

---

## The Degree of Practicing Leadership Entrepreneurial Skills of Public Secondary School Principals in Jordan and its Relationship to some Variables

Heba Adel Abood Al-Hrahsha\*

Prof. Rateb Salameh Al-Soud\*\*

Received 13/4/2020

Accepted 1/6/2020

### Abstract:

This study aimed to find out the degree of leadership entrepreneurial skills practiced by the heads of government secondary school principals in Jordan. The descriptive survey methodology was used, and the study sample reached (115) male and female principals, who were chosen by the random cluster method. To collect study data, a questionnaire was developed, consisting of (58) items, distributed over five domains: strategic vision, initiative, creativity innovation, risk taking, and achievement. The results of the study showed that the degree of entrepreneurial leadership skills among public secondary school principals from their point of view was high, and all tool domains were high. The results indicated that there were no statistically significant differences attributed to the variables: gender, academic qualification, region and years of experience for all domains.

**Keywords:** Leadership Entrepreneurial Skills, Public Secondary Schools, Jordan.

---

Jordan\ [hebaadel57@yahoo.com](mailto:hebaadel57@yahoo.com)\*

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\Jordan\[rsaud@hotmail.com](mailto:rsaud@hotmail.com)\*\*

## درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن

هبه عادل عبود الحراحشة\*

أ.د. راتب سلامة السعود\*\*

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (115) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانته، تكونت من (58) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، وهي: الرؤية الإستراتيجية، المبادرة، الإبداع والابتكار، المخاطرة، الإنجاز. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم جاءت على نحو عام مرتفعة، وكانت جميع مجالات الأداة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والإقليم وسنوات الخبرة عند جميع المجالات. الكلمات المفتاحية: مهارات الريادة القيادية، المدارس الثانوية الحكومية، الأردن.

\*الأردن/ [hebaadel57@yahoo.com](mailto:hebaadel57@yahoo.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ [rsaud@hotmail.com](mailto:rsaud@hotmail.com)

## المقدمة:

تسعى المؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها إلى تحقيق النجاح والريادة في العمل، على إن تحقيق هذا الهدف ليس بالأمر السهل في ظل المنافسة في السوق، لذلك فإن المؤسسات تسعى إلى توظيف إمكاناتها الذاتية المتنوعة للوصول إلى النجاح، وتعد الريادة أحد أهم إمكانيات المؤسسة، ويعد مدير المدرسة أحد القادة التربويين المهمين في مدرسته، ومع التطور المعرفي الهائل الذي يحدث اليوم، واجهت المدرسة مشكلات إدارية، كان لزاماً على مدير المدرسة كقائد تربوي أن يجد الحلول المناسبة لها، وذلك بقدر ما يتمتع به مدير المدرسة من سمات ومهارات مميزة من ضمنها الريادة، بقدر ما سيد الحل الأنسب لتلك المشكلات، لما تشتمل عليه سمة الريادة القيادية التي تعرف بالإبداع والابتكار من خصائص قادرة على صناعة التجديد والتغيير، وما تقدمه الريادة القيادية من حلول ابتكارية للمشكلات المعاصرة، التي تستطيع المدرسة من خلالها التكيف والتأقلم مع التغييرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية. وتتبع أهمية القيادة المدرسية من مقدرة القائد على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون، فالقيادة الحكيمة تستطيع توجيه الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي (Abu Alnoor & Mohammad, 2015).

وقد أشار أحمد (Ahmad, 2015) بأن الريادة تمكن القيادة من مواكبة المستجدات من حولها وتحسن إدارتها وتتعامل معها بإيجابية نتيجة امتلاك الإبداع والمقدرة على الابتكار واقتناص الفرص وتحمل المخاطر لرفع مستوى العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، لذا تعد الريادة بمثابة الأمل للإدارة المدرسية لحل كثير من المشكلات التي تواجهها، فمستقبل المدارس لا يعتمد على مجرد وجود الإدارة بها، وإنما على توفير إدارة متميزة رائدة.

ونظرًا لأهمية مدير المدرسة الثانوية ودوره القيادي في إدارة المدرسة وتوجيه المعلمين فإنه في أمس الحاجة لتطوير مهارات الريادة القيادية، خاصة وأن التربية تتغير باستمرار لتواكب ما هو جديد، وذلك من خلال إيجاد الفرص للتعلم والتطور للمديرين كقادة والعمل على رفع كفاءاتهم الثقافية والمهنية، ولذلك يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

## مشكلة الدراسة:

تعددت مهارات مدير المدرسة ولكن يبقى الجزء المهم هو تطوير هذه المهارات لإدارة

المدرسة، أصبح ينظر إلى مدير المدرسة الثانوية بوصفه القائد التربوي الذي يسعى إلى رفع كفاءة المعلمين، ويكون قادراً على مواكبة التطورات التي يشهدها العصر الحالي، ومع هذا التطور المتسارع وجب على مدير المدرسة الثانوية التحول من إطار العمل الإداري التقليدي إلى امتلاك نظرة ريادية متوازنة متكاملة للإدارات الحديثة، خاصة فيما يتعلق بإدارة المدارس الثانوية بطريقة ريادية إبداعية هدفها تنفيذ الأعمال من خلال الإلهام، كما ينظم العلاقات لتحقيق الأهداف المشتركة وإبقائها مؤسسات دائمة التعلم وذات كفاءة. لذا برزت الحاجة إلى قادة قادرين على إدارة المدرسة بطريقة ريادية إبداعية واتخاذ القرارات الريادية، ويتميزون بالمهارات والمقدرات الإبداعية، لمواكبة كل ما هو جديد للقيام بالدور الريادي القيادي بالطريقة المطلوبة.

