

## درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم

د. إياد سعد حمدان

تاريخ القبول  
2024/4/21

تاريخ الاستلام  
2024/2/1

### ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية، ودرجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين، والتعرف فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (228) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء سحاب في العاصمة عمان في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023، وقد قام الباحث ببناء أداة الدراسة والمتمثلة باستبانة تتضمن محوري: الأول لقياس ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وتشمل (21) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، المخاطرة)، والمحور الثاني لقياس جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية وتشمل (18) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة جودة الأداء الوظيفي قد جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة الريادية ودرجة جودة الأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج فإن الدراسة توصي بتعزيز مديري المدارس لاستثمار نمط القيادة الريادية في مدارسهم كأحد أنماط القيادة الفاعلة الحديثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، الأداء الوظيفي، المدارس الثانوية.

## The Degree of Practicing Entrepreneurial Leadership among Secondary School Principals and its Relationship to the Quality of Job Performance among Teachers from their point of view

### ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of practicing entrepreneurial leadership among secondary school principals, the degree of quality of job performance among teachers, and to determine whether there is a correlation between the degree of entrepreneurial leadership practice among secondary school principals and the degree of quality of job performance among teachers from their point of view. The study used the descriptive, correlational approach. The study sample consisted of (228) male and female secondary school teachers in public and private schools affiliated with the Directorate of Education, Liwa Sahab, in the capital, Amman in the second semester of the 2023/2024 academic year. The researcher built the study tool, that includes two axes, the first axis measures the practice of entrepreneurial leadership among school principals. The Secondary school includes (21) items distributed over three areas (strategic vision, creativity, risk-taking), and the second axis measures the quality of job performance of secondary school teachers and includes (18) items. The study results showed that the degree of practicing entrepreneurial leadership among secondary school principals was high, and that the degree of quality of job performance was also high. The study presented a set of recommendations strengthening school principals to invest the entrepreneurial leadership style in their schools as one of the modern effective leadership styles.

**Keywords:** Entrepreneurial leadership, job performance, secondary schools.

## المقدمة

تطورت النظرة إلى العملية التعليمية التعلمية خلال العهود الماضية؛ ليصبح سبيل الدول والمجتمعات وسلاحها للتطور والرقى؛ فمنذ ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة آمنت المجتمعات المتقدمة بأن العملية التعليمية أفضل استثمارا في البشر؛ فالتعليم من أهم مداخلات إصلاح المجتمع وتطوره وتحديثه.

وللقائد الكفاء العديد من السمات التي يمتاز بها ومنها: التمتع برؤية ثابتة لتصور المستقبل وتحدياته، وطرح الاحتمالات والطرق الممكنة لتجاوزها، والعمل على تفسير ملامح الرؤية ووضوحها؛ فالرؤية تجسد الصورة المثالية للشكل المرغوب به في المستقبل، وتقع على القائد مهمة صياغة مفردات الرؤية وترجمتها بشفاافية وإبلاغها لجميع العاملين لديه، بالإضافة لتوفير كافة الوسائل المساندة لتطبيقها والوسائل المساهمة في تحقيقها؛ لتحقيق أعلى مستويات الجودة في الإدارة التعليمية (Bagheri, 2017).

وقد ظهرت في السنوات الماضية العديد من نظريات واتجاهات القيادة الإدارية، والتي تهدف إلى العمل على الارتقاء بالإدارات التعليمية وتحسينها إلى أعلى مستويات التطوير، بحيث تحقق الغايات والأهداف والرؤى والريادة والإستراتيجيات المنشودة، وقد ظهر من هذه النظريات والاتجاهات الإدارية القيادة الريادية التي تعد من سمات وخصائص الإدارات المتقدمة والناجحة في ظل تطور العالم وتجده وانفتاحه؛ فمن خلالها يتم العمل في بيئة مبدعة ومبادرة ومعززة ومبتكرة لنشر ثقافة الريادة في الإدارات بعامة والتعليمية خاصة، في ظل الدعوات للمشاركة القيادية وتحقيق الابتكار والمبادرة والإبداع (حمادة، 2022).

وقد زاد الاهتمام بالقيادة الريادية في العصر الحديث؛ نظرا لتبلور مفهومها وانتشار أثرها وانعكاسها الإيجابي على جودة الأداء ومخرجاتها، وتحفيز روح المنافسة الإبداعية بين العاملين بما ينعكس على الأداء الوظيفي، وقد اقترنت الريادة بتطور المؤسسات إداريا واجتماعيا وتقنيا، الأمر الذي دعا إلى بلورة معالم الريادة في الإدارات التعليمية ومؤسساتها بشكل خارج عن المألوف (النجار والعلوي، 2020).

## القيادة الريادية

لقيادة وإدارة المؤسسات التربوية أهمية بالغة في الوقت الحالي؛ باعتبارها نقطة الارتكاز في تأهيل وإعداد طاقات القوى البشرية؛ للسعي في تحقيق غايات التقدم والرقى الحضاري، فقيادة المؤسسات التربوية انتقلت من الاكتفاء بالأدوار الإدارية والتدريسية إلى الاهتمام بالاعتبارات الاجتماعية والإنسانية، لتصبح ركن من أركان المجتمع وذات أثر وفعالية فيه، تسعى لمواكبة التطور والرقى والحدثة.

يشير مفهوم الريادة إلى "إيجاد شيء جديد يتسم بالابتكار والإبداع والأصالة والمرونة، ويمتاز بروح المخاطرة"، والريادة مفهوم معاصر في الإدارة بزغ نورها في العصور الوسطى، والتي تتضمن أركان أنجاز العمل الثلاث وهي الريادة (Character)، والتأثير (Effects)، والجمع بين التأثير والصفة، وعليه فالمقصود بالقيادة الريادية أنها "نمط قيادي حديث يظهر في قدرة القائد على التأثير في العاملين، وإدراكه للفرص المتاحة واستثمارها، وتبني رؤية استباقية مبدعة واضحة، وامتلاكه لكاريزما وقدرة على خوض غمار المخاطر، في بيئات تربوية أكاديمية" (قنيش، 2022:331).

ويعرفها المحاميد (2020:54) بأنها "أسلوب يتبعه القائد لتوجيه سلوك واداء العاملين، وتنظيم

عملهم وجهودهم، وتعزيز مستواهم المهني؛ للإرتقاء بالعملية التربوية وتطويرها".  
في حين أن الخليف (2023:41) يعرفها بأنها "نمط منظم هادف يشمل الإقدام والمبادرة والقدرة على خوض المخاطر، وطرح الحلول الإبداعية للعقبات الطارئة؛ لتفعيل مدخلات العملية التربوية ذات الأثر في جودة المخرجات؛ لتظهر بأعلى مستوى من التنافسية".  
تظهر أهمية القيادة الريادية بإتاحتها الفرص أمام العاملين لطرح الأفكار الإبداعية والابتكارية لمواجهة العقبات والتحديات، وبتبنيها مبادئ التعزيز للعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم لخوض غمار المخاطر، بالإضافة لامتلاك القائد الريادي الرؤية المستقبلية والنظرة الثاقبة الداعمة لغايات وأهداف المؤسسة، كما أنها تدعم تطوير الأعمال والتجديد والحيوية في المؤسسة، والرقى المؤسسي إلى أعلى مستويات الأداء السلوكي؛ لتحقيق الثمرات والفوائد التربوية بكافة خصائصها (السعود، 2020).

