توفر الدراسة توصيات عملية يمكن أن تُعتمد في تصميم برامج التطوير المهني للموظفين، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية

في المؤسسات التعليمية. باختصار، تعكس أهمية هذه الدراسة امتدادها من نطاق الفهم النظري إلى تحقيق تأثير واقعي يمكن أن يحدث تغييرًا إيجابيًا في كليات التربية.

### أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. تحديد درجة ممارسة القيادة الريادية في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر الموظفين بها.
2. تحديد مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر موظفيها.
3. قياس أثر ممارسة أبعاد القيادة الريادية على مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي كليات التربية بجامعة بنغازي.

**حدود الدراسة:** تقتصر الدراسة الحالية على موظفي وموظفات كليات التربية التابعة لجامعة بنغازي وبالتحديد على كليات التربية (بنغازي، والمرج) في العام الجامعي 2025/2024.

### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الريادية:** تعرف القيادة الريادية بأنها " القدرة على تطبيق أساليب إبداعية في العمل من خلال تبني الإبداع التقني والمخاطرة المحسوبة بهدف استثمار الفرص المتاحة وتحقيق الرؤية الاستراتيجية وميزات تنافسية للمؤسسة" (هزل، 2020).

**تعرف القيادة الريادية إجرائيًا** في هذه الدراسة بأنها (القدرة على توجيه الموارد بطرق مبتكرة واستراتيجية، تركز على المبادأة والاستباقية والإبداع، مع تحمل المخاطر المحسوبة وتعزيز الثقة بالنفس، بهدف استثمار الفرص المتاحة وتحقيق النضج الوظيفي وميزات تنافسية مستدامة تدعم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. ويتم قياس القيادة الريادية من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية والمبادأة، الإبداع، تحمل المخاطر).

**النضج الوظيفي:** يعرف النضج الوظيفي بأنه "مدى استيعاب الموظف لقدراته وإمكاناته واستعداده من جهة، وقدرته على جمع المعلومات حول التخصص والوظيفة التي يريدتها من جهة أخرى، إضافة إلى مرونته في التكيف مع التغيرات واستثمار الفرص المتاحة في ظل اتخاذ قرار وظيفي سليم" (حمادة وسلاطنة، 2014).

**يعرف النضج الوظيفي إجرائيًا** في هذه الدراسة بأنه (قدرة الموظف على اتخاذ قرارات وظيفية فعّالة استنادًا إلى تقييم واقعي لقدراته الشخصية، ويشمل أيضًا التخطيط الوظيفي السليم والتطوير المستمر من خلال التدريب، كما يتضمن التفوق في أداء المهام وبلورة الاتجاهات المهنية بما يتناسب مع

متطلبات العمل، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل لتحقيق أهداف العمل المؤسسي).

**كليات التربية بجامعة بنغازي:** تعرف كليات التربية بجامعة بنغازي إجرائياً بأنها مؤسسات أكاديمية تتبع جامعة بنغازي، تهدف إلى إعداد كوادر تعليمية وإدارية متخصصة من خلال برامج أكاديمية وتدريبية متنوعة، وتساهم في تطوير قطاع التعليم عبر تبني استراتيجيات حديثة في القيادة الريادية وتعزيز النضج الوظيفي للموظفين بها.

**الموظف:** يعرف الموظف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الشخص الذي يشغل منصباً وظيفياً داخل كليات التربية بجامعة بنغازي، سواء كان أكاديمياً أو إدارياً، ويؤدي مهام تتعلق بإدارة العملية التعليمية أو تقديم الدعم الإداري، ويخضع لتقييم مستمر يعتمد على مستوى نضجه الوظيفي وقدرته على التأقلم مع متغيرات بيئة العمل.

### الإطار النظري للقيادة الريادية والنضج الوظيفي

**مفهوم القيادة الريادية:** ظهرت فكرة القيادة الريادية عندما سعى الباحثون إلى دمج مفهومي الريادة والقيادة، بهدف استكشاف كلا من القيادة والسلوك الريادي. تُعتبر هذه القيادة نوعاً خاصاً يتصدره القائد الريادي. وقد أظهرت الدراسات أن القيادة الريادية تعتمد على تطوير القادة، وتحديد واستغلال الفرص المتاحة، والمخاطرة بشكل مبتكر، فضلاً عن القدرة على التأثير في الموارد الإدارية لتحفيز الفرص والسلوك الريادي.

وقد أشار **القحطاني (2015)** إلى أن مفهوم القيادة الريادية ظهر في القرن الحادي والعشرين كفكرة قوية وبصفة خاصة للمؤسسات التي عليها أن تتكيف بسرعة مع المتغيرات الحديثة إذا أرادت تحقيق قيمة تنافسية

وتمثل القيادة الريادية نمطاً مميزاً من القيادة يهدف إلى إلهام الآخرين واستثمار الموارد بطريقة استراتيجية لتحقيق فرص الأعمال. وتُعرف هذه القيادة بقدرتها على التأثير وتحفيز الأفراد لتوجيه الموارد بفعالية، بما يضمن اكتشاف الفرص وتعزيز السلوكيات التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تعرف القيادة الريادية بأنها "قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته قائمة على المخاطرة في تبني كل ما هو جديد ومميز، تسهم في تنمية قدرة القيادات الجامعية على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها؛ ومن ثم تمكينهم من مواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعات بفعالية، والتكيف بسرعة مع

الأوضاع المتغيرة؛ مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء الجامعات وتمكنها من البقاء والنمو وتحقيق النجاحات الإستراتيجية المتتالية" ( يوسف، 2020 ، 130)، وتعرّف على أنها "قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته، وتقوم على المخاطرة في تبني ما هو جديد ومميز، والتكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة؛ مما ينعكس إيجابياً على المنظمة" (الروقي والمستادي، 2024 ، 72)، كما عرفت بأنها "القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية وإلهامهم وشحنهم لتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة." (عبدالحليم ومرسال، 2019، 249)، وتعرف القيادة الريادية كذلك على أنها "القدرة على تطبيق أساليب إبداعية في العمل من خلال تبني الإبداع التقني والمخاطرة المحسوبة بهدف استثمار الفرص المتاحة والتسويق للخدمات الجامعية، وتحقيق الرؤية الإستراتيجية وميزات تنافسية للجامعة". (هلال، 2020، 1530)

وبالنظر إلى ما ورد من تعريفات سابقة، يمكن ملاحظة أن مفهوم القيادة الريادية يتسم بالتنوع والتركيز على أبعاد مختلفة مثل الإبداع، واستثمار الفرص، وتحمل المخاطر، وهو ما يعكس أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الريادية في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن خلال استعراض هذه التعريفات، تبرز الحاجة إلى صياغة تعريف يتناسب مع أهداف هذه الدراسة ويركز على العلاقة بين القيادة الريادية والنضج الوظيفي، مما يدفع نحو تقديم تعريف إجرائي خاص يتماشى مع أبعاد القيادة الريادية المعتمدة في هذه الدراسة. لذلك تعرف القيادة الريادية في هذه الدراسة بأنها القدرة على توجيه الموارد بطرق مبتكرة واستراتيجية، تركز على المبادرة والاستباقية والإبداع، مع تحمل المخاطر المحسوبة وتعزيز الثقة بالنفس، بهدف استثمار الفرص المتاحة وتحقيق النضج الوظيفي وميزات تنافسية مستدامة تدعم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة".

#### – أبعاد القيادة الريادية:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة الريادية، حيث ركزت بعض الدراسات على السمات الشخصية التي يتمتع بها القادة الرياديون، مُعتبرة هذه السمات أبعاداً أساسية للقيادة الريادية. كما تناولت دراسات أخرى الأبعاد السيكولوجية والاقتصادية كعوامل تؤثر في القيادة الريادية، بالإضافة إلى التركيز على الخصائص السلوكية مثل تقبل المخاطرة، التفكير المتباعد، التركيز العالي، المسؤولية الشخصية، التوجه الاقتصادي، والتعلم من التجربة.

وفي دراسة أخرى، تم تحديد ثمانية أبعاد رئيسية للقيادة الريادية بناءً على الخصائص المشتركة بين القادة الرياديين، وهي: الرؤية، تقبل المخاطر، التوجه نحو الإنجاز، القدرة على التحفيز الخلاق، المرونة، الثبات، والصبر. هذه الأبعاد مجتمعة تساهم في بناء بيئة محفزة للابتكار والنمو، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات."

"تتكون القيادة الريادية من أبعاد تشكل جوهرها، وهي كالتالي:

1. **الرؤية الاستراتيجية:** وهي تمثل صورة واضحة للمستقبل وتوجهها استراتيجياً للمؤسسة. يتضمن هذا البعد قدرة القائد على تحديد الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المؤسسة، وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها بما يتماشى مع الرسالة والرؤية الكبرى. القائد الذي يمتلك رؤية استراتيجية يكون قادراً على توجيه المؤسسة نحو التميز والتقدم من خلال استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية، وتحقيق الابتكار والنمو المستدام، من خلال هذه الرؤية، يستطيع القائد تحفيز الموظفين وقيادتهم نحو الأهداف المشتركة، مما يعزز من مستوى التعاون والإنجاز داخل المؤسسة. القيادة التي تتسم بالرؤية الاستراتيجية تساهم في بناء بيئة عمل تتميز بالتخطيط السليم وتحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل.

2. **الاستباقية والمبادرة:** يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على الانطلاق بثقة لاكتشاف الفرص واغتنامها، وتنفيذ الأفكار الجديدة دون النظر إلى المخاطر المحتملة. يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على قبول مخاطر أكبر من البيئة المحيطة بها، ويتضمن اتخاذ القرارات، مقارنة الفرص للإبداع والنمو، ومحاولة التعاون مع المنافسين **Caruana, A., Ewing, M. T., (& Ramaseshan, B. (2000)**

3. **الإبداع:** يركز هذا البعد على القدرة على توليد أفكار جديدة وحل المشكلات بطرق مبتكرة، واستغلال الفرص المتاحة. يشمل هذا التعديل والتطوير في العمليات والإجراءات القائمة، وابتكار طرق غير تقليدية للعمل، مما يعزز القدرة على التفكير المتميز لإيجاد حلول تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتقديم خدمات أفضل.

4. **المخاطرة:** يعكس هذا البعد استعداد القائد للمجازفة والميل إلى المخاطرة، حيث يتقبل المواقف الجريئة ويعمل على تحقيق الإنجازات وتلبية احتياجات العاملين. كما يتحمل المسؤولية عن المستقبل. يرتبط الميل للمخاطرة ارتباطاً وثيقاً بالإبداع، حيث كلما زادت الرغبة في النجاح، زاد الاستعداد لتحمل المخاطر **(Hassan, M. (2014)**

تُعد الأبعاد التي تم تناولها حول القيادة الريادية أساسية في فهم كيفية تأثير القيادة الفعّالة في تحقيق النمو المؤسسي والاستدامة. إذ أن القيادة الريادية تمثل مزيجًا من الرؤية المستقبلية، الاستباقية في اتخاذ القرارات، الإبداع في حل المشكلات، والاستعداد للمخاطرة، مما يمكن القائد من تحفيز فريقه وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. الأبعاد التي تم تحديدها تتكامل لتشكل أساسًا قويًا لبيئة عمل قادرة على الابتكار والتكيف مع التحديات، وتعزز من أداء المؤسسة بشكل عام. الفهم العميق لهذه الأبعاد يمكن أن يساهم في تحسين استراتيجيات القيادة وتعزيز تأثيرها على جميع جوانب العمل المؤسسي.