وبناء عليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما

**درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن؟**

وينبثق عن هذا السؤالان الآتيان:

1. ما درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية تعزى لمتغيرات الجنس والإقليم الجغرافي والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مهارات الريادة القيادية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والإقليم الجغرافي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لمواجهة التحديات والعقبات التي تواجه الإداريين في إدارة المدرسة. وأيضاً أهمية الدور الذي يقوم

به مدير المدرسة الثانوية بوصفه قائداً تربوياً، وحاجة المجتمع الأردني إلى قادة مؤهلين، يمتلكون مهارات قيادة قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المرغوب في إدارة المؤسسات وخاصة المدارس الثانوية.

ومن المؤمل أن تستفيد الجهات الآتية من نتائج هذه الدراسة:

- وزارة التربية والتعليم: إذ يأمل الباحثان أن يستفيد المسؤولون من أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة بمعرفة درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية في المدارس الأردنية، وبناء على التوصيات في نهاية البحث تساعد أصحاب القرار من القادة التربويين في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل مهارات الريادة القيادية وتعزيز دورها في وزارة التربية والتعليم.

- الباحثون والمهتمون، وطلبة الدراسات العليا، ليواصلوا البحث عما هو جديد في هذا المجال، والاستفادة من نتائج الدراسة ومن المنهجية المتبعة في أبحاث ودراسات لاحقة.

#### مصطلحات الدراسة:

تم تعريف بعض مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- القيادة **Leadership**: "مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة" (Al-Soud, 2013: 77).
- الريادة **Entrepreneurship**: عملية إطلاق الطاقات الكامنة للمبدعين، وتوفير العناصر الضرورية التي تحفزهم على المبادرة والتميز والإبداع في جميع المجالات المعرفية، وصقلها بالمهارات المناسبة، من أجل التنمية المستدامة. (Al-Samerrai, 2012)
- مهارات الريادة القيادية **Leadership Entrepreneurship Skills**: مجموعة المهارات القيادية التي تستند إلى المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتي ترتبط قراراتها بمستوى معين من المخاطرة وعدم التأكد. (Ahmad, 2015)
- مهارات الريادة القيادية إجرائياً: مجموعة من المهارات التي يجب إن يمتلكها مدير المدرسة الثانوية، لتمكنه من إدارة المدرسة بفاعلية وكفاءة، باستخدام السلطة والقوة والتأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة، لتحقيق الأهداف المنشودة، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة.

**حدود الدراسة:**

تحدد نتائج هذه الدراسة بالآتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال وإقليم الوسط، وإقليم الجنوب.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020/2019.

**الأدب النظري:**

يتناول الأدب النظري للدراسة مهارات الريادة القيادية من حيث مفهوماها ومجالاتها ومهارات الريادة ومعوقات تطوير مهارات الريادة.

**مهارات الريادة القيادية:**

تحتاج المؤسسات التعليمية في العصر الحالي لأن تكون دائما متجددة ومواكبة لكل ما هو جديد ويخدم العملية التعليمية، وعدم الجمود وإتباع السياسات الثابتة والأعمال الروتينية، وهو ما لن يتأتى إلا باتباع الريادة القيادية. إن المدارس اليوم لم تعد المدارس التي عهدناها سابقا، التي تعتمد على النظام التقليدي، وإنما أصبحت تعتمد على تطبيقات تقنية أو مدارس بنظام التعلم عن بعد أو حسب التغييرات التي تحدث كل يوم، سوف يتغير النظام المتبع في المدرسة، لذا أصبح التركيز على مفهوم أكبر وأعمق من مفاهيم القيادة الحالية لإعادة ربط الريادة مع القيادة لتصبح لدينا الريادة القيادية بالبعد التربوي الذي يتعامل مع الإنسان بشكل مباشر أو غير مباشر؛ إن الريادة القيادية لا تقتصر على المدارس فقط وإنما تشمل كل ما يتعلق بها من تأهيل الإنسان وبنائه وتمكينه في شتى المجالات.

لكي تتحقق الريادة في المؤسسات المختلفة، فإن هذا يستدعي توافر مهارات قيادية لدى قادة هذه المؤسسات. باعتبار أن الريادة وسيلة تكوين منظمة مبدعة. والريادي هو الشخص الذي يأخذ على عاتقه المبادأة وتحمل المسؤولية والتفكير في الجديد، وتحمل المخاطرة المحسوسة، كما أنه الشخص الذي يمتلك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعده في بناء المنظمة أو إدارة المؤسسة، وهو من يأخذ روح المبادرة والتحرك ويخاطر ويملك طرقا جديدة في ردم الهوة بين المعرفة وحاجات المجتمع المختلفة (Shoab&Awatif, 2012)

وهنا نركز على نقطة مهمة في مجال الريادة القيادية هي كيف سيتعلم الطالب الإبداع والابتكار إن لم ير المعلم والمديرين حوله يتمتعون بها ولديهم المهارات الريادية التي يستطيعون من خلالها إلهام الطلبة والتأثير فيهم؛ لهذا فإن الريادة القيادية التربوية لها بعد أعمق من الإدارة التربوية التقليدية من حيث المفهوم والتطبيق، وتم التركيز الأكبر على مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية.