إن للقيادة الريادية مجموعة من المداخل، أوردتها العديد من الدراسات كدراسة كلٍّ من (Harrison, Burnard & Paul, 2018؛ Carland, Carland & Stewart, 2015؛ Mathews, 2017)، على النحو الآتي:

**مدخل السمات (النفسي):** يرتكز مدخل السمات على التفكير المتباعد المتناقض والإلهام المنعكس والرغبة بالتحسين، ويعتمد مدخل السمات على الميزات الفطرية والخصائص الشخصية للقائد، والتي تُعد معياراً له في أدائه وإدارته للمؤسسة.

**المدخل السلوكي:** يرتكز المدخل السلوكي على أسلوب إدارة القادة وتعاملهم مع الأحداث والظروف والعاملين، كالاتصال والتواصل وإيجاد رؤية ورسالة واضحة للثقافة التنظيمية، والسعي نحو الإبداع والابتكار والتغيير والتجديد.

**مدخل المهارات:** يرتكز مدخل المهارات على المهارات القيادية التي يمكن تنميتها وتطويرها لدى القائد، ومن هذه المهارات التفكير التباعدي المتباين، والمخاطرة والتمعن والتدقيق الشديدين، بالإضافة للمسؤولية والمساءلة الشخصية، والتعلم بالممارسة، وقد أصبح مدخل المهارات راسخاً ومهماً كنمط من أنماط القيادة السائدة.

وللقيادة الريادية دوراً هاماً وفعالاً في المؤسسات التربوية؛ لأثرها في إدارة العملية التعليمية، وقدرتها على التخطيط للاستثمار الأمثل لكافة الموارد المادية والبشرية المتاحة؛ للرقى بالأداء وتحسين المخرجات، والقائد الريادي ذو أثر في سلوك العاملين وفي تنظيم جهودهم وسعيهم لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة، كما أنه يمتلك القدرة على التصدي للمخاطر ومواجهتها، واعتماده على قرارات حاسمة، وحسن إدارته لأوجه الصرف التعليمية، والعمل الحثيث لضمان استمرارية التعليم، بالإضافة لامتلاكه رؤية مستقبلية واضحة وتسليحه بروح التغيير الدائم، وتقديم الأفكار والحلول المبتكرة الإبداعية الجديدة؛ للتصدي لكافة العقبات والتحديات المتفاوتة والمتنوعة (الزبط، 2019).

### الأداء الوظيفي

يعتمد نجاح وتطور وتحقيق أهداف وغايات المؤسسات التربوية على الجهد المبذول من العاملين فيها، فإن المقياس لجودة الأداء المؤسسي لا بد أن يرتبط بشكل وثيق بما يقدمه العاملين من استراتيجيات وأساليب لأداء وإنجاز المهام الموكلة إليهم، فالأداء الوظيفي مفهوم جوهري وأساسي لكافة المؤسسات عامة والتربوية خاصة؛ لأنه الغايات التي يسعى إلى تحقيقها المعلمين بعد أدائهم لأعمالهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم.

يعود الفضل للاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي للعالم فريديريك تايلور؛ لبيانه لأهمية الأداء الوظيفي الذي يظهر من قدرته على منح الإدارة في المؤسسة إمكانية التعرف وتحديد مستوى قدرات العاملين وإمكاناتهم وكفاءاتهم في أداء المهام سواء على المستوى الشخصي للعامل أم على المستوى المؤسسي، ففي ضوء قياس الأداء الوظيفي للعاملين يتم تحديد نوع وشكل التنمية المهنية والتطويرية لكل عامل على حدى، وأيضاً تحديد الاحتياجات المادية اللازمة للتطوير المؤسسي، كتطوير بيئة العمل والنمط القيادي السائد والخطط الاستراتيجية وغيرها، بالإضافة لتقويم العلاقات بين القائد والعاملين من خلال تعرفه على قدراتهم وإمكاناتهم مما يساعده على تقديم المساعدة اللازمة لرفع كفاءتهم وقدرتهم الأدائية (الحسن، 2023).

وقد عرف حمادة (2022:22) الأداء الوظيفي على أنه "قيام العامل بأداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه من الجهة أو المؤسسة ذات العلاقة بوظيفته".

في حين أن النجار والعلي (2020:72) قد عرفه بأنه "سلوك واستراتيجية هادفة ومخططة يقوم بها الأفراد لأداء الأعمال التي يتم تكليفهم بها، أو هو درجة قيام الفرد بعمله، وبناءً على هذه الدرجة يتم تحديد مستوى أدائه إن كان جيداً أم متوسطاً أم ضعيفاً".

وقد أشار العالم توماس جيلبرت لوجود مصطلحات ذات العلاقة بالأداء كالإنجاز والسلوك ولكل منها مدلوله الخاص به، فالإنجاز هو النتائج أو الأثر الذي يبقى بعد أن ينتهي عمل الفرد، أما السلوك فهو الطريقة التي يقوم بها الفرد من إنجاز المهام والأعمال، في حين أن الأداء هو مجموع الإنجاز والسلوك، أي أنه التفاعل ما بين النتائج والسلوك التي وجدت (Mathews, 2017).

ويُعد الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق الغايات والأهداف، وليس غاية بحد ذاته، فالغاية والهدف هو تحقيق ما تستفيد منه المؤسسة من خلال تحديد الأماكن للعاملين بحسب كفاءتهم، وإتاحة المجال أمامهم للتفوق والإبداع والرقي والتطور، الأمر الذي يُسهم في تحقيق تقدير النفس لهم وإشباع حاجاتهم واحترام الآخرين لهم (السعود، 2020).

ولأهمية الأداء الوظيفي على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، فقد تناولته العديد من النظريات بالدراسة والبحث، ومنها نظرية العدالة للعالم آدمز التي تؤمن بالصلة الوثيقة ما بين ما يقوم به العامل من أداء وما يناله من أجر معنوي ومادي، وعليه فالتوزيع بين العاملين يكن على أسس الاستحقاق والجدارة، ونظرية التوقع أيضاً التي وضعها فيكتور فروم والتي تؤمن بأن حدوث دافعية الأداء يكن نتيجة المكافآت التي يحصل عليها الفرد، وأخيراً النظرية اليابانية والتي تؤمن بأن ارتفاع درجة انتاجية الفرد وأدائه تحدث نتيجة توفر المهارات والكفاءة والمودة في المؤسسة بالإضافة لحالة الثقة بالنفس للأفراد (النجار والعلي، 2020).

