

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها
بالريادة التنظيمية

**Creative Leadership of Jordanian Private School Principals
and its Relationship to Organizational Entrepreneurship**

إعداد

مريم محمد اسمير بشير

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2024

تفويض

أنا مريم محمد اسمير بشير، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مريم محمد اسمير بشير

التاريخ: 2024/01/23.

التوقيع: 





قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة التنظيمية".

للباحثة: مريم محمد اسمير بشير.

وأجيزت بتاريخ: 2024/01/23.

اعضاء لجنة المناقشة الكرام

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الاطوسط	مشرفاً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الشرق الاطوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. زكريات جبريل القرالة
	جامعة الشرق الاطوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. زيد محمد خريسات
	الجامعة الهاشمية	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. ايمن احمد العمري

الشكر والتقدير

نحمد الله ونشكره كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وفي البداية نستغفر الله عدد خلقه، ورضا نفسه، وزنة عرشه ومداد كلامته، ونسأله أن يتقبل منا أعمالنا واجتهدنا ويرضى بها عنا، ثم نصلي على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم تسليمًا كثيرًا.

يسرني بتقديم كامل تقديري وشكري للدكتور الفاضل كاظم عادل الغول لإشرافه على هذه الرسالة، وتفضله بقبول الإشراف على هذا العمل وتكبده عناء البحث والتحري عن أي أخطاء أو هفوات ومنحني من وقته الثمين وأفادني بعلمه الغزير، حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنارة التي استعنت فيها في كامل عملي البحثي فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء، وأتقدم بالشكر أيضاً للسادة المناقشين لهذه الرسالة، لما تحمّلوه من أعباء المناقشة، وأتوجه بخالص الشكر إلى الأساتذة الأفاضل في جامعة الشرق الأوسط، لما قدموه من بحر معلوماتهم وخبراتهم الواسعة خلال فترة الدراسة، وإلى أفراد عينة الدراسة الذين كانوا مساعدين وداعمين لإنجاز هذا العمل لخروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها فعالية كل محبة وتقدير.

والله من وراء القصد

الباحثة

الإهداء

إلى بحرية العينين ورائعة الحضور العادلة .. الجميلة ..

زنبقتي .. وريحانتي .. أمي أطل الله بعمرِكَ

إلى من زرعتني وردًا دمشقيًا ونعناعًا

.. وبرتقالاً .. أبي حفظك الله ورعاكَ

إلى أزهار المارغريت وسنابل القمح .. وسقوط المطر

ورفيقة دربي وصديقة ضحكتي .. أختي إيمان

إلى زهرة التوليب أختي الدكتورة ابتسام .. إنها وردتك أنت ..

فإنها مثلك تمامًا لا تثرثر كثيرًا ...

إلى أصحاب القلوب الطاهرة النقية المليئة بالود إخواني .. ابراهيم وخالد

إلى من يمتلكن ملامح الدفاء مثل رائحة المنازل العتيقة

إخواتي .. هزار وشويكار

إلى الأنبيات مثل زهور الأوركيدا وايقونات الجمال

هنوف .. ريم ..

إلى زهرة النرجس .. عصفورتي الصغيرة .. مرام

وإلى كل من وقف بجانبني وساندني لكم مني كل محبة وتقدير

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
هدف الدراسة واستئلتها.....	5.....
أهمية الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	7.....
التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.....	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري.....	10.....
الدراسات السابقة.....	38.....
التعقيب على الدراسات السابقة.....	48.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	50.....
مجتمع الدراسة.....	50.....
عينة الدراسة.....	50.....
أداة الدراسة.....	51.....

52	صدق أداة الدراسة.....
55	ثبات أداة الدراسة.....
56	تصحيح أداة الدراسة بجزأياها.....
57	اجراءات الدراسة.....
58	المعالجة الإحصائية.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

59	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

72	مناقشة نتائج السؤال الأول.....
74	مناقشة نتائج السؤال الثاني.....
76	مناقشة نتائج السؤال الثالث.....
77	التوصيات.....

قائمة المراجع

78	المراجع العربية.....
83	المراجع الأجنبية.....
85	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	50
2-3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	51
3-3	معاملات الارتباط بين فقرات القيادة الإبداعية وأبعادها	53
4-3	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصنوفة الارتباط للقيادة الإبداعية)	54
5-3	معاملات الارتباط بين فقرات الريادة التنظيمية ومجالاتها	54
6-3	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصنوفة الارتباط)	55
7-3	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	56
8-3	أوزان الفقرات	57
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة الإبداعية	59
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لُبعد الحساسية للمشكلات	60
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لُبعد الندرة (الأصالة)	61
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لُبعد المرونة	62
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لُبعد الطلاقة	64
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الريادة لأبعاد متغير الريادة التنظيمية	65
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد الميزة التنافسية	66

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
67	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد الميل للمخاطرة	16-4
69	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لُبعد الاستباقية (استشراف المستقبل)	17-4
70	معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية ومستوى الريادة التنظيمية في المدارس الخاصة بلواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين	18-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
86	أداة الدراسة بصورتها الأولى	1
95	أسماء السادة محكمي الاستبانة	2
96	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
104	كتاب تسهيل المهمة	4

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة التنظيمية

إعداد: مريم محمد اسمير بشير

إشراف: الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالريادة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، حيث اتبعت المنهج الوصفي والإرتباطي، وقد أُجريت الدراسة على عينة عشوائية ممثلة بهامش ثقة 95% وهامش خطأ 5% تكونت من (463) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين بمجالاتها: الحساسية للمشكلات، والندرة (الأصالة)، والمرونة والطلاقة جاء مرتفعاً، وأنّ مستوى الريادة التنظيمية بمجالاتها: الميزة التنافسية، والميل للمخاطرة، والاستباقية واستشراف المستقبل في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم بلواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً أيضاً، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم بلواء الجامعة للقيادة الإبداعية ومستوى الريادة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الريادة التنظيمية، مديري المدارس الخاصة، لواء الجامعة.

Creative Leadership of Jordanian Private School Principals and its Relationship to Organizational Entrepreneurship

Prepared by: Maryam Mohammad Ismier Basheer

Supervised by: Dr. Kazim Adel Al. Ghoul

Abstract

The current study aimed to identify the degree to which private school principals practice creative leadership and its relationship to organizational Entrepreneurship in the Directorate of Education of the University District from the point of view of teachers, as it followed the descriptive and correlational approach. The study was conducted on a random sample represented by a margin of confidence of 95% and a margin of error of 5%, which consisted of (463) male and female teachers, The questionnaire was used as a tool for collecting data, and the results showed that private school principals' practice of creative leadership in the university district from the point of view of teachers in its areas: sensitivity to problems, scarcity (authenticity), flexibility and fluency was high, and that the level of organizational entrepreneurship in its areas: competitive advantage, tendency to risk, Proactivity and anticipating the future in private schools in the Directorate of Education in the University District from the point of view of teachers was also high, and the results revealed the existence of a statistically significant correlation at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the degree to which private school principals in the Directorate of Education in the University District practiced leadership. Creativity and the level of organizational entrepreneurship from the point of view of teachers.

Keywords: Creative leadership, Organizational Entrepreneurship, Private School Principals, University Brigade.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يحظى التعليم باهتمام كبير لأنه حجر الزاوية الذي يتم من خلاله قياس تقدم الدولة وتطورها، فهو الذي يقود النمو في جميع مجالات الحياة، وقد دفع ذلك المؤسسات التعليمية على تطوير أنظمتها وأساليبها القيادية من أجل رؤية القيادة كمحرك رئيسي للعملية التعليمية، ويغطي دور المدير العديد من المجالات المختلفة بما في ذلك القيادة، وتقييم المعلم وقدرته على ضبط الطلبة؛ كون أن عمل المدير فعال وشاق ويستغرق أيضًا وقتًا طويلاً، ويكون المدير الجيد متوازن في جميع أدواره، ويعمل بجد للتأكد من أنه يقوم بعمله على أكمل وجه، ولأن الوقت عامل مقيد رئيسي لكل مدير؛ فيجب أن يكون المدير فعالاً في كثير من الممارسات مثل تحديد الأولويات والجدولة والتنظيم.

ومن أجل مجارة التغير السريع، تؤدي التنافسية بين المؤسسات والتي منها التعليمية، إلى الإهتمام بالممارسات القيادية المعززة للريادة والتي أخذت منحى العمل الإداري المدرسي، مهمة إهتماماً خاصاً بالجانب المتعلق بمدير المدرسة كقائد فلا بد له من صقل وشحذ مهاراته باستمرار وتعلم الكثير من المهارات الجديدة المتعلقة بالريادة؛ من أجل تنفيذ الممارسات القيادية التي تمكن مدرسته من الوصول إلى الريادة المؤسسية وذلك عن طريق أدائه لمهامه ووظائفه الإدارية من تخطيط ومتابعة وتنفيذ لجميع البرامج التي تقدمها المدرسة (Rey, 2018).

وتعد القيادة جزءاً لا يتجزأ من نجاح المدرسة؛ لأن القادة من المديرين والمشرفين يوجهون التعيينات الجديدة في أدوارهم ويساعدون المعلمين على التعاون للوصول إلى أهدافهم، وقد يواجه كل مدير في منصب قيادي معلميه بشكل مختلف، وهذا يعتمد على القيادة الراسخة التي يتبعها كل مدير

(العثيم، 2023). وفي الوقت الراهن، أصبحت تنمية القدرات القيادية للمؤسسات التعليمية وتحسينها على جميع المستويات وفي جميع المجالات ضرورة تربوية؛ حيث أن جودة الأداء من القضايا الهامة والمعاصرة للمؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة، ولتحقيق هذه الجودة لا بد من تبني أسلوب قيادي حديث مثل القيادة الإبداعية، والتي تشمل على مهارات التجديد الإداري، والابداع، والابتكار؛ فهم من الضروريات والعناصر الهامة والخصائص الأساسية التي يجب أن يتمتع بها قائد المدرسة الحديث (Al-Zoubi, & Musallam, 2023).

كما أن قدرة المدرسة وفعاليتها على التنافس مرتبطة بوجود ذلك القائد المبدع، القادر على المبادأة والمجازفة؛ لكونه الركيزة الرئيسية المؤثرة في الأداء الأكاديمي والإداري، وهو الذي يشكل العمل ويحاول أن يحسنه وهو الذي يسند أداء العاملين في المدرسة، عن طريق تعزيز الإبداع والتجديد، وممارسة القيادة الإبداعية لتقديم أسمى الخدمات الممكنة، ولمواكبة التطورات والتغيرات (Sajkiewicz et al, 2021).

وتتميز القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية ببذل الجهد لإنشاء علاقات متبادلة ووثيقة بين المعلمين، كما تتميز بالأساليب المتطورة في إجراءات العمل والأنظمة، والتشجيع على المشاركة والابداع والانفتاح، وتقبل الآراء والأفكار، واقتراح حلول للمشكلات، وتقدير الإنجازات، وتحفيز الشعور بالإلحاح، وتعرض المعلمين للتفكير الإبداعي، وغمسهم في تجارب جديدة، وتعزيز التفكير الإبداعي الفردي والتعاوني والتصميم (Alsuwaidi & Omar, 2020).

ويركز مفهوم القيادة الإبداعية على الأدوار لريادة مديري المدارس في تنشئة وإبداع وتعزيز المعلمين، وتعزيز الإبداع التعاوني لتحسين أداء المعلمين، والتعرف والتطوير والانخراط في العمل الإبداعي، وبناء روح الفريق لتشمل المواهب المتنوعة، ومنحهم الوقت للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم، وتوفير المساحة الشخصية

لهم ليكونوا أكثر إبداعاً، وتسهيل القدرات الإبداعية لكل معلم من المدرسة، وتشكيل وتسهيل ديناميكي إبداعي، وتعزيز ثقافة المدرسة (Zhang, Siribanpitak & Charoenkul, 2020).