### مفهوم مهارات الريادة القيادية:

عرفتها سهيلة عباس (2004 Abbas) بأنها: مقدره قائد العمل على جعل المرؤوسين قادة، إذ يتحول من اعتماده على الأهداف المحددة له إلى أهداف يحددها هو بنفسه، هذه الأهداف غالباً ما تكون ابتكاريه تعزز السلوك الداخلي لدى القائد.

ومن أبرز التعريفات العربية كما جاء في مصطلحات مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني بأنها: "استثمار الفرد لما يتوافر لديه من مهارات ومقدرات تمكنه من بدء مشاريع عمل خاصة مع إدارتها ومواصلة تطويرها" (2007 Hamid & arshaid).

وتعرف أيضاً بأنها المقدره على استغلال الطاقات المبدعة، وتوظيفها بما يحقق مصلحة العمل، لضمان التحسين المستمر، ولكن ذلك لا بد أن يواكبه التخفيف من حدة الرقابة الصارمة المعطلة لتنفيذ المبادرات المبدعة، وإفساح المجال للمخاطرة المحسوسة (2015 Ahmad).

نستخلص من التعريفات السابقة بعض النقاط التي توضح مفهوم الريادة القيادية:

1. هي عملية تعاون بين القائد والعاملين، لتبني الأفكار الريادية.
2. هي مقدره القائد على تكوين روح الإبداعية الإبتكارية لدى المعلمين، من أجل تحقيق الأهداف الإبتكارية.

### مجالات الريادة:

أشارت حبوش (2017 Haboush) إلى أن الريادة تدخل في عدة مجالات ليس فقط إدارة الأعمال التجارية فقط بل في مجالات متعددة منها: ريادة داخلية: ويقصد بها ريادة موظفي المنظمات التي يعملون بها بحيث تجعلهم يتميزون عن غيرهم من الموظفين. ريادة مجتمعية: يسعى الريادي من خلالها لإيجاد حلول لمشكلات مجتمعية تكون حلول مبتكرة وجديدة تحدث تغيرات ايجابية في مجتمعية. ريادة البدء بمشروع خاص: ويكون هدفها أن يحقق الريادي دخلاً مادياً من خلال إقامة مشروع خاص بفكرة ريادية مبدعة. جميع هذه المجالات يجب أن تتداخل

في أساليب التطوير والتدريب للمديرين في المدارس الثانوية وليس فقط التركيز على جانب واحد لتنمية جميع المعارف والسلوك لديهم وتطويرها.

### مهارات الريادة:

أكد الحشوة (Alhashua,2012) إن كثيراً من الدراسات والأدبيات العلمية قد صنفت المهارات إلى مهارات عامة، مثل (الثقة، معرفة الذات، الدافعية، المبادرة، المثابرة، اقتناص الفرص، الإبداع، والابتكار) بينما صنفتها مهارات إدارة الأعمال، مثل (التخطيط، الإدارة، التسويق) كمهارات خاصة أقل أهمية، ويرجع ذلك إلى اعتقاد أن المهارات الخاصة يمكن اكتسابها في وقت لاحق ووفق الحاجة إليها.

كما صنفتها شعيب وعواطف (Shoib& Awatif,2012) إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي؛ المهارات التقنية: المقدرة على الاتصال، مراقبة البيئة، إدارة الأعمال، مهارات إدارية: وضع الأهداف والتخطيط، صنع القرار، العلاقات الإنسانية، الرقابة، التفاوض، التنظيم. مهارات شخصية: الالتزام، أخذ المخاطرة، الإبداع، المقدرة على التغيير، المثابرة، رؤية قيادية.

وأشار مبارك (Mubarak,2010) إلى وجود مجموعة من المهارات التي يتحلى بها الريادي وهي: المقدرة على التخطيط والتنظيم من خلال وضع الأهداف، والالتزام بالوقت وإدارته، ووضع برامج العمل وتحقيقها. التخطيط المالي من حيث تحديد الموازنة، وضمان القروض والاحتفاظ بالمجالات المالية وبيان الموارد المالية المختلفة. وإيجاد مهارات التعامل مع العملاء على اختلاف أنواعهم وأنماطهم الشخصية، والحفاظ عليها. والمقدرة على العمل مع الفريق، إذ تحتاج هذه المهارة إلى تطوير مهارات الاتصال مع فريق العمل، وتقبل الاختلافات الثقافية والفكرية في بيئة العمل. وإدارة المخاطر قبل الشروع في عملية الإنجاز وفي ظل الظروف القائمة، والمقدرة على احتساب المخاطر وإدراكها ووعيها، والمقدرة على مواجهتها. ومهارات اخذ المبادرة والعمل والمثابرة وبذل الجهد، والعمل ضمن مقاييس الأداء العالي. ومهارات القيادة من أجل التأثير في الآخرين وتوجيههم وإثارة دافعيتهم للعمل والإنجاز. ومهارات تقديم الخدمات بشكل فائق للعملاء والالتزام بأخلاقيات العمل. والمقدرة على الاستماع وإنصات الآخرين، وكذلك التحدث إليهم بأسلوب جذاب ومثير. والثقة بالنفس وبالمقدرات التي يمتلكها الريادي.

