

## القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين

الاستلام: 19/مايو/2023  
التحكيم: 5/يونيو/2024  
القبول: 25/يونيو/2024

زانتة سعود صبحي الخليف<sup>(1)</sup>  
د. علي عودة الطراونتي<sup>(2)\*</sup>

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 أكاديمية الإبداع المعرفي للتدريب [soudzana@gmail.com](mailto:soudzana@gmail.com)

2 أكاديمية الإبداع المعرفي للتدريب

\* عنوان المراسلة: [aliodeh.dr2015@gmail.com](mailto:aliodeh.dr2015@gmail.com)

## القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين. لتحقيق أهداف الدراسة جرى اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، تكوّنت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. تكوّنت أداة الدراسة (الاستبانة) التي طورت لهذا الغرض وجرى التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير عموماً جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). أوصت الدراسة عقد الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين لتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم القيادية بنحو يمكنهم من تولي المهمات القيادية. كما أوصت بربط تقييم مديري المدارس السنوي بدرجة تطبيقهم للقيادة الريادية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية، المدارس الخاصة الأردنية.

## Entrepreneurial leadership among Jordanian private school principals and teachers' perspective

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of entrepreneurial leadership practice among Jordanian private school principals from the point of view of teachers. To achieve the objectives of the study, the descriptive, correlational approach was adopted. The study sample consisted of (364) male and female teachers who were selected by a simple random method. The study tool consisted of a questionnaire that was developed for this purpose and to ensure its validity and reliability. The results of the study showed that the degree of practicing entrepreneurial leadership among private school principals from the point of view of teachers in Naour District and Wadi Al-Seer District in general was high. The results also showed that there were apparent differences between the arithmetic averages of the degree of practicing entrepreneurial leadership among private school principals depending on the variables (gender, academic qualifications, and experience). The study recommended holding training courses for principals and teachers to develop their performance and leadership skills in a way that enables them to assume leadership tasks. It also recommended linking the annual evaluation of school principals to the degree of their application of entrepreneurial leadership.

**Keywords:** *entrepreneurial leadership, Jordanian private schools.*

## مقدمة الدراسة

إنّ الأذهار الذي نصف به الدول المتقدمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى التعليم ورفعه فيها، وفي ضوء التطورات والعلوم المستحدثة في شتى الميادين والقطاعات، أصبح هناك تحدٍ قوي للمؤسسات المختلفة لمواكبة التقدم والعولمة التي نشهدها، وأصبح حري بها البحث والتطوير لإيجاد بيئة مؤسسية تخدم الأهداف المطلوبة وتحقق الريادة والابتكار، وذلك لإعداد جيل قادر على مواكبة التطورات السريعة والمتنوعة والسير معها لتحقيق تميز الموارد البشرية في المعرفة العلمية والإبداع في المجالات المتعددة.

تعدّ العملية التعليمية عمليةً تكامليةً بين أطراف وهيئات متعددة، لا تقتصر على الطالب والمعلم، فالمؤسسة التعليمية تقود العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة وتحسّن الأداء الوظيفي وتطوره، ويشكل الموجهون التربويون جزءاً من هذه المؤسسة، فيساعدون المعلمين في عملهم، ويوجهون أداؤهم بنحو واسع وشامل، فلا يقتصر عملهم على المراقبة وتتبع الأداء والأخطاء، بل الوصول إلى الإتقان في العملية التعليمية، وأيضاً إلى المجالات الأخرى المتعلقة بالقيادة التربوية، فأدوار القائد التربوي تكمن أيضاً في حصر الهمم، وغرس التعاون بين الأفراد، وتوحيد الجهود المبذولة، وتطوير أدائهم عبر الأنشطة والدورات المختلفة، فهم نقطة الارتكاز للعملية التعليمية (أبو جامع، 2022).

والقيادة التربوية التي تتبنّى الابتكار والتغيير والتطوير كأسلوب حياة، وتجمع بين الاثنين ستؤدي بالضرورة إلى تطوير جودة التعليم والتخطيط الاستراتيجي، وستسمح بمرورته أكبر للانتقال من المجتمع التقليدي إلى الإبداع والابتكار وازدهار المجتمع، وخاصةً في ضوء ما نشهده من تغيرات وتحديات وتطورات عالمية، فنشير إلى أنّ كفاءة المديرين والمعلمين في المؤسسات التعليمية على أنّها مجموعة الخصائص والسلوكيات والأفكار التي يمارسها المدير أو المعلم، وتؤدي إلى تطور المهارات المطلوبة من الطلبة واحداث تأثير إيجابي في العملية التعليمية (خليل وآخرون، 2019).

والقيادة الريادية أحد العوامل المحفزة للتغيير الإيجابي في العملية التعليمية، بما في ذلك طريقة التعامل مع مديري المدارس، وتشجيعهم على إحداث تغييرات، وإتاحة فرص الإبداع والابتكار لهم، ودفعهم لاتباع رؤية مشتركة، ومشاركة المسؤوليات الإدارية، وتشكيل فريق عمل واحد يدرس خصائص وأفكار القيادة الريادية، ومدى قدرة القادة التربويين على استخدام هذه الخصائص كمحفزات لدفع العملية التعليمية عن طريق التفكير والقيم الأخلاقية، وبناء الروح التعاونية المستخدمة في هذا النمط من القيادة، وكذلك عن طريق الإرشاد و التحفيز والتفكير الإبداعي بين القادة والمرؤوسين، يتسمون بالقدرة، ويوسعون الآفاق، ويحققون الأهداف التربوية (خليل وآخرون، 2019).