تعتبر القيادة المدرسية المبدعة مطلباً ملحاً ومطلباً، حيث أصبح مهماً تهيئة مدير المدرسة وإعداده للقيام بدوره القيادي بكل كفاءة وفعالية، فمن الضروري أن تقضي وقتاً أطول في الإرتقاء بالبيئة التربوية في المدرسة وتطويرها وتكوين علاقات إنسانية، سواء داخل المدرسة أو خارجها؛ وتفعيل الاتصال والتواصل ومواقع التواصل الاجتماعي، وتسهيل عملية تحويل المعلومات وانتقالها لتشكيل فريق عمل ينجز الأهداف التربوية الموضوعية (الرفاعي، 2018).

أصبحت العديد من المؤسسات التعليمية تدرك الحاجة إلى اللجوء إلى الريادة التنظيمية، وهذا التحول في استراتيجية المؤسسات التعليمية هو استجابة لثلاثة مطالب ضرورية مفروضة عليها وهي: الزيادة السريعة للمنافسين الجدد، وعدم الثقة في أساليب الإدارة التقليدية داخل المؤسسة، وانسحاب أفضل الموظفين من المعلمين من المدرسة، ومصطلح الريادة التنظيمية يستخدم لوصف أنشطة ريادة الأعمال داخل المؤسسات التعليمية، ويتطلب جهود وتكاتف من أجل تنفيذ هذه الأنشطة، وموارد تنظيمية مختلفة، وهي عامل مهم لتطوير أداء المؤسسات، وتحفيز نموها، واستثمار الفرص الجديدة، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن الريادة التنظيمية ذات الأبعاد المتعددة في المؤسسات المختلفة قد يساهم تفعيلها في تطوير تميزها وأدائها (De Jong, Lockhorst, de Kleijn, Noordegraaf & van Tartwijk, 2022).

إن الريادة تساعد في تحسين مستوى جودة العملية التعليمية داخل المؤسسات من خلال تحديد رؤية مستقبلية لها، وتحديد أهدافها على بعيد المدى، وتعيين أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية، مما يساعد على تحديد الفرص وحصرها وتوقع المخاطر والتنبؤ بالتغيرات، ويمكن للريادة أن تحقق الاستدامة للمنظمة أو ما يعرف بالتجديد المستدام؛ عن طريق ما تقدمه من برامج

وخدمات جديدة ومتطورة، وتسهم أيضًا في زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتجديد واتباع الأفكار الجديدة، وتمكّن المؤسسة من استخدام مواردها في مستويات أنشطتها كافة بما يكفل لها الوصول إلى أهدافها (علي، 2020).

إنّ الريادة لها دور بارز في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسات التعليمية، وتقوية أدائها وتطوير الميزة التنافسية المستدامة من خلال ربط استكشاف الفرص بالمزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة التعليمية، لذلك فإن الميدان التربوي يسعى إلى تبني الأساليب المتطورة من أجل النهوض في المخرجات التعليمية، وإيجاد ممارسات جديدة تساهم في الإرتقاء بالعملية التعليمية وتطويرها، فالريادة مفهوم يرتبط بالتغيير، والبحث عن مواطن القوة والفرص وتعظيمها، والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها ووضع الخطط لاجتتاب التحديات الطارئة (القرعة، 2023).

مشكلة الدراسة

يُعد تغيير المؤسسات التعليمية لإجراءاتها بطريقة مستمرة في الأداء الإداري والمؤسسي ووضع حلول استباقية لتلبية المتطلبات وتحقيق التميز المؤسسي أمرًا ضروريًا، مما يساعدها على البقاء والاستمرارية وتحسين قدرتها التنافسية، فالتغييرات المتسارعة عبر الزمن تخلق معها تحديات متزايدة تحتم على هذه المؤسسات تغيير الكثير من مسؤولياتها ومهامها الأمر الذي يستوجب تبني ممارسة نمط قيادي حديث نسبيًا مقارنة بالمفاهيم الأخرى بالفكر الإداري المعاصر، ليشكل البيئة الحاضنة والمناخ التنظيمي المهيئ المناسب للإبداع والريادة التنظيمية التي تمنح المعلمين الحرية الكافية لتجريب وتطبيق أفكارهم، في مناخ تعاوني يساعد على إشراكهم في تقييم أدائهم، وتحديد احتياجاتهم. وإشارة إلى توصية (البربري، 2022؛ المالكي، 2022؛ الضويحي، 2020) بنشر ثقافة الإبداع ودعم القيادة للأفكار الإبداعية في مجال تطوير الخدمات المدرسية، وتعزيز مفهوم القيادة التعليمية لدى

قادة المدارس والتأكيد على القيادة الإبداعية لإحداث تغييرات ابداعية. وإشارة إلى توصية (برهم، 2022؛ الشديفات، 2022) لتحقيق الريادة التنظيمية للمدارس والسبل المؤدية لها وتدعيم ثقافة الابداع والتطوير وصولاً إلى مدارس ومؤسسات تربوية رياضية، جاءت هذه الدراسة للبحث في متغير القيادة الإبداعية ومتغير الريادة التنظيمية.

هذا وقد استطلعت الباحثة رأي عدد من المعلمات في المدارس الخاصة واستنتجت أن عمل مديري المدارس الدؤوب والنشط من الجنسين وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم، يحتاج إلى تطوير وتحسين الأداء بما يحقق الأهداف الحالية والمستقبلية وبما يصل بالمدارس الخاصة إلى الابداع والريادة التنظيمية، واستشعرت الباحثة من خلال استطلاعها بأهمية البرامج التدريبية المتعلقة بالتدرب على مهارات القيادة الإبداعية للمديرين، والتي قد تؤثر على أدائهم لعملهم الفني والإداري بما يحقق الريادة التنظيمية المنشودة شريطة اتصالها بمعرفتهم لمستويات تطبيق القيادة الإبداعية من قبلهم في هذه المدارس وعليه، جاءت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للقيادة الإبداعية في سعيهم للوصول بمدارسهم للريادة التنظيمية، وتوصلها لبلوغ الجودة المنشودة على مستوى العمل التربوي وبشكل شامل وعليه، جاءت الدراسة للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية ومستوى الريادة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة واسئلتها

تهدف الدراسة الحالية الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالريادة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية في مديرية التربية والتعليم للواء

الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الريادة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة

من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة

ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية ومستوى الريادة التنظيمية في مديرية التربية

والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية النظرية والأهمية العملية وفيما يلي توضيحاً لكل منهما:

أولاً: الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة النظرية في تقديم أدب نظري وإطار مفاهيمي حول متغيرات الدراسة الرئيسية،

وهما: القيادة الإبداعية والريادة التنظيمية، بالشكل الذي يمكن أن يسهم في تحليل مضامينها والتعرف

إلى مفهومها وأهميتها وأبعادها عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين، وإثراء المكتبة العربية بمرجع

علمي حديث ومعلومات مهمة ومفيدة تساعد الباحثين المهتمين من الأكاديميين والتربويين في هذا

المجال بإعداد المزيد من الأبحاث ذات الصلة، ومن المؤمل أن تفيد هذه الدراسة مدراء المدارس

الخاصة والحكومية في توجيه اهتمامهم ولفت انتباههم لأهمية ممارسة مهارات القيادة الإبداعية في

الأداء المدرسي وعلاقته بالريادة التنظيمية؛ وهو أمر مطلوب لجميع المؤسسات التعليمية المعاصرة.

ثانيًا: الأهمية العملية

تكمن أهمية الدراسة العملية بأنها سوف تسلط الضوء على أنماط القيادة لمدراء المدارس ومستوى ممارستهم للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالريادة التنظيمية، ومن المؤمل أن تسهم في مساعدة مدراء المدارس في رفع مستوى تطبيقهم للقيادة الإبداعية؛ حيث تتمثل المهمة الرئيسية للمدراء في المساعدة في قيادة وتوجيه وتنسيق الأنشطة المختلفة داخل المدرسة، وإنشاء بيئة تعليمية جيدة، والحفاظ عليها، ودعم المعلمين في ممارساتهم التعليمية، وإعطاء قيادة حقيقية وفعالة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المهني بين المعلمين، وتقديم رؤى ذات قيمة عالية تركز على أساليبهم اليومية والتي تعمل على تعزيز ثقافة جيدة تدعم أداء المعلم الاستثنائي، كما تعالج المشكلات التي تعيق تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس، ومن المؤمل أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية والخاصة بمهارات القيادة الإبداعية وصولاً للريادة التنظيمية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العاصمة الأردنية عمّان.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023\2024.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة التنظيمية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

سيتم عرض تعريفات المصطلحات التي وردت في هذه الدراسة، وكذلك التعريفات الإجرائية لها وهي:

أولاً: القيادة الابداعية "ممارسة إدارية تتضمن استخدام الأفكار الإبداعية لحل المشكلات المعقدة والمواقف المتغيرة، وتتطلب من القادة المبدعون ايجاد طرقًا جديدة لتحقيق أهدافهم، وتحسين المؤسسة التي يعملون فيها مع مراعاة تأثير عملهم على الموظفين، وتزويدهم بالتغذية الراجعة المستمرة لتطوير أدائهم المهني" (العثيم، 2023، ص83).

- **وتعرف إجرائيًا:** قدرة مديري المدارس على التقدم والتطور في ضوء التطورات الحديثة المستقبلية، واستحداث الأساليب والوسائل التي تعمل على تعزيز الأداء في المدرسة، مع مراعاة استخدام جميع التقنيات الحديثة التي تساعد في رفع الأداء، ووضع حلول جديدة وقابلة للتطبيق لتجاوز التحديات و المشكلات التي تعيق العمل، وتزويد المعلمين بأنشطة متنوعة تتيح لهم تحقيق الأهداف التربوية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بطريقة أسهل، وتمثل في الحساسية للمشكلات، والندرة (الأصالة) والمرونة والطلاقة ، والذي تم قياسه من خلال محور القيادة الابداعية في استبانة الدراسة.

ثانيًا: الريادة التنظيمية: نهج إداري يساعد فيه القادة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع تحفيز الأفراد داخل المجموعة على تنفيذ المهام بنجاح في خدمة تلك الأهداف، والاستجابة لرغبات واحتياجات المستفيدين من خلال الإبداع (إيمان وعزب، 2017).

- **وتعرف إجرائيًا:** اتجاه عام تتبناه المؤسسات التعليمية لتطوير أداء مديري المدارس، تسعى من خلاله إلى التجديد ودعم التجديد داخلها، والعمل على استثمار الموارد المتاحة والفرص، وتعزيز الممارسات والنشاطات الريادية بينهم؛ من أجل المساهمة في تطوير أدائهم وتميزهم

في بيئة العمل، الأمر الذي يعكس سمعة المؤسسة، من خلال الميزة التنافسية والميل الى المخاطرة والاستباقية استشراف المستقبل والذي تم قياسه من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على مجال الريادة التنظيمية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يقدم هذا الفصل طرحًا للأدب النظري المرتبط بمرتكزات متغيرات الدراسة التي تقوم على القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة التنظيمية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة وقُسمت إلى محورين: الأول يتعلق بالدراسات العربية ، والثاني بالدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية لكل من القيادة الإبداعية والريادة التنظيمية.

الأدب النظري

المبحث الأول: القيادة الإبداعية

تعدّ القيادة الإبداعية عنصرًا مهمًا في أي مؤسسة تربوية والتي تتميز باتخاذها للقرارات الإدارية الفعالة التي تساهم في نجاح أي مؤسسة قائمة، وتعد الإدارة المدرسية الفعالة من أهم الأمور التي تؤدي لنجاح العملية التربوية والإدارية والتي تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ المهمة والتي تعد الأساس فيها وفي نجاحها، ونظرًا للمنافسة الشديدة بين المؤسسات التربوية لا بد من إضفاء ميزة تنافسية للمؤسسات؛ وذلك من خلال استخدام القيادة الإبداعية، وحتى يتم نجاح العملية التربوية التعليمية يجب ممارسة القيادة الاستراتيجية الإبداعية والتي تتعد عن الطريقة الروتينية النمطية في الإدارة بل بالطرق الإبداعية من خلال التطوير المهني الذي يركز على تطوير القدرات القيادية والإدارية، ومن خلال إدارة المواهب، واكتساب مهارات بناء الفريق، والثقافة العالية الأداء والتي تتجه نحو الإبداع؛ وذلك من خلال تطبيق الإدارة الإبداعية الفعالة، ومن خلال اتخاذ القرارات التربوية المرتبطة بالإدارة المدرسية بعد التطوير وذلك يساهم في هذه المؤسسات عن غيرها ويؤدي لتطورها (الرفاعي، 2018).