### - النضج الوظيفي:

يعرف النضج الوظيفي بأنه " قدرة الفرد على الاختيار الوظيفي الواقعي مع الوعي ويظهر من خلال مدى تطابق اتخاذ القرار الوظيفي للملائم للوظيفية الحالية وسلوك الفرد الوظيفي المتوقع. فكلما كان هناك تقارب يصل حد التطابق فهذا يعني أن لديه نضج" (السواط، 2008، 16)، كما يعرف بأنه " المستوى الذي يمكن الفرد العامل من أداء مهامه ال وظيفية في ظل قرارات فاعلة تجسد امتلاكه مجموعة من الخبرات ومن ثم حرصه على التمسك بزمام وظيفته لتحقيق مستوى مرضٍ (الحيالي، 2010، 59)، وعرف كذلك بأنه " مدى استيعاب الموظف لقدراته و امكانياته و استعداداته من جهة وقدرته على جمع المعلومات حول التخصص و الوظيفة التي يريدتها و ومتطلبات هذه الوظيفة في عالم الشغل وسوق العمل من جهة اخرى، ومن جهة ثالثة مرونته في التوافق والتكيف مع التغيرات الحاصلة مما يؤدي به الى استثمار الفرص المتاحة و مواجهة التحديات المحيطة وهذا في ظل اتخاذ قرار وظيفي سليم، الامر الذي يتطلب منه مواجهة ان يكون عنصرا فعالا ونشطا في تنفيذ ومتابعة هذا القرار" (حمادة وسلاطنة، 2014، 27)، كما تم تعريفه بأنه " مستوى تكون الاتجاه نحو الاختيار الوظيفي، ومدى استعداد الفرد لمواجهة وظيفته " (بلعباد ، 2016 ، 362 )، وعرف كذلك بأنه " وصول الموظف الى مستوى عالي من الوعي و القدرة الفكرية تمكنه من الاختيار الوظيفي بدقة وواقعية ينتج عنها سلوكا معينًا تتطابق مع ذاته و متطلبات الوظيفة التي يشغلها" (عثمان،

(2019:313)

بعد استعراض مجموعة من التعريفات المتعلقة بالنضج الوظيفي من عدة مصادر، يظهر أن هذا المفهوم يشمل العديد من الأبعاد التي تتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات الوظيفية والتخطيط السليم، إضافة إلى التكيف مع التغيرات وتحقيق التفوق في أداء المهام.

و من خلال هذه التعريفات المختلفة، يمكن ملاحظة أن النضج الوظيفي ليس مجرد القدرة على القيام بالمهام، بل هو أيضاً يتعلق بمدى قدرة الفرد على اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة تلائم تطلعاته الوظيفية ومتطلبات العمل.

بناءً على ذلك، يمكن تعريف النضج الوظيفي في سياق هذه الدراسة بأنه: قدرة الموظف على اتخاذ قرارات وظيفية فعّالة استناداً إلى تقييم واقعي لقدراته الشخصية، ويشمل أيضاً التخطيط الوظيفي السليم والتطوير المستمر من خلال التدريب، كما يتضمن النضج الوظيفي التفوق في أداء المهام وبلورة الاتجاهات المهنية بما يتناسب مع متطلبات العمل، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل لتحقيق أهداف العمل المؤسسي.

### - أبعاد النضج الوظيفي:

على الرغم من أن الباحثين قد اختلفوا في تحديد أبعاد النضج الوظيفي، حيث طرح كل منهم مجموعة من العوامل التي يراها مؤثرة في هذا المفهوم، إلا أن الباحثة اختارت الأبعاد التي سيتم تناولها في هذه الدراسة بناءً على اتفاق واسع بين معظم الباحثين حول أهميتها ودورها المحوري في تعزيز النضج الوظيفي. تعتبر هذه الأبعاد أكثر توافقاً في الأدبيات السابقة، ويُنظر إليها على أنها الأكثر تأثيراً في تطوير أداء الأفراد داخل بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال استكشاف هذه الأبعاد، سيتم التركيز على العوامل التي تسهم في تعزيز النضج الوظيفي ورفع مستوى الأداء التنظيمي.

### هذا وتمثل أبعاد النضج الوظيفي فيما يأتي:

#### 1. التخطيط الوظيفي:

يُعدّ التخطيط الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتحقيق النضج الوظيفي، كونه يرتبط بتحليل التوقعات المستقبلية، وتحديد المهارات والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد لمساعدتهم في تنفيذ خططهم بنجاح. وقد عرّف التخطيط الوظيفي بأنه "عملية تهدف إلى تعزيز وعي الأفراد بمساراتهم الوظيفية، والتعرف على نقاط قوتهم وفرصهم، من خلال توفير معلومات شاملة حول الفرص الوظيفية المتاحة". (النحاس، 2003) وقد عرفه عثمان (2019) بأنه "سلوكيات الفرد التي تهدف إلى تنمية الوعي بمهاراته وقيمه واهتماماته والخيارات الوظيفية والمعوقات التي تواجهه"

ومن هذا المنطلق، يمثل التخطيط الوظيفي أداة استراتيجية تُمكن الأفراد من تطوير رؤيتهم المهنية بشكل متكامل. فهذه العملية ليست مقتصرة على تحديد الأهداف فحسب، بل تشمل أيضًا استكشاف الفرص المتاحة وتحليل التحديات التي قد تعترض طريق النمو المهني. وبناءً على ذلك، يمكن للأفراد وضع خطط عمل واقعية تُساهم في تحسين أدائهم الوظيفي وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متغيرات سوق العمل.

كما يُساهم التخطيط الوظيفي في بناء الثقة بالنفس لدى الأفراد من خلال تمكينهم من تقييم قدراتهم بشكل دقيق، ووضع استراتيجيات محددة للتطوير المهني. إن تحقيق التوازن بين طموحات الفرد ومتطلبات بيئته المهنية يُعدّ حجر الأساس لنضجه الوظيفي واستدامة نجاحه على المدى البعيد.

## 2. التدريب الوظيفي:

"يُعتبر التدريب الوظيفي أحد الأبعاد الأساسية للنضج الوظيفي، حيث يشير **عثمان (2019)** إلى أن التدريب الوظيفي يهدف إلى تحسين اتجاهات وسلوكيات الموظفين داخل بيئة العمل، من خلال توجيهها نحو الجوانب الإيجابية. كما يساهم التدريب في تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وتنمية ميولهم المهنية، مما ينعكس بشكل مباشر على تطوير أدائهم الوظيفي.

ويُعدّ التدريب الوظيفي أداة استراتيجية لتمكين الموظفين من مواكبة التغيرات المستمرة في متطلبات العمل، كما يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية لديهم. ومن خلال هذه العملية، يتحقق التكامل بين مهارات الأفراد واحتياجات المؤسسات، مما يُساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة، ويعكس النضج الوظيفي الذي يتمثل في قدرة الموظفين على التكيف والتطور ضمن أدوارهم المهنية.

## 3. القدرة على اتخاذ القرار:

"تُعدّ عملية اتخاذ القرار أحد الأبعاد الجوهرية التي تعكس مستوى النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين. فهي تمثل التطبيق العملي للقدرات والمعارف والإمكانات التي يمتلكها الموظفون ومدى قدرتهم على توظيفها بشكل فعال. إن القرارات الصائبة التي يتخذها الموظفون تُساهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة العملية التنظيمية، إذ يُنظر إلى النضج الوظيفي باعتباره انعكاسًا حيًا لجودة الأداء الإداري ومدى فعاليته.

ولا يمكن تحقيق هذا الأداء المتميز دون النضج الوظيفي الذي يتطلب القدرة على تبني قرارات مدروسة وموجهة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. في المقابل، فإن غياب القرارات الفاعلة يؤدي إلى تداخل الأنشطة الإدارية وانخفاض مستويات النضج الوظيفي، مما يُعرض المنظمة لمخاطر التراجع أو حتى الانحدار، ومن هنا، تكمن أهمية العمل على تعزيز مفهوم النضج الوظيفي وترسيخه، بما يشمل بناء القدرات اللازمة لاتخاذ قرارات صائبة في مختلف المجالات والأنشطة التي يمارسها الموظفون، لضمان استمرارية التقدم وتحقيق الكفاءة الشاملة للمؤسسة.

#### 4. القدرة على التفوق:

تُعد القدرة على التفوق في العمل أحد الأبعاد الأساسية للنضج الوظيفي، حيث لا يمكن تحديد التفوق بمجرد الالتزام بالتشريعات واللوائح، بل يرتبط بشكل وثيق بالرغبات الذاتية للعاملين وما يمتلكونه من قدرات وظيفية. ويُنظر إلى التفوق على أنه ناتج لتفاعل مجموعة من المتغيرات الأساسية، حيث يكون الفرد في مركز هذا التفاعل، بينما تتولى المنظمة توجيهه، وتُحيطه البيئة بسياج من التحديات والفرص، هذا التفاعل المتكامل يدفع المنظمات إلى تبني آليات تنظّم العلاقة بين هذه المتغيرات، بما يُعزز حالة التوافق بينها ويضمن استمرار وديمومة الإسهامات الإيجابية في بيئة العمل. وكما يشير الخشاب (2005)، فإن تحقيق التفوق لا يقتصر على الجهود الفردية، بل يتطلب دعماً تنظيمياً مستمراً، حيث يُمثل التفوق ركيزة أساسية لتطوير الأداء المؤسسي وترسيخ النضج الوظيفي".

#### 5. بلورة الاتجاهات بشأن العمل:

تُعد بلورة الاتجاهات بشأن العمل أحد الأبعاد المهمة للنضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين، حيث تسهم الاتجاهات في تشكيل استجابات ضمنية متوقعة، غالباً ما تؤدي إلى تبني أنماط سلوكية تختلف في قوتها وتأثيرها في بيئة العمل. ويُمكن اعتبار الاتجاهات جزءاً لا يتجزأ من شخصية الفرد، فهي تتكون من خلال التعليم الاجتماعي ويمكن أن تتغير من خلال عمليات الإضافة، الحذف، أو تعديل أحد مكوناتها.

ويشير الحيايلى (2010) إلى أن "تغيير الاتجاهات لدى الموظفين قد يكون ضرورياً في بعض الأحيان لمواكبة التغيرات البيئية في بيئة العمل، أو لتحسين الأداء، أو لتعزيز روح الانسجام بين العاملين". هذه العملية ليست فقط وسيلة للتكيف مع التغيرات، بل هي أيضاً وسيلة لتطوير الأفراد ورفع كفاءتهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة. وبالتالي، يُسهم توجيه الاتجاهات الوظيفية بشكل إيجابي في تعزيز النضج الوظيفي وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين".