وفي ضوء ما سبق، تبلور لدى الباحثة الاهتمام بمشكلة الدراسة الحالية التي تهدف للتعرف على "درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين".

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

جاءت هذه الدراسة استجابةً لتوصيات الدراسات السابقة، كدراسة طه (2020) التي أشارت إلى أهمية القيادة الريادية، وأشارت دراسات أخرى إلى أثر القيادة الريادية في التميز المؤسسي، كدراسة الهندال وطفه (2022) التي أشارت إلى وجود علاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وأشارت العديد من الدراسات، كدراسة الزبط (2019)، ودراسة الحميديين (2019) إلى ما يواجه المدارس من المشكلات والحواجز التي تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة وتحقيق الأهداف والتوقعات المرجوة، بالإضافة إلى المواقف الصعبة التي تجد إدارات المدارس نفسها فيها، ومن هنا، توصل الباحثان إلى الاهتمام بالحاجة لدراسة أنماط القيادة في هذه المدارس، ومن بينها نمط القيادة الريادية، ودرجة إسهاماتها في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة، مما يجعل من تناول هذا الموضوع ضرورة علمية، ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن سؤالها الرئيس: ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين؟

1. ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور ووادي السير بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لوائي ناعور ولواء وادي السير تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين.

## أهمية الدراسة

قد تفيد من الناحية النظرية في إثراء المكتبة التربوية، حيث إنَّها من الدراسات التي تعرَّضت لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، مما قد يسهم لاحقاً في استحداث نموذج قيادة فعال في حل المشكلات في المؤسسات التعليمية وفقاً للفكر الريادي.

قد تفيد من الناحية التطبيقية في مساعدة صناع القرار في المدارس الخاصة الأردنية لتبني أنماط جديدة تطوّر وتهتم بالتنمية البشرية، مستعينين بممارسات القيادة الريادية للوصول إلى الابتكار، ولعدم وجود نموذج قيادي ريادي فعال فقد تسهم هذه الدراسة في تبني القياديين بناءً نموذجياً فعالاً يعين في حل المشكلات في المؤسسات التعليمية.

ويؤمل أن يُستفاد من هذه الدراسة، وذلك من التوصيات والنتائج التي سيجري الحصول عليها لأبحاث ودراسات جديدة في المؤسسات التربوية، وبالتالي، قد تكون منطلقاً لإجراء دراسات مشابهة بمتغيرات مختلفة.

## مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:  
القيادة الريادية: "النمط السلوكي المتبع من قبل القائد، بهدف العمل على توجيه سلوك العاملين وتنظيم جهودهم، وتنمية مستوى أدائهم بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية بطريقتين يجري فيها توفير روح المبادرة والمخاطرة، والاستباقية، والإبداع، والرؤية الواضحة في تقديم حلول للمشكلات" (الجيار، 2018:233).  
وتعرف إجرائياً؛ على أنها استخدام أسلوب ريادي في المؤسسة ينظم الأداء الوظيفي ويطوره بحيث يتأخذ الريادة في هذه العملية كعنصر اساسي فعال من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية، وهي الدرجة التي حصل عليها المديرين من خلال استجابتهم للأداة التي قام الباحثان بإعدادها لهذا الغرض تشمل: (المخاطرة، والإبداع، واستثمار الفرص، والرؤية الاستراتيجية)

## حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:  
الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مديريتي التربية والتعليم للواء ناعور، ولواء وادي السير بالعاصمة عمان.  
الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني (2022/2023).  
الحدود البشرية: اقتصر حدود هذه الدراسة على معلمي المدارس الخاصة الأردنية للوادي ناعور ووادي السير بالعاصمة عمان.  
الحدود الموضوعية: تحددت حدود هذه الدراسة على أبعاد القيادة الريادية.

## الأدب النظري:

تعد القيادة الريادية من الأنماط القيادية التي تتمكن عبرها المنظمات من مواجهة التحديات في عصر يسوده التغيير والمنافسة الشديدة التي فرضها التقدم التكنولوجي والمعرفي والعولمة، ومن أبرزها مواكبة التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الذي دفع بها للبحث عن مداخل وتقنيات إدارية جديدة للسيطرة على المشكلات التي تواجهها بطرق إبداعية ومبتكرة، لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في خدماتها ومنتجاتها، وتساعد على النمو والاستقرار، والتحسين المستمر.  
فالقادة الرائدون في المؤسسات التعليمية وأعضاء هيئة التدريس لديهم، قادرون على الصمود وتحقيق أهدافهم بنجاح، وتحقيق تطلعات التنمية الاجتماعية والتقدم. يترجمون مثل المجتمع إلى مناهج وفلسفة تعليمية، وطرق تدريس في الغرف الصفية (الغامدي، 2021).  
وتعتمد القيادة الريادية على الرؤية الاستراتيجية والإبداع والمخاطر والمبادرة، بينما تتضمن ريادة الأعمال سلسلة من العمليات الضرورية، وإيقاظ روح ريادة الأعمال داخل المنظمة، تحديد الفرص واستثمارها بموقف استباقي، تنظيم وتنسيق الموارد لخلق ميزة تنافسية، عن طريق عملية الإبداع والإنتاجية والعمل الجاد، وتأثيرها وتوجيهها

لتحقيق الموظف الأداء المطلوب، والقدرة على تنظيم الأهداف، بما في ذلك تحديد الفرص واستغلالها (مكي، 2021).