وإن الشخص الريادي ليس مطلوباً منه بالضرورة أن يكون خبيراً في مهارة واحدة بل أن يكون ملماً بمهارات متعددة، ومن أجل أن يكون الريادي ناجحاً، يجب أن يكون ماهراً بما فيه

الكفاية في مجموعة واسعة ومتوازنة من المهارات سواء الشخصية أو غيرها (Phelan & Sharpley, 2012).

### معوقات تطوير مهارات الريادة:

هناك كثير من المعوقات أو العقبات التي تواجه الريادي، نتيجة التمسك بالروتين والحرص على النظم البيروقراطية وترسيخ المركزية، وغيرها من المعوقات التي تحد من الإبداع والابتكار، وتسبب في عدم التطوير وتنمية المهارات الموجودة لديهم مما يؤدي إلى إحباط لدى الإداريين، ومن أهم هذه المعوقات ما يأتي:

1. المعوقات الإدارية: تعد المعوقات الإدارية أهم العقبات التي تواجه الريادي، ويمكن حصر المعوقات الإدارية التي تقف عقبة أمام التجديد والابتكار الريادي بما يأتي: ضعف الخبرة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وضعف جودة المخرجات، ومشكلات التعامل مع العملاء وتحصيل المستحقات منهم. وسوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون انتظار النتائج. سوء الظروف الاقتصادية التي تتضمن تدني الأجور والرواتب وعدم كفاية الحوافز، مما يدفع العاملين أصحاب الخبرة في المؤسسات الريادية إلى التسرب منها، أو البحث عن عمل إضافي لزيادة الدخل، فيقل التركيز في العمل الأصلي، أو تقل فرص الابتكار. وعدم المقدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات الصغيرة في مراحل مختلفة من النمو، كتطوير المخرجات وزيادة الاستثمار في المخزون وزيادة الطاقة الإنتاجية.

2. المعوقات الاقتصادية والاجتماعية: هناك مجموعة من المعوقات الاقتصادية والاجتماعية التي تقف عقبة أمام الإداريين منها: ضعف التمويل وصعوبة الحصول عليه، نقص المعلومات، المشكلات الاجتماعية، مشكلات تسويقيه. وضعف كفاءة الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هناك كثير من المؤسسات الصغيرة التي تقتصر إلى عدم توافر الكوادر البشرية التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة نتيجة ضعف التأهيل. العلمي وانخفاض مستوى التدريب، وعدم رغبة بعض العاملين في المؤسسات الصغيرة في تطوير مقدراتهم ومهاراتهم،

3. المعوقات الفنية: ضعف الدعم الفني والتدريبي والتكنولوجي للمؤسسات الصغيرة، وضعف إلمام نسبة كبيرة من الإداريين بالمعلومات الفنية الخاصة باستخدام الآلات والتكنولوجيا، مما

يؤدي إلى انخفاض جودة المخرجات. (Bagouri,2017).

#### الدراسات السابقة ذات الصلة:

يستعرض الباحثان في هذا الجزء الدراسات السابقة؛ العربية والأجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تناولت موضوع مهارات الريادة القيادية، وقد تم ترتيب الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

#### أ. الدراسات العربية

أجرى أحمد (Ahmad,2015) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات التي تواجهه من وجهة نظر المديرين والمعلمين وتعرف أثر متغيرات الوظيفة والخبرة والنوع في تصوراتهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 52 مديرا، و 175 معلما، وأظهرت الدراسة أن استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة طبقاً للوظيفة في جميع أبعاد الريادة الإدارية، كما كانت الفروق دالة إحصائياً طبقاً للنوع في بعد الإبداع فقط، وطبقاً للخبرة في بعدي الإبداع وأخذ المخاطرة، فيما لم تكن الفروق دالة في باقي الأبعاد.

وقام غنام (Ghannam,2017) بدراسة هدفت إلى تعرف أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من 150 من رؤساء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومديري الدوائر في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة بأبعادها (الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي) جاءت متوسطة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من خاصتي الإبداع والثقة بالنفس لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، وعدم وجود فروق في متوسطات استجابات المديرين في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة حول الخصائص الريادية والتوجهات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).

قام العودة (Al-Eauda,2018) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، والمعوقات التي تقف دون تحقيقها، فضلاً عن محاولة التعرف إلى آليات تفعيل خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (299) فرداً، توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها، توافر عدد من خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية والمتمثلة في المسؤولية تجاه العمل وحب الإنجاز بدرجة عالية، وأن خاصية الثقة بالنفس متوافرة بدرجة متوسطة، أما خاصية المخاطرة والمبادرات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية فقد توافرت بدرجة ضعيفة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك في درجة توافر كل من خواص (الثقة بالنفس، حب الإنجاز، المسؤولية تجاه العمل لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تعزى لمتغيري الخبرة والجامعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر خاصية المخاطرة والمبادرات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الخبرة.

وهدف دراسة الفحطاني والمخلافي (Al-kahtani&Al-Makhlafi,2019) إلى التعرف واقع إبعاد القيادة الريادية ( الإبداع الريادي، والرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغ عدد أفرادها (82) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بعد الرؤية الاستراتيجية يليه الإبداع الريادي ثم الإستباقية، استثمار الفرص، وأخيراً تحمل المخاطر، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو المرتبة العلمية أو الموقع الإداري أو سنوات الخدمة.