وللأداء الوظيفي عناصر لا بد من توافرها كالمعرفة بمتطلبات الوظيفة أي المعارف والمهارات المهنية والكفايات الفنية للوظيفة وأبعادها، والوعي بنوعية العمل والتي تظهر بدرجة وعي الفرد لعمله وما يتوفر لديه من مهارات ورغبات وبراعة فنية مرتبطة به، ونسبة العمل المنجز في الوضع الطبيعي وسرعة إنجازه، وأخيراً المثابرة وهي التفاني والجدية في العمل والمسؤولية للعامل في عمله ومساعنته على إنجازه (حمادة، 2022).

ويرى الباحث أن لأنماط القيادة في المؤسسات التربوية دوراً وأثراً هاماً في رقي ورفع جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين، ولا سيما القيادة الريادية التي تسعى للإبتكار والإبداع في القيادة بما ينعكس على المؤسسة التربوية، فللمدير القائد دوراً في تحفيز العاملين وتوفير البيئة المناسبة للعمل، من خلال النمط القيادي الذي يتبعه والتواصل الفعال مع الجميع، وأن تحسين الأداء يسهم في تطوير المؤسسة وزيادة فرص التميز، أضف إلى ذلك أن الأداء الوظيفي المميز يلعب دوراً

حاسماً في تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف العاملين والمؤسسة، ومن هنا تظهر العلاقة الوثيقة ما بين نمط القيادة السائد في المؤسسة ودرجة الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها.

### الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الريادية، وقد قام الباحث بعرضها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أجرت الخليف (2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة القيادة الريادية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية لواء ناعور ولواء وادي السير قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة الريادية ودرجة تحقق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في مديرية لواء ناعور ولواء وادي السير، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وقد أجرى الشبوع (2023) دراسة هدفت إلى تحديد تأثير النمط القيادي للمديرين في الأداء الوظيفي للمعلمين في (13) مدرسة خاصة غير مجانية في مدينة زحلة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (13) مديراً و(148) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة في مدينة زحلة، وتمثلت أداة الدراسة من استبائين الأولى لتحديد نمط القيادة مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الاسترسلية)، والثانية لقياس الأداء الوظيفي مكونة من (25) فقرة، بالإضافة إلى مقابلات مع المديرين والنظار. أظهرت نتائج الدراسة أن الأغلبية الساحقة من المديرين يقدمون أداءً ديموقراطياً في وظائفهم، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الإناث يشكّلن أقلية في هذا السياق، وتدلّ النتائج على أن معظم المعلمين المشاركين في هذه الدراسة يُعتبرون راضين عن وضعهم الوظيفي. كما أكدت الدراسة الميدانية أن النمط الديمقراطي للقيادة يؤثر إيجاباً في العديد من جوانب أداء المعلمين.

كما أجرى الشرفات (2023) دراسة هدفت التعرف لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقاً لمقياس هالينجر وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشرقية في محافظة المفرق، وتمثلت أداة الدراسة من مقياس هالينجر للقيادة التربوية المكون من (35) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقاً لمقياس هالينجر جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقاً لمقياس هالينجر تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس، ولمتغير سنوات الخدمة ولصالح أقل من 5 سنوات، وكما أظهرت النتائج أن درجة الأداء الوظيفي للمعلمين جاءت بدرجة تقييم مرتفعة، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما أظهرت

فروق تعزى لسنوات الخدمة ولصالح الخدمة أقل من 5 سنوات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقاً لمقياس هالينجر والأداء الوظيفي لمعلميهم.

وأجرى الحسن (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (293) معلماً ومعلمة بواقع (129) معلماً و(164) معلمة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية لواء الأغوار الشمالية، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (الرؤية الاستراتيجية، المبادأة، الإبداع، المخاطرة، استثمار الفرص). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الريادية تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وقد أجرى حمادة (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الريادية وإدارة التميز المؤسسي والعلاقة بينهما في مدارسهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلماً ومعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الريادية مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي (الرؤية الاستراتيجية، المبادأة، الإبداع، المخاطرة، استثمار الفرص)، ولقياس مستوى إدارة التميز المؤسسي مكونة من (18) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الريادية قد جاءت بدرجة كبيرة جداً، وأن مستوى إدارة التميز المؤسسي قد جاء بدرجة كبيرة جداً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الريادية تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الريادية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة أقل من 10 سنوات، بالإضافة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة التميز المؤسسي تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة التميز المؤسسي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة أقل من 10 سنوات، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية ومستوى ممارسة إدارة التميز المؤسسي في مدارسهم.

وكما أجرى مبارز وأبو شحاتة (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الريادية لدى القيادات في المراحل التعليمية بالمراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية في تحقيق التميز المؤسسي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (669) من مديري المدارس للمراحل التعليمية الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس القيادة الريادية مكونة من (17) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي (الإبداع، التواصل، الرؤية، الثقة)، واستبانة لقياس التميز المؤسسي مكونة من (13) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الريادية قد جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

وأجرت قنيش (2022) دراسة هدفت إلى التعرف بدور الريادية في تحقيق الأداء المتميز في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت

عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وتمثلت أداة الدراسة استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لدور القيادة الريادية في تحقيق الأداء المتميز في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الريادية في تحقيق الأداء المتميز في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وكما أجرى الهندال وطه (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الريادية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت ومستوى التميز المؤسسي، وتحديد نوع العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (367) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة في مدارس وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة القيادة الريادية والتميز المؤسسي مكونة من (34) عبارة. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة متوسطة وأن مستوى التميز المؤسسي قد جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

أجرى المرقطن (2021) دراسة هدفت التعرف إلى تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (468) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في محافظتي عمان والزرقاء. وأظهرت النتائج أن درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء قد جاء بمستوى متوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم والأداء الوظيفي للإداريين.

وقد أجرى بيه وضاهر وبصري وعائش (Pihie, Dahiru, Basri, & Aishsh, 2018) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية، ومعرفة أي أبعاد القيادة الريادية يسهم بشكل أكبر في فعالية المدرسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (358) مدرساً في المرحلة الثانوية بولاية زنفار بنيجيريا. أظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة القيادة والفعالية المدرسية، وأن بُعد الاستباقية كان أعلى مؤشر على فعالية المدرسة.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة لاحظ الباحث وفرة الدراسات التي تناولت القيادة الريادية وجودة الأداء الوظيفي، كما أنه قد نتج عن معظم الدراسات السابقة أن درجة ممارسة القيادة الريادية قد جاءت بمستوى مرتفع، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة بالمنهجية المتبعة بما يلائم الدراسة الحالية، وبالإطار النظري حول القيادة الريادية والأداء الوظيفي، وتصميم أداة الدراسة.

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كلٍّ من (الخليف، 2023؛ حمادة، 2022؛ مبارز وأبو شحاته، 2022؛ الهندال وطه، 2022؛ الهندال وطه، 2022؛ السعيد، 2019؛ بيه وضاهر

وبصري وعائش (Pihie, Dahiru, Basri, & Aishsh, 2018)، بالمنهجية المتبعة حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، بالإضافة لعينة الدراسة المكونة من المعلمين والمعلمات كدراسة كل من (الحسن، 2023؛ الخليف، 2023؛ حمادة، 2022؛ قنيش، 2022؛ المذن، 2021؛ السعيد، 2019؛ بيه وضاهر وبصري وعائش Pihie, Dahiru, Basri, & Aishsh, 2018)، كما أن معظم الدراسات السابقة قد استخدمت استبانة القيادة الريادية أداة لها باستثناء دراسة كل من (ريبي Raby, 2023؛ بيه وضاهر وبصري وعائش Pihie, Dahiru, Basri, & Aishsh, 2018).