فالقيادة الإبداعية تُعد الطريق من أجل المحافظة على سلامة واستمرارية بقاء المؤسسة، كما تعد العامل الأكثر أهمية في مساعدة المؤسسات على تحقيق فعاليتها، وللقيادة دور هام في عملية تحقيق الإبداع داخل المؤسسة، وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لجميع أفراد المؤسسة وتهيئة بيئة تنظيمية جيدة يستطيع من خلالها الموظفين تقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين أداء المنظمة. بالإضافة إلى أنه من السمات المميزة للقيادة التي تؤدي إلى التحول التنظيمي تحفيز الأفراد واستثارة قدراتهم الفكرية وبناء ثقافة تنظيمية تفضي إلى الإبداع والحث على التغيير واتباع أنماط جديدة في التفكير (عصافرة، 2023)

مفهوم القيادة الإبداعية

عرّفت أبو حشيش (2018) القيادة الإبداعية بأنها إستمالة أفراد المؤسسة على تحقيق هدف مشترك يتم الإتفاق عليه مع القائد ويكونوا مقتنعين بأهمية هذا الهدف فيتفاعلون معه بطريقة تضمن تماسك الأفراد في علاقاتهم والسير في الاتجاهات التي تحافظ على تكامل العمل المناط بهم.

وعرفها العبدلي (2020) بأنها قدرة القائد على التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق غير تقليدية، والقدرة على اكتشاف المشاكل وحلها، مستثمرًا الإمكانيات المتاحة والتأثير لديه.

والقيادة الإبداعية هي القدرة على التغيير أو تجديد أو استحداث أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة، وتكون مناسبة لتطلعات وحاجات المجتمع والعصر الحديث (Al-Zoubi, & Musallam, 2023).

أما العمري (2023) فقد عرفتها بأنها عبارة عن العملية التي يتمتع بها الفرد بقدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية الآنية والمستقبلية ويتبناها القائد للتأثير في الأفراد وتوجيههم وإرشادهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة

كما عرفتھا صفحي (2023) بأنها نوع من أنواع القيادة يتميز بالقدرة على حل المشكلات بطريقه غير تقليديه، جديده، منفردة، قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتشجيع الآخرين على ممارسة وتنمية الإبداع.

ويُستخلص بأن القيادة الإبداعية تتمثل في مقدرة مديري المدارس على الاستحداث والتجديد المستمر والمنظور تماشياً مع المستجدات الحديثة والمستقبلية، وتجديد الطرق والأساليب التي تحسن الأداء والمبادرة والمثابرة والأصالة والحساسية للمشكلات التي تحدث في المدرسة؛ مع مراعاة تسخير جميع وسائل التقنية المستحدثة التي تؤدي إلى رفع الأداء، وتدفع عجلة التطوير والتجديد، وتساعد المديرين على تحسين الأداء مع مراعاة تدعيم وتثبيت مواطن القوة داخل المدرسة، ومعالجة وتلافي مواطن الضعف والقصور فيها وفق أسس علمية سليمة.

اهمية القيادة الإبداعية

تعد القيادة الإبداعية هي القدرة على تحويل أهدافها إلى نتائج وإنجازات، والتعامل مع المتغيرات الخارجية بمرونة وطلاقة، ويتم ذلك من خلال قيامها بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانيات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة (براهمي، 2022)، وقد أوجز فيمكوه وتوسابوتا وسومبراك (Phimkoh Tesapula & Sprach, 2019) أهمية القيادة الإبداعية بأنها تنمي المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي وترفع مستوى جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف المختلفة، الفنية منها والإدارية ولديها القدرة على تجاوز الفروق الفردية بين القائمين على تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية، سواء كانت تلك الفروق ناتجة عن تباين العرق، أو السن، أو الجنس، أو عن تباين الخلفية العلمية أو المهنية، أو تباين القيم والتوقعات المستقبلية وتعد القيادة الإبداعية القيادة القادرة على استشراف

المستقبل، من خلال ما تمتلك من مهارات وقدرات إبداعية واستبدال الأسلوب التقليدي الشائع في القيادة، من خلال قيادات تتسم بالتجديد، وتقله إلى المرؤوسين.

وقد بين آل الحسين (2020) أن للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة كوظيفة استراتيجية مهمة للمؤسسات التعليمية، تتجلى فيما تقدمه القيادة الإبداعية من تشجيع على تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية مسبقاً، والحد من الإحباط والرفع من مستوى التوقعات المستقبلية، إذ يعد الإبداع محركاً أساسياً لفرق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة، بكونها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، والتي تقود المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، ومواجهة المخاطر، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.

وبين البربري (2022) أهمية القيادة الإبداعية لدى المدير، في أنها تنمي من المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال العصف الذهني، وهي قادرة على تمكين المدير من صنع القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وهي تزيد من فعالية العمل، وتكوين روح العمل بالفريق الواحد، علاوة على دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئتين الداخلية والخارجية.

كما حدد ناوتشوكو وفو (Nwachkw & Vu, 2020) جوانب أهمية القيادة الإبداعية في السياق التربوي، حيث تتمثل في كونها: تعزز من التنوع في المهارات داخل فريق العمل الواحد وتزيد من انخراط أعضاء فريق العمل ورغبتهم في الإبداع وتخلق جواً يمكن للعاملين فيه على تحسين الأفكار وتفعيلها، مما يمكن من وضع حلول غير متوقعة للمشكلات الحالية.

إن ما سبق من جوانب الأهمية المرتبطة بالقيادة الإبداعية يتطلب وجود قائد مبدع يتسم بصفات وخصائص مختلفة تميزه غيره من الناس الذين يقاومون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحاولون التجربة والأبداع لأنه مرتبط بالمخاطر.

مميزات القيادة الإبداعية المدرسية

ما زال الإهتمام بالإبداع والمبدعين مثار إهتمام مختلف فئات المجتمع الإنساني؛ وذلك من أجل التطور الحضاري، ومواجهة مشكلات الحياة وتحديات المستقبل، والتقدم العلمي الذي لا يقف عند حد، ولم يعد الحديث عن أهمية الإبداع، بل أصبح الحديث عن سبل اكتساب الإبداع وتنميته وتطويره، كونه أهم عوامل نجاح المنظمات في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، وليكن القائد مبدعاً فإنه يجب أن يتميز بعدة سمات وأهمها ما أشار إليه كل من (المطيري، 2020؛ صفحي، 2023):

- البصيرة الخلاقة ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس لها أجوبة محددة. وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- الثقة بالنفس وبالآخرين : المبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل شيء يتوقعه المبدع، ولا يزيده ذلك إلا تصميمياً. فالمبدع يعتبر الفشل تجربة من أجل الوصول إلى النجاح الجماعي.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير : المبدع يتعامل مع المواقف الغامضة؛ لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع.

- القدرة على التكيف والتجديد والتجريب: المبدع لديه القدرة على التكيف والتجديد ويشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر به أن يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.
- الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات وتنعكس هذه الجرأة على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا، وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنوا إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم، أو خوفاً من غضبهم.
- الاستقلالية الفردية: يتمتع المبدع باستقلالية في الأفكار والآراء، والفرد المبدع لا تفرض عليه سلطة غيره ولا يفرض هو سلطته على الآخرين وهو بعيد عن مصادر تثبيط الروح المعنوية للعاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم؛ خاصة المدرسة.

خصائص القيادة الإبداعية

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المديرين المبدعين وأهمها:

- 1- **الخصائص العقلية** : هي القدرة أو الكفاءة التي تتمثل في القدرة على التحليل والاستبصار، والقدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة، وتغيير اتجاه التفكير بسهولة دون تعقيد (الخنعمي، 2021).

كما أن القدرة العقلية تعطي القدرة على الإبداع والتكتيك واللياقة في التحدث والإقناع، وأن التفوق الأكاديمي والثقافة العالية المتجددة والمتنوعة مع امتلاك المهارات العملية تشحن العقل والفكر، فضلاً عن الاتجاه إلى الخلوة بين الفينة والأخرى للتفكير العلمي والتصور للوصول إلى درجة الإبداع الخلاقة (العبدلي، 2020).

2- **الخصائص الشخصية:** تتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس والتأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق هدف المؤسسة التعليمية وذلك من خلال المنافسة والتفاهم والإقناع وبث روح التعاون بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (صالح وباني، 2018).

3- **الخصائص المعرفية:** تتمثل في الرغبة نحو القراءة والاطلاع والبحث العلمي لمواكبة آخر التطورات العلمية والتعرف على ما هو جديد، وذلك من أجل ابتكار أفكار جديدة على اعتبار أن عملية تطوير المعرفة مرتبطة مع المعارف السابقة، لذلك إن التفكير العلمي المنظم يجعل المدير المبدع ضمن هذا السياق يسعى إلى ربط المعارف المعاصرة والمستجدة مع المعارف السابقة، التي تؤدي بدورها إلى إعادة تقييم المعارف والخصائص العلمية في ضوء المعارف المستجدة، والتي تأخذ صيغاً جديدة، كأن تلغي معرفة سابقة بعد التأكد من عدم صحتها أو بطلانها أو عدم جدواها واستبدالها بمعرفة جديدة تثبت صلاحيتها (الخنعمي، 2020).

وأضافت المطيري (2020) مجموعة من الخصائص الشخصية، منها : توافر رؤية مستقبلية تتعكس بدورها على وضوح الأهداف والوسائل التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. وجود رغبة حقيقية داخلية في إعطاء الصلاحيات والتفويض في اتخاذ القرارات، وتمكين المرؤوسين من طرح أفكارهم ومقترحاتهم والثقة بالنفس وعدم وضع الحواجز والمعوقات أمام التفكير الإبداعي لكي يكون قدوة يحتذى بها وسماة فكرية عقلية وتشمل الذكاء الفهم، الاستبصار، والمعرفة وسرعة الإدراك والقدرة على الإقناع وحسن التصرف وصفات اجتماعية مثل مراعاة مشاعر الجماعة والقدرة على تحديد ميولهم واتجاهاتهم وأفكارهم ، وأن يحظى بشعبية لدى زملائه ويعمل على إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات لثقتهم بقدرات الآخرين، ويحترم العادات والتقاليد الاجتماعية، ويقدر أعمال العاملين معه ويشجع المجتهدين منهم، ويستمتع لوجهات نظرهم.

كما بين مرزوقي وبوزهرة (2021) بأنّ هناك عدة خصائص للقيادة الإبداعية من أهمها أن الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أو عمليات توليد الأفكار وأن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة، مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

كما بينت صفحي (2023) أن القادة المبدعون يتميزون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم ومن أهم هذه الخصائص : البحث عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل ولديهم تصميم وإرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة ولديهم أهداف واضحة يصرون على الوصول إليها ويجتهدون لتحقيق هذه الأهداف ويتجاهلون التعليقات السلبية ولا يرون إلا المساحات البيضاء والحقائق ولا يخشون الفشل ولا يملون التجارب ومبادرون متفائلون إيجابيون لا يميلون للروتين ولديهم حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل ولديهم الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة ويتميزون بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات بالمقارنة بأقرانهم ويمتلكون القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني.

ويمكن إضافة أن القيادة الإبداعية عملية واسعة، يدخل ضمن اطارها العاملين والأقسام، وهي مهمة استراتيجية تعززها الادارة العليا، لتقدم افكار ورؤى جديدة قابلة للتطبيق داخل المدرسة.