### مفهوم القيادة الريادية:

وقد أشار الصغير (2017) إلى القيادة الريادية بأنها: تغيير أو تحديث أو إنشاء طريقة جديدة أو قدرة جديدة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة المناسبة للمتطلبات البيئية والأوقات الحديثة، وتلبية احتياجات المؤسسات، واقتراح الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات والقضايا التي يتناولها، تتصف بالجدة والجودة والجدوى.

ويضيف كعواش (2016) في تعريفه للقيادة الريادية بأنها: قيادة تركّز على التأثير في الآخرين عن طريق الإبداع، فتعمل الإدارة باستمرار على تحفيز العاملين، واكتشاف مواهبهم، وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء العملاء، وتطور وتميز المؤسسة، إذ تعبّر عن نمط تأثير يستهدف الاستثمار في القدرات العقلية والإبداعية لدى الأفراد في العمل.

وفي ضوء ما سبق، تعرّف القيادة الريادية على أنها المقدرة على تنفيذ ما هو جديد والابتكار، والتكيف مع البيئات المختلفة والمستحدثات عالية السرعة، تأثر على الموظفين والمعلمين والمتعلمين، مما يؤدي إلى تحقيق الرؤى المستقبلية، وتطوير المؤسسات، وإنجاز المطلوب، واجتياز الصعوبات في وقت أقل.

### أهمية القيادة الريادية

تعد أهمية القيادة الريادية واحدة من أهم الأجزاء في عملية التنمية والتنمية الاقتصادية، وتعد أيضاً أداة مهمة لتغيير المنظمات والمجتمع، وتساعد القيادة الريادية في تحويل المعلومات التكنولوجية إلى تحويل المعلومات التقنية إلى سلع وخدمات لتلبية احتياجات البضائع والإنتاج الاجتماعي، وزيادة الأرباح، وزيادة الدخل، وتمثل قيادة القيادة الريادية في مساعدة العاملين على تحسين قدرتهم على المساهمة في الاختلافات بين المنظمات (الحوامدة وعبد المنعم، 2019).

تؤدي القيادة الإبداعية أدواراً ذات أهمية بالغة في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وللقيادة الإبداعية وظيفة إستراتيجية تتمثل حسب ما يراه الزهراني (2013) بما يأتي: يجب تنفيذ وضع الخطة والتصميم المحددة، ويجري تنفيذه من قبل أشخاص مختلفين في (العرق، والسن، والجنس)؛ لأنهم يواجهون تشجيعاً واحباطاً مختلفاً، ويمكن للقادة المبدعين التغلب على هذه المشكلات. كما يعد الإبداع وقوداً أساسياً لإنجاز مهام فرق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة، ومن الأدوار المتعلقة بالقيادة الإبداعية قدرتها على مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

### خصائص القيادي الريادي

تطرق بعض الدراسات، كدراسة الشطيبي (2021) إلى اتباع أسلوبين أساسيين لتحديد مفهوم الريادي وخصائصه الريادي، هما:

أ. الأسلوب الوظيفي: يعتمد هذا النمط على عمله، وسلوكه، ووظائفه.

ب. الأسلوب الوصفي: يؤكد هذا النمط على خصائص الرائدة، يجب أن يكون لدى رواد الأعمال أو قادة الرائدتين العديد من الخصائص المتميزة، مما يميزه عن المديرين أو القادة الآخرين في المنظمة، ومن أهم تلك الخصائص:

1. الاستعداد والميل نحو المخاطرة (Willingness to take risks): إذ تتقبل المنظمات الصغيرة التي يديرها رجل واحد هو صاحب الفكرة الأساسية مخاطرة أكبر مما تقبله منظمات كبيرة متعددة الملكية، إن أهم ما يجب أن يتمتع به الشخص القيادي الريادي هو الشجاعة والمخاطرة، التي تقوم على العمل الشاق، وانتهاز الفرص السانحة، إنها متعة العمل من أجل النجاح (Longenecher, Moore & refly , 2002).

2. الرغبة في إنجاز الأعمال (Willingness to success): لتحقيق النجاح لابد من الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لدى مالك المشروع بالفكرة التي أنشأ من أجلها هذا المشروع، وأن يتولد لديه الرغبة في إنجاز هذا المشروع، ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل (Peter 2003:10).

3. الاندفاع للعمل (Passion for the business): يظهر الرياديون مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين، ويأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب أو الشاق، إذ يشكل الرواد في المنظمات مجالاً حيويًا الروح المبادرة في مجال الإنتاج، وهم النواة التي تبدأ منها أفكار الصناعات الكبيرة (Longenecker et.al, 2002:10).

4. الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة (willingness to work long): فالريادي يعمل ساعات طويلة، ويمتلك إرادة قوية، ومن يراقبهم عن قرب يجد أنهم حتى في أسوأ حالات مرضهم يمتنعون عن مغادرة العمل، ولا يقدمون إجازات مرضية أثناء عملهم؛ لأنهم يرون النشاط في العمل، والابتعاد عنه هو المرض بعينه (النجار والعلي، 2006:12).