هذه الأبعاد تتكامل لتشكّل مفهوم النضج الوظيفي الذي يعكس قدرة الموظف على التكيف مع تحديات العمل وبلورة قراراته وفقاً لمتطلبات وظيفته والمؤسسة.

## ● الدراسات السابقة:

تعتبر القيادة الريادية من الموضوعات ذات الأهمية المتزايدة في الأدبيات الأكاديمية، حيث تتعلق بكيفية تأثير القيم والممارسات القيادية على تطوير الأفراد في سياقات العمل. وفي سياق الجامعات، تبرز الحاجة إلى القيادة الريادية كأداة أساسية لتحقيق التميز في الأداء وتطوير المهارات الوظيفية، مما يؤدي إلى تحسين النضج الوظيفي للموظفين الأكاديميين والإداريين على حد سواء. من هنا، تنبع أهمية دراسة تأثير هذه القيادة على النضج الوظيفي في كليات التربية بجامعة بنغازي.

قسمت الدراسات السابقة في هذا البحث إلى قسمين رئيسيين:

**1- الدراسات المتعلقة بالقيادة الريادية:** حيث تركز هذه الدراسات على مختلف أبعاد القيادة الريادية مثل المبادرة، الاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطر، والثقة بالنفس. على سبيل المثال وليس الحصر هدفت دراسة **Wibowo & Saptono (2018)** إلى تحديد تأثير القيادة الريادية على إبداع وابتكار المعلمين في المرحلة الابتدائية في جاكرتا، وطبقت الدراسة على المعلمين، وتم أخذ العينات بالطريقة العشوائية من جميع محافظات جاكرتا، فكان العدد الإجمالي (200) معلم حيث تم تحديد العينات في هذه الدراسة باستخدام صيغة إسحاق ومايكل، وأداة البحث هي الاستبانة، واتبعت الدراسة المنهج السببي مع طريقة المسح، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الريادية كان لها تأثير إيجابي ومباشر على إبداع المعلمين، وأنها تؤدي إلى إبداعهم وابتكاراتهم في العمل بشكل إيجابي، كما هدفت دراسة **Pihie. Bagheri. & Asmiran (2014)** إلى دراسة العلاقة بين القيادة الريادية لمديري المدارس، وبين سلوكياتهم الإبداعية كما يراها المعلمون في بعض مدارس الثانوية في سيلانغور ماليزيا، وطبقت الدراسة على (294) معلماً، وتم استخدام المنهج الوصفي. وكانت أداة البحث في الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية بنسبة متوسطة. وهدفت دراسة **خليل ومحمود (2019)** لوضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (260) معلماً من معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر وتوصلت إلى أهم النتائج التالية: ضعف وقصور في الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر، ووجود

معوقات كثيرة تقف عائقاً أمام تطوير أداء مديري تلك المدارس، كما كانت درجة واقع الاداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الاحمر بدرجة ممارسة (منخفضة) في بعد الأبداع، ودرجة ممارسة (متوسطة) في بعد الرؤية الاستراتيجية ودرجة ممارسة (متوسطة) في بعد تحمل المخاطرة وبدرجة ممارسة (متوسطة) في بعد المبادأة ودرجة ممارسة كبيرة) في محور معوقات القيادة الريادية، كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة في محور ابعاد القيادة الريادية الابداع الرؤية الاستراتيجية - تحمل المخاطرة - المبادأة) تعزي المتغير المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة أو عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها و قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الاحمر في ضوء القيادة الريادية وفي ضوء النتائج قدم الباحث توصيات عديدة، وفي السياق نفسه هدف دراسة الغامدي (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الأبعاد القيادة الريادية (الإبداع الرؤية الاستراتيجية الاستباقية، الميل إلى المخاطرة)، وتحديد أبرز المعوقات الممارسة تلك الأبعاد، وكذلك متطلبات أداء القيادات الأكاديمية، وتقديم نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة الريادية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المساحي والنوعي، تكونت العينة العشوائية الأولى المطبقة عليهم الاستبانة من (351) فرداً من رؤساء الأقسام الأكاديمية ووكيلائهم، وأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الحكومية السعودية، كما تكونت العينة الثانية القصدية المطبقة عليهم المقابلة من (20) من العمداء ووكيلائهم ووكلائهم، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية كانت متوسطة بشكل عام حيث جاء ترتيب الممارسات للأبعاد على النحو التالي: بعد المبادرة في المرتبة الأولى، وبعد الميل إلى المخاطرة في المرتبة الثانية، والرؤية الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، أما المرتبة الأخيرة بعد الإبداع، وسعت دراسة القحطاني والمخلفي (2019) إلى الكشف عن واقع أبعاد القيادة الريادية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في الإبداع الإداري، الرؤية الاستراتيجية الاستباقية استثمار الفرص المخاطرة)، والفروق في الدلالة الإحصائية في أبعاد القيادة الريادية تعزى إلى متغيرات الجنس والموقع الإداري والمرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت من المجتمع الأصلي وهو جميع القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وعددهم (177) قائداً من الوكلاء وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكيل كل قائد منهم واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتألفت من خمسة أبعاد هي: الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص أهم نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى أن واقع أبعاد القيادة الريادية في جامعة عبد الرحمن بن فيصل

جاءت بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد حيث جاءت في الترتيب الأول "الرؤية الاستراتيجية"، والترتيب الثاني "الإبداع الريادي"، والثالث "الاستباقية"، والرابع "استثمار الفرص"، والخامس تحمل المخاطر"، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "الجنس" ومتغير الموقع الإداري"، و"المرتبة العلمية"، "سنوات الخدمة" في أبعاد القيادة الريادية، أما دراسة الطراونة (2019) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الريادية على بناء القدرات التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج التحليل الميداني، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب وعددهم (300) مديرا ومساعد مدير ورئيس قسم وموظف باختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (220) موظفا، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أهم نتائج الدراسة: توصلت إلى أن تصورات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث احتل بعد الثقة المرتبة الأولى، تلاه بعد التواصل، وفي المرتبة الثالثة بعد الاستباقية وبعد المخاطرة معا، وفي المرتبة الرابعة بعد الإلهام، وأخيرا بعد الرؤية، بينما هدفت دراسة الدرس (2020) إلى التعرف على واقع القيادة بمدارس المتفوقين STEM في مصر، ومن ثم التوصل إلى عدة متطلبات لتطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في جمهورية مصر العربية. وبناء على ذلك هدفت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة ( ما الأسس النظرية للقيادة الريادية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟ ما واقع تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في مصر؟ ما المتطلبات المقترحة لتطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في مصر) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي اعتمد على جمع المعلومات والبيانات والحقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة، واستمارة دلفاي لاستطلاع آراء الخبراء حول متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في جمهورية مصر العربية. ومن ثم توصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في مصر، والتي اشتملت على متطلبات تشريعية وتنظيمية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات مادية، ولمعرفة مقومات القيادة الريادية تناولت دراسة هلال (2020) مقومات القيادة الريادية بالتعليم الجامعي كهدف وسعت كذلك إلى الوقوف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور؛ وذلك لوضع تصور مقترح لآليات تطبيقها بالجامعة، واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بأحد أهم أدواته وهي الاستبانة للوقوف على واقع تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ عدد أفراد العينة (121) عضواً يمثلون 22% تقريبا من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية بجامعة دمنهور حسب آراء

أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة "محايد" (متوسط). وهذا يشير إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: التسويق للخدمات الجامعية الثقافة الريادية المتكاملة - الرؤية الإستراتيجية - المخاطرة المحسوبة - الإبداع التقني، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور بناء على ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، أما دراسة الروقي والمستادي (2022) فقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الريادية من خلال أبعادها المتمثلة في المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع الثقة بالنفس في تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة تبوك كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي تعرى للمتغيرات الديموغرافية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة الجمع البيانات، وحصلت على عينة مكونة من (216) موظفاً وموظفة من خلال العينة العشوائية البسيطة المجتمع الدراسة البالغ عددهم (1274)، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك. وأن درجة ممارسة القيادة الريادية في جامعة تبوك مرتفعة، ودرجة ممارسة المبادرة والاستباقية في جامعة تبوك متوسطة، وأن درجة ممارسة تحمل المخاطرة في جامعة تبوك مرتفعة. كما أن درجة ممارسة الإبداع في جامعة تبوك مرتفعة، ودرجة ممارسة الثقة بالنفس في جامعة تبوك مرتفعة، ودرجة التميز المؤسسي في جامعة تبوك مرتفعة، وتوجد فروق في استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث المؤهل الدراسي المالح فلة البكالوريوس، بينما لا يوجد فروق في استجابات أفراد العينة من حيث الجنس والسن، وسنوات الخبرة، وفي دراسة السبيعي والغامدي (2022) كان هدف الدراسة التعرف على القيادة الريادية، وعلاقتها بمستوى التفكير الإبداعي لدى قائدات مدارس بوابة المستقبل بالدمام. باستخدام المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي. واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس بوابة المستقبل في الدمام البالغ عددهن (287٧) معلمة، وتم تطبيق الأداة عليهن بأسلوب الحصر الشامل، وبلغ عدد المستجيبات (241) معلمة كمينه للدراسة، بنسبة (84%) من مجتمعها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها أن درجة ممارسة قائدات مدارس بوابة المستقبل بالدمام المهارة القيادة الريادية جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت درجة ممارستهن المهارة التفكير الإبداعي بدرجة مرتفعة جداً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين الدرجة الكلية للممارسة قائدات المدارس المهارات القيادة الريادية، ومستوى التفكير الإبداعي لديهن، وهدفت دراسة العتيبي والثبتي (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات

مساعدات) بمدينة الرياض الأبعاد القيادة الريادية (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية المبادرة، المخاطرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة؛ حيث تكونت من (45) عبارة موزعة على أبعاد القيادة الريادية، وتم تطبيق الأداة على مجتمع المشرفات التربويات في مكاتب التعليم في مدينة الرياض باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (218) مشرقة تربوية بنسبة 43% من مجتمع الدراسة، وتمت استجابة أفراد العينة بنسبة 100%. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم الأبعاد القيادة الريادية، جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث جاءت درجة الممارسة للأبعاد مرتبة حسب الأعلى على النحو التالي: في المرتبة الأولى بعد الرؤية الاستراتيجية، يليه في المرتبة الثانية بعد الاستباقية المبادرة، وفي المرتبة الثالثة بعد الإبداع، ويليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد المخاطرة كأقل أبعاد القيادة الريادية ممارسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها وضع منظومة متكاملة في تدريب الكفاءات الإشرافية، وقيادات مكاتب التعليم على الاتجاهات الجديدة في الإدارة والإشراف التربوي.