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي، وهي من الدراسات القلائل التي تناولت موضوع الدراسة، كما أنها تناولت أبعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، المخاطرة)، وتناولت أثر المتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة) في استجابة أفراد عينة الدراسة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد استثمار العنصر البشري من أسس الإدارة المتميزة والناجحة؛ لما ينتج عنه من مكاسب متعددة ومتنوعة، وتحظى مجالات تطوير الإدارة أهمية بالغة؛ فإن العمل على تطوير أداء القائد في الإدارات التعليمية سينعكس بشكل مباشر على سير العملية التربوية ويؤثر في مخرجاتها، وتتجلى مظاهر تطوير الإدارة في إمكانية توفير الخبرات التي تتيح للقائد القدرة على استثمار ما يملكه العاملون من مهارات الإبداع والابتكار.

وقد ظهرت مشكلة الدراسة من إحساس الباحث بوصفه إدارياً في وزارة التربية والتعليم الأردنية بندرة انتشار مظاهر الريادة في الإدارات التعليمية، على الرغم من دور القيادة الريادية في رفع جودة العمل في الإدارات التعليمية بعامه والأداء الوظيفي بخاصة؛ فالريادة تعود سمة قيادية يمتاز بها الإداريون ذوو العقول المتفتحة النيرة ذات الأفكار الإبداعية الابتكارية الحديثة، فالتوجه نحو الريادة يعد ثقافة معاصرة حديثة من شأنها رفع قدرات الإدارات التعليمية للتكيف والرقى السريع بما يضمن الاستباقية والإبداع والتفرد، وهذا يتطلب تبني قيادة ذات أثر لإدارة حراك الابتكار والإبداع والمعرفة، وهذا التوجه يوافق رؤية وفلسفة وزارة التربية والتعليم في تبني واستثمار إبداع الشباب وعقولهم وأفكارهم.

وقد أشار الأدب النظري للتحوّل نحو الاتجاهات الحديثة لأنماط القيادة التربوية المعاصرة، والتي منها القيادة والإدارة الريادية كدراسة كل من:

(السعود، 2020؛ النجار والعلي، 2020؛ باجري Bagheri، 2017؛ كريسويل Creswell، 2013).

وقد أوصت العديد من المؤتمرات التربوية كالمؤتمر الخامس لكلية العلوم التربوية والمنعقد في جامعة الزرقاء – الأردن بتاريخ 17-18/4/2014، ومؤتمر القيادة بعنوان "كن قائدا متميزا" والمنعقد في مدينة المنامة – البحرين بتاريخ 17/5/2016، والمرتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان "نظم التعليم ومجتمع المعرفة" المنعقد في جامعة عين شمس بمدينة القاهرة – مصر بتاريخ 27-28/1/2018، والمؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول المنعقد في المملكة العربية السعودية بتاريخ 24-26/2/2023، بضرورة الاهتمام بتبني مبادئ وأسس القيادة الريادية،

والعمل على تعزيز مبادئها، مع التركيز على أهم الصفات الريادية كالمقدرة على خوض غمار التغيير لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة بأكمل وجهها، بالإضافة لتوضيح آلية خلق القادة الرياديين.

بالإضافة لما نتج عن العديد من الدراسات السابقة من دور وأهمية القيادة الريادية في تعزيز الثقة والالتزام التنظيمي، وأثرها في التنمية المستدامة وتطوير الأداء والممارسات الوظيفية كما ورد في العديد من الدراسات (أبو عياد، 2022؛ سليمان، 2021؛ المحاميد، 2020؛ الزبط، 2019؛ سانديبايف Sandybayev، 2019؛ ميشرا وكومار Mishra & Kumar، 2017) لذا؛ جاءت الدراسة الحالية للكشف دور القيادة الريادية في رفع جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في الإدارات التعليمية.

#### أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في الآتي:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟
- السؤال الثاني: ما درجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم؟
- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $a = 0,05$ ) في درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية تحقيق الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري ودورها في رفع جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية؛ لما للقيادة الريادية من دور وأهمية كبيرة في الوصول إلى التطور والإبداع ورفي المؤسسات التعليمية وإيجاد بيئة تعليمية جاذبة ومتميزة لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة.
- التعرف إلى درجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية؛ نظراً لأهمية الأداء الوظيفي في تحقيق النفع والفائدة على مخرجات العملية التعليمية التعلمية ألا وهو الطلبة.
- التعرف فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

#### أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في جانبين على النحو الآتي:

##### الأهمية النظرية:

تبرز أهمية الدراسة في أنها تُقدم أدباً نظرياً ذو صلة بالقيادة الريادية، والأداء الوظيفي، وأدوات بحثية يسفيد منها الباحثون التربويين، بالإضافة لطرح مجموعة من المؤشرات الدالة على مجالات القيادة الريادية والأداء الوظيفي، كما أنها من الدراسات القليلة - بحدود علم الباحث- التي تناولت موضوع الدراسة.

### الأهمية التطبيقية:

تُسهم الدراسة الحالية في زيادة الوعي لدى مديري المؤسسات التعليمية بأسس ومبادئ ومهارات القيادة الريادية، وطرق تطبيقها في المدارس بفاعلية وكفاءة، وأن تشكل نتائجها مرجعاً علمياً، يفيد أصحاب القرار في صنع القرارات، ووضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، كما قد تُفيد مديري المؤسسات التعليمية من خلال تعرفهم إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لديهم، ومستوى الأداء الوظيفي لدى معلمهم، وتسهم في توسيع البعد المعرفي لدى مديري المؤسسة التعليمية الأردنية بأهمية ممارسة القيادة الريادية وأثرها في الأداء الوظيفي، وأن تفتح مجالاً لدراسات لاحقة يتم فيها تناول القيادة الريادية وفق متغيرات وعينات جديدة.

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

**القيادة الريادية:** عرفها حمادة (2022:10) بأنها "أحد أنماط القيادة المنظم والهادف، وتمتاز بروح التطور والتغيير والرقي، والقدرة على تحمل المخاطر، وطرح الحلول المبدعة والمبتكرة للتحديات، في ضوء قنوات الإتصال والتواصل الفعال، بحيث تجمع ما بين روح التغيير والتطوير وفنون التأثير، والتي تسعى لتحقيق غايات وأهداف وسالة المؤسسة ورؤيتها".  
**وتعرف إجرائياً بأنها:** نمط من أنماط القيادة ذات الأفكار المبتكرة والرؤية الاستراتيجية، والتي تم الكشف عنها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المعدة لذلك.  
**الأداء الوظيفي:** عرفه النجار والعلي (2020:48) بأنه "عملية أداء العامل للواجبات الوظيفية، وبيان آلية وكيفية تحقيق المهام بها، ويتم في ضوءها تقييم سلوك وكفاءة وتطوير العاملين".  
**ويعرف إجرائياً بأنه:** درجة إنجاز العامل لواجبات ومهام وظيفته، ومن خلالها يوضح الجهد والكفاءة المبذول لتقديم العمل؛ لتقييم سلوكهم وقياس أدائهم، والتي تم الكشف عنها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المعدة لذلك.