5. الالتزام (Commitment): يكون الريادي شديد الالتزام بالعمل وإجراءاته، وهو يعلم أن النجاح يستغرق وقتاً، وهو يدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً، وهو مخلص وملتزم لمؤسسته وللضيق الذي يعمل تحت قيادته، لتحقيق أهدافه، وتقدير خدمة ممتازة لعملائه (العجمي، 2008).

#### خصائص القيادة الريادية بالمدارس

لقد اختلف الباحثون في تحديد خصائص القيادة الريادية، كذلك هناك خصائص مشتركة بين القيادة والريادة، تتلخص في وضوح الرؤية، وحل المشكلات، والمشاركة في صنع القرار، هناك خصائص عديدة للقيادة الريادية، لعل من أبرزها (صالح 2014، العميان 2013):

1. وضوح الرؤية: وتشمل ما تريد المدرسة تقديمه من الخدمات المتميزة، بما في ذلك الأهداف التنافسية، أي جيد لدى المنافسين. أن تكون قادراً على الوصول إلى طريقة إنشاء أو مشاريع ناجحة لا يكفي، ولكنك تحتاج إلى طرح الأفكار، وتوفير الدعم المالي، وجذب الآخرين، والسماح لهم بالمشاركة في هذه الرؤية.
2. الإدارة والمثابرة: إنهما عنصران مهمان، وأحد أسباب النجاح، لأنهما يحتاجان إلى نوع من الصبر والقوة لمدة طويلة حتى يتمكنوا من المتابعة.

3. الالتزام بتقديم ما هو أفضل: عن طريق التعامل الفعّال والفعال بنجاح، مع مجموعة من القدرات الإدارية، والمتطلبات الاجتماعية وجودة الخدمة التي يجب أن توفرها المدرسة، وتوفير أشياء أفضل، وعادة لا يستطيع الفاشل إدارة المعرفة والخبرة العالية، والرغبة في مواصلة التعلم.
4. الإلهام: تستند قيادة زيادة الأعمال على الجودة الروحية القائمة على الإلهام، ثم تحت الآخرين على اتباع قوة القائد. وأن القائد يقوم بإجراءات لقيادة الدافع والإلهام، والعمل والمعلومات الكافية للآخرين، وتشجيعهم على اتباعه.
5. الميل نحو المخاطرة: يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات عدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت الرغبة في النجاح، يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطرة معينة نتيجة إلى الرغبة القوية في تقديم أفضل ما لديها.
6. الرغبة في النجاح: عن طريق معرفة الأهداف التي تريد المدرسة الوصول إليها بدقة، لذلك فهي تعمل على تحقيق النجاح؛ حيث تكون درجة المسؤولية الاجتماعية لديها كبيرة، قادرة على حل مشكلاتها.
7. الثقة بالنفس: وهي الاندفاع بحماس؛ حيث تكسب ثقة الآخرين، والتعامل مع التفاصيل الفنية لديها، والقدرة على الاعتماد على النفس، مما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات.
8. التفاؤل: حيث يعلم القائد بالمدرسة أن الفشل حلقة من حلقات النجاح، والقدرة على تحويل الفشل إلى نجاح، والتفكير السلبي إلى تفكير إيجابي.

### أبعاد القيادة الريادية

أبعاد القيادة الريادية هي تحمل المخاطر، والاستقلالية، والإبداع، والتبصر، ووحدة المنافسة، وتنقسم إلى مهارات الاتصال، وقدرات الإبداع والابتكار، والقدرات الرقمية، وقدرات إدارة الموارد البشرية، وقدرات التطوير الذاتي، والمبادرة، وإدارة المخاطر، والمنافسة والتفاعل والتواصل مع الآخرين، واتخاذ القرارات الجيدة، والعلاقات الاجتماعية، واستيعاب المعرفة اللازمة للتوظيف، وتشمل الرؤية الاستراتيجية، والإبداع، والمخاطرة، والمبادرة أو المبادرة (الجيار 2018:237)، وأيضاً شملت أبعاد القيادة الرؤية الإلهام، والتواصل، والثقة.

وصنّف معوض (2020) أبعاد الريادة الريادية على النحو الآتي: تحقيق رؤية الأهداف، وفهم القواعد والسياسات، والتخطيط والبحث في الأولويات، واتخاذ القرارات الإبداعية، والمبادرة، والتعبير عن الأفكار الإبداعية، والتفاعل الفعّال، وتبادل الخبرات، وإدارة الصراع والخلاف، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، والثقة بالنفس، والاستثمار في الفرص، واستخدام النجاح التكنولوجي والتنمية الشخصية تتطلب الاستقلالية، والتعلم من الأخطاء، وتحمل المسؤولية.

### الدراسات السابقة ذات الصلة:

أجرى الحميدي (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان. تكونت عينة الدراسة من (285) موظفاً إدارياً، ولتحقيق

أهداف الدراسة جرى تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة، كما أجريت مقابلة مع عينة من القادة التربويين، تكوَّنت من (46) قائداً تربوياً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان، جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي، حيث جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع المجالات، وكانت الفروق لصالح مسمى المدير.

وسعت دراسة الزبط (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، والتعرف على اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، وتفرض تحقيق هذا الهدف جرى تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من أربعة ألوئية، وهم (لواء قصبية عمان، لواء الجامعة، ولواء القويسمة، ولواء وادي السير). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة، كما طوّرت استبانة مكوَّنة من (50) فقرة، وبيّنت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الريادة ودرجة الثقة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الأداتين كافة. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، أوصت الدراسة بضرورة العمل على تثقيف المسؤولين بأهمية العمل بالريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية الخاصة، إضافة إلى أهمية الوعي بمفهوم الثقة التنظيمية عبر الاهتمام بمفهوم الريادة.