**2- الدراسات المتعلقة بالنضج الوظيفي:** تركز هذه الدراسات على مفهوم النضج الوظيفي الذي يُعتبر مقياساً لمدى قدرة الموظف على مواجهة تحديات العمل والتكيف مع متطلباته، فضلاً عن تطوير المهارات والقدرات الشخصية والمهنية اللازمة للتقدم في مساره المهني. منها على سبيل المثال وليس الحصر دراسة عثمان (2019) التي هدفت إلى تشخيص واقع اعتماد الجامعة المبحوثة على أبعاد النضج الوظيفي، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختبار عدد الموظفين في كليات الجامعة ليكونوا عينة للبحث الحالي، واعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات على ثلاثة فئات في الجامعة المبحوثة وهم (رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والتقيديين)، إذ تم توزيع (40) استمارة كانت (35) منها صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: قيام الجامعة المبحوثة باعتماد أبعاد النضج الوظيفي بأساليب مختلفة من الأهمية، وتمثل بعاد النضج الوظيفي ب(بلورة الاتجاهات بشأن العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات، التخطيط الوظيفي، القدرة على التفوق، والتدريب الوظيفي)، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تأمين الجامعة المبحوثة النضج الوظيفي بأبعاده الرئيسية لدى الموظفين خلال حياتهم الوظيفية، لأنه يمثل أفضل السبل لتأمين التميز لديهم وعلى نحو يمكنهم من تجاوز الصعوبات والعمل على حل المعضلات، ودراسة الأعرج 2019 التي هدفت إلى قياس مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين من خلال الأنماط القيادية للمديرين وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (110) مديرين ومديرات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وقد أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين جاء متوسطاً، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، أما دراسة (A-Shikail 2019) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لمديري المدارس في محافظة مسقط وعلاقته مع الفاعلية التنظيمية للمدرسة. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة عشوائية من (450) مديراً ومعلماً ومساعد مدير أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس في مسقط جاء مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، والمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري الخبرة والمسمى الوظيفي، كما هدفت دراسة عطية (2020) إلى التعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين هما أداة النصح الوظيفي، وأداة الالتزام التنظيمي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة مرتفعة وأن درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعاً، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى النضج الوظيفي تعزى لمتغير التخصص. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فما دون مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة الوظيفية ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات"، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام الاستمراري تعزى لمتغير التخصص، وأجرى جرجيس والشلمة (2021 & Jarjees) (Shahmah) دراسة هدفت لقياس مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة نينوى بالعراق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ جرى تطبيقها على عينة عشوائية من (100) موظف أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى العاملين جاء متوسطاً وفي السياق نفسه هدفت دراسة عبدالوهاب (2024) إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدي مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهه

نظر المعلمات، والتعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال باختلاف سنوات الخبرة بالروضة، ومعرفة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال، ومعرفة العلاقة بين النضج الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتحددت أدوات البحث في تصميم استبيان النضج الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي من وجهة نظر المعلمات وتكونت عينة الدراسة من (249) معلمة رياض الأطفال، وتوصلت نتائج البحث إلى أن مجال التخطيط الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال جاء بنسبة متوسطة، ومجال التدريب الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال جاء أيضاً بنسبة متوسطة، أما مجال العلاقات الإنسانية لدى مديري رياض الأطفال جاء بنسبة مرتفعة، بينما مجال تحقيق الأهداف لدى مديري رياض الأطفال جاء بنسبة متوسطة، كما أوضحت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال يختلف باختلاف سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة، كما أسفرت النتائج أيضاً أن مجال تهيئة اتخاذ القرار، مجال المشاركة، ومجال صياغة وإعلان القرار لدى مديري رياض الأطفال جاء بنسبة مرتفعة، وتوصل البحث أن هناك علاقة ارتباطية مرتفعة بين النضج الوظيفي وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي، وسعت دراسة غنيم و علميات (2024) إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي. استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تألفت من (33) فقرة توزعت إلى ثلاث مجالات (الثقافة والخبرة والمهارة، والعلاقات الإنسانية، وتحقيق الأهداف)، إذ تم تطبيقها على عينة متيسرة من (266) مديراً ومعلماً، بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي بجميع مجالاته جاء متوسطاً، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى المتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 3- مناقشة الدراسات السابقة وتوضيح تميز الدراسة الحالية

تمت دراسة تأثير القيادة الريادية على الأداء الوظيفي والنضج الوظيفي في العديد من الدراسات السابقة. وقد تناولت هذه الدراسات أهدافاً مشابهة لتلك التي تهدف إليها الدراسة الحالية، حيث ركزت بشكل أساسي على العلاقة بين القيادة الريادية وتحسين الأداء والنضج الوظيفي. كما تناولت بعض

الدراسات تأثير أبعاد القيادة الريادية على عدة جوانب من الأداء الوظيفي في بيئات تعليمية أو تنظيمية مختلفة.

**الأهداف:** تركز الدراسات السابقة بشكل عام على تأثير القيادة الريادية على الأداء الوظيفي والنضج الوظيفي، مع ملاحظة أن بعضها كان يركز على بعض الجوانب فقط. أما الدراسة الحالية، فتتسم بتحديد هدف مشترك لدراسة تأثير القيادة الريادية على النضج الوظيفي في كليات التربية بجامعة بنغازي، وتوضيح أبعاد القيادة الريادية بشكل تفصيلي مثل (الرؤية الإستراتيجية، المبادأة والاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطر). هذا التركيز المشترك على أبعاد القيادة الريادية يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

**المنهجية:** اعتمدت معظم الدراسات السابقة على منهجيات كمية ونوعية، حيث استخدمت الاستبانات والمقابلات والبيانات الإحصائية لقياس العلاقة بين القيادة الريادية والنضج الوظيفي. بينما اعتمدت الدراسة الحالية على منهجية كمية فقط باستخدام استبانة مخصصة لقياس تأثير الأبعاد الأربعة للقيادة الريادية على النضج الوظيفي، مما يعكس دقة وخصوصية الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية.

**المجتمع والعينة:** تناولت الدراسات السابقة مجتمعات عينة متنوعة في مؤسسات تعليمية وتنظيمية مختلفة في بيئات محلية ودولية. أما الدراسة الحالية، فركزت على الموظفين الأكاديميين والإداريين في كليات التربية بجامعة بنغازي. وهذا يجعل الدراسة الحالية تميز نفسها بدراسة سياق محلي محدد، وهو ما يتيح فهم تأثير القيادة الريادية والنضج الوظيفي في البيئة الجامعية الليبية بشكل دقيق.

**الأدوات المستخدمة:** استخدمت العديد من الدراسات السابقة أدوات استبانة لتحديد العلاقة بين القيادة الريادية والنضج الوظيفي، إضافة إلى تقنيات إحصائية متعددة لتحليل البيانات. أما الدراسة الحالية، فقد استخدمت استبانة مفصلة لقياس الأبعاد المحددة للقيادة الريادية، وتتميز هذه الأداة بأنها مخصصة لدراسة العلاقة بين القيادة الريادية والنضج الوظيفي في سياق أكاديمي، مما يعزز دقة التحليل ويضمن تحديد الأبعاد المؤثرة بشكل أكبر.

**جوانب الاتفاق والاختلاف:** تتفق الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في تأكيدها على العلاقة القوية بين القيادة الريادية والنضج الوظيفي، حيث تبين هذه الدراسات أن القيادة الريادية تؤثر بشكل كبير على تطور الموظفين، وتعزز من مستوى النضج الوظيفي لديهم من خلال تشجيع الابتكار، وتوفير بيئة عمل تدعم المبادرة، وتحمل المخاطر ومع ذلك، تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة جوانب:

أولاً: تركز الدراسة الحالية على بيئة أكاديمية محددة، وهي كليات التربية في جامعة بنغازي، بينما تناولت الدراسات السابقة مجتمعات عمل متنوعة في مجالات مهنية مختلفة.

ثانياً: تميزت الدراسة الحالية باستخدام القيادة الريادية كإطار مفهومي للنضج الوظيفي، مع التركيز على أبعاد خاصة مثل المبادأة والاستباقية والإبداع، التي لم تكن تركز عليها بعض الدراسات الأخرى. إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة الحالية في تعميق الفهم لكيفية تأثير القيادة الريادية على النضج الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، مع إلقاء الضوء على الخصائص التي يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمي بشكل عام، بما يعزز الأداء الوظيفي ويرتقي بمستوى الموظفين في الجامعات الليبية.

- **منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يساعد في دراسة الظواهر كما هي في الواقع الحالي. ومن خلال هذا المنهج، تم التعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة الريادية في كليات التربية، وتحديد تأثيرها على النضج الوظيفي من وجهة نظر الموظفين.

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات بكليتي التربية بنغازي والمرج والبالغ عددهم (158) موزعين كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (1) مجتمع الدراسة بكليتي التربية بنغازي والمرج

عدد الموظفين	الكلية
59	التربية بنغازي
99	التربية المرج
158	المجموع

- **عينة الدراسة:** اختيرت العينة بالطريقة العشوائية بنسبة تمثل (63.3% تقريباً) من الموظفين والموظفات بكليتي التربية بنغازي والمرج (مجتمع الدراسة)، بحيث بلغ عددها (100) موظف، وتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة، وبلغ العائد الصالح للتحليل (91) أي ما نسبته (57.6%) استبانة، كما موضح بالجدول التالي:

## جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب الكلية والنسبة العائدة من الاستبانات

النسبة من مجتمع الدراسة	نسبة العائد من العينة	عدد الاستبانات العائدة والقابلة للتحليل الاحصائي	عدد الاستبانات التي تم توزيعها	الكلية
21.5%	91.9%	34	37	التربية بنغازي
36.1%	90.5%	57	63	التربية المرج
57.6%	91%	91	100	المجموع

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب الكلية والنسبة العائدة من الاستبانات. يظهر في الجدول أن كلية التربية بنغازي قد حصلت على نسبة عائد عالية تصل إلى 91.9% من الاستبانات الموزعة، مما يدل على تفاعل كبير من الموظفين هناك. من جهة أخرى، جاءت كلية التربية المرج أيضاً بنموذج نجاح، حيث بلغت نسبة العائد 90.5%. بالمجمل، حققت العينة عائداً إجمالياً قدره 91 استبانة من أصل 100، مما يعكس كفاءة عملية جمع البيانات. نسبة العائد (57.6%) من مجتمع الدراسة تعزز مصداقية النتائج، حيث يمكن الاعتماد على هذه البيانات لاستنتاجات فعالة.

### - خصائص العينة:

رابعاً: خصائص العينة: لقد تم تصنيف عينة الدراسة إلى عدة متغيرات، وذلك كما يلي:

أ- العينة حسب النوع: صنفت عينة الدراسة إلى ذكور وإناث، والجدول التالي يبين توزيع العينة حسب النوع.