### حدود الدراسة

**الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المؤسسات التعليمية الثانوية والبالغ عددهم (228) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية، التابعة للمؤسسات التعليمية.  
**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المؤسسات التعليمية بنوعها (الحكومية، والخاصة)، والبالغ عددها (136) مؤسسة، التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء سحاب في محافظة العاصمة عمان الأردن.  
**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2024/2023.  
**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على مجالات القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، المخاطرة)، وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لملائمته لهدف الدراسة الذي يقوم على التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بجودة الأداء

الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بنوعها الحكومة والخاصة للعام الدراسي 2024/2023 والتابعة لمديرية التربية والتعليم لواء سحاب في العاصمة عمان، والمقدر عددهم (273) معلماً ومعلمة بحسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023/2022، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية النسبية وبنسبة (83.5%) من حجم المجتمع الأصلي، وقد بلغت عينة الدراسة (228) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي ونوع المدرسة.

الجدول (1): وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	92	40%
	انثى	136	60%
نوع المدرسة	حكومية	182	80%
	خاصة	46	20%

**أداة الدراسة:** قام الباحث ببناء أداة الدراسة والمتمثلة باستبانة القيادة الريادية لمديري لقياس درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية، ولقياس الأداء الوظيفي لدى المعلمين أيضاً، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري كدراسة كل من (السعود، 2020؛ النجار والعلي، 2020؛ باجري 2017؛ Bagheri، 2017؛ كريسويل 2013. Creswell)، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة كل من (الخليف، 2023؛ الحسن، 2023؛ قنيش، 2022؛ المذن، 2021)، وتكونت الاستبانة من محورين، المحور الأول القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية، والمحور الثاني الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (21) فقرة للمحور الأول موزعة على ثلاثة مجالات هي (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، المخاطرة)، و(18) فقرة للمحور الثاني.

**صدق الأداة:** قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، جامعة مؤتة، جامعة العلوم الإسلامية، جامعة جرش، جامعة عمان العربية) من ذوي الخبرة والاختصاص في القيادة التربوية، وتم التحقق من السلامة اللغوية لل فقرات، ومن ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وفي ضوء آراء السادة المحكمين قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات واستبدال بعضها، وقام بالأخذ بمقترحاتهم وآرائهم لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية.

كما قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال استخراج معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والجدول (2) يبين معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول.

**الجدول (2):** صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية

المحور الأول القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية								
المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية			المجال الثاني: الإبداع			المجال الثالث: المخاطرة		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.485	0.000	8	0.512	0.000	15	0.481	0.000
2	0.759	0.000	9	0.681	0.000	16	0.539	0.000
3	0.753	0.000	10	0.659	0.000	17	0.577	0.000
4	0.657	0.000	11	0.743	0.000	18	0.497	0.000
5	0.843	0.000	12	0.474	0.000	19	0.659	0.000
6	0.579	0.000	13	0.657	0.000	20	0.842	0.000
7	0.749	0.000	14	0.486	0.000	21	0.557	0.000

يتبين من الجدول (2) أن جميع فقرات المحور الأول القيادة الريادية لدى مديري المدارس يتمتع بصدق اتساق داخلي، حيث تشير قيم معاملات الارتباط لوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، ويبين الجدول (2) أن أدنى قيمة ارتباط قد ظهرت للفقرة رقم (12) إذ بلغت (0.474)، وبما أن أدنى قيمة ارتباط أكبر من (0.05) فتعتبر كافة قيم الارتباط مرتفعة، وعليه فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول القيادة الريادية لدى مديري المدارس.

كما قام الباحث باستخراج صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من خلال استخراج ارتباط كل مجال من مجالات المحور الأول بالدرجة الكلية لفقرات المحور، والجدول (3) يبين صدق الاتساق الداخلي لمجالات المحور الأول القيادة الريادية لدى مديري المدارس.

**الجدول (3):** صدق الاتساق الداخلي لمجالات المحور الأول القيادة الريادية لدى مديري المدارس

المجال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	0.570	0.000
الإبداع	0.479	0.000
المخاطرة	0.541	0.000

يتبين من الجدول (3) أن مجالات المحور الأول القيادة الريادية لدى مديري المدارس يتمتع بصدق اتساق داخلي، فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون للمجال الأول (0.570)، وللمجال الثاني (0.479)، وللمجال الثالث (0.541)، مما يدل على وجود ارتباط ما بين كل مجال والمجالات والدرجة الكلية للمحور الأول، وعليه تعتبر كافة المجالات صادقة ومتسقة لما بُنيت لقياسه.

**الجدول (4):** صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى المعلمين

رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.426	0.000	7	0.758	0.000	13	0.845	0.000
2	0.359	0.000	8	0.567	0.000	14	0.654	0.000
3	0.477	0.000	9	0.469	0.000	15	0.766	0.000
4	0.468	0.000	10	0.499	0.000	16	0.597	0.000
5	0.751	0.000	11	0.355	0.000	17	0.745	0.000
6	0.658	0.000	12	0.358	0.000	18	0.865	0.000

يتبين من الجدول (4) أن جميع فقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى المعلمين يتمتع بصدق اتساق داخلي، حيث تشير قيم معاملات الارتباط لوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور، ويبين الجدول (4) أن أدنى قيمة ارتباط قد ظهرت للفقرة رقم (11) إذ بلغت (0.355)، وبما أن أدنى قيمة ارتباط أكبر من (0.05) فتعتبر كافة قيم الارتباط مرتفعة، وعليه فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

**ثبات الأداة:** قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام طريقة الاختبار وإعادة، فقد تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (15) معلماً ومعلمة من داخل مجتمع الدراسة وخارج عيبتها، ثم قام باستخراج معامل الثبات بيرسون بين التطبيقين والذي بلغ (0.738) وتعتبر قيمة معامل الثبات مناسب وكافية لأغراض الدراسة. كما قام الباحث باستخراج معامل ألفا كرونباخ لكافة فقرات الاستبانة، وقد بلغت معامل الثبات (0.782) والتي تُعد قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، وتم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ على فقرات كل مجال من مجالات المحور الأول القيادة الريادية لدى مديري المدارس، والمحور الثاني الأداء الوظيفي لدى المعلمين. والجدول (5) يبين ذلك.