هدفت دراسة السعيد (Al-Said,2019) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (634) معلماً من المدارس في محافظة الجهراء في دولة الكويت. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة

نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات.

#### ب. الدراسات الأجنبية

قام باقري (Bagheri,2014) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين مديري المدارس في ممارسة القيادة والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (294) معلماً للمدارس الثانوية في سيلانغور، ماليزيا، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة كبيرة بين المعلمين وأن هناك تصورات واضحة لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية.

أما دراسة كالار وأنتونيك (Kalar & Antonci,2015) فقد هدفت التعرف إلى أثر الاتجاه الريادي للجامعة على الفعاليات الأكاديمية والبحثية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، فقد طبقت الدراسة على الأكاديميين في أربع جامعات أوروبية هي: أكسفورد، وأمستردام، وأنتورب، وليتوليانا، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب الأكاديميين في الكليات العلمية يتسمون بالرغبة في الإنجاز والإبداع، ويرون أن كلياتهم ذات توجه ريادي واضح أكثر من نظرائهم في الكليات النظرية، كما يرى الأكاديميون الذين ينتمون لكليات ذات اتجاه ريادي أن نقل التقنية والمعارف المختلفة هو على درجة عالية من النفع، كما أن الأكاديميين ذوي الاتجاه الريادي يتأثرون كثيرا برؤى كليتهم بدرجة طردية.

وهدف دراسة داهرو وببي وبصري وحسن (Dahiru & Pihie & Basri & Ramli & Hassan,2017) إلى تعرف تأثير الوساطة في تمكين المعلم من قيادة المشاريع وفعالية المدرسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (358) معلماً في ولاية زمفارا، نيجيريا. ومن أبرز نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة معنوية بين القيادة الريادية للمعلمين وفعالية المدرسة، وأيضاً تم العثور على تمكين المعلم ليكون وسيطاً بين قيادة المشاريع وفعالية المدرسة، وهذا يعني إن العلاقة بين تنظيم المشاريع يؤدي إلى تحسين القيادة والفعالية المدرسية بشكل أفضل من خلال تمكين المعلم.

أجرى مينا (Minna,2018) دراسة هدفت إلى تحليل التعليم الريادي وبخاصة دور مديري المدارس للممارسات المؤثرة التي استخدمت في المدارس، وبشكل خاص، تحليل العلاقة بين أنشطة تطوير المديرين وممارسات التعليم الريادي. وأظهرت نتائج هذه الدراسة، مناقش أن مديري

المدارس يمتلكون دوراً مركزياً في إدارة تطوير المدارس وتوجيهها لإقامة ممارسة رياضية جديدة. وفرت أدوات مختلفة لمساعدة المدارس وإدارتها في تنفيذ عمليات التطوير لتعزيز التعليم الريادي، كما سيكون لقادة المدارس دور مهم لقبول ممارسات التعليم الريادي وتعزيزها في مدارسهم، ركز التحليل على عينة مكونة من (153) مديراً يعملون في التعليم الفنلندي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تأثير ممارسة ريادة المدرسة بمديري التعليم الريادي في العمل المدرسي.

#### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة ذات العلاقة، تبين لهما أن هذه الدراسات تناولت موضوعات تتعلق بالمفاهيم الرئيسة في هذه الدراسة وهي الريادة القيادية كدراسة كل من باقري (Bagheri,2014) أحمد (Ahmad,2015)، كالار وأنتونيك (Kalar & Antonci,2015)، العودة (Al-Eauda,2018)، السعيد (Al-Said,2019)، القحطاني والمخلافي (Al-Kahtani & Al-Makhlafi,2019)

وقد تباينت مجتمعات الدراسات السابقة وعدد أفراد عيناتها ومواقعهم وأدوارهم الوظيفية والفئة التي تم استهدافها وطبيعة المؤسسة التي تمت فيها الدراسة. وتنوعت في الدراسات السابقة منهجيات البحث ووسائل الحصول على المعلومات لاختلاف مجتمعاتها وعدد أفراد عيناتها ومنهجية اختيارها. واختلاف الدراسات السابقة في نتائجها باختلاف أهدافها ومتغيراتها وبالآتي اختلاف منهجيات البحث فيها وفي منهجية تحليل بياناتها واستخراج دلالاتها.

أما **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة** فإن هذه الدراسات قد شكلت للباحثين المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة، التي وجهتها في دراستها الحالية من حيث اختيارها وتحديد مشكلتها ومنهجيتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها.

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بتناولها لمهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، وهو ما لم يبحث في الدراسات السابقة، ومن ثم الخروج انطلاقاً منها بإجراءات تربوية مقترحة لتطوير مهارات الريادة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. بحيث تكون الدراسة مرجعاً يستفاد منه في تطوير العملية التربوية.

#### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن والبالغ عددهم (1227) مديراً ومديرة، وفقاً لبيانات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2017\2018.