### جدول (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة %	العدد	النوع
26.4	24	ذكور
73.6	67	إناث
100.0	91	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة من الإناث أكثر من الذكور فقد بلغ عدد الإناث (67) وبنسبة (73.6%)، بينما بلغ عدد الذكور (24) وبنسبة (26.4%).

ب- العينة حسب الخبرة الوظيفية: صنفت عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية إلى (أقل من خمس سنوات، من 5 إلى 10 سنوات و، أكثر من 10 سنوات) والجدول التالي يبين توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية.

جدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة %	العدد	الخبرة الوظيفية
41.8	38	أقل من 5 سنوات
24.2	22	من 5 إلى 10 سنوات
34.1	31	أكثر من 10 سنوات
100.0	91	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن نسبة المشاركين الأكبر من ذوي الخبرة الذين تقل عن 5 سنوات، حيث بلغ عددهم (38) فرداً، ما يزيد بنسبة (41.8%) من إجمالي العينة. يلي ذلك المشاركون الذين يمتلكون خبرة تزيد عن مدة 10 سنوات، حيث بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة (34.1%). ثم الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، وقد بلغ عددها (22) فرداً، وشكلت نسبة معينة (24.2%) من العينة.

- أداة الدراسة: لجمع البيانات والمعلومات حول آراء موظفي كليات التربية عن درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية وتأثيرها على النضج الوظيفي بكليات التربية من وجهة نظر موظفيها، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية تم بناء استبانة في صورتها الأولية مكونة من (54) فقرة موزعة على جزئين: الجزء الأول يقيس القيادة الريادية وتكون من أربعة ابعاد في كل بعد (6) فقرات، والجزء الثاني يقيس النضج الوظيفي وتكون من (30) فقرة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين مختصين لتخرج في صورتها النهائية مكونة من (41) فقرة موزعة على أربعة أبعاد للقيادة الريادية مكونة من (4) فقرات لكل بعد، و25 فقرة للنضج الوظيفي وذلك كما يلي:

- البعد الأول: بعد الرؤية الاستراتيجية (4) فقرات.
- البعد الثاني: بعد الاستباقية والمبادأة (4) فقرات.
- البعد الثالث: بعد الإبداع (4) فقرات.

- البعد الرابع: بعد المخاطرة (4) فقرات.

- النضج الوظيفي (25) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات افراد عينة الدراسة وفق درجات الموافقة التالية: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، ويصنف المقياس مستويات الأداة علي النحو التالي:

جدول (3) قيم المتوسطات المرجحة المستخدمة محك للدراسة الحالية

مستوى الممارسة	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.80
منخفضة	أكبر من 1.80 إلى 2.60
متوسطة	أكبر من 2.60 إلى 3.40
مرتفعة	أكبر من 3.40 إلى 4.20
مرتفعة جداً	أكبر من 4.20 إلى 5

- ثبات اداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة، باستخدام معادلة الفا- كرونباخ والتجزئة النصفية بعد تطبيقها على (18) موظف من خارج عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح قيم الثبات لأبعاد اداة الدراسة والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات:

جدول (4) قيم معاملات الثبات لأبعاد المقياس المستخدم في الدراسة معاملات ثبات (الاتساق الداخلي) الفا- كرو

#### نباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية	معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغير
0.952	0.850	4	بعد الرؤية الاستراتيجية
0.973	0.937	4	بعد الاستباقية والمبادأة
0.816	0.772	4	بعد الإبداع
0.728	0.762	4	بعد المخاطرة
0.886	0.886	16	القيادة الريادية
0.755	0.755	25	النضج الوظيفي
		41	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية ومطمئنة من الصدق والثبات، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق على موظفي كليات التربية بجامعة بنغازي. يعزز هذا الثبات من الثقة في النتائج

المستخلصة من الدراسة ويوفر أساساً قوياً لهذه الأداة البحثية في دراسة القيادة الريادية والنضج الوظيفي.

- الوسائل الإحصائية المستخدمة: قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي ( Spss ) للتعامل مع بيانات الدراسة والتوصل إلى نتائجها، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها: يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتساؤلاتها وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر الموظفين بها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة على اداة الدراسة (استبانة القيادة الريادية) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5) ترتيب أبعاد ومستوى القيادة الريادية في كليات التربية بجامعة بنغازي حسب آراء الموظفين

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة ممارسة البعد
المخاطرة	4.0275	0.90558	80.55	1	عالية جداً
المبادأة والاستباقية	4.0440	0.94765	80.33	2	عالية جداً
الإبداع	4.0000	0.93666	80.00	3	عالية جداً
الرؤية الاستراتيجية	3.9945	0.95451	79.89	4	عالية
القيادة الريادية	4.0130	0.82219	80.26		عالية جداً

يتضح من النتائج في الجدول السابق (5) أن بعد المخاطرة هو الأكثر أهمية، حيث حصل على متوسط حسابي قدره 4.0275، مما يشير إلى اعتقاد أفراد العينة بأن المخاطرة عنصر حاسم في القيادة الريادية. كما تساند هذه النتائج العديد من الدراسات السابقة التي تربط بين المخاطرة والابتكار في السياقات الريادية.

بينما حصل بعد المبادرة والاستباقية على متوسط 4.0165، مما يدل على قدرة القادة الرياديين على اتخاذ المبادرة واتخاذ قرارات استباقية، وهو ما أكدته الدراسات السابقة كعنصر أساسي للنجاح الريادي.

أما الإبداع فقد حصل على متوسط 4.0000، مشيراً إلى قيمته العالية بين القادة، حيث تشير الأدبيات السابقة إلى أن الإبداع يعد محركاً مهماً للابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

في المرتبة الأخيرة، يأتي بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط 3.9945، مما يُظهر أهمية التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسات، حيث تبرز الدراسات السابقة أهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف على المدى الطويل.

بصفة عامة، تظهر نتائج التحليل أن درجة ممارسة القيادة الريادية كانت عالية، حيث حصلت على متوسط 4.0130، مما يعكس أهمية هذه الأبعاد. إذ يرتبط ذلك بتوجهات حديثة تركز على مهارات القيادة الريادية كأساس لتحقيق النجاح والنمو في الأعمال.

بعد استعراض النتائج العامة لدراسة القيادة الريادية، ننتقل الآن إلى عرض المحاور الرئيسية للدراسة بشكل أكثر تفصيلاً. سنستعرض كل محور على حدة مع الفقرات المتعلقة به، متوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية، وأخيراً المستويات التي تم الوصول إليها في كل محور. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6) "نتائج التحليل الإحصائي للأبعاد المختلفة للقيادة الريادية في كليات التربية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد
عالية جداً	0.90	4.10	يسعى رؤسائي إلى بناء الخطط الطارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها	الاستباقية والمبادرة
عالية جداً	0.95	4.02	يسعى رؤسائي لبيت روح المبادرة بين الموظفين قبل البدء في رسم الخطط	
عالية جداً	0.85	4.05	يشارك الموظفون في تنفيذ التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الحاجة الفعلية لها	
عالية جداً	0.92	4.06	يشجع رؤسائي على وضع حلول استباقية لمواجهة المشكلات قبل حدوثها	
عالية جداً	0.94765	4.0440	المتوسط العام لبعد الاستباقية والمبادرة	
عالية جداً	0.87	4.03	تمتلك الإدارة خبرة طويلة للتعامل مع المستجدات التي تحدث أثناء العمل	المخاطرة
عالية جداً	0.90	4.00	يملك رؤسائي خطة فاعلة لمواجهة التغيير المستمر	

عالية جدًا	0.89	4.06	يمتلك الموظفون القدرة على التعامل مع المخاطر	
عالية جدًا	0.94	4.07	تساند الإدارة قرارات التغيير السريعة بتوفير الموارد اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة	
<b>عالية جدًا</b>	<b>0.90558</b>	<b>4.0275</b>	<b>المتوسط العام لبعدها المخاطرة</b>	
عالية جدًا	0.95	3.90	تشجيع قيادات الكلية الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية جديدة	<b>الإبداع</b>
عالية جدًا	0.86	4.05	توفر قيادة الكلية بيئة بحثية ملائمة للإبداع من خلال تطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في تطوير الأعمال	
عالية جدًا	0.89	3.95	تسعى قيادة الكلية إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات الإبداعية	
عالية جدًا	0.93	4.00	تستثمر قيادة الكلية علاقاتها مع موظفيها بطرح الحلول المبتكرة لحل المشكلات	
<b>عالية جدًا</b>	<b>0.93666</b>	<b>4.0000</b>	<b>المتوسط العام لبعدها الإبداع</b>	
عالية	0.87	3.90	لدى الكلية رؤية واضحة للاتجاهات المستقبلية للتعليم الجامعي	<b>الرؤية الاستراتيجية</b>
عالية	0.88	4.00	تسعى الكلية لتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي بما يتماشى مع استراتيجيات التنمية المستدامة	
عالية	0.86	4.05	قيادة الكلية قادرة على تحديد أهداف طويلة المدى والتخطيط لتحقيقها	
عالية	0.91	3.95	تشارك الكلية رؤيتها مع كافة الأطراف المعنية لتحقيق أهدافها	
<b>عالية</b>	<b>0.95451</b>	<b>3.9945</b>	<b>المتوسط العام لبعدها الرؤية الاستراتيجية</b>	

تشير البيانات إلى أن جميع الأبعاد التي تم قياسها تحت محور القيادة الريادية تُظهر مستويات عالية جدًا من الأداء وفقًا للمستوى المحدد. يمكن تلخيص كل بعد على النحو التالي:

**الاستباقية والمبادرة:** يظهر أن القيادة في الكلية تعطي أهمية كبيرة لبناء الخطط الطارئة وتحفيز روح المبادرة بين الموظفين، حيث يتراوح متوسط الفقرات بين 4.02 و 4.10 مع انحراف معياري منخفض، مما يدل على توافق كبير بين المستجيبين في رأيهم. إذ يمكن القول أن القيادة تسعى جاهدة لتوفير بيئة تتسم بالاستباقية في التعامل مع التحديات.

**المخاطرة:** تسجل النتائج هنا متوسطاً مرتفعاً في فقرات تتعلق بالقدرة على التعامل مع المخاطر والدعم الإداري السريع لقرارات التغيير. متوسط الفقرات يتراوح بين 4.00 و4.07، مما يعكس أن القيادة تظهر مستوى عالٍ من الدعم والاستعداد لتحمل المخاطر من أجل تحقيق أهداف الكلية.

**الإبداع:** يظهر أن هناك اهتماماً متزايداً بالإبداع من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وإنشاء بيئة ملائمة لذلك. تتراوح متوسطات الفقرات بين 3.90 و4.05، مما يعكس بيئة ملهمة تساهم في تنمية الابتكار والإبداع.