هدفت دراسة (phangedtu et al., 2020) إلى دراسة تأثير القيادة الريادية والميزة التنافسية في العلاقة بين ابتكار الأعمال وأداء بدء الأعمال، اتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتكوَّنت عينة الدراسة من (51) مستجيباً، وأظهرت نتائج الدراسة علاقة كبيرة بين القيادة الريادية والميزة التنافسية لابتكار الأعمال.

وسعت دراسة (Jiang, et al, 2022) الكشف عن العلاقة بين نية ريادة الأعمال لدى طلاب الكلية وجودة التدريس الخاصة بالابتكار وممارسة ريادة الأعمال. ولتحقيق هدف الدراسة جرى بناء نموذج للعلاقة بين ريادة الأعمال وطريقة التدريس، حيث اعتمدت على عملية التسلسل الهرمي التحليلي (IF-AHP). أظهرت النتائج أن طلبات الكلية بعد أن تعلموا باستخدام النموذج أصبح لديهم موارد وخبرات ريادة الأعمال، والمثالية لريادة الأعمال، والتحفيز بنحو عام ريادية أعلى. أوصت الدراسة: تدريس طلبات الجامعات لريادة الأعمال، حيث إن الذين تعلموا أصبح لديهم خبرات ريادية أفضل، وجودة التدريس أعلى.

كشفت دراسة (Raby et al., 2023) عن سلوك القيادة الريادية من وجهة نظر المسؤولين من المستوى العالي والمستوى المتوسط الذين يتولون قيادة مبادرات التعليم الدولية في كليات المجتمع الأمريكية، وقد استخدمت اختيارات القادة لفهم وإدراك الكيفية لتطوير واستخدام الاستراتيجيات لحل المشكلات المستهدفة في المؤسسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث كان هناك مقابلات لعينة تتكوَّن من (14) قائداً، وأشارت النتائج

أنَّ المسؤولين الذين صنّفوا قادةً رياديين، يمتلكوا خصائص التعاون لبناء الابتكار، واستفادوا من العلاقات مع أصحاب المؤسسة لتأسيس أنفسهم.

## التعقيب على الدراسات السابقة منهج الدراسة:

لقد تنوّعت الدراسات السابقة من حيث منهجية الدراسة، فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحميدين (2019)؛ على المنهج الوصفي الارتباطي، في حين اختلفت مع دراسة (phangedtu et al., 2020) التي اعتمدت على المنهج شبه التجريبي.

من حيث الأداة: اتفقت هذه الدراسة مع شحاته وآخرون (2019)؛ (Raby et al., 2023)؛ على استخدام الاستبانة أداة للدراسة، بينما اختلفت مع دراسة الحميدين (2019) التي اعتمدت المقابلة أداة للدراسة.

من حيث العينة: اختلفت الدراسة مع دراسة الحميدين (2019) القادة التربويين كعينة.

## منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، جرى استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

## مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور ولواء وادي السير في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (3095) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2022 / 2023).

## عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وشكّلوا ما نسبته (12%) من مجتمع الدراسة، وهم الذين استجابوا للاستبانة التي وزعتها الباحثة ضمن مجتمع الدراسة، ويوضّح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	106	29.1%
	أنثى	258	70.9%
المؤهل العلمي	المجموع	364	100%
	بكالوريوس	214	58.8%
	دراسات عليا	150	41.2%
	المجموع	364	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	80	22%

المتغير	المستوى/الفترة	العدد	النسبة المئوية
	5 إلى أقل من 10 سنوات	116	31.8%
	10 سنوات فأكثر	168	46.2%
	المجموع	364	100%

## أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، طوّرت أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين، حيث طوّرت بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: الخليفات (2021)، الشطيبي (2021)، الزبط (2019)، الحميديين (2019)، وجرى توزيع هذا الجزء على ثلاثة مجالات، هي: الرؤية الاستراتيجية، الإبداع الإداري، المبادرة الاستباقية.

## صدق المحتوى لأداة الدراسة:

تكوّنت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (27) فقرة، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة عُرِضت على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجالات: الإدارة التربوية، القياس والتقويم في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (16) محكماً لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواءً بالحذف، أو الإضافة، أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم، فقد أُبقي على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية (28) فقرة، بعد إضافة فقرة على فقرات الأداة بصورتها النهائية.

## تصحيح أداة الدراسة

تأتي وفقاً للمعادلة الآتية: طول الفترة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3) ويبين الجدول (3) هذه المعايير.

الجدول (3) معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

القيمة	1 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

## صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء طبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، وجرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، ويبين الجدولان (4) و(5) قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال، ومع الاستبانة ككل.