أبعاد القيادة الإبداعية التربوية

يملك المدير المبدع مجموعة من القدرات والمهارات الأساسية للإبداع ويظهر تأثيرها في سلوكه، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود الإبداع لديه وهي على النحو الآتي:

أولاً: الحساسية للمشكلات: وتتمثل بقدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت

الواحد وتحديدها بدقة، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية

الواضحة لأبعاد المشكلة ومراقبة نواحي القصور، والثغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية الأسباب، واستيعاب جميع النتائج التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة، لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد (المطيري، 2020).

ثانياً: الطلاقة: وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية أو خبرات سبق أن تعلمها القائد، ومن أنواعها : الطلاقة الفكرية وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة والطلاقة اللفظية وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل والعبارات ذات المعاني المختلفة، وأن يكون للفرد سرعة التفكير بإعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد والطلاقة التصويرية وهي القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف معين، وتقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة، لتكوين رسوم حقيقية. (علي، 2023).

ثالثاً: الأصالة: وهي إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع، بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع، ومن العوامل التي تساعد على عدم التقييد بالأفكار المألوفة، وتوسيع الاهتمام، وتقبل الغامض، ومنح الاهتمام للخبرات التي تتناقض مع الأفكار المألوفة والنظر إلى الافتراضات التي توضع حول الموقف وعدم التسرع في قبول أو رفض الفكرة ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير ومنها أن تتسم بالإنفاذ والعمق، وأن يكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة وأن يكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة (الرفاعي، 2018).

رابعاً: المرونة: يقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا، لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد، وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد إليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها، والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي للمفاهيم أو علاقة قديمة من أجل معالجة المشكلة الحديثة. (القحطاني، 2022).

ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس

- تتميز القيادة الإبداعية بالقدرة على طرح الأفكار الأصلية القادرة على مواجهة التحديات، وإحداث التغيير المناسب في أساليب وإجراءات العمل المدرسي، وأوردت الزهراني (2020) بعض المتطلبات الأساسية الواجب على مدير المدرسة القيام بها عند ممارسة القيادة الإبداعية وجاءت على النحو الآتي:
- تهيئة بيئة العمل من خلال بث روح التعاون بين أعضاء فرق العمل، وتحفيزهم من خلال التغذية الراجعة للعمل والتعاون معهم على تطوير الأنشطة وتنميتها وتطوير المستوى المهني لهم، والكشف عن طاقاتهم الكامنة غير المستفاد منها في عملهم.
 - تعمل على رفع مستوى ثقافة الإبداع، ونشر وتنمية السلوك والقيم والاتجاهات الإيجابية بين العاملين.
 - القائد المبدع هو القادر على الاستفادة من كافة متطلبات العصر والتقنيات الحديثة، وتنفيذ برامج للتغيير المناسب والتطوير.
 - استحداث طرق ووسائل وإجراءات عمل تساعد على تحقيق الأهداف التربوية.

- مواجهة أزمات المدرسة، حيث إن الأفكار الإبداعية والحلول الغير تقليدية هي القدرة على مواجهة وحل الأزمات.

وترى الباحثة بأن ممارسة القيادة الإبداعية تتطلب منح المعلمين الحرية الكافية لتجريب وتطبيق أفكارهم، والعمل على توفير مناخ تعاوني يساعد على إشراك المعلمين في تقويم أدائهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتشجيع المعلمين على الالتحاق بهذه الدورات، كذلك أن الإدارة التعليمية يقع على عاتقها منح الحرية للمدراء والثقة بقدراتهم على تجاوز التحديات، ومواجهة الأزمات بأفكارهم الإبداعية الأصيلة.

تبرز العلاقة بين الإدارة المدرسية والقيادة بشكل عام والقيادة الإبداعية على وجه الخصوص في قدرتها على تمكين مدير المدرسة من بناء شبكة العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال للجميع، وتوظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن المعلمين من العمل بأفضل ما لديهم من جهود (الشهراني، 2018).

يُعد إبداع الإدارة المدرسية ووصقل مهارات مدير المدرسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقديم خدمات مدرسية متميزة، إضافة إلى أنها عامل رئيسي في الإسهام في حل كافة المشكلات التي تعترض الإدارة المدرسية في عملها، وتنمية الأداء وتطويره بتنافسية عليا ورفع مستوى التوقعات المستقبلية على كافة المستويات لأجل تحقيق ريادة مؤسسية (Sagir, 2019)

يُعتبر تحسين دور القيادات وتطويرها من الأركان الرئيسية والمتطلبات الحتمية لنجاح المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها، وغاياتها، فالقيادة الإبداعية هي العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية القدرات التربوية المهنية وتأهيلها للقيام بجميع الأعمال والمهام المراد تحقيقها في المؤسسة

(علي، 2023) ، كما بين العبدلي (2020) بعض جوانب العلاقة بين الإدارة المدرسية والقيادة الإبداعية ومنها:

- تُمكن القيادة الإبداعية مدير المدرسة من أن يفكر ويجدد في كيفية تطوير أدائه المدرسي مما ينعكس على تطوير أداء المعلمين، وتحسين تحصيل الطلبة.
- تُساعد القيادة الإبداعية الإدارة المدرسية على وضع خطط التنمية المهنية، وإكساب العاملين الخبرات والمهارات المختلفة.
- تُمكن الإدارة المدرسية من أخذ زمام المبادرة ووضع الحلول للمشكلات الطارئة، أو المتوقع حدوثها.
- تُساعد المدير على الإبداع وتسهيل التفكير في كيفية تلافي المشكلات وتهيئة الأجواء المناسبة لإظهار المواهب والإبداعات بين المعلمين والطلبة.
- تُمكن الإدارة المدرسية من التكيف مع الظروف المحيطة والمتغيرة بشكل مستمر.

كما بين كورميكان وأوسوليفان (Cormican & O'Sulliva, 2017) أن نشاطات القيادة الإبداعية تمكن الإدارة المدرسية من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص المتاحة وتفجير الطاقات الإبداعية لدى أفراد المجتمع المدرسي، ووضع خطط العمل الاستراتيجية وتحديد الأولويات وحل المشكلات.

ولكي تكون العلاقة بين الإدارة المدرسية وقيادتها الإبداعية أكثر فاعلية لا بد من توفر متطلبات أبرزها: تشكيل القادة القدوة والمثل الأعلى في السلوكيات التنظيمية والوظيفية، واعتمادهم في المؤسسة التعليمية مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي والميل نحو اللامركزية الإدارية، وإعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والأخذ بها بعد دراستها وتحليلها، ودعم العمل على تهيئة

المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، واعتبار التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين بالإضافة إلى إيلاء البحث والتجريب أولوية متميزة، وتبني مفهوم التنافس وأنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء مع وضع أنظمة وحوافز ذات كفاءة عالية وفاعلية لإثارة الدافعية للعمل بهمة ونشاط وتأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المؤسسي من ناحية، ومختلف الفعاليات البيئية من ناحية أخرى (عبي، 2020).

محددات تطوير القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية

ذكرت القحطاني (2023) والشهراني (2018) أن من أهم المحددات ما يُسهم في تطوير القيادة

الإبداعية في المؤسسات التعليمية هي:

- تدعيم الجانب الإنساني في المؤسسة، والارتقاء بالإنسانية، واحترام آراء الأفراد وفكرهم.
- إعلاء شأن المشاركة، واعتبار كل فرد في المؤسسة مشاركا فعالا، وليس مجرد منفذ.
- الفهم الواضح لرسالة المؤسسة، وغاياتها الاستراتيجية والافتتاح بهاء والاستعداد للتحدي للوصول إلى تحقيقها.
- إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في أرجاء المؤسسة كافة، ويصبح كل فرد وكأنه هو المسؤول الأول عن نجاح أهداف المؤسسة أو فشلها.
- إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو التجديد والإبداع، وطرح الأفكار الجديدة.
- تبني العمل بروح الإبداع والتجديد، وتمكين الأفراد من ذلك، بحيث يصبح ذلك ضمن المفردات الإدارية التي تعد من بين التوجهات الحديثة في ضوء التحديات الدولية.
- تهيئة المناخ التنظيمي الذي يتسم بالأمن والأمان الوظيفي والاستقرار لجميع العاملين.

كما تتميز القيادة الإبداعية بالقدرة على طرح الأفكار الأصيلة القادرة على مواجهة التحديات واحداث التغيير المناسب في أساليب وإجراءات العمل المدرسي، حيث أورد محمد (2022) والغامدي (2021) بعض المتطلبات الأساسية الواجب على مدير المدرسة القيام بها عند ممارسة القيادة الإبداعية وجاءت على النحو الآتي:

- تهيئة بيئة العمل من خلال بث روح التعاون بين أعضاء فرق العمل، وتحفيزهم من خلال التغذية الراجعة للعمل والتعاون معهم على تطوير الأنشطة وتنميتها وتطوير المستوى المهني لهم.
- تعمل على رفع مستوى ثقافة الإبداع، ونشر وتنمية السلوك والقيم والاتجاهات الإيجابية بين العاملين.
- القائد المبدع هو القادر على الاستفادة من كافة متطلبات العصر والتقنيات الحديثة، وتنفيذ برامج للتغيير المناسب والتطوير.
- استحداث طرق ووسائل وإجراءات عمل تساعد على تحقيق الأهداف التربوية.
- مواجهة أزمات المدرسة، حيث إن الأفكار الإبداعية والحلول الغير مألوفة هي القادرة على مواجهة وحل الأزمات.

آليات التغلب على تحديات ومعوقات ممارسة القيادة الإبداعية

للتغلب على تحديات ومعوقات القيادة الإبداعية هناك عددًا من الآليات التي تحتاجها قيادة المدرسة لممارسة الإبداع داخلها؛ فأشارت سئول، ولويس، وتمبرلي (Stoll 2019, Louise and Temperley) الى بعض الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على التحديات التي تواجه القيادة الإبداعية في الوقت الحاضر ومن بين هذه الآليات: تغيير المعلمين وأعضاء المدرسة الآخرين لطريقة

تعاملهم مع الأشياء حيث أن الأفكار والحلول الجديدة قد لا تتلاءم مع طريقتهم الجديدة في إنجاز الأعمال وتطبيق أسلوب حل المشكلات في حل الأزمات والمشكلات التي تواجه المدارس وتوفير الوقت والدعم اللازم للقادة والمعلمين؛ بما يتيح لهم الفرصة لتطبيق أفكارهم الإبداعية وتهيئة البيئة المدرسية للتفكير الإبداعي الفردي والجماعي من خلال إتاحة الفرص للأفراد داخل المدرسة لتقديم الأفكار الأصلية ووضع توقعات مرتفعة وطموحة فيما يرتبط بمستويات الإبداع داخل المدرسة وحفز جميع الأفراد على الإتيان بأفكار غير تقليدية والتعامل مع المحاولات الفاشلة على أنها فرصة للتعلم. والإبداع كأى نشاط إنساني تواجهه بعض المعوقات التي تحد من ممارسة القادة للإبداع في مدارسهم، ويمكن القول بأن المعوقات التنظيمية تأتي أهم المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع وتتمثل في : المركزية في تطبيق الأنظمة والتعليمات من قبل الوزارة، وقلة التجهيزات والإمكانات المادية، وغياب جو الحرية والالتزام الحرفي بالقوانين وازدواجية المعايير وعدم كفاءة القيادات الإدارية، وكثرة الأعباء الوظيفية التي يُكلف بها القائد المدرسي، وقلة الدورات التدريبية التي تختص بالقيادة الإبداعية. كما توجد معوقات ذاتية وهي المتعلقة بالفرد نفسه وتتمثل في اتباع أساليب التفكير النمطي واعتماد المدير على الإحساس والبيديهة عند حل المشكلات والميل الى المجازاة، وغياب القدرة على التصور، وضعف القدرات الادراكية. وكذلك معوقات تتعلق بانفعالات الفرد كالخوف والتردد، وضعف الثقة بالنفس وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، وأيضًا معوقات دافعية ومنها: قلة التحدي وغياب روح التجريب وعدم رغبة المدير في التجديد والإبداع، وغياب الحافز وقلة التشجيع و التثبيط من قبل البيئة المحيطة (فريوان،2022).