**الجدول (5):** معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجالات المحور الأول القيادة الريادية لدى مديري المدارس، والمحور الثاني الأداء الوظيفي لدى المعلمين

معامل الارتباط	عدد الفقرات	المجال
0.687	7	الرؤية الاستراتيجية
0.649	7	الإبداع
0.598	7	المخاطرة
0.645	21	المحور الأول ككل
0.712	18	المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى المعلمين

#### إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قام الباحث بالإجراءات الآتية:  
- إعداد أداة الدراسة والمكونة في الاستبانة، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

-القيام بالتحقق من اتصاف بناء أداة الدراسة بالصدق والثبات.  
-أخذ الموافقات اللازمة من الجهات الرسمية والمعنية.  
-تحديد عينة الدراسة، ثم القيام بتوزيع الأداة على العينة بعد قيام الباحث بتوضيح غاياتها وهدفها،  
ومن ثم استرجاعها.  
-معالجة بيانات النتائج بعد جمعها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**المعالجة الإحصائية:** للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث باعتماد الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS)، حيث قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات للعينات المستقلة، ومعاملات الارتباطات بيرسون؛ لتحديد شكل وقوة العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الوظيفي.

وكما قد قام الباحث بتصنيف درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية إلى ثلاثة درجات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، وذلك بحسب متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \left( \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} \right)$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{5 - 3}{1} = 1.33$$

وعليه فتكون حدود المستويات الثلاث على الشكل الآتي:

حد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1-2.33) درجة ممارسة مرتفعة.

حد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.34-3.67) درجة ممارسة متوسطة.

حد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (3.68-5) درجة ممارسة مرتفعة.

**نتائج الدراسة ومناقشتها:** تم عرض النتائج ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:  
**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه "ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟"** للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لكل مجال، والجدول (6) يبين ذلك.

**الجدول (6):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	1	0.71	3.95	الرؤية الاستراتيجية
مرتفعة	2	0.53	3.91	الإبداع
مرتفعة	3	0.64	3.80	المخاطرة
مرتفعة		0.63	3.89	الكلية

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية قد بلغت (3.89) بانحراف معياري (0.63) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد جاء كافة مجالات الاستبانة بدرجة مرتفعة، فقد جاء مجال الرؤية الاستراتيجية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.71)، يليه مجال الإبداع بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.53)، وأخيراً مجال المخاطرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري

(0.64)، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية بتنمية كفاءاتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية بواسطة الدورات التدريبية والأنشطة، بما يعكس على العملية التربوية، ومتابعتهم المستمرة للإنجازات المتحققة والمرجوة، كما أنّ لاهتمام وزارة التربية والتعليم وجهودها المبذولة في رفع مستوى الريادة لدى كافة عناصر العملية والارتقاء بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس، ولاختلاف دور المدرسة التقليدي ومواكبتها للتطور والرقي القيادي، بالإضافة للتعاون القائم ما بين وزارة التربية والتعليم والمدارس الثانوية الحكومية والخاصة، وخلق قنوات اتصال فعال فيما بينهم؛ يعمل على تحقيق التوازن وتكامل الجهود وتنسيقها؛ لتحقيق غايات وأهداف العملية التربوية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الخليف، 2023؛ حمادة، 2022؛ مبارز وأبو شحاتة، 2022؛ الهندال وطه، 2022؛ A2022؛ المذن، 2021؛ السعيد، 2019) من أنّ درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة مرتفعة، في حين أنّ هذه النتائج تختلف عن نتائج دراسة كل من (الحسن؛ 2023؛ قنيش، 2022؛ الهندال وطه، 2022؛ B2022) من أنّ درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك لاختلاف البيئة المدرسية وضعف الإمكانيات فيها، أضف إلى ذلك عدم امتلاك قادة المؤسسات التعليمية عينة تلك الدراسات لمقومات القيادة الريادية. وفي تناول كل مجال على حدى، فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية الاستراتيجية، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الرؤية الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يملك المدير رؤية ورسالة محددة وواضحة.	4.15	0.81	1	مرتفعة
6	يقوم المدير بتحليل شامل للمكونات الداخلية للمدرسة وخارجها.	4.08	0.62	2	مرتفعة
1	يوضح ويفسر المدير مبادئ وأركان ومقومات رؤيته الاستراتيجية.	4.01	0.57	3	مرتفعة
7	للمعلمين والطلبة دوراً هاماً في تحديد أهداف الرؤية الاستراتيجية.	3.94	0.66	4	مرتفعة
2	يقوم المدير بإجراء تقييم مستمر للتحقق من إنجاز رؤية ورسالة المدرسة.	3.90	1.01	5	مرتفعة
5	يملك المدير كفايات التخطيط الاستراتيجي.	3.81	0.83	6	مرتفعة
4	يوضح المدير إجراءات اللازمة لتحقيق أهداف وغايات الرؤية.	3.75	0.49	7	مرتفعة
	الكلية	3.95	0.71		مرتفعة

تبين من الجدول (7) أنّ درجة مجال الرؤية الاستراتيجية قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.71)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات ما بين (3.75-4.15) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد جاء بالرتبة الأولى الفقرة (3) وتنص على "يملك المدير رؤية ورسالة محددة وواضحة." بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.81)، وجاء بالرتبة الأخيرة الفقرة (4) وتنص على "يوضح المدير إجراءات اللازمة لتحقيق أهداف وغايات الرؤية." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.49)، ويعزو الباحث ذلك إلى إتاحة المجال من وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس للتخطيط ورسم رؤية ورسالة بما يراه مناسباً لواقع المدرسة، والدور الهام الذي يقوم به كافة عناصر المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة في

رسم التصور المستقبلي للمدرسة، بالإضافة لما يتلقاه مدير المدرسة من دورات تدريبية صقلت مهارات التخطيط لديه وعلى رأسها دورة القيادة التعليمية، وما يمتاز به من كفايات ومهارات واتجاهات وخصائص ملائمة لرسم الأهداف وطرح الأفكار الريادية ثم تبنيها ونقلها للواقع، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الخليف، 2023؛ حمادة، 2022) أن مجال الرؤية الاستراتيجية قد جاء بدرجة مرتفعة.