الجدول (4): قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الريادية مع المجال، ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع لـمعامل	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.077	**0.90	15	**0.90	**0.091
2	**0.079	**0.89	16	**0.89	**0.84
3	**0.082	**0.81	17	**0.81	**0.74
4	**0.080	**0.89	18	**0.89	**0.83
5	**0.089	**0.88	19	**0.88	**0.88
6	**0.088	**0.85	20	**0.85	**0.83
7	**0.81	**0.90	21	**0.90	**0.87
8	**0.085	**0.92	22	**0.92	**0.091
9	**0.078	**0.92	23	**0.92	**0.090
10	**0.90	**0.94	24	**0.94	**0.91
11	**0.89	**0.86	25	**0.86	**0.083
12	**0.84	**0.90	26	**0.90	**0.088
13	**0.087	**0.93	27	**0.93	**0.090
14	**0.091	**0.90	28	**0.90	**0.087

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.78-0.94) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.74-0.94) وهي دالّة إحصائياً، وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، حيث طبقت الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، ويبين الجدول (6) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (6) قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الريادية	الرؤية الاستراتيجية	9	0.93
	الإبداع الإداري	8	0.95
	المبادرة/الاستباقية	11	0.97
	القيادة الريادية ككل	28	0.98

يبين الجدول (6) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.93-0.97) لأداة القيادة الريادية، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98).

## عرض النتائج والتوصيات:

1. ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم لواء ناعور ووادي السير بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟  
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير على فقرات أداة القيادة الريادية، ويوضح الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الترتيب	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	الرؤية الاستراتيجية	3.81	0.71	مرتفعة
2	2	الإبداع الإداري	3.78	0.73	مرتفعة
3	3	المبادرة / الاستباقية	3.74	0.73	مرتفعة
		القيادة الريادية ككل	3.78	0.69	مرتفعة

يبين الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير عموماً جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.69) وتفصيلاً كانت درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ناعور ولواء وادي السير للمجالات الفرعية على النحو الآتي: جاء مجال (الرؤية الاستراتيجية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الإبداع الإداري) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (المبادرة/الاستباقية) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين في لواء ناعور ولواء وادي السير على كل فقرة من فقرات أداة القيادة الريادية، وعلى كل مجال من المجالات، وتبين الجداول (10،9،8) هذه النتائج.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرؤية الاستراتيجية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	تحقق أهداف إستراتيجية تتوافق مع رسالتنا المدرسية.	3.87	0.87	مرتفعة
2	2	تحقق أهداف إستراتيجية تتوافق مع رؤية المدرسة	3.86	0.85	مرتفعة
9	2	لديها الوعي لما يجب أن تكون عليه شكل الخدمات التي تقدمها في المستقبل للمجتمع.	3.86	0.87	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	4	تعمل على تحويل الرؤية إلى أنشطة فاعلة.	3.85	0.92	مرتفعة
6	5	تطور خططها المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية بما يواكب متطلبات المستقبل.	3.83	0.92	مرتفعة
3	6	لديها آليات عملية لتحفيز العاملين للعمل وفق رؤيتها الاستراتيجية.	3.81	0.91	مرتفعة
4	6	تشجع العاملين على تنفيذ رؤية المدرسة المستقبلية.	3.81	0.87	مرتفعة
7	8	لديها رؤية إستراتيجية طموحة تمتاز بالتحدي.	3.74	0.92	مرتفعة
8	9	لديها تصور واضح بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية لإدارة المدرسة.	3.71	0.91	مرتفعة
		الرؤية الاستراتيجية (الكلية)	3.81	0.71	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرؤية الاستراتيجية) جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.71) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.71-3.87)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تحقق أهداف إستراتيجية تتوافق مع رسالة المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "لديها تصور واضح بشأن كيفية تحقيق الرؤية المستقبلية لإدارة المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الإبداع الإداري) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
12	1	تتأكد من تطبيق العاملين لقواعد واجراءات العمل المدرسي.	4.02	0.81	مرتفعة
13	2	تمتلك المقدرة على تحقيق التميز والتنافسية في أنشطة المدرسة.	3.83	0.89	مرتفعة
17	3	تعمل على توليد الأفكار لحل المشكلات والأزمات التي تواجه المدرسة.	3.82	0.88	مرتفعة
10	4	تربط خطط التطوير المدرسي بالحاجات الحالية والمستقبلية.	3.79	0.90	مرتفعة
11	5	توفر فرص النمو المهني المستدام للعاملين.	3.72	0.92	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
16	6	تتبنى أفكاراً جديدة وإبداعية تسهم في تعزيز مكانة المدرسة وتحقيق التميز في أدائها.	3.71	0.92	مرتفعة
15	7	توظف آليات عمل جديدة وطرقاً غير مألوفة في الإدارة المدرسية.	3.68	0.99	مرتفعة
14	8	تعمل على نشر ثقافة الإبداع والتميز بين المعلمين.	3.68	0.98	مرتفعة
		الإبداع الإداري (الكلي)	3.78	0.73	مرتفعة

لاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الإبداع الإداري) جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.73) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.68-4.02)، وجاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "تتأكد من تطبيق العاملين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "تعمل على نشر ثقافة الإبداع والتميز بين المعلمين" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لوائي ناعور ولواء وادي السير تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات كل من: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، ويبين الجدول (10) هذه النتائج.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة

باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	المستويات	المجالات	الرؤية الاستراتيجية	الإبداع الإداري	المبادرة/ الاستباقية	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.90	3.84	3.81	3.85
		الانحراف المعياري	0.66	0.67	0.67	0.63
المؤهل العلمي	أنثى	المتوسط الحسابي	3.77	3.75	3.71	3.74
		الانحراف المعياري	0.73	0.74	0.75	0.70
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.86	3.83	3.79	3.83
		الانحراف المعياري	0.76	0.78	0.79	0.74
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.74	3.70	3.66	3.70

0.58	0.63	0.63	0.62	الانحراف المعياري	
3.80	3.81	3.78	3.82	المتوسط الحسابي	أقل من 5
0.76	0.81	0.76	0.78	الانحراف المعياري	
3.81	3.77	3.85	3.81	المتوسط الحسابي	5-أقل من 10
0.66	0.74	0.71	0.66	الانحراف المعياري	
3.73	3.68	3.73	3.80	المتوسط الحسابي	أكثر من 10
0.66	0.68	0.72	0.71	الانحراف المعياري	

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (11) يبين هذه النتائج.