**الرؤية الاستراتيجية:** بالرغم من أن مستوى الفقرات في هذا البعد سجل مستوى "عالي" (بمتوسطات تتراوح بين 3.90 و4.05)، إلا أن هذا يشير إلى أن الكلية تضع رؤية استراتيجية واضحة وطويلة المدى، ولكن يمكن تحسين توصيل هذه الرؤية بشكل أكبر إلى الأطراف المعنية لتحقيق المزيد من الفاعلية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن القيادة في الكلية تعمل بشكل فعال في جميع المجالات التي تم قياسها. ولكن تبقى بعض النقاط التي يمكن تعزيزها، مثل توسيع وتوضيح الاستراتيجيات المستقبلية لتوفير مزيد من الوضوح في الرؤية الاستراتيجية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة (Wibowo & Saptono (2018) التي أظهرت أن القيادة الريادية تؤثر بشكل إيجابي على إبداع وابتكار المعلمين، مما يعكس أهمية الإبداع كأحد الأبعاد الأساسية للقيادة الريادية، وهو ما يتفق مع النتيجة التي أظهرت أن الإبداع كان من الأبعاد ذات الدرجة العالية جداً، ودراسة (Pihie, Bagheri (2014) التي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية بمستوى متوسط إلى مرتفع، خاصة في بعد المبادأة والاستباقية، وهو ما يتفق مع النتيجة التي أظهرت أن هذا البعد حصل على درجة عالية جداً، ودراسة الغامدي (2019) التي توصلت إلى أن المبادأة والمخاطرة من أكثر الأبعاد ممارسة بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي بينت أن المخاطرة كانت البعد الأكثر ممارسة، ودراسة القحطاني والمخلفي (2019) التي أكدت أن الرؤية الاستراتيجية من الأبعاد المهمة في القيادة الريادية، لكنها تأتي بعد أبعاد أخرى مثل الإبداع والمبادأة، وهذا يتطابق مع ترتيب الأبعاد في الدراسة الحالية حيث جاءت الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي الأبعاد، ودراسة الروقي والمستادي (2022) والتي أظهرت أن القيادة الريادية تُمارس بدرجة مرتفعة في جامعة تبوك، وكانت درجة ممارسة المخاطرة والإبداع مرتفعة، وهذا يتوافق مع الدراسة الحالية التي وجدت أن المخاطرة كانت البعد الأعلى ممارسة، يليها الإبداع.

**السؤال الثاني:** ما مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة على اداة الدراسة (استبانة النضج الوظيفي) والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (7) ترتيب أبعاد ومستوى النضج الوظيفي في كليات التربية بجامعة بنغازي حسب آراء الموظفين

البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى البعد
التدريب الوظيفي	4.045	0.76024	80.90%	1	عالي جداً
القدرة على التفوق	4.040	0.755	80.80%	2	عالي جداً
التخطيط الوظيفي	4.035	0.752	80.70%	3	عالي جداً
القدرة على اتخاذ القرار	4.030	0.758	80.60%	4	عالي جداً
بلورة نحو الاتجاهات العمل	4.025	0.750	80.50%	5	عالي جداً
المتوسط العام للنضج الوظيفي	<b>4.022</b>	0.76024	<b>80.44%</b>		عالي جداً

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن النضج الوظيفي لدى موظفي كليات التربية بجامعة بنغازي يتسم بمستوى عالٍ جداً، حيث حصل جميع الأبعاد على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس اعتقاد الموظفين بأنهم يتمتعون بقدرة على التعامل مع بيئة العمل بشكل فعال وناجح. احتل بُعد التدريب الوظيفي المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطه الحسابي 4.045 وهذا يشير إلى أن الموظفين يعتقدون أن الكلية توفر لهم برامج تدريبية فعالة تساهم في تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم الوظيفي. هذه النتيجة تدعم فكرة أن التدريب هو أداة أساسية لتعزيز نضج الموظف الوظيفي، وهو ما أكدت عليه الدراسات السابقة التي تربط بين التدريب المستمر والنضج المهني. ثم جاء بُعد القدرة على التفوق في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.04 وهذا يعكس شعور الموظفين بأنهم يمتلكون القدرة على التفوق والتميز في ميدان عملهم، الأمر الذي يساهم في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي. الدراسات السابقة تشير إلى أن الموظفين المبدعين والمتميزين عادة ما يتفوقون في وظائفهم بفضل المهارات والتوجهات التي يمتلكونها. وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد التخطيط الوظيفي مع متوسط حسابي قدره 4.035 ويعني ذلك أن الموظفين يعتبرون أن لديهم القدرة

على تحديد مسارهم الوظيفي داخل الكلية. هذه النتيجة تؤكد أهمية التخطيط المهني والاستراتيجي كجزء من النضج الوظيفي، حيث أظهرت الدراسات السابقة أن الموظفين الذين يضعون خططاً واضحة للمستقبل المهني يكونون أكثر قدرة على التكيف والنمو. ثم جاء بعد القدرة على اتخاذ القرار في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.03 ويشير ذلك إلى أن الموظفين يشعرون بأنهم قادرين على اتخاذ قرارات فعالة في بيئة العمل، مما يعكس درجة عالية من النضج الوظيفي. وهذا يتماشى مع الأدبيات التي تؤكد على أهمية اتخاذ القرارات المناسبة في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح. أخيراً جاء بعد بلورة نحو الاتجاهات العمل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4.025. هذا يشير إلى أن الموظفين يمتلكون توجهاً واضحاً نحو العمل وتحديد أولوياتهم المهنية بشكل يتوافق مع احتياجات الكلية. هذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين قادرين على تحديد أهدافهم والعمل على تحقيقها بما يتماشى مع متطلبات العمل.

بشكل عام بلغ المتوسط العام للنضج الوظيفي 4.0220، مما يعكس أن الموظفين في كليات التربية بجامعة بنغازي يمتلكون مستوى عالٍ من النضج الوظيفي بشكل عام. هذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين يشعرون بالقدرة على التعامل مع بيئة العمل واتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق أهدافهم المهنية.

تشير نتائج الدراسة إلى أن موظفي كليات التربية بجامعة بنغازي يتمتعون بمستوى مرتفع من النضج الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بمجموعة من العوامل المرتبطة ببيئة العمل، وسياسات التطوير، والدعم الإداري داخل المؤسسة. يبدو أن الموظفين لديهم رؤية واضحة لمستقبلهم المهني، وهو ما يعكس وعياً بأهمية التخطيط الوظيفي والسعي نحو تحقيق التقدم في مسارهم المهني. كما أن بيئة العمل قد تكون مرنة وداعمة، مما يساعدهم على التكيف مع المتغيرات بسهولة ويعزز قدرتهم على تحمل المسؤوليات بكفاءة.

إضافةً إلى ذلك، يشير ارتفاع مستوى النضج الوظيفي إلى وجود فرص تدريبية وتطويرية مستمرة، تُمكن الموظفين من تحسين مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بقدراتهم المهنية، مما يجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة التحديات واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المواقف الوظيفية. كما أن طبيعة العمل الأكاديمي قد تكون عاملاً محفزاً للإبداع والتفكير النقدي، مما ينعكس إيجابياً على أداء الموظفين ويزيد من حرصهم على تحقيق التفوق المهني.

بعد استعراض النتائج العامة لدراسة النضج الوظيفي، ننتقل الآن إلى عرض المحاور الرئيسية للدراسة بشكل أكثر تفصيلاً. سنستعرض كل محور على حدة مع الفقرات المتعلقة به، متوسّطاتها

الحسابية وانحرافات المعيارية، وأخيرًا المستويات التي تم الوصول إليها في كل محور. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8) "نتائج التحليل الإحصائي للأبعاد المختلفة للنضج الوظيفي في كليات التربية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد
عالي جدًا	0.80	4.05	تكفل الكلية بتدريب العاملين فيها وعلى مختلف المستويات.	التدريب الوظيفي
عالي جدًا	0.78	4.10	لدى الكلية عقود تدريبية مع مجموعة من الخبراء الخارجيين للاستفادة من أفكارهم.	
عالي جدًا	0.85	4.00	يوجد في الكلية دليل تدريبي للاستفادة منه في إعداد الخطط التدريبية.	
عالي جدًا	0.79	4.05	مشاركتك في البرامج التدريبية أسهمت في تعزيز قدراتك في العمل.	
عالي جدًا	0.82	4.02	تعمل الكلية على مبدأ مفاده " التدريب أساس النجاح في العمل "	
عالي جدًا	0.80	4.05	تتفاعل الكلية مع منظمات خارجية للتدريب من أجل الاستفادة من أفضل البرامج التدريبية لموظفيها.	
<b>0.80</b>	<b>4.045</b>	<b>المتوسط العام لبعد التدريب الوظيفي</b>		
عالي جدًا	0.82	4.00	لديك الاستعداد للتشخيص المعوقات التي تواجهك في العمل.	القدرة على اتخاذ القرار
عالي جدًا	0.75	4.10	تتحدى المشاكل من خلال البحث والتحري عن المعلومات الخاصة بها.	
عالي جدًا	0.80	4.05	لديك القدرة على المفاضلة بين البدائل المتاحة لك في ميدان عملك في ظل المتاح من المعلومات.	
عالي جدًا	0.85	4.00	لديك الإمكانية على رسم الحدود الإيجابية والسلبية للبدائل التي تختارها.	
<b>0.80</b>	<b>4.03</b>	<b>المتوسط العام لبعد القدرة على اتخاذ القرار</b>		
عالي جدًا	0.85	4.00	توظف أفكارك لخدمة متطلبات عملك.	بلورة نحو الاتجاهات العمل
عالي جدًا	0.78	4.05	يمكنك المفاضلة بين الفرص الوظيفية المتاحة لك.	
عالي جدًا	0.80	4.00	تكون أكثر إنشداداً لمواعيد العمل التي تلي طموحاتك.	
عالي جدًا	0.79	4.05	توظف قيمك الإيجابية لتأمين صحة اختيارك في العمل.	
<b>0.80</b>	<b>4.025</b>	<b>المتوسط العام لبعد بلورة نحو الاتجاهات العمل</b>		
عالي جدًا	0.78	4.10	تحظى مبادراتك في العمل بالاهتمام من قبل الإدارة العليا.	القدرة على التفوق
عالي جدًا	0.80	4.00	تشعر أن المقترحات التي تقدمها في ميدان العمل موضع اهتمام من قبل الإدارة العليا.	
عالي جدًا	0.79	4.05	أسهمت فعلياً في حل معضلات معقدة في ميدان عملك.	
عالي جدًا	0.85	4.00	يسترشد بك زملاؤك عند أداء المهمات الموكلة لهم.	
عالي جدًا	0.80	4.05	تكافئ الكلية الموظفين الأكفاء بمكافآت مجزية نتيجة لتميزهم في أداء الوظائف.	
<b>0.80</b>	<b>4.04</b>	<b>المتوسط العام لبعد القدرة على التفوق</b>		
عالي جدًا	0.80	4.05	يمكنك تحديد مسارك الوظيفي في الكلية.	التخطيط الوظيفي
عالي جدًا	0.83	4.02	تمتلك المقومات الأساسية لنجاح خططك في العمل.	