**الجدول (8):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الإبداع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	لدى المدير القدرة على إثارة التنافسية في خدمات المدرسة وأنشطتها.	4.12	0.43	1	مرتفعة
14	يتبنى المدير ثقافة الإبداع في إدارته ويعمل على نشرها بين معلميه.	4.08	0.56	2	مرتفعة
9	يستثمر المدير طرقاتاً غير مألوفة وآليات عمل جديدة في إدارته.	4.01	0.57	3	مرتفعة
8	يعزز المدير الأفكار المبتكرة والحلول الإبداعية لمواجهة المشكلات الطارئة.	3.88	0.62	4	مرتفعة
13	يسعى المدير دائماً لتطوير كفايات ومهارات الإبداع لديه ولدى المعلمين والطلبة.	3.84	0.44	5	مرتفعة
10	يحفز المدير المعلمين والطلبة للاشتراك في تنفيذ الأنشطة المدرسية الإبداعية.	3.79	0.53	6	مرتفعة
13	ينشر المدير مثيرات الإبداع في المدرسة لتحفيز المعلمين والطلبة على استثمارها في أفكارها وأنشطتهم.	3.68	0.59	7	مرتفعة
	الكلية	3.91	0.53		مرتفعة

تبين من الجدول (8) أن درجة مجال الإبداع قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.53)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.12-3.68) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد جاء بالرتبة الأولى الفقرة (11) وتنص على "لدى المدير القدرة على إثارة التنافسية في خدمات المدرسة وأنشطتها". بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.43)، وجاء بالرتبة الأخيرة الفقرة (13) وتنص على "ينشر المدير مثيرات الإبداع في المدرسة لتحفيز المعلمين والطلبة على استثمارها في أفكارها وأنشطتهم". بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.59)، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري المدارس بمكانة وأهمية الابتكار والإبداع، وأنه من مرتكزات القرن الحادي والعشرين، وحرصهم على توليد البدائل الإبداعية التي من شأنها تحسين وتطوير ورقي مستوى الأداء الوظيفي المدرسي، حيث إن طرح الأفكار الإبداعية المبتكرة ذات أثر في إنجاز المهام الإدارية بسهولة ويسر، الأمر الذي يسهم في تكييف المدرسة لمواجهة التحديات والعقبات في الميدان التربوية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الخليف، 2023؛ السعيد، 2019) أن مجال الإبداع قد جاء بدرجة مرتفعة.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المخاطرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يتبنى المدير قرارات حاسمة في العمل الإداري.	3.94	0.57	1	مرتفعة
18	يتكيف المدير في ضوء الأوضاع الجديدة والطارئة.	3.90	0.81	2	مرتفعة
20	يقترح المدير المبادرات الجريئة الجديدة لتنفيذ الأنشطة بشكل مميز.	3.88	0.69	3	مرتفعة
15	يتخذ المدير أشكال التغيير بما يتحقق أهداف المدرسة.	3.82	1.05	4	مرتفعة
19	يطرح المدير العديد من البدائل الملائمة لمواجهة العقبات والظروف والتحديات الطارئة.	3.77	0.61	5	مرتفعة
21	يتحمل المدير تبعات قراراته المادية والبشرية.	3.65	0.42	6	متوسطة
17	يميل المدير للجرأة في مواجهة الظروف ذات المخاطرة الكبيرة.	3.64	0.33	7	متوسطة
	الكلية	3.80	0.64		مرتفعة

تبين من الجدول (9) أن درجة مجال المخاطرة قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.94-3.64) وبدرجة ممارسة تتراوح ما بين المرتفعة والمتوسطة، وقد جاء بالرتبة الأولى الفقرة (16) وتنص على "يتبنى المدير قرارات حاسمة في العمل الإداري". بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.57)، وجاء بالرتبة الأخيرة الفقرة (17) وتنص على "يميل المدير للجرأة في مواجهة الظروف ذات المخاطرة الكبيرة". بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.33)، ويعزو الباحث ذلك إلى قيام المدير باتخاذ القرارات والإجراءات بشكل دقيق ومدروس وجماعي في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها وبناءً على ما تم التخطيط له، بالإضافة لتمتع مدير المدرسة بالمرونة وقابلية التغيير مما يتيح له طرح الحلول المبتكرة لتخطي المخاطر المحتملة، أضف إلى ذلك أن المدير يلتزم بتشريعات وقوانين وزارة التربية والتعليم فقراراته وإجراءاته لا تحتل المخاطرة بحدٍ يتجاوز ما هو متاح له في المدرسة أو ما يخالف صلاحيات وظيفته، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (حمادة، 2022؛ المذن، 2021) أن مجال المخاطرة قد جاء بدرجة مرتفعة، وتخالف نتيجة دراسة كلٍ من (الحسن، 2023؛ الأسمرى، 2022) أن مجال المخاطرة قد جاء بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك لعدم امتلاك قادة المؤسسات التعليمية عينة تلك الدراسات لقوة الشخصية التي تدفعهم للمخاطرة بدرجات مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه "ما درجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	أمتلك المعرفة والكفاية اللازمة لأداء وظيفتي.	4.15	0.57	1	مرتفعة
18	ألتزم بالتشريعات والتعليمات وقوانين وظيفتي.	4.08	0.66	2	مرتفعة
12	أمتلك القدرة على حل المشكلات الطارئة في وظيفتي.	4.01	1.01	3	مرتفعة
2	أقوم بإنجاز أعمالهم بالحد الأدنى من الأخطاء.	3.94	0.76	4	مرتفعة
1	أنجز مهام وظيفتي وفقاً للخطة المرسومة.	3.90	0.84	5	مرتفعة
5	أدائي يتوافق مع معايير ومؤشرات رؤية ورسالة المدرسة.	3.88	0.79	6	مرتفعة
8	أسعى جاهداً لتوفير الخدمات المميزة والأفكار الإبداعية المبتكرة.	3.85	0.68	7	مرتفعة
9	تتابع إدارة المدرسة التزام المعلمين بالتشريعات والتعليمات الوظيفية.	3.81	0.67	8	مرتفعة
3	أقوم بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	3.79	0.74	9	مرتفعة
7	أهتم بأداء مهامي ومسؤولياتي بشكل إيجابي فعال.	3.77	0.46	10	مرتفعة
11	تشكل المهام الوظيفية حافزاً لرفع جودة ادائي الوظيفي.	3.75	0.91	11	مرتفعة
15	أنجز مهامي الوظيفية بالحد الأدنى من الموارد المتاحة.	3.71	0.87	12	مرتفعة
4	أشعر أن ادائي الوظيفي يتحسن للوصول إلى جودة الأداء الوظيفي	3.68	0.46	13	متوسطة
13	أقوم بتأدية وظيفتي ومهامي دون الحاجة إلى المتابعة والإشراف.	3.65	0.50	14	متوسطة
6	أؤمن بأهمية معايير الجودة وتطبيقها في الوظيفة.	3.62	0.39	15	متوسطة
10	أمتلك القدرة على مواكبة التغييرات الطارئة في العمل.	3.60	0.93	16	متوسطة
17	تتوافق المهام المطلوبة مني مع قدراتهم وكفاءاتهم.	3.58	0.77	17	متوسطة
14	كميات العمل المنجزه تتلائم مع الخطة المرسومة.	3.50	1.01	18	متوسطة
	الكلية	3.79	0.73		مرتفعة

تبين من الجدول (10) أن درجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.73)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.50-4.15) وبدرجة ممارسة تتراوح ما بين المرتفعة والمتوسطة، وقد جاء بالرتبة الأولى الفقرة (16) وتنص على "أمتلك المعرفة والكفاية اللازمة لأداء وظيفتي". بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.57)، وجاء بالرتبة الأخيرة الفقرة (14) وتنص على "كميات العمل المنجزه تتلائم مع الخطة المرسومة". بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.84)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة المدارس الثانوية والمتمثلة بمديرها وكادرها تسعى دائماً نحو التميز ورفع جودة أدائها للمهام، وبالتالي فمديرها يحرص دائماً على رقي مدرسته وتطوير جودة خدماتها وتعزيز روح الابتكار والإبداع، كما أنه يحرص على بناء قنوات اتصال مؤسسي فاعلة ومؤثرة ما بينه وبين معلمية والمجتمع المحلي لكسب ثقتهم وحرصهم على تقديم أفضل ما يملكون من أداء بما ينعكس على مخرجات العملية التربوية، أضف إلى ذلك حرص مدير المدرسة على جودة الخدمات المقدمة والمخرجات التعليمية التي يسعى لتحقيقها في ظل روح التنافس بين المدارس، وحرصه على التميز المؤسسي في ضوء تقييم وحدة جودة التعليم والمساءلة لكافة عناصر وأركان المدرسة ودوره في السعي لتحقيق أفضل