وأضاف الضويحي (2020) المعوقات البيئية وتتمثل في السياسات التنموية المختلفة كالفقر والبطالة والتلوث البيئي، ومعوقات ظرفية تتعلق بالموقف ذاته أو الجوانب الاجتماعية والثقافية السائدة.

المبحث الثاني: الريادة التنظيمية

الإدارة التربوية دائماً في حالة تجديد وتحديث بناء على التطور الفكري العالمي والمفاهيم التربوية المتجددة، وهذا يحتم إدخال تقنيات ووسائل تربوية جديدة ترفع وتزيد الفعالية والكفاءة التعليمية وتحسنها لتتناسب التغيرات الإدارية (الشرفا، 2019).

إنّ الريادة التنظيمية هي مدخل لتطوير المؤسسات من خلال تبني أسلوب إداري حديث يقوم على التركيز بأن يكون التجديد والتحديث الدائم كوحدة رئيسة للتطوير، حيث تتبنى المؤسسة خطة استراتيجية وآليات تغيير مستمرة تنقلها من وضع الركود إلى مصاف المؤسسات التعليمية المتطورة والرائدة (أبو برهم، 2022).

وأشار حميد (2015) بأن الريادة التنظيمية هي عملية ديناميكية ثنائية تقوم على رفع أداء المؤسسة من خلال تأسيس واستثمار المزايا التنافسية في سياق بيئتها الداخلية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعزز الريادة البحث عن المزايا الجديدة، وذلك من خلال التشجيع على تشخيص الفرص الأكثر ملائمة لاستثمارها بهدف تكوين مؤسسة رائدة.

تؤثر الريادة التنظيمية بشكل جيد في تحقيق أهداف المدارس ويمكن الاستفادة منها في معرفة المحددات التي يترتب عليها نجاح المنظمات واستراتيجيات ريادة الأعمال، وهي وسائل جوهرية لتطوير الموارد البشرية، كذلك لها أثر إيجابي في استقرار المنظمة وزيادة نموها، وهي سمة لتحقيق الميزة التنافسية، وتساعد على رفع كفايات الطلاب، وتحسين مستوى الأداء لديهم، واستثمار الخبرات الشخصية لدى المعلمين، كذلك تساعد على تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه، وعلى اتخاذ القرار المدرسي بما يتناسب مع القضايا المطروحة في المدرسة (نصر، 2021).

مفهوم الريادة التنظيمية

عرف أحمد (2017) الريادة التنظيمية بأنها مصطلح يطلق على النجاحات المتميزة والدائمة، لأن الحفاظ على النجاح المتميز يتطلب بيئة داخلية مستقرة وتكون على استعداد دائم للتطور الذي يدفع بالمنظمات إلى الإبداع في تقديم منتجات وخدمات ، والاستفادة من المعارف الموجودة التي يمتلكها العاملين داخل المنظمة والعمل على دمجها وتوزيعها من أجل البقاء في المقدمة كما وأن الاساليب والإبداعات التي يتم استخدامها من قبل المنظمة تعمل على إيجاد قيمة جديدة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وأن الريادة تعمل على تطوير العمل القديم أو النهوض به إلى القمة. كما عرفها نصر (2021) بأنها تقديم خدمة تعليمية تتسم بالثقة من خلال الإبداع في تشخيص جوانب القوة في المدارس والفرص البيئية واستثمارها، ونقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها والتعامل معها بما يحقق الاستراتيجية المدرسية.

وعرفها خاطر (2022) بأنها إحدى مفاهيم علم الإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق مخرجات إدارية بمستوى مميز من خلال الاهتمام بشكل خاص بالتوجه الريادي الاستراتيجي، وأن الريادة في المؤسسات غالباً ما تعود إلى كفاءة سلوكيات القادة التي تنعكس على المرؤوسين داخل المؤسسة.

وعرفتها الشديفات (2022) بأنها خلق عقلية وثقافة الريادة والجودة، وحل مشاكل المواطنة النشطة، وترسيخ الثقة بالنفس لدى الطلبة، وفي قدراتهم على النجاح، وفي كل ما اختاروه من أعمال. ويُستخلص من التعريفات السابقة أن مفهوم الريادة التنظيمية هو إطار عمل منظم ومستمر يقوم به مديرو المدارس، من خلال البحث عن فرص جديدة واستثمارها وفق الموارد المتاحة بما يحقق

تميز مستدام نحو مستويات تنافسية من الإبداع للوصول إلى إنجازات ونتائج تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها أصحاب المصلحة في المدرسة.

أهمية الريادة التنظيمية

تكتسب الريادة التنظيمية أهميتها من منطلق التركيز على الأهداف المعرفية والإبداعية التي يمكن استثمارها وتوظيفها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وذلك بدءاً من تعزيز مهارات القادة والمرؤوسين، والسعي نحو تحقيق التطوير المستمر للقدرات والمهارات وذلك انطلاقاً من أن الريادة التنظيمية تعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز الموائمة التنظيمية للمنظمة، وهذا ما يعزز من استقرارها الداخلي (Dess,2018).

وعليه جاءت أهمية الريادة التنظيمية بسبب حاجة المدارس إلى الريادة ، حيث يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في إعداد النشء وتكوينهم، وبالتالي فإنه يترتب عليها كمؤسسات تعليمية أن توازن بين الانفتاح العلمي والإداري ومعايشة عصر العولمة والتعامل معه واستيعاب مفرداته بما يحقق الصورة العصرية للمدارس الحديثة في الدول المتقدمة، وبما يضمن تطوير العملية التعليمية، ورفع المستوى التعليمي والثقافي للدولة، وذلك يتم من خلال الآليات التي ترسمها المدارس تبعاً لخطة استراتيجية تمكنها من الحصول على مكانة متقدمة تربوياً وتعليمياً.

وسائل تحقيق الريادة التنظيمية

هنالك مجموعة من الوسائل التي تسهم في تحقيق الريادة التنظيمية ذكرها كل من الرمثي

(2019؛)، والعامري (2021) يمكن إيجازها بالآتي:

- المبادرة: يجب أن يكون وراء تبني الريادة التنظيمية في المؤسسات التعليمية شخص ريادي يعمل في مركز يمنحه القيادة والسيطرة، ويتمتع بروح المبادرة في تطبيق ما هو جديد وفريد ومميز، وعادة ما يكون من مديري المؤسسات التعليمية.
- المغامرة: يجب أن يكرس الشخص الريادي الذي يتبنى الريادة التنظيمية النظر للعمل الريادي بشكل كبير، ثم يقوم بتحديد ما يجب أن يكون عليه العمل الجديد ليحقق مستويات عالية من الأداء الريادي.
- التمكين: وذلك من خلال تمكين الشخص الريادي من مراقبة التنظيم بالكامل وتحليل جوانب القوة والضعف فيه، وإعادة ضبطه والوصول إلى مرحلة التجديد الفعلي مما يعلم الشخص الريادي القوة والمثابرة.
- التوجه الريادي: وذلك من خلال تبني استراتيجيات ريادية تدعم وتشجع العاملين في المؤسسة على الإبداع والتميز المؤسسي، مع الأخذ بعين الاعتبار تشجيع المرؤوسين على المبادرة والمبادرة، وتفويض العاملين سلطة اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الريادة التنظيمية.
- القدرة على استثمار الفرص: وذلك من خلال استراتيجيات التحديث والإبداع داخل وخارج المنظمة، مع الالتزام بالتطوير والتوسع في القدرة على تحقيق النجاحات المستمرة التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة.

سمات الريادي الناجح

وضع اسماعيل (2023) مجموعة سمات للريادي الناجح منها: وضع الأهداف الواقعية القابلة للإنجاز وتوافر العزيمة والالتزام طويل الأجل والمقدرة على بناء العلاقات الإنسانية حيث يمتلكون المقدرة على إقناع الآخرين، ودفعهم للتحرك في اتجاه محدد وفي نفس الوقت يتسمون بروح المرح

والبهجة والتعاون واللباقة والمقدرة على التواصل فهم قادرون على التواصل مع الآخرين، ونقل الأفكار لهم سواء شفاهه أو تحريراً والانضباط الذاتي حيث أنهم يتمتعون بقدر عالٍ من المعايير الذاتية الواقعية ويتقبلون المسؤولية ولديهم الاستعداد للمحاسبة والتعامل مع الفشل إذ ينظرون للفشل باعتباره دروساً مستفادة وخبرات مكتسبة المقدرة على التفكير الأصيل إذ يتصفون بمقدرتهم واحتياجهم للتفكير الأصيل والتحليل الاستراتيجي للمواقف الحرجة التي يواجهونها. هذا بالإضافة إلى المعرفة الفنية حيث يتمتعون بالمهارات المتنامية والخبرات. علاوة على المعرفة العلمية حيث يتوافر لديهم الفهم الأساسي للعمليات والمصطلحات الفنية لمجال أعمالهم.

أبعاد الريادة التنظيمية

تطرقت الباحثة في دراستها لمجموعة أبعاد للريادة التنظيمية، وهي كما يلي:

أولاً: الميزة التنافسية: تشير زاهر (2017) إلى أن الوصول للتميز في التعليم يقتضي البحث

عن صيغ جديدة للتوسع في التعليم كما وكيفا لمواجهة جملة التطورات العلمية والتحولات

المجتمعية، والتحديات المفروضة عالمياً ويتطلب ذلك: تغييرات جوهرية في هياكل التعليم

وبرامجه التعليمية ليعكس تأثيرات العلم والتكنولوجيا عليه، وإتاحة الشروط والظروف المادية

والمعنوية التي تشجعهم على أن يكونوا مفكرين مبدعين وباحثين متميزين، وتكون الميزة

التنافسية من خلال مقدرة المدارس على التميز على المدارس المنافسة لها، وذلك من خلال

استخدام استراتيجيات وأنماط قيادية حديثة ورفع جودة الخدمات التعليمية وإدارة الموارد المادية

والبشرية بكفاءة عالية بحيث يمكنها الحصول على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي

للمدارس.

وتؤدي المؤسسات التعليمية دوراً مهماً في إعداد الفرد ولا سيما المدرسة التي تعد أداة مهمة لتزويد الأفراد بالمعرفة والقيم، وفي ضوء التطور التكنولوجي والعلمي المتسارع اتجهت المدارس للتحول من دورها النمطي التقليدي إلى الأداء المتميز القائم على الجودة لتحقيق التنافسية التي تسعى إلى زيادة كفاءة وجودة المخرجات التعليمية، إذ أن امتلاك المدرسة للميزة التنافسية يعزز من مقدرتها، ويوفر لها العديد من البدائل لتحقيق التميز والإبداع، كما أن امتلاك المدرسة للميزة التنافسية يحقق لها الثبات والاستقرار في أداء أعمالها في ظل التقلبات والتغيرات المفاجئة، فنجاح المدرسة وتقدمها أصبح يقاس بنوعية مخرجاتها وامتلاكها للمهارات العلمية والتكنولوجية التي تتماشى مع متطلبات العصر (Wafula, 2016). وتتسأ الميزة التنافسية عندما تصل المدرسة وإدارتها إلى ايجاد أنماط قيادية حديثة غير تقليدية تكون أكثر فاعلية من تلك الأنماط المستخدمة من قبل المدارس المنافسة، ووجود قائد ديمقراطي يتميز بأساليبه الإدارية، ووجود رؤية واضحة للمدرسة، وتحديد أولوياتها، ووضع خططها واستراتيجياتها التي تجعلها مقتردة على مواجهة المستجدات والتحديات المستقبلية بمرونة وسلاسة، واستثمار الموارد المتاحة المادية والمالية والفنية والمعلوماتية بالطريقة الأمثل، وتوظيف التكنولوجيا في جميع الممارسات المدرسية، فضلاً عن توفر الكفاءات والمقدرات البشرية المبدعة التي تقدم كل ما هو جديد وتركز على الريادة بالشكل الذي يحدث نقلة نوعية في أدوات ووسائل التعليم وإثراء مخرجات العملية التعليمية (الأسطل، 2013).