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، إذ بلغت (115) مديراً ومديرة، وفقاً للإجراءات الآتية: تم اختيار ثلاث محافظات من محافظات المملكة الاثنتي عشرة، بالطريقة العشوائية لتمثل كل واحدة منها أحد الأقاليم الجغرافية الثلاث. ثم تم تحديد المدارس التابعة للمحافظات المختارة فبلغ عددها (115) مدرسة ثانوية. منها (41) تابعة لإقليم الشمال، و(33) مدرسة تابعة لإقليم الوسط و(41) مدرسة تابعة لإقليم الجنوب، فبلغ عدد المديرين عينة الدراسة (109) من مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، العاملين خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2019\2020) بعد استثناء (6) من الاستبيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

**أداة الدراسة:**

بعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الريادة القيادية و القيادة التربوية كدراسة أحمد (Ahmad,2014) والقحطاني والمخلافي (Al-Kahtani & Al-Makhfi,2019) واستشارة بعض المختصين في القيادة التربوية، قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة، والتي تناولت قياس درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. تم تحديد درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية للمديرين والمديرات في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وذلك باستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس متدرج من نوع ليكرت (Likert) الخماسي من خمس درجات للموافقة، مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: خمس درجات للبدل (أوافق بدرجة كبيرة جداً)، وأربع درجات للبدل (أوافق بدرجة كبيرة)، وثلاث درجات للبدل (أوافق بدرجة متوسطة)، ودرجتين للبدل (لا أوافق بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة للبدل (لا أوافق بدرجة قليلة جداً) والملحق (3) يبين أداة الدراسة بصورتها النهائية.

وتم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

- المستوى المنخفض أقل من:  $(2.33=1.33+1)$
- المستوى المتوسط من:  $(3.67 = 1.33 + 2.34)$ .
- المستوى المرتفع من:  $(3.68$  فأكثر).

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة، تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity)، وذلك من خلال عرضها على (14) محكماً من ذوي الخبرة والكفاءة في الجامعة الأردنية وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة آل البيت، وجامعة مؤتة، والمختصين في القيادة التربوية والإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم، ومختصين في وزارة التربية والتعليم، وذلك للتأكد من وضوح صياغة الفقرات وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وأية ملاحظات تجود الأداة. ومن الملاحظات التي قدمها الخبراء، حذف "مدير المدرسة" من كل فقرات الاستبانة، وحذف واو العطف من أغلب فقرات الاستبانة، وتعديل بعض الأخطاء اللغوية والإملائية على بعض الفقرات. وقد تم موافقة المحكمين على محتوى كل فقرة من الفقرات بنسبة (80%) وأكثر مؤشراً على صدق الفقرة، ومع الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من ملاحظات ومقترحات المحكمين ومقترحاتهم، فقد عدلت الفقرات في ضوءها، وعليه أصبح عدد الفقرات (58) فقرة.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، تم حساب معامل الثبات لدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة، إذ تراوحت قيم معاملات الثبات لدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية للمجالات بين (0.87- 0.94)، وتعد هذه المعاملات مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة. والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1): معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الاستبانة

الرقم	المجال	قيم معاملات الثبات لعدد الواقع كرونباخ ألفا
1	الرؤية الإستراتيجية	0.87
2	المبادأة	0.89
3	الإبداع والابتكار	0.92
4	المخاطرة	0.89
5	الإنجاز	0.94

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة، وتتمثل فيما يأتي:

- الجنس: وله فئتان ( ذكر، وأنتى).
  - المؤهل العلمي: وله فئتان (بكالوريوس، ودراسات عليا).
  - الإقليم: وله ثلاث فئات (إقليم الشمال، إقليم الوسط، إقليم الجنوب).
  - سنوات الخبرة: ولها فئتان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- ب. المتغير التابع: درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

المعالجات الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم الآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الرباعي 4 way ANOVA فيما يتعلق بالفروق بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والإقليم والخبرة الإدارية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لأسئلتها، ومناقشتها:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول؛ الذي نص على:** ما درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن على نحو عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن على نحو عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	الإنجاز	4.34	0.54	مرتفعة
3	الإبداع والابتكار	4.29	0.41	مرتفعة
1	الرؤية الاستراتيجية	4.17	0.44	مرتفعة
2	المبادأة	4.06	0.49	مرتفعة
4	المخاطرة	4.04	0.54	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.20	0.40	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (2) أن درجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن على نحو عام جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.20) وانحراف معياري (0.40)، وجاءت جميع المجالات الأداة بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات

الحسابية للمجالات بين (4.04 - 4.34)، وأن مجال الإنجاز جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.54) ، وجاء مجال الإبداع والابتكار بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.41) ، تلاه بالرتبة الثالثة الرؤية الإستراتيجية بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.44) ، وجاء مجال المبادأة بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.49)، وأخيرا جاء مجال المخاطرة بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.40).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن بدرجة مرتفعة، وهذه يشير إلى رؤية المديرين أنهم دائماً يبحثون عن الطرق الحديثة والمهارات لتطوير المدرسة، وأنهم راضون عن أدائهم، وأنهم لديهم المقدرة والمهارة لتحقيق تميز المدرسة وتؤكد امتلاك المديرين للمعارف والمهارات للقيام بمهامهم الإدارية بطرق جديدة وغير مألوفة لتطوير الأداء بالمدرسة. فضلاً عن أن مديري المدارس يبحثون عن انجازات تحقق لهم مزيد من التميز في الأداء للحصول على تقييم الأداء المتميز للحصول على الحوافز المتمثلة بالجوائز التقدير كجائزة الموظف المتميز أو المدير المتميز وغيرها، وربما تعود هذه التقديرات المرتفعة لمهارات الريادة لمديري المدارس إلى أثر الدورات التدريبية على القيادة التعليمية ومهارات القيادة الاستراتيجية التي تعدها الوزارة لمديري المدارس، وتحفيز الوزارة لمن يحصل على هذه الدورات التدريبية بحوافز مادية وترقيات إدارية، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السعيد (Al-Said,2019) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بالدرجة مرتفعة. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أحمد (Ahmad,2015)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مهارات الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومواقفه بدرجة متوسطة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والإقليم والخبرة الإدارية؟** للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة: الجنس (ذكر، أنثى)، المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، والإقليم (إقليم الشمال، إقليم الوسط، إقليم الجنوب)، والخبرة

(أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات فأكثر)، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل

#### العلمي والإقليم والخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
0.34	4.20	51	ذكر	الجنس
0.47	4.21	58	أنثى	
0.43	4.22	12	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.41	4.20	97	دراسات عليا	
0.33	4.22	41	شمال	الإقليم
0.46	4.18	33	وسط	
0.45	4.21	41	جنوب	
0.39	4.23	36	أقل من 10 سنوات	الخبرة الإدارية
0.42	4.19	73	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.41</b>	<b>4.20</b>	<b>109</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يبين الجدول (3) وجود تباين ظاهري في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات بدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن حسب متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا)، وإقليم (شمال، وسط، جنوب) وعدد سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): نتائج تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي والإقليم والخبرة لدرجة ممارسة

#### مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.95	0.003	0.001	1	0.001	الجنس
0.96	0.002	0.000	1	0.000	المؤهل العلمي
0.93	0.068	0.012	2	0.024	الإقليم
0.65	0.210	0.037	1	0.037	الخبرة الإدارية
		0.175	103	18.004	الخطأ
			<b>109</b>	<b>1945.402</b>	<b>الكلية</b>

#### 1. متغير الجنس:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات (الرؤية الإستراتيجية،

المبادأة، الإبداع والابتكار، المخاطرة، الانجاز) لدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس. ربما تفسر هذه النتيجة بأن الإداريين باختلاف جنسهم متفقون في تقدير ممارسة مهارات الريادة القيادية، وربما يعود ذلك إلى أن العمل الريادي الذي يمارسه المدير يبدو واضحاً ويدركه العاملون على اختلاف جنسهم، مما قد يشير إلى أن جنس الإداريين أفراد عينة الدراسة سواء أكان ذكر أم أنثى لم يكن لها أي تأثير في إحداث فروق في استجاباتهم فيما يتعلق بدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى المديرين، كذلك يمارسون الواجبات الإدارية وفق الوصف الوظيفي لمدير المدرسة بصرف النظر عن جنس المدير كما أن الحوافز والمسابقات الوظيفية التي يتنافس عليها المديرون موحدة لجميع العاملين في مسمى مدير مدرسة سواء أكان ذكراً أم أنثى دون تفرقة بينهما. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة وغنام (Ghannam,2017)، القحطاني والمخلافي (Al-Kahtani & Al-Makhlafi,2019)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة: أحمد (Ahmad,2015)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

## 2. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المتغير عدم وجود ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات (الرؤية الإستراتيجية، المبادأة، الإبداع والابتكار، المخاطرة، الانجاز) لدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتفسر هذه النتيجة بأن الإداريين على اختلاف مؤهلاتهم يمتلكون وجهات نظر متماثلة فيما يتعلق بممارسة مهارات الريادة القيادية. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة: غنام (Ghannam,2017)، القحطاني والمخلافي (Al-Kahtani & Al-Makhlafi,2019)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## 3. متغير الإقليم:

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الإقليم عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات (الرؤية الإستراتيجية، المبادأة، الإبداع والابتكار، المخاطرة، الانجاز) لدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الإقليم. ربما تفسر هذه النتيجة بأن جميع الإداريين موجودون في بيئة واحدة وإلى تشابه الأداء والممارسات بين الإدارية بصرف النظر عن الموقع الجغرافي للمدرسة لأن الممارسات الإدارية التي يمارسها المديرين في مدارسهم تتبع القرارات الصادرة من وزارة التربية والتعليم بشكل مركزي لجميع المدارس في المملكة.

**4. متغير الخبرة:**

أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات (الرؤية الإستراتيجية، المبادأة، الإبداع والابتكار، المخاطرة، الانجاز) لدرجة ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة. ربما تفسر هذه النتيجة إلى تقارب التصورات والأفكار والثقافة بين فئات الخبرة لدى الإداريين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة قد تمثل عدد السنوات التي يخدمها مديرو المدارس في وزارة التربية والتعليم ولا تمثل التنوع في الأنماط الإدارية والتصرفات السلوكية والممارسات الوظيفية التي تميز فئة عن فئة من مستويات الخبرة التي تمثل مستوى النضج الوظيفي لما يمارسون من مهارات قيادية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: غنام (Ghannam,2017)، التي توصلت نتائج هذه الدراسات إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: أحمد (Ahmad,2015)، والعودة (Al-Eauda,2018) والتي توصلت نتائج الدراسات إلى وجود أثر لمتغير الخبرة.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

1. تعزيز الممارسات الريادية في الإدارة المدرسية والاسترشاد بالمهارات الريادية للقيادة وتعزيزها في الميدان التربوي.
2. تبني مفهوم الريادة الإدارية في جميع الممارسات الإدارية وانعكاس ذلك على المعلمين من خلال توفير البيئة الحاضنة للأعمال الريادية للمعلمين والطلبة.
3. الاهتمام بإدارة المخاطر التربوية وذلك بتشكيل لجان تمثل فريق لإدارة المخاطر والأزمات.
4. الاهتمام بالقرارات التربوية في ظل المخاطر أو ما يسمى في ظل عدم التأكد من خلال الثقافة التنظيمية الناضجة لعمل مدير المدرسة وفق منظور الريادة القيادية.

5. الاهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم بإعداد أدلة إرشادية لمدرء المدارس تتضمن مهارات الريادة القيادية.
6. يقترح الباحثان إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بتصميم اختبارات محكية المرجع لقياس ممارسة مهارات الريادة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية.
7. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تشمل متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة الحالية.

## References

- Abbas, Suhaila (2004). **Innovative leadership and outstanding performance, training bag for creativity development**, 1<sup>st</sup> ed, Amman: Wael publishing and distribution house.
- Abu Al-Nur, Muhammad and Muhammad, AmalJum`a (2015). **Leadership skills in the third millennium**. 1<sup>st</sup> ed, Dammam: Al-MutanabiLibrary.
- Ahmad, Mohamed G (2015), The reality of applying administrative entrepreneurship in public secondary schools in Egypt and its constraints. **Journal of educational and psychological Studies**,9(2):384-366.
- Al-Bagouri, Khaled Abdel-Wahab (2017), Entrepreneurship is the key to economic development in the Arab world. **Federation of Arab chambers, department of economic research**, Misr University for science and technology.
- Aleuda, Ibrahim S (2018), The reality of the characteristics of administrative leadership among academic leaders in Saudi universities. **Future of Arab education magazine**, (113) 25: 25-11.
- Al-Kahtani, Abeer H and Al-Makhlafi, Muhammad (2019), The reality of the dimensions of entrepreneurial leadership in Saudi universities. **Journal of arts, letters, humanities and sociology**: 16 (40): 233-216.
- Al-Saeed, Abdel-Latif F (2019). **Entrepreneurial leadership for high school principals in the State of Kuwait and its relationship to organizational excellence from the teachers' point of view**, unpublished master thesis, university of Al al-Bayt, Mafraq, Jordan.
- Al-Saud, Ratab S (2013). **Educational leadership concepts and prospects**, 1<sup>st</sup> ed, Amman: safa house for publishing and distribution.
- Bagheri, Afsaneh (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. **South African journal of education**, 34(1):1- 11.
- Dahiru, A.S and Pihie, Z.A.L and Basri, Ramli and Hassan, S. A (2017). Medating effect of teacher empowerment between entrepreneurial leadership and school effectiveness. **Me dwell Journals**, the Social

- Sciences, 12(11): 2077- 2084.
- Hamed, Muhammad and Irshaid, Fawzi (2007). **Towards policies to promote entrepreneurship among youth in the west bank and Gaza strip**, 1<sup>st</sup> ed, Ramallah: Mas foundation.
- Hubush, Israa Jameel (2017). **The role of Palestinian universities in the governorates of Gaza in enhancing the entrepreneurial skills of their students and ways of developing them**, Unpublished Master Thesis, college of education, Islamic university, Gaza, Palestine.
- Kalar, B& Anionic,(2015).The entrepreneurial University, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries.*Original Research Article*, 36(4).
- Khalaf Allah, Mahmoud Ibrahim (2017). Secondary school principals practice the exception management style and its relationship to achieving leadership building requirements. **Al-Aqsa University Journal**. (21) 2: 373-328.
- Lotfi, Hana Muhammad Jalal Jamal Al-Din (2016), The role of the school principal in developing leadership skills for secondary school teachers in Afif Governorate, Saudi Arabia. **Journal of the Faculty of Education - Menoufia University 1** (1): 42-2.
- Minna, Hamalainen(2018). Principals promoting entrepreneurship education: The relationships between development activities and school practices. **Journal of entrepreneurship education**, 21(2):1-19.
- Mubarak, MagdiAwad (2010). **Entrepreneurship - concepts, models, entrances and scientific entries**, 1<sup>st</sup> ed, Amman: Modern Book World.
- Muhammad, Omar Mustafa (2012). **The role of management, by exception, in building entrepreneurial leadership**, Unpublished Master's thesis, University of Sulaymaniyah, Iraq.
- Phelan, c&Sharpley, p(2012). Exploring entrepreneurial skills and competencies in farm tourism. 27: 103-118, from: [https:// doi. Org/ 10.1177/0269094211429654](https://doi.org/10.1177/0269094211429654).
- Samurai, Ammar (2012). The importance of applying the standards of quality assurance of higher education to build and support a culture of creativity, excellence and leadership for private Universities - A case study of The Gulf University as a model, **The second arab international conference to ensure the quality of higher education**. Gulf University, Bahrain.
- Shuaib, B and Awatif, K (2012). **The impact of the application of information technology on achieving leadership of modern organizations**. Faculty of economics and management sciences - AbiBakrBelkaid University, Tlemcen.