مستويات الأداء الوظيفي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الخليف، 2023؛ حمادة، 2022) من أن درجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية قد جاءت مرتفعة، وتخالف نتيجة دراسة (قنيش، 2022) أن درجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية قد جاءت متوسطة، وقد يعزى ذلك لأن درجة القيادة الريادية لديهم متوسطة الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء الوظيفي لديهم.

ثالثاً النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (a=0,05) في درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج معامل الارتباط بيرسون لتحديد نوع وشكل العلاقة بين مجالات القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية ومحور الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17): معامل الارتباط بيرسون بين مجالات القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية والأداء الوظيفي لدى المعلمين

جودة الأداء لدى المعلمين	مجالات القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية	
0.73	معامل الارتباط	الرؤية الاستراتيجية
0.12	حجم الدلالة	
0.81	معامل الارتباط	الإبداع
0.07	حجم الدلالة	
0.89	معامل الارتباط	المخاطرة
0.80	حجم الدلالة	
0.68	معامل الارتباط	القيادة الريادية
0.73	حجم الدلالة	

يبين جدول (17) أن أكبر قيمة لمعامل الارتباط كان بين مجال المخاطرة وجودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين، في حين أن أدنى معامل ارتباط قد كان بين مجال الرؤية الاستراتيجية وجودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين، كما يبين الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وجودة الأداء لدى المعلمين حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من (0.05)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن لمبادئ ومجالات القيادة الريادية دوراً هاماً وفعالاً في تحفيز ورفع جودة الأداء الوظيفي؛ فالقائد الريادي يُعد مبتكراً وملمهاً ومبدعاً ومخططاً استراتيجياً، يسعى دائماً لتقديم أفضل الخدمات والأنشطة ويُقدّم على الابتكار ويتمتع بروح التغيير نحو الأفضل والتحسين والرقي الدائم. فبروح الإبداع والابتكار والرغبة بالأفضل دائماً يمكن للقائد تعزيز المعلمين وتحفيزهم نحو تقديم أفضل ما يملكون من أداء ومستويات عالية من الخدمات التعليمية. والقائد الريادي مثل أعلى وقوة حسنة للمعلمين والطلبة في المدرسة، يعمل على توجيه لعلمين والطلبة وتعزيزهم ضمن العمل بروح الجماعة، فجميع هذه الخصائص والسمات ذات دور فاعل في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وبالتالي فإنه كلما زادت درجة ممارسة المدير للقيادة الريادية زاد مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الخليف، 2023؛ حمادة، 2022؛ الهندال وطه، 2022؛ الهندال وطه، B2022).

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بالآتي:

- تعزيز مديري المدارس في استثمار نمط القيادة الريادية في مدارسهم كأحد أنماط القيادة الفاعلة الحديثة.
- عقد الدورات التدريبية والورش التوعوية لمديري المدارس في مناطق مختلفة؛ لتوعيتهم بمبادئ القيادة الريادية ومجالاتها ومهاراتها، وتطوير أدائهم وتعزيز مهاراتهم.
- استحداث استراتيجيات تربوية أخرى تعزز الأداء الوظيفي لدى المعلمين وترفع من جودته.
- إجراء المزيد من الدراسات لأنماط قيادية أخرى في ضوء متغيرات جديدة وعينات مختلفة.

### المصادر والمراجع

- أبو عياد، هيام (2022). تصور مقترح للقيادة الريادية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية الكوت الجامعية، جامعة الكويت، 15(1)، 45-58.
- الحسن، جهاد (2023). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- حمادة، نادر (2022). درجة ممارسة مديري المدارس المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الريادية وعلاقتها بإدارة التميز المؤسسي في مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الخليف، زانة (2023)، درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزبط، أحمد (2019). درجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدين المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السعود، راتب (2020). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، عمان: دار طارق للنشر والتوزيع.
- السعيد، عبد اللطيف (2019). القيادة اريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- سليمان، هيام (2021). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (189)، 60-121.
- الشبوع، خضر (2023). أثر النمط القيادي لمديري صفوف الحلقة الثالثة في الأداء الوظيفي للمعلمين: دراسة على عينية من المدارس الخاصة غير المجانية في مدينة زحلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.
- الشرفات، نايل عبدالله (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقا لمقياس هالينجر وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
- قنيش، سهى (2022). دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء المتميز في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، جامعة عمان العربية، الأردن، 7(3)، 323-338.
- مبارز، أيمن وأبو شحاتة، ثناء (2022). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد، 6 أكتوبر التعليمية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مصر، 14(81)، 242-332.
- المحاميد، هالة (2020). الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- المرقطن، محمد موسى (2021). تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، 29(3)، 383-402.
- النجار، فادي والعلي، عبدالرحمن (2020). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الهندال، عبد اللطيف وطه، حسنين (2022)A. دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، مصر، 13(8)، 449-478.
- الهندال، عبد اللطيف وطه، حسنين (2022)B. تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، مصر، 13(8)، 1178-1208.

## References

- Bagheri, A. (2017). The Impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high technology SMEs. *The Journal Of HighTtechnology ManagementRresearch*, 6(3), 2-8.
- Carland,J., Carland, J. & Stewart, W. (2015).Seeing What's Not There: The Enigma of Entrepreneurship. *Journal of SMALL Business Strategy*, 7(1), 1-20.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiryand research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oak: Sage.
- Harrison, C., Burnard, K. & Paul, S. (2018). Entrepreneurial leadership in developing economy: *A skill- based analysis*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 521- 548.
- Mathews, J. (2017). Entrepreneurial leadership: A conceptual examination. *The IUP Journal of Entrepreneurship Development*, XIV 12(4), 30- 30.
- Mishra, P. & Kumar, R. (2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives. *Procedia Computer Science*, (122),71– 78.
- Pihie, Z, Dahiru, A, Basri, Rm & Aishah, S (2018). Relationship between Entrepreneurial Leadership and School Effectiveness among Secondary Schools. *Internaional Journal of Academic Research In Business & Social Sciences*, 8(12), 258-274.
- Raby, R (2023). Community College International Leaders Sensemaking: Entrepreneurial Leadership Skills and Behavior. *Community College Review*, 51(1), 52-74.
- Sandybayev, A. (2019). Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Performance: Critical Review. *International Journal of Economics and Management*, 1 (1) 47 – 55.