ثانياً: الميل للمخاطرة: أشار هيت وآخرون (Hitt, et al, 2015) بأن تحمل المخاطرة يعكس رغبة العاملين ومنظماتهم في تقبل المخاطرة عند البحث عن الفرص الريادية، والتي تشمل افتراضاتهم بأنهم سوف يصلوا إلى مستويات عالية من المديونية وتجميع كميات كبيرة من الموارد لمشاريع قد لا تكتمل. وتعرف أخذ المخاطر بقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات جريئة

تعتمد على المغامرة في ظروف عدم التأكد وبيئة معقدة وقد تتمثل في دخول أسواق جديدة أو إنتاج منتج جديد دون معرفة النتائج، مع الاستعداد لتحمل المسؤولية (عايض وابو هادي، 2019) وتعرف أيضا أخذ المخاطر بأنها قدرة الإدارة على تحمل المخاطر لتحقيق الأداء في أنشطتها الأساسية والسعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويجب على الإدارة أن تتمتع بمزايا معلوماتية معينة تتعلق بالمتغيرات الناتجة عن المخاطر من أجل تحقيق أهدافها (ضاحي، 2020) وبين ديس وآخرون (Dess, et al, 2018) أن هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المنظمات، وهي كالتالي:

- مخاطر العمل: تعني المجازفة التي لا يمكن تحديد احتمالية النجاح فيها، وهي مخاطرة مرتبطة بدخول أسواق جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة، أو خدمات جديدة.
- المخاطر المالية: التزام المنظمة باستخدام نسبة كبيرة من مواردها لتحقيق النمو والمنافسة أو اقتراض المنظمة للمال بشكل كبير.
- المخاطر الشخصية: تشير إلى المخاطر التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم قراراً يعدونه جيداً من وجهة نظرهم لصالح العمل الاستراتيجي الذي يتخذونه.

ثالثاً: الاستباقية (استشراف المستقبل): تحتاج المؤسسات التربوية في ضوء تغييرات العصر وتطوراته إلى وجود قيادة تربوية تمتلك من المهارات التصورية ما تجعلها قادرة على إدراك المستقبل، وترقب الأحداث المتطورة والإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها، وتبني الأفكار الإبداعية والتي سوف تساعده في التخطيط للعمل لتجنب مخاطر أو خسارة تؤثر في تحقيق الأهداف المنشودة (أبو عابد، 2016). ويعد القيادي مبدعاً، عندما يمتلك البصيرة التي تمكنه من وضع بدائل للتعامل مع المشكلات ومقتضيات التغيير، فهو يتحمل التعامل مع الظروف الغامضة والتي تتطلب إيجاد حلول سريعة وجذرية، ويتمتع القائد المبدع أيضا

بالجراً في إبداء الآراء والمقترحات، والثقة بالنفس وبالأخرين والإستقلالية الفردية (حمادات، 2008).

كما أنّ الرؤية تعتبر طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط لأنها تعكس حاجات وأغراض المجتمع ليس فقط من ناحية تطوير التعليم بل لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع (عايض أو ابو هادي، 2019).

وعليه ومن خلال الأبعاد السابقة تستنتج الباحثة بأن الريادة التنظيمية تؤثر وبشكل جيد في تحقيق أهداف المدرسة ومن ثم يمكن الاستفادة منها في معرفة المتطلبات التي يترتب عليها نجاح المؤسسات، كما أنّ الريادة التنظيمية هي وسيلة جوهرية لتطوير الموارد البشرية التي تمتلك كل القدرات التي تسعى لإيجاد طرائق جديدة لتحقيق الأداء المتميز في العمل وبشكل فاعل، كما تمثل الريادة التنظيمية جزءاً من الخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتسهم الريادة التنظيمية في استقرار المنظمة وزيادة نموها، حيث أصبحت سمة للنمو وتحقيق الميزة التنافسية لأنها تستعمل أدوات تشجع وتعزز الإبداع والتطوير التنظيمي.

محددات الريادة التنظيمية

هناك مجموعة من المحددات للريادة التنظيمية هي (الشديفات، 2022 رسمي، 2019؛

الرمثي، 2019):

- **ثقافة المدرسة:** حيث تعد الثقافة المدرسية عاملاً هاماً ومحدداً للريادة، ففي حالة شيوع ثقافة مدرسية إيجابية بالمدرسة فإن ذلك سيولد نوع من الدافعية وقابلية التغيير والتطوير لدى الأفراد العاملين، وترتبط هذه الثقافة بأداء الفرد لأنها تؤثر على اتجاهاته نحو العمل.

- **ثقافة الريادة والتقدم:** وهي تعني العقلانية السياسية والاجتماعية والثقافية التي تقوم على النظرة العلمية في التفكير والتخطيط والقياس الدائم على المستقبل وهي تلك المعايير الأخلاقية والاتجاهات نحو العمل التي تقود المدرسة وتعززها بين موظفيها لتحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال نشر وتعميق ثقافة الريادة فتقافة التقدم التي نحتاج إليها هي مجموعة القيم التي تلهم السلوك الفردي، وتحدد إطار علاقة الفرد بالجماعة، وتؤسس رؤية عقلانية حديثة قادرة على تحويل المضامين والموارد الاقتصادية والتكنولوجية والبشرية إلى حالة من التقدم.
- **ثقافة الأداء المرتفع:** يُعد وجود مناخ عام مشجع على الأداء المرتفع ضرورة للمدرسة التي تعمل على نشر ثقافة الأداء المرتفع ومن بين ملامح هذه الثقافة ما يلي (الرمثي، 2019):
 - معرفة القيادة لما هو مطلوب لإجراء تحسينات للأداء ووضع الأهداف وتحقيقها وتوجيه الأداء.
 - معرفة الأفراد لما هو متوقع منهم وفهم الأهداف وقواعد المساءلة.
 - شعور الأفراد بأن وظيفتهم تؤدي جيداً وأن هناك تناسباً بين الوظيفة وقدراتهم.
 - تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار.
 - التركيز على الاتجاهات الإيجابية المشاركة والدافعية.
 - ارتباط العمليات بالهدف والتأكد من تحقق المعايير.
 - تطور قدرات العاملين في كل المجالات من خلال التعلم.
 - وجود خط رؤية واضح بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف كل مستوى.
- **الثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع:** شهدت السنوات الأخيرة نمو التكنولوجيا فائقة الجودة واستخداماتها في منظمات الأعمال بصفة عامة وكذلك في المنظمات التعليمية بصفة خاصة.

وإن أهم الممارسات التنظيمية في المؤسسات التعليمية المحفزة للإبداع الآتي (اسماعيل، 2023):

- قيام الإدارة التعليمية سواء على المستوى المؤسسي أو المستويات الأخرى بصياغة واضحة للأهداف المتعلقة بأفكار جديدة.
- ممارسات إدارية تشجع تحليل مشكلات العمل التعليمي والتربوي داخل المدرسة وخارجها من خلال الرؤى المتنوعة لفرق العمل الجمعي متعددة الوظائف.
- تقدير الأفكار الجديدة والمقترحات القائمة على إسهام الفكرة والمنتج المبدع وليس على مكان الفرد المبدع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- آليات عمل للمساندة الفنية والتحويلية للأفكار الجديدة مثل إنشاء أو تكوين مراكز تنمية الفكر المبدع وجلسات العصف الذهني.

دور الإدارة المدرسية في تطبيق الريادة التنظيمية

تقوم الإدارة المدرسية بتنظيم العلاقات لتحقيق الأهداف التربوية بشكل استباقي باستخدام السلوك الريادي، وتعمل على الاستفادة من الفرص المتاحة، وتتحمل مسؤولية التغيير داخل البيئة المدرسية، لصالح الطلبة والعاملين والمجتمع، إذ يساعد الهيئة الإدارية في المدارس موظفيهم على العمل وفقاً لرؤية المدرسة، ويجب عليها توفير ما يحتاجه الطلبة والعاملين عبر الإدارة الفعالة للمخاطرة، لتحسين نتائج المخرجات التعليمية، من خلال دعم فئة الطلبة والعاملين من فئة الرياديين وتحفيزهم وتكريمهم من قبل مدير المدرسة (اسماعيل، 2023).

ويتصف المدير الريادي بقدرته على الانفتاح على كل ما هو جديد، ولديه طرق مختلفة من المعرفة، وأيضاً يمتلك القدرة على الرؤية الواضحة، ويحسن إدارتها وتنميتها،

ويستطيع تغيير أفكار العاملين من السلبية إلى الإيجابية، ويبرز دوره في تطبيق قيادة الأعمال، من خلال دعم مبادرات المعلمين والاستفادة من خبراتهم لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في مجال قيادة الأعمال، وإعطاء الفرصة للمعلم لممارسة مهامه، وتنمية القدرات الإبداعية الكامنة (Sajkiewicz et al, 2021).

ويظهر تطبيق الريادة التنظيمية في المدارس، من خلال قدرة مدير المدرسة على اكتشاف وتحريك الموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن أفضل ممارسات مديري المدارس في تطبيق الريادة ما يأتي: (العامري، 2021)

- بناء الثقة، فالهيئة الإدارية يقومون بدعم المعلمين والطلبة، وتطويرهم من خلال تقدير جهودهم والتركيز على بناء علاقات إيجابية، وفهم احتياجاتهم الوظيفية والتدريبية، من خلال اتصال مفتوح بين الإدارة والعاملين، فبناء الثقة عامل مؤثر في إدارة الريادة.
- الرؤية المستقبلية، يجب على الإدارة المدرسية أن تكون ذات رؤية تحدث تغييراً إيجابياً، من خلال وجود تصور واضح عن المستقبل، بحيث تكون واقعية، يشارك في صياغتها المعلمون وأولياء الأمور والطلبة والمسؤولون عن التعليم، وتعمل على ترسيخ القيم الإنسانية والاتجاهات، كالعدالة والمساواة.
- الاتصال: وهي عملية تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين في المدرسة والإدارة المدرسية، فلا يمكن القيام بالواجبات المتوقعة من المعلمين والطلبة في غياب عملية الاتصال، لذلك يجب على الإدارة المدرسية أن تتبنى سياسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وأن تتميز الإدارة بالشفافية.

- التحسين الذاتي: يعد التطور الذاتي سلوكاً يقوم به مدير المدرسة، لاستكمال التعلم، وذلك بهدف تطوير الذكاء التنظيمي واكتساب المهارات لتمكين نفسه، وتزويد المعلمين والطلبة بالمهارات التعليمية المرتبطة بالريادة.

كما ذكر أيضا بهزادي (2020) بأن دور الإدارة المدرسية في تطبيق الريادة التنظيمية بالآتي:

- **وضع خطة استراتيجية لتطبيق الريادة التنظيمية:** وهي استراتيجية محددة؛ لإدراج الريادة في المناهج والأنشطة المدرسية، ويجب أن تحدد الاستراتيجية الكفاءات والمهارات الأساسية، وضرورة مشاركة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وذلك لتحقيق شراكة حقيقية، وتكوين مجموعات عمل تتكون من الهيئة الإدارية والمعلمين والطلبة وبعض رواد الأعمال، وأن تتضمن الخطة الرؤية والرسالة والأهداف والمبادئ.

- **نشر ثقافة الريادة:** تعتبر الثقافة أحد العوامل المهمة في الريادة التنظيمية ، لأنها تحدد اتجاهات الأفراد نحو المبادرة الريادية، كذلك تحدد مدى تقبل المجتمع للسلوكيات ومهارات الريادة، مثل القدرة على تحمل المخاطرة، والتفكير في المستقبل، وما يحدث من تغيرات جذرية في البيئة المدرسية؛ لذا فتطبيق الريادة التنظيمية بحاجة إلى الجمع بين الخصائص الاجتماعية والسياسية والتعليمية؛ ونشر ثقافة الريادة التنظيمية ، والتشجيع على ممارسة الأعمال الريادية، والتحفيز على تعلمها، وتعزيز الطلبة والكوادر التدريسية والإدارية على تعلمها، فتنوع الثقافات الريادية يساعد على تمكين وتدعيم السلوك الريادي بدرجات متفاوتة.