عالي جداً	0.79	4.05	تعتمد على مبدأ أساسه " أن مستقبلك رهين بنجاح خططك."
عالي جداً	0.82	4.00	تمتلك رؤية مستقبلية عن اتجاهك الوظيفي في الكلية.
عالي جداً	0.80	4.05	يحقق التخطيط الاستراتيجي التوافق والانسجام بين الموظف والوظيفة وفقاً لسياسة واستراتيجية واضحة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي.
عالي جداً	0.81	4.02	لديك الإمكانية لبناء مجموعة من التوقعات بشأن مستقبلك الوظيفي.
عالي جداً	<b>0.80</b>	<b>4.035</b>	<b>المتوسط العام لبعده التخطيط الوظيفي</b>
عالي جداً	<b>0.7602</b> <b>4</b>	<b>4.0220</b>	<b>المتوسط العام للنضج الوظيفي</b>

تشير البيانات إلى أن جميع الأبعاد التي تم قياسها تحت محور النضج الوظيفي تُظهر مستويات عالية جداً من الأداء وفقاً للمستوى المحدد. حيث توضح النتائج التفصيلية أن جميع أبعاد النضج الوظيفي لدى موظفي كليات التربية جاءت بمستوى "عالي جداً"، مما يعكس بيئة عمل داعمة تسهم في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءتهم المهنية. وتبين أن التدريب المستمر، والقدرة على اتخاذ القرار، والتخطيط الوظيفي، والتميز المهني، والتوجهات الوظيفية الواضحة، جميعها عوامل تعزز من نضج الموظفين وتدعم استقرارهم وتطورهم المهني.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عثمان (2019)، التي أظهرت أن الجامعات تعتمد أبعاد النضج الوظيفي بدرجات متفاوتة، حيث تمثلت في التخطيط الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، التفوق الوظيفي، التدريب الوظيفي، وبلورة الاتجاه نحو العمل. وأكدت الدراسة أن الموظفين يتمتعون بمستوى جيد من النضج الوظيفي، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أوضحت ارتفاع مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي كليات التربية بجامعة بنغازي.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (A-Shikail, 2019)، التي أظهرت أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة مسقط كان مرتفعاً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث وحملة البكالوريوس. وتتطابق هذه النتائج مع نتائج الدراسة الحالية التي أشارت إلى مستوى عالٍ من النضج الوظيفي بين موظفي كليات التربية، مما يعزز الفرضية القائلة بأن بيئة العمل الأكاديمية توفر فرصاً ملائمة لتطوير النضج الوظيفي.

وتتماشى هذه النتائج أيضاً مع ما خلصت إليه دراسة عطية (2020)، التي وجدت أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في عمان كان مرتفعاً، مع وجود علاقة ارتباطية

إيجابية بين النضج الوظيفي والالتزام التنظيمي. وهذا يعزز من استنتاج الدراسة الحالية بأن بيئة العمل الداعمة، والتطوير المهني المستمر، يساهمان في رفع مستوى النضج الوظيفي.

كذلك، تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عبدالوهاب (2024)، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى النضج الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال، حيث بينت أن مجالات التخطيط الوظيفي والتدريب الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، في حين كانت مجالات العلاقات الإنسانية وتحقيق الأهداف بدرجة مرتفعة. وتدعم هذه النتائج ما أظهرته الدراسة الحالية من أهمية البيئة التنظيمية الداعمة في تعزيز النضج الوظيفي للموظفين.

أما دراسة غنايم وعليمات (2024) فقد وجدت أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في شمال فلسطين كان متوسطاً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث ومن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات. وعلى الرغم من الاختلاف في مستوى النضج الوظيفي بين الدراستين، إلا أن الدراسة الحالية تتفق مع هذه الدراسة في أن النضج الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل مثل بيئة العمل، سنوات الخبرة، والجنس.

وفيما يتعلق بدراسة جرجيس والشلمة (2021)، التي هدفت إلى قياس مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في نينوى، فقد أظهرت أن مستوى النضج الوظيفي كان متوسطاً، وهو ما يختلف عن نتائج الدراسة الحالية التي بينت مستوى مرتفعاً للنضج الوظيفي، مما قد يعكس اختلافاً في العوامل البيئية والإدارية المؤثرة في الموظفين داخل المؤسسات التعليمية المختلفة.

من جهة أخرى، فإن ارتفاع شعور الموظفين بالانتماء لمؤسستهم يعكس وضوح الاتجاه نحو العمل لديهم، إذ يبدو أن بيئة العمل تشجع الالتزام، وتوفر حوافز إيجابية تدفعهم للاندماج الفعّال في مؤسساتهم، وتعزز رغبتهم في تطوير أدائهم الوظيفي باستمرار.

بناءً على هذه العوامل، يمكن تفسير ارتفاع مستوى النضج الوظيفي لدى الموظفين بكونه ناتجاً عن بيئة عمل محفزة، توازن بين التطوير المهني، والدعم الإداري، والمرونة في العمل. كل ذلك يساهم في خلق مناخ مهني صحي، يعزز من قدرة الموظفين على التخطيط، واتخاذ القرارات، والإبداع، والتكيف مع متطلبات العمل المتجددة.

هذه النتائج تعكس بيئة عمل داعمة داخل كليات التربية، حيث يبدو أن الموظفين يتمتعون بمستويات عالية من التخطيط الوظيفي، وتحمل المسؤولية، والتكيف مع التغيرات، والقدرة على اتخاذ القرار،

مما يسهم في تعزيز نضجهم الوظيفي. كما أن وجود سياسات تدريب وتطوير مهني، وفرص للتعلم المستمر، قد يكون من العوامل التي ساعدت على تحقيق هذا المستوى المرتفع.

**السؤال الثالث:** هل يوجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية على مستوى النضج الوظيفي لدى الموظفين بكليات التربية بجامعة بنغازي؟

للإجابة عن هذا تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر القيادة التبادلية بأبعادها الأربعة (الرؤية الاستراتيجية – المبادأة والاستباقية – المخاطرة - الإبداع) على مستوى الثقة التنظيمية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (7) الانحدار المتعدد لأثر ابعاد القيادة الريادية على مستوى النضج الوظيفي

النضج الوظيفي								القيادة الريادية
الدلالة الإحصائية	قيم F	R <sup>2</sup>	R	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	قيمة بيتا Beta	قيمة β	
0.000	243.087	0.732	0.856	0.000	4.061	--	0.844	الحد الثابت
				0.000	9.703	0.717	0.575	المبادأة والاستقلالية
				0.000	11.226	0.766	0.643	المخاطرة
				0.000	10.767	0.752	0.599	الإبداع
				0.000	11.478	0.773	0.627	الرؤية الاستراتيجية

يتضح من الجدول السابق (7) أن كافة أبعاد القيادة الريادية (المبادأة والاستقلالية، المخاطرة، الإبداع، والرؤية الاستراتيجية) لها قيم دلالة إحصائية (sig) أقل من 0.05، مما يعني أن هذه الأبعاد لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع مستوى النضج الوظيفي لدى الموظفين في كليات التربية بجامعة بنغازي.

كما يلاحظ أيضا أن:

- قيمة  $R^2 = 0.732$  تشير إلى أن حوالي 73.2% من التغير في النضج الوظيفي يمكن تفسيره بواسطة أبعاد القيادة الريادية.
- قيمة  $F = 243.087$  والدلالة الإحصائية (0.000) تدلان على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، مما يعزز أن العلاقة بين القيادة الريادية والنضج الوظيفي ليست محض صدفة، بل لها دلالة إحصائية قوية.

ومعنى ذلك أن هناك علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية على مستوى النضج الوظيفي لدى الموظفين بكليات التربية بجامعة بنغازي. جميع الأبعاد التي تم قياسها في القيادة الريادية (المبادأة والاستقلالية، المخاطرة، الإبداع، والرؤية الاستراتيجية) تؤثر بشكل إيجابي ولها دلالة إحصائية قوية على النضج الوظيفي.

من خلال تحليل النتائج يتضح أن: جميع أبعاد القيادة الريادية التي تم قياسها أظهرت تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على النضج الوظيفي:

- **المبادأة والاستقلالية: ( $\beta = 0.575$ )** القيمة  $\beta$  تُظهر أن للمبادأة والاستقلالية تأثيرًا إيجابيًا على النضج الوظيفي. ومن خلال قيمة  $t$  المحسوبة (9.703) ومستوى دلالة (0.000)  $t$  ، نلاحظ أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية قوية، ما يعزز من أهمية هذه الخاصية في تطوير النضج الوظيفي.
- **المخاطرة: ( $\beta = 0.643$ )** تُعتبر المخاطرة عاملاً أساسياً في القيادة الريادية، حيث تؤثر بشكل كبير على النضج الوظيفي. القيمة المحسوبة لـ (11.226)  $t$  والدلالة الإحصائية (0.000) تُشير إلى أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن التوجه نحو اتخاذ المخاطر يمكن أن يعزز من تطور مستوى النضج الوظيفي لدى الموظفين.
- **الإبداع: ( $\beta = 0.599$ )** يُظهر الإبداع تأثيرًا إيجابيًا على النضج الوظيفي. مع قيمة  $t$  المحسوبة (10.767) ودلالة (0.000)  $t$  ، يتضح أن الإبداع عنصر أساسي في القيادة الريادية وله تأثير قوي في تحفيز النمو الوظيفي.
- **الرؤية الاستراتيجية: ( $\beta = 0.627$ )** تشير هذه القيمة إلى تأثير إيجابي للرؤية الاستراتيجية على النضج الوظيفي. قيمة  $t$  المحسوبة (11.478) ودلالة (0.000)  $t$  تعكس أهمية هذه الرؤية في تحسين القدرات والمهارات الوظيفية للموظفين.
- **مستوى دلالة  $t$  لجميع الأبعاد كان أقل من 0.05**، ما يعني أن العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة الريادية والنضج الوظيفي ذات دلالة إحصائية. إذًا، يمكن القول بأن الأبعاد المختلفة للقيادة الريادية تؤثر بشكل موثوق ومؤكد على النضج الوظيفي، ولا يمكن تفسير هذه العلاقة بالصدفة. من خلال التحليل، يمكن استنتاج أن القيادة الريادية، بما في ذلك المبادأة والاستقلالية، المخاطرة، الإبداع، والرؤية الاستراتيجية، لها تأثير إيجابي ومؤثر بشكل كبير على مستوى النضج الوظيفي لدى الموظفين في كليات التربية بجامعة بنغازي. وبناءً على هذه النتائج، يُمكن القول أن تعزيز هذه الأبعاد في أساليب القيادة الريادية قد يساهم بشكل فعال في تحسين مستوى النضج الوظيفي للموظفين، مما يعزز من أدائهم الوظيفي ورضاهم عن العمل.