الجدول (11) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس هوتلينج (0.010)	الرؤية الاستراتيجية	1.685	1	1.685	3.293	0.070
	الإبداع الإداري	1.502	1	1.502	2.871	0.091
	المبادرة/ الاستباقية	1.685	1	1.685	3.189	0.075
المؤهل العملي هوتلينج (0.988)	الرؤية الاستراتيجية	1.336	1	1.336	2.610	0.107
	الإبداع الإداري	2.024	1	2.024	3.869	0.060
	المبادرة/ الاستباقية	1.714	1	1.714	3.243	0.073
الخبرة لامبدا (0.970)	الرؤية الاستراتيجية	0.087	2	0.043	0.085	0.919
	الإبداع الإداري	0.492	2	0.246	0.470	0.625
	المبادرة/ الاستباقية	2.014	2	1.007	1.905	0.150
الخطأ	الرؤية الاستراتيجية	180.143	352	0.512		
	الإبداع الإداري	184.159	352	0.523		
	المبادرة/ الاستباقية	186.012	352	0.528		
الكلية	الرؤية الاستراتيجية	185.413	363			
	الإبداع الإداري	193.262	363			

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
	المبادرة/ الاستباقية	195.674	363			

يبين الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاص باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) على جميع المجالات.

ولمعرفة دلالة الفروق على الدرجة الكلية جرى استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي، ويبين الجدول (12) هذه النتائج.

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	1.632	1	1.632	3.479	0.063
المؤهل العلمي	1.670	1	1.670	3.561	0.060
الخبرة	0.660	2	0.330	0.703	0.496
الخطأ	165.078	352	0.469		
الكلية	172.316	363			

يبين الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) على الدرجة الكلية.

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات. ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى اهتمام المدارس الخاصة بتعيين الإدارة ذات الكفاءة العالية، وتقوم بمتابعة الإنجازات المحققة من قبلهم دورياً، ومعالجة القصور فوراً؛ كونها مؤسسات قائمة على استقطاب الطلبة وأولياء الأمور لتحقيق أرباحهم واستمراريتهم التعليمية، ولاهتمام المدارس الخاصة بالمهارات القيادية المتعددة قبل الشهادات وتعيين الشباب ذوي الطاقة المتجددة، القادرون على العمل تحت الضغط ومتطلبات أرياب العمل، ويتمتعون بمهارات قيادية فعّالة، وكونهم يحملون عقوداً سنوية مؤقتة فإنهم يسعون دوماً لتطوير مهاراتهم للحفاظ على وظائفهم، مما ينعكس إيجابياً على المعلمين بتحفيز المديرين لهم، وتوجيههم بنحو فعال لتحقيق أهداف المدرسة والعملية التعليمية، وتعزيز الابتكار والتطوير، فينعكس على استجابات المتعلمين إيجابياً. وقد تكون المؤسسات التعليمية أدركت أن

بقاها في إطار المنافسة يتطلب منها التحسين والتطوير والتوجه للطرق الإبداعية الريادية، ومواكبة كل ما هو جديد، ووفرت الطاقم الذي يتسم بالمخاطرة والرؤية الاستراتيجية بهدف تحقيق الأهداف واستقطاب الطلبة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخليقات (2021) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشطيبي (2021) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف مع نتائج دراسة خلف الله (2017) التي جاءت نتائجها بدرجة ضعيفة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أشارت نتائج السؤال الرابع إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) على جميع المجالات، وعلى الدرجة الكلية.

وفيما يتعلق بالنتيجة المتصلة بمتغير الجنس، فيعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه لا يؤثر بنحو كبير على ممارسة القيادة الريادية في المدارس الخاصة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخليقات (2021) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس. ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي، فيعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي للمدير ليس عاملاً حاسماً في ممارسة القيادة الريادية، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع الخليقات (2021).

وبخصوص متغير الخبرة، فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مستوى الخبرة لدى المدير لا يؤثر بنحو كبير على ممارسة القيادة الريادية في المدارس الخاصة الأردنية، وقد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على ممارسة القيادة الريادية، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة (الشطيبي، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، ودراسة الحميديين (2019)، ودراسة (الزبط، 2019).

## الاستخلاصات الدراسية:

1. درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء ناعور ولواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات.
2. وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية.

### التوصيات

1. إشراك المعلمين المتميزين في المدرسة في عمليات تطوير وتحسين المدرسة.
2. ضرورة تعزيز مديري المدارس الخاصة الأردنية لنمط القيادة الريادية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة.
3. عقد الدورات التدريبية للمعلمين لتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم القيادية بنحو يمكنهم من تولي المهام القيادية.
4. تبني مبادئ وممارسات القيادة الريادية في المدارس.
5. دمج الممارسات الريادية في النمط الإداري والثقافة الإدارية والخطط التطويرية للمدرسة.