- **تحليل المناهج الدراسية وتطوير أساليب التقييم:** يأتي دور الإدارة المدرسية من خلال دمج كفايات ومهارات التعليم للريادة في النظام التعليمي بحيث تكون المناهج والكتب مبنية على المعطيات والمخرجات، وادخال مفهوم الريادة في المناهج الدراسية، بحيث تضمن تزويد التلاميذ بالمهارات والخبرات والتي يمكن أن يواجهونها في المستقبل، لذلك يجب على الإدارة

المدرسية أن تمنح الطلبة القدرة على كيفية الوصول إلى المعرفة وتحويل جميع الفرص بمختلف أنواعها للتعليم الطلبة ريادة الأعمال، ومن خلال دمج الخبرات والمهارات في المناهج الدراسية، وتطبيق أنماط تعليمية حديثة، لا تعتمد فقط على الجانب النظري في التعليم، وإنما تركز على مهارة حل المشكلات والتطبيق العملي (Dehani et al., 2020).

ينبغي أيضا على الإدارة المدرسية توفير الوسائل التعليمية المتنوعة، التي تدعم التعلم الذاتي، كذلك التركيز على الأنشطة اللامنهجية، التي يكون المتعلم فيها هو محور العملية التعليمية، وتصميم أدوات القياس والتقييم، مثل الاختبارات التي تعكس مضامين المحتوى الدراسي؛ وذلك لتعزيز كفاية المتعلمين والعاملين في مجال المهارات العقلية العليا، كالتفكير الناقد وحل المشكلات، وأهمية استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والتي تدعم التعلم الذاتي والإبداع (عايض وأبو هادي، 2019).

- **تدريب القيادات الإدارية والمعلمين والعاملين:** هناك حاجة لتطوير الموارد البشرية، وأهمية استثمار رأس المال البشري، لتحقيق التقدم العلمي والمهني؛ لذا يجب تطوير مهارات المعلمين وتعزيزها، من أجل الفائدة للمعلم والمدرسة، ويمكن ذلك من خلال تدريب المعلمين على العديد من المهارات والكفاءات التي تساعد على نجاح تطبيق الريادة في المدرسة، فالمعلم لديه القدرة على إحداث تغييرات في سلوك الطلاب، من خلال مساعدتهم على اكتساب المعرفة وتطبيقها، ليس عن طريق المناهج فقط وإنما من خلال أساليب وأنماط عديدة، مثل المناقشة، والأسلوب القصصي عن الريادة (Ememe et al, 2018).

كما أن جميع العاملين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بحاجة إلى دورات تدريبية متنوعة تساعد في بناء شخصيتهم ومهاراتهم وقدراتهم في مجال اللغات والتواصل مع الآخرين، والتنمية البشرية، ومهارة الإعلام، وإدارة المؤسسات؛ وحتى تتجح هذه الدورات لا بد أن تنبثق

من الاحتياجات التدريبية للمستهدفين، وتراعي عند تنفيذها ظروف المتدرب والبيئة التدريبية بأكملها، لتنتهي بعملية تقييم للمتدربين، وتقيم أعمالهم (السواريس، 2019).

- **توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع** تعتبر الشراكة مع المجتمع من أهم عوامل نجاح تطبيق الريادة التنظيمية في المدارس؛ حيث تسهم في تسيير الريادة من خلال تطوير شبكات من الشراكات المثمرة عبر القطاعات المختلفة وتطوير بيئة من الثقة والتعاون مع المجتمع المحلي.

وبالتالي فإن نجاح تطبيق الريادة يتم من خلال إيجاد قنوات اتصال بين جهات الدعم والتمويل من المجتمع المحلي، وأصحاب الأفكار الريادية، وإشراك القطاع الخاص في تطوير المناهج الداعمة للريادة، وإيجاد بدائل لضعف الإمكانيات والموارد في المدارس، من خلال التعاون مع المؤسسات الخاصة في المجتمع، وتحفيز القطاع الخاص على المساهمة في توفير المواد التعليمية والتوجيهية الداعمة للريادة في المدارس.

الدراسات السابقة

تم من خلال هذا الجزء عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية

هدفت دراسة نوابته والغول (2023) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (295) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث جاء مجال المبادرة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.69). وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال المثابرة بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وتلاه في المرتبة الثالثة مجال الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.88). وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال الأصالة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وهدفت دراسة العثيم (2023) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتألقت العينة من 304 معلمات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاءت عالية؛ حيث يأتي بعد الحساسية للمشكلات بالمرتبة الأولى، يليه بُعد المبادرة، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد المثابرة، وفي الأخير يأتي بُعد الأصالة كأقل الأبعاد من حيث درجة الممارسة. ومن نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة؛ حيث تأتي المعوقات التنظيمية (الإدارية) بالمرتبة الأولى، يليها المعوقات الشخصية.

وأجرت صفحي (2023) دراسة هدفت إلى الوقوف على مهارات أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات و الطلاقة و المرونة و الأصالة) اللازم توافرها في مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة في السعودية التابعة لإمارة منطقة جازان والكشف عن معوقات ممارسة أبعاد

القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة و الأصالة) لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما هدف إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على معوقات ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة، وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة كونه الأسلوب الأمثل للإجابة على أسئلة هذا البحث، كما استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات في الإجابة عن فقرات استمارة المقابلة التي قامت الباحثة بإعدادها، وقد تمثل مجتمع البحث في جميع المدارس الحكومية الثانوية للبنات بمحافظة أحد المسارحة وعددها (4) مدارس وشملت عينة الدراسة جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكتب التعليم بمحافظة المسارحة والحرث، وقد أشارت النتائج أن أهم المهارات التي تمتلكها مديرات المدارس الثانوية بمحافظة أحد المسارحة لممارسة القيادة الإبداعية قد تمثلت في حساسية المديرات تجاه المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية ومحاولة التكيف وإيجاد بيئة تعليمية مناسبة للطالبات رغم وجود الكثير من العقبات وأظهرت أيضا تقبل المديرات للكثير من البدائل من أجل استمرار عملية التعلم كتقبل تغيير أوقات الدوام بكل ايجابية لإنجاح عملية توأمة المدارس مثلاً ووجود نوع من الصعوبات التي تعيق المديرات عن العمل الإبداعي منها البيئة المدرسية وضعف الحوافز المجزية وقلة البرامج التطويرية المقدمة لمديرات المدارس.

أما دراسة العمري (2023) فقد هدفت التعرف إلى واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (76) معلم ومعلمة في مدارس تربية لواء المزار الشمالي، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وقد أشارت النتائج إلى مستوى (مرتفع) لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر

المعلمين . وجاء مجال (الاصالة) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة يليه مجال (المرونة) بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، يليه مجال (الطلاقة) بالمرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة فريوان (2022) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية، لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية، حيث استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات من المجتمع المكون 2000 معلم ومعلمة في المدارس الأساسية بحسب بيانات قسم التخطيط في المديرية، وتكونت الأداة من 29 سؤالاً تضمن مجالات الإبداع الآتية: أصالة الأفكار والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات. طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (332) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة في مجال الشعور بالمشكلات ككل بمتوسط حسابي بلغ (2.27)، وانحراف معياري بلغ (0.553)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وجاءت استجابات أفراد العينة في مجال المرونة ككل بمتوسط الحسابي بلغ (2.30)، وانحراف معياري بلغ (0.549)، وبدرجة تطبيق متوسطة. ويعزى ذلك إلى الحاجة إلى امتلاك المرونة الفكرية من خلال القراءة والانفتاح الثقافي والاجتماعي من أجل تنمية الذات والرقى بالعملية التعليمية التعليمية.

هدفت دراسة الشمري والظفيري (2022) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية ومقترحات تعزيز دورها في تنمية الموهبة لدى الطالبات من وجهة نظر المعلمات في هذه المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة بالاستبانة؛ حيث وزعت على عينة قوامها (305) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية من قبل مديرات المدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية جداً.

وهدفت دراسة براهمي (2022) التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة في الجزائر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف

الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم بناء أداة لإدارة الوقت اشتملت على (34) فقرة وأخرى للقيادة الإبداعية اشتملت على (31) فقرة، تكون مجتمع الدراسة من (492) مديراً، ومنه تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (197) فرداً، استجاب منهم (154) فرداً بنسبة (31.30%) من المجتمع الأصلي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة وارتفاع مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

وهدف دراسة البربري (2022) التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية في مصر العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وصممت استبانة لقياس واقع القيادة الإبداعية وأخرى لقياس أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية. وتألّف مجتمع وعينة الدراسة من مدارس التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة الشرقية التابعة لمشروع تطوير القوى العاملة وتعزيز المهارات بالتعاون مع المجلس الوطني للتنافسية والممول من الولايات المتحدة الأمريكية (WISE) والمدارس التابعة لمشروع اصلاح التعليم الفني والتدريب المهني (TEVT)، وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة طردية بين متغيري البحث، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الإبداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرقابة التنظيمية، وكلما انخفضت ممارسات القيادة الإبداعية كلما كانت درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة أيضاً، ويرجع السبب في ذلك إلى سرعة استجابة القادة الإبداعيين لأي تغييرات مفاجئة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة حيث تنتهج حلول إبداعية تعمل على مواكبة ومجاراة تقلبات السوق الغير متوقعة أحياناً، إذ تعتمد الرقابة التنظيمية على سرعة الاستشعار

والاستجابة للتحديات والتغيرات الراهنة والمحتملة مع إتاحة المسؤولية المشتركة في اتخاذ القرار، معتمدة في ذلك على فرق عمل ذات الكفاءة العالية في تنظيم الأعمال وتنفيذها، مما يحول المدرسة الثانوية الصناعية ويقودها تلقائياً من كونها مدرسة تقليدية إلى مدرسة رشيقة متميزة تحقق التنافس مع المدارس المناظرة لها.

وأجرى المالكي (2022) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية لقادة المدارس في المرحلة الثانوية والقيادة الإبداعية في مكتب الوسط بمحافظة بيشة بالسعودية من وجهة نظر المعلمين وكشف عن النمط القيادي السائد لقادة المدارس المرحلة الثانوية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين والتعرف على درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الإبداعية في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، وقد اشتملت عينة الدراسة على (161) معلماً ويمثلون 63% من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من محورين اشتملت على (26) عبارة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً بين الأنماط القيادية السائدة الديمقراطية والتشاركية لدى قادة المدارس وممارستهم القيادة الإبداعية ككل وأبعادها (الحساسية للمشكلات والمثابرة والمبادرة والإصالة) وأن النمط السائد لقادة المدارس المرحلة الثانوية بمنطقة بيشة في القيادة المدرسية النمط الديمقراطي والتشاركي بدرجة غالباً. وأن قادة مدارس المرحلة الثانوية في محافظة بيشة تمارس القيادة الإبداعية بدرجة غالباً.

وأجرى الغامدي (2022) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين إدارة الذات والقيادة الإبداعية لدى قادة المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة بالسعودية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة إدارة الذات ومهارات القيادة الإبداعية لدى قادة المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية في مجال

القيادة التربوية)، وقد تم تطبيق البحث على (81) قائدا يمثلون العينة الشاملة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة وقد توصلت نتائج البحث إلى عدد من النتائج منها: يمارس قادة المدارس الثانوية بمنطقة الباحة إدارة الذات "دائماً" بدرجة مرتفعة جداً و يمارس قادة المدارس الثانوية بمنطقة الباحة القيادة الإبداعية "دائماً" بدرجة مرتفعة جداً و كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين ممارسة قادة المدارس الثانوية إدارة الذات ومهارات القيادة الإبداعية في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في منطقة الباحة.