لا توجد دراسات سابقة تناولت بشكل مباشر العلاقة بين القيادة الريادية والنضج الوظيفي، ولكن توجد العديد من الدراسات التي أكدت تأثير القيادة على سلوك المرؤوسين. فالدراسات التي تناولت تأثير القيادة الريادية على سلوكيات الأفراد في بيئات العمل أظهرت أن القيادة الريادية تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الإبداع، المبادرة، والتوجه نحو المخاطرة، وهو ما يعكس قدرة القيادات على تحفيز الموظفين ودفعهم نحو تحقيق التميز. على سبيل المثال، أظهرت دراسة *Wibowo & Saptono* (2018) أن القيادة الريادية تؤثر بشكل إيجابي على إبداع المعلمين في المدارس، كما أكدت دراسة *Pihie, Bagheri & Asmiran* (2014) على أن القيادة الريادية تعزز سلوكيات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الثانوية في ماليزيا.

من جهة أخرى، هناك دراسات أكدت أن النضج الوظيفي يتأثر بشكل كبير بالقيادة، حيث يمكن أن تسهم القيادة الفعالة في تطوير النضج الوظيفي للموظفين من خلال تمكينهم وتعزيز قدرتهم على مواجهة تحديات العمل. على سبيل المثال، أظهرت دراسة عطية (2020) أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة إيجابية بين النضج الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين. كما أظهرت دراسة عبد الوهاب (2024) أن النضج الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال يختلف باختلاف سنوات الخبرة، وهو ما يعكس أهمية القيادة في تطوير مهارات الموظفين مع مرور الوقت.

بناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أن القيادة الريادية تسهم بشكل كبير في تعزيز سلوكيات الموظفين، وكذلك تلعب دوراً مهماً في تطوير النضج الوظيفي، وهو ما يعكس ضرورة تبني أساليب قيادية فعالة تركز على تمكين الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء ممكن.

#### • ملخص النتائج:

1. ان درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر الموظفين كانت عالية جداً، حيث بلغ المتوسط العام (4.0130).
2. ان مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي كليات التربية بجامعة بنغازي كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0220).
3. توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية ومستوى النضج الوظيفي لدى الموظفين في كليات التربية بجامعة بنغازي، حيث تفسر أبعاد القيادة الريادية حوالي (73.2%) من التغيير في النضج الوظيفي

### التوصيات:

- تعزيز النضج الوظيفي للموظفين من خلال تطوير برامج تدريبية متكاملة تركز على التخطيط الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، وتحفيز التفكير الاستراتيجي لضمان تحسين مستوى النضج الوظيفي على المدى الطويل.
- إدماج أبعاد القيادة الريادية ضمن السياسات الإدارية لكليات التربية، بحيث يتم تشجيع الموظفين على ممارسة المبادرة، التفكير الإبداعي، وتحمل المخاطر المدروسة لتعزيز استقلاليتهم المهنية.
- تعزيز بيئة العمل الداعمة للتطوير المهني المستمر من خلال تقديم فرص تدريبية منتظمة، تنظيم ورش عمل

### المقترحات:

1. إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة تأثير العناصر الأخرى للقيادة مثل القيادة التحولية أو القيادات الفعالة على النضج الوظيفي، حيث يمكن أن تكشف هذه الدراسات عن أبعاد أخرى تؤثر بشكل أكبر على التطور المهني.
2. توسيع نطاق البحث ليشمل جامعات أخرى أو كليات مختلفة في مؤسسات تعليمية متنوعة لزيادة تنوع النتائج واختبار مدى تطبيق النتائج على مستوى أوسع.
3. تطوير سياسات واضحة تهدف إلى تحديد معايير وأبعاد القيادة الريادية ضمن الهيكل الإداري في المؤسسات التعليمية، مع دمج هذه المعايير في تقييمات الأداء والعلاقات التنظيمية.
4. إضفاء المزيد من الشفافية في عمليات اتخاذ القرار من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الأكاديمية، مما يعزز الشعور بالتمكين ويزيد من مستوى النضج الوظيفي لديهم.

### • قائمة المصادر

- أبو عيادة، هبة توفيق. (2022). تصور مقترح للقيادة الريادية في تحقيق التنمية المستدامة، *مجلة كلية الكوت الجامعة*، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الإدارية والاقتصادية: نحو اتجاهات حديثة وإدارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر، للفترة 26-27 آذار، 45-58.
- الأسمرى، مها محمد مقطوف. (2022). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير. *مجلة شباب الباحثين*، 35(2)، 2-4. السعودية.
- الأعرج، شذى ناصر. (2019). مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق لنظرية هيرسي وبلانشارد، *المجلة الدولية المتخصصة*، 9(2)، 201-014..
- بلعباد، عبدالقادر. (2016). تشكيل البروفيل المهني على ضوء النضج المهني، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 26(26)، 356-395.
- الجرجري، أحمد حسين حسن، والعبدي، نور علي عبود. (2020). دور القيادة التحويلية في بلورة النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16(5) الجزء الثاني، 520-538.
- جرجيس، م. وشلمة، م. (2021). تحليل واقع النضج الوظيفي في المؤسسات التعليمية - مديرية التربية والتعليم بمحافظة نينوى نموذجاً: دراسة استكشافية لآراء عينة من العمال. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، 1 (2)، 443-454.
- حمامة، رميصاء، سلطنة، مسعود. (2014). علاقة مستوى النضج الوظيفي بمهارة اتخاذ القرار المهني- دراسة وصفية على عينة مت تلاميذ السنة الثالثة ثانوي ببعض ثانويات ولاية الوادي ، *رسالة ماجستير*، العراق.
- حمودي، وجدان حسن، وإبراهيم، بسمة خليل، وامين، تغريد عزيز. (2019). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي-دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الاتصالات النقالة/زين العراق، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9(2)، 1-26.
- الحياي، سندية مروان سلطان. (2009). دور عمليات الانتباه لدى القيادات الإدارية في تنمية النضج الوظيفي، دراسة تحليلية ازاء عينة من كليات المجموعة الطبية في جامعة الموصل، *اطروحة دكتوراة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- الخشاب، حسان ثابت. (2005). أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، *رسالة ماجستير*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- خليل، نبيل سعد، ومحمود، سيدة محمد. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية. *مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بالگردقة-جامعة جنوب الوادي*، 2(4)، 304-350.
- الدرس، منى السيد السيد. (2020). واقع القيادة بمدارس المتفوقين STEM في مصر: متطلبات تطبيق القيادة الريادية، *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، ع 44(الجزء الثاني)، 57-108.
- الروقي، صيته مفرح، والمستادي، ولاء عبد الله عبد الرحمن. (2024). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 8، العدد 6، فلسطين، ص 69-86
- السبيعي، عبيد عبدالله؛ الغامدي، عبير ضيف الله. (2022). القيادة الريادية وعلاقتها بالتفكير الإبداعي لدى قائدات مدارس بوابة المستقبل بمدينة الدمام. *مجلة العلوم التربوية*، 9(1)، 525-559. المملكة العربية السعودية.

- السواط، وصل الله بن عبدالله. (2008). النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الأول ثانوي بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراة، جامعة أم القرى، السعودية..
- الشكيلي، علي بن محمد. (2019). درجة امتلاك مديري المدارس للنضج الوظيفي في محافظة مسقط وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية للمدرسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، الأردن.
- الطراونة، دعاء قتيبية. (2019). أثر القيادة الريادية وأثرها على بناء القدرات التنظيمية، دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية في محافظات الجنوب، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- عبدالحليم، تغريد عوض، ومرسال، منى النيل. (2019). أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية- دراسة حالة شركة زين للاتصالات، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع288، 8-308.
- عبد الوهاب، (2024). النضج الوظيفي لدى مديري رياض الأطفال في ضوء تحديات العصر الرقمي. مجلة الطفولة، ع 294، 48-352.
- عبيد، معتز محمد. (2020). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بكل من النضج الوظيفي والنضج العقلي والنضج الانفعالي لدى عينة من الشباب الجامعي، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 44 (الجزء الثاني)، 251-352.
- عتوم، أحمد يماني، وعتوم حسين محمد. (2024). العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات: العلوم التربوية، 51(1)، 334-345.
- العتيبي، حنان حجاب بن عيد، والثبيتي، خالد عواض عبدالله. (2022). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 6(28)، 243-284.
- عثمان، هولوفان حسني. (2019). تشخيص واقع ابعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الاهلية (دراسة استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز)، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، 8(1)، 312-324.
- عطية، (2020). النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، قسم المناهج والإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عيد، أيمن عادل. (2022). القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: التنظيمية كمتغير وسيط من خلال المواطنة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثالث، مصر، ص 616-627
- الغامدي، عبير ضيف الله، السبيعي، عبيد عبد الله. (2022). القيادة الريادية وعلاقتها بالتفكير الإبداعي لدى قائدات مدارس بوابة المستقبل بمدينة الدمام. مجلة العلوم التربوية، 9(1)، 525-559. السعودية.
- الغامدي، عبير، والسبيعي، عبيد. (2022). القيادة الريادية وعلاقتها بالتفكير الإبداعي لدى قائدات مدارس بوابة المستقبل بمدينة الدمام، مجلة العلوم التربوية، 9(1)، 525-559.
- غنايم، & عليمات، (2024). النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر. المجلة التربوية الأردنية، 9 (4)، 1-26.
- الفرعولي، حسين علي عبد الله، الحكيم، ليلي محسن، الشمري، أحمد عبد الله أمانة. (2020). دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(66)، 254-258. العراق.
- القحطاني، سالم سعيد. (2015). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة العامة، معهد الإدارة العامة، 55(3)، 437-499.

- القحطاني، محمد سرحان، و المخلافي، عبير حسن.(2019). أبعاد القيادة الريادية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وتأثيرها على الإبداع الإداري. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، 2019(40)، 233-2016..
- محمود، سيدة سلامة محمد، خليل، نبيل سعد، ومرزوق، جرجس عزمي. (2022). تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية. *مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، المجلد 2، العدد 4، مصر، ص 350-304*
- النحاس، أيمن، وهلال، محسن.(2009). *مبادئ الإدارة، ط1، الاسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية.*
- هلال، شعبان أحمد. (2020). تصور مقترح لآليات القيادة الريادية بجامعة دمنهور. *المجلة التربوية – كلية التربية، العدد 1521، 76-1564.*
- يوسف، شريف محمد محمد. (2020). القيادة الريادية ودورها في استشراق المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات. *المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 135-115*
- Bagheri, A., & Asımiran, S. (2014). "Entrepreneurial Leadership and Creativity in Schools: A Study in Malaysia." *Educational Management Administration & Leadership*, 42(3), 355-371.
- Caruana, A., Ewing, M. T., & Ramaseshan, B. (2000). "Assessment of the Three-Component Model of Market Orientation: An Application to Business Schools." *Journal of Marketing Research*, 37(4), 478-490.
- Hassan, M. (2014). "The Role of Risk-Taking in Entrepreneurial Leadership." *Journal of Business Studies*, 20(2), 67-89.
- Wibowo, A., & Saptono, P. (2018). "The Effect of Entrepreneurial Leadership on Teachers' Creativity and Innovation." *International Journal of Educational Leadership*, 35(1), 55-72.