### المقترحات:

1. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول القيادة الريادية في المدارس الخاصة والاستفادة منها، وربطها بمتغيرات أخرى.
2. بناء نموذج قيادة ريادية فعال، وتفعيله فقراته في المؤسسات التعليمية.
3. ربط تقييم مديري المدارس السنوي بتطبيق القيادة الريادة.
4. إجراء دراسات تتعلق بأثر المستحدثات التكنولوجية على المنظمات الريادية.
5. توفير بيانات تعليمية تعزز القيادة الريادية.

## قائمة المراجع

## أولاً. المراجع باللغة العربية.

- إبراهيم، محمد. (2009). *المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول*. بحث مقدم في المؤتمر الثاني لتطوير التعليم العالي الاتجاهات المعاصرة في تطوير الأداء الجامعي، القاهرة، جامعة المنصورة.
- أبو جامع، أحلام. (2022). *الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس من وجهة نظر العاملين في منطقة النقب*. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (2)63، 93-144.
- الحميديين، قاسم. (2019). *درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان / الأردن* (رسالة ماجستير منشورة). جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن. مسترجع من: search.shamaa.org
- حوالت، سهير. (2019). *واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض*. مجلة العلوم التربوية، (3)27، 299-347.
- الحوامدة، ثروت، & عبد المنعم، أسامة. (2019). *أثر الذكاء الاصطناعي في خلق التفكير الاستراتيجي الصحيح للقيادات الريادية لمنظمات الأعمال للوصول للقيمة المضافة لعملياتها الاستراتيجية: نموذج مقترح*. مجلة جرش للبحوث والدراسات، (1)21، 251-269.
- خلف الله، محمود. (2010). *ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القدرات الريادية (دراسة تطبيقية)*. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، (2)21، 328-373.
- الخليقات، وداد. (2021). *دور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير منشورة)*. جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن. مسترجع من: search.shamaa.org
- خليل، نبيل، محمد، أشرف، الأنصاري، أسماء، & محمد، رجب. (2019). *القيادة الريادية في التعليم: المفهوم - الأهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات - المتطلبات*. مجلة العلوم التربوية، (2)5، 347-393.
- الزبط، أفنان. (2019). *درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين* (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية. مسترجع من: meu.edu.jo
- الشطيبي، عواطف. (2021). *القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل*. مجلة كلية التربية، (11)37، 547-571.

- صالح، ماهر. (2014). *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم* (ط. 1). إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- الصغير، غريبي. (2017). *القيادة الابداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية* (رسالة دكتوراة غير منشورة). المؤسسات العامة، الخرطوم.
- العجمي، محمد. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية* (ط. 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العريفي، حصّة. (2023). *استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكليات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية: التربوية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، 42(197)، 185-228.
- الغامدي، منال. (2021). *القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز: إستراتيجية مقترحة*. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 13(3)، 143-182.
- القحطاني، عبيد، & المخلافي، محمد. (2019). *واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل*. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 40، 216-233.
- كعواش، رؤوف. (2016). *القيادة الابداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية*. *مجلة الحقيقة*، 359(3932)، 1-24.
- معوض، فاطمة. (2020). *فرق العلم الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن*. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 7(1)، 75-96.
- مكي، بسام. (2021). *الإدارة التربوية والمواهب العلمية: مقاربة لبناء نموذج بيئة جامعية مستدامة للإبداع والابتكار: دراسة حالة الجامعة اللبنانية كلية الهندسة أنموذجاً* (أطروحة دكتوراة منشورة). الجامعة اللبنانية، المعهد العالي للدكتوراة في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، لبنان. مسترجع من search.shamaa.org.
- النجار، فايز، & العلي، عبد الستار. (2006). *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة* (ط. 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نجم، عبود. (2012). *القيادة الابداعية: إدارة الابداع المؤسسات العامة في الزيتونة* (ط. 1). عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- الهالات، صالح. (2014). *إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال* (ط. 1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

## ثانياً. المراجع الأجنبية.

- Cao, Z., & Mei, L. (2018). Research on the innovation and entrepreneurship education mode in colleges and universities based on entrepreneurial ecosystem theory. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(5), 1612–1619. <https://doi.org/10.12738/estp.2018.5.060>
- Jiang, Y., Pan, J., Liu, M., & Gao, X. (2022). The relationship between college students' entrepreneurial intention and the teaching quality of innovation and entrepreneurship practice. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 17(12), 61–76.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Palich, L. E. (2006). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. Thomson South-Western.
- Martin, A. M., et al. (2018). Effectual reasoning and innovation among entrepreneurial science teacher leaders: A correlational study. *Research in Science Education*, 48(6), 1297–1319.
- Stefan, B., & Petros, P. (2022). Entrepreneurial leadership in schools: Linking creativity with accountability. *International Journal of Leadership in Education*.
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Phangestu, J., Kountur, R., & Prameswari, D. A. (2020). The moderating effect of entrepreneurial leadership and competitive advantage on the relationship between business model innovation and startup performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 14(3).
- Raby, R. L., Fischer, H., & Cruz, N. I. (2023). Community college international leaders' sensemaking: Entrepreneurial leadership skills and behavior. *Community College Review*, 51(1), 52–74.
- Kimuli, S. N. C., Ajagbe, M. A., Udo, E. E., & Balunywa, W. (2016). Strategic entrepreneurship and performance of selected secondary schools in Uganda. *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*.