وهدفت دراسة الخثعمي (2021) التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط بالسعودية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (356) معلماً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82).

وهدفت دراسة الضويحي (2020) التعرف على أبرز التحديات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في تطبيق القيادة الإبداعية في السعودية. تم إجراء هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استخدام أداة الاستبانة، وشملت بعض من منسوبات التعليم في منطقة الجوف، متمثلاً بمجتمع بلغ حجمه (2.979)، وبلغ حجم العينة (372) مشاركة. أفادت هذه الدراسة بأن هناك نسب عالية من المشاركات تشير إلى وجود معوقات شخصية وكذلك إدارية تعيق عملية تطبيق القيادة الإبداعية في البيئة التعليمية. وتفاوت آراء غالبية المشاركات في الدراسة الحالية حول المعوقات الشخصية في تطبيق القيادة الإبداعية ولكن تتضح بأن إجابات الغالبية كان حول المعوق الشخصي الرئيسي وهو توتر العلاقات بين القائدة والعاملات في المؤسسة التعليمية، وجاءت باقي المعوقات الشخصية الأخرى بنسب متقاربة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن المعوق الإداري

في تطبيق القيادة الإبداعية الذي اتفق عليه معظم المشاركين هو غياب الدعم المادي والمعنوي للقيادات المبدعة يليه المعوقات الإدارية الأخرى بنسب متقاربة.

وأجرت آل حسين (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم بالسعودية، والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (50) عبارة مقسمة على ثلاث محاور هي درجة ممارسة والمعوقات والمقترحات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم والبالغ عددهن (386)، وتألفت عينة الدراسة من (193) معلمة. ومن أبرز نتائج الدراسة تبين أن عينة الدراسة موافقة بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، حيث بلغت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل (3.42 من 5.00) و ظهرت موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة نحو ممارسة القيادة الإبداعية، بمتوسط (3.38 من 5.00) كما تبين موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة نحو ممارسة القيادة الإبداعية، بمتوسط (3.61 من 5.00) وجاءت موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المقترحات اللازمة لتطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية، بمتوسط (3.31 من 5.00).

وهدف دراسة الشرفا (2019) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، وتكونت أدوات الدراسة من استبانتيين، الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة، والاستبانة الثانية لقياس الكفاءة المهنية لدى المعلمين، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والمكونة من (170) مديراً، و(500) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة.

كما هدفت دراسة أبو حيش (2018) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية، وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استبانتيين، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية، والثانية لقياس درجة ثقافة الإنجاز، وبلغت عينة الدراسة (400) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية من قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة.

وأجرى ثاوانكارن وآخرون (Thawinkarn et al.,2018) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين تصورات القيادة الإبداعية وجودة الفصول الدراسية في المدارس في تايلاند، وتكونت العينة من (127) مديراً تم اختيارهم بصورة عشوائية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت النتائج أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى عالٍ من ممارسة القيادة الإبداعية، لا سيما من ناحية الثقافية الإيجابية وتم العثور على جودة الفصل الدراسي مرتفعة أيضاً ارتبطت جودة الفصول الدراسية بشكل كبير بالجوانب الخمسة لممارسة القيادة الإبداعية بمستوى عالٍ، وكانت المؤشرات المهمة هي الرؤية والبدء وإدارة القيادة الإبداعية، كما ساهمت جوانب القيادة الإبداعية الثلاثة هذه بنجاح الفصول.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالريادة التنظيمية

هدفت دراسة أبو برهم (2022) التعرف إلى أثر المناة التنظيمية في تحقيق الريادة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم اعتماد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، والبالغ عددهم (355) معلماً، يُمثلون نسبة (7.5%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج و بأن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر المناة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة مرتفعة وأن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر الريادة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة مرتفعة وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناة التنظيمية وتحقيق الريادة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين.

قام ديهاني وآخرون (Dehani et al., 2020) بدراسة هدفت إلى التحقيق في تأثير الريادة التنظيمية على الإبداع وإدراك قدرة الطلاب في المدارس الثانوية الفنية في سيستان وبلوشستان في ايران ، وتكونت عينة الدراسة من (368) طالباً، وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن ريادة الأعمال التنظيمية من خلال أبعاد وخصائص الإجراءات التنظيمية ، والسلوك الفردي ، والمرونة ، وحالة المكافأة ، والقيادة الريادية ، وثقافة ريادة الأعمال تؤثر على إبداع وإدراك قدرة الطلاب في المدارس الثانوية التقنية في سيستان وبلوشستان.

وأجرت أبو جويفل (2020) دراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، تكونت عينة الدراسة من (102) أكاديمي يعملون في ثلاثة جامعات بمحافظات غزة وهي الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة التنظيمية المتمثلة في (التفكير الريادي و القدرة الريادية و ثقافة الريادة) قد جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أن الأداء الجامعي للجامعات المبحوثة قد جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والأداء الجامعي.

واجرى أسادولهي وجرجاري (Asadollihi & Gargari, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي والريادة التنظيمية في كلية التربية الرياضية في جامعة آزاد الإسلامية، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدرسي التربية الرياضية في جامعات آزاد الإسلامية شرق أذربيجان، تكونت عينة الدراسة من (63) مدرساً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذي دلالة احصائية بين الريادة والتعقيد الهيكلي ، وتبين وجود علاقة ارتباطية سلبية ذي دلالة إحصائية بين الريادة والهيكل التنظيمي الرسمي.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

بالاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى القيادة الإبداعية، وقد اختلفت مجتمعاتها وتعددت أدواتها، والمنهجية التي اتبعتها.

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيارها لموضوع القيادة الابداعية مثل دراسة أبو حيش (2018)، وفي اختيارها لموضوع الريادة التنظيمية مع دراسة ديهاني وآخرون (Dehani et al., 2020).

كما تشابهت الدراسة الحالية من حيث اختيار منهجية الدراسة مع كل من دراسة الشمري والظفيري (2022)، ودراسة ديهاني وآخرون (Dehani et al., 2020)، ودراسة الشرفا (2019) التي اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي.

أما من حيث أداة الدراسة فقد تشابهت الدراسة الحالية باختيارها للاستبانة مع عدة دراسات سابقة مثل دراسة ديهاني وآخرون (Dehani et al., 2020)، ودراسة أبو حيش (2018)، دراسة ثاوانكارن وآخرون (Thawinkarn et al., 2018).

أما من حيث عينة الدراسة فقد تشابهت العينة الدراسة الحالية مع دراسة الشمري والظفيري (2022) ودراسة أبو حيش (2018) التي تمثلت عينتها بالمعلمين، في حين اختلفت مع دراسة ثاوانكارن وآخرون (Thawinkarn et al., 2018) التي تمثلت عينتها بالمدرء، ومع دراسة ديهاني وآخرون (Dehani et al., 2020) الذين تمثلت عينتها بالطلبة.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة برابطها بين متغيرين لم يسبق الربط بينها في - حدود علم الباحثة- وهما القيادة الابداعية والريادة التنظيمية، كما تميزت الدراسة بتناولها لأسلوب القيادة الإبداعية التي تعد أحد الأساليب الحديثة في القيادة والتوجيه، كما تميزت بإلقاء الضوء على استراتيجية الريادة التنظيمية في المدارس الخاصة الأردنية التي تعتبر من أهم الاستراتيجيات الفاعلة في تطوير وتحسين الأداء المدرسي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يطرح هذا الفصل عرضاً ووصفاً لمنهجية الدراسة وعينة ومجتمع الدراسة وأداة الدراسة وثباتها وصدقها، ويقدم هذا الفصل أيضاً المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات وأساليب جمعها.

منهج الدراسة

أعدت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة موضوع البحث ويكشف العلاقة بين القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية والريادة التنظيمية.

مجتمع الدراسة

تشكّل مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة جميعها في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة في العاصمة عمان للعام الدراسي (2023/2022) والبالغ عددهم (7823) معلماً ومعلمة موزعين على (1411 من المعلمين، 6412 من المعلمات) بحسب إحصائيات مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا المعلومات، وإدارة التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم.

الجدول رقم (3-1) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	1411	18.0%
	أنثى	6412	82.0%

عينة الدراسة

أُختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من المعلمات والمعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة، إذ تم التواصل مع مديري المدارس الخاصة الذين ساهموا في إيصال أداة الدراسة إلى المعلمات والمعلمين إلكترونياً، وتكونت العينة من (463) معلماً ومعلمة بمستوى ثقة بلغ 95%

وهامش خطأ 5% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة الكلي بعد الرجوع إلى الجداول الإحصائية لـ كيرجسي ومورغان (Krecie & anamorgan, 1970)، ووُزعت أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة كما يبينها جدول (2-3).

الجدول رقم (2-3) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	13.4%
	أنثى	401	86.6%
	الكلي	463	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	357	77.1%
	دراسات عليا	106	22.8%
	الكلي	463	100.0%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	193	41.7%
	6 إلى 10 سنوات	157	33.9%
	11 سنة فأكثر	113	24.4%
	الكلي	463	100.0%

أداة الدراسة

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين، حيث قُسمت الأداة إلى ثلاثة أقسام: الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، والثاني يتعلق بالقيادة الإبداعية وتم تطويرها بالرجوع إلى بعض الدراسات مثل: دراسة نياينة والغول (2023)، ودراسة عثيم (2023)، ودراسة العمري (2023)، وتم توزيع هذا الجزء على أربعة مجالات هي: الحساسية للمشكلات، الندرة (الأصالة)، والمرونة، والطلاقة، أما الجزء الثالث المتعلق بالريادة التنظيمية فقد تم تطويره بالاستعانة ببعض

الدراسات ذات العلاقة مثل: دراسة أبو برهم (2023)، وتم توزيعه على ثلاثة مجالات هي: الميزة التنافسية، والميل للمخاطرة، و الاستباقية (استشراف المستقبل).

صدق أداة الدراسة

يوفر صدق الاستبانة التأكد من أنها قادرة على قياس ما أعدت لقياسه، والتأكد من صدق احتواء الاستبانة على العناصر الضرورية التي تدخل في عملية التحليل من ناحية ووضوح وصحة مفرداتها وفقراتها من ناحية أخرى، وقد قامت الباحثة بالتثبت من صدق أداة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وتألّفت من (10) محكمين ممن لديهم الخبرة الواسعة والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية، ومناهج وأساليب التدريس، والقياس والتقويم. ويعرض الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الأداة. وطلب من المحكمين التعبير عن آرائهم في حد مواتية العبارات لقياس ما وضعت لإجله، ودرجة وضوح صياغتها، ومدى صلة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من حذف صياغة بعض العبارات أو تعديلها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، واعتماداً على الملاحظات التي أبدأها المحكمون أُجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، وإعادة صياغة بعض الفقرات على نحو يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها مما يؤكد صدقها.

صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي)

للتأكد من صدق البناء لأداة الدراسة، تم تنفيذها على عينة استطلاعية مكونة من 30 معلماً ومعلمة في مديرية التربية والتعليم بلواء الجامعة، من خارج عينة الدراسة المعنية، وتم حساب معامل

ارتباط بيرسون (Pearson) بعد جمع البيانات، وتم استخراج معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتسب اليه، تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة، و معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة على شكل معامل ارتباط بين كل فقرة وبين المجال الذي تنتمي اليه، والجداول التالية (3-3،3-4،3-5،6) توضح ذلك.

الجدول رقم (3-3) معاملات الارتباط بين فقرات القيادة الإبداعية وأبعادها

الطلاقة		المرونة		الندرة (الأصالة)		الحساسية للمشكلات	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.804	25	**0.811	17	**0.803	8	**0.801	1
**0.808	26	**0.814	18	**0.807	9	**0.793	2
**0.801	27	**0.807	19	**0.813	10	**0.805	3
**0.799	28	**0.809	20	**0.811	11	**0.809	4
**0.796	29	**0.800	21	**0.795	12	**0.793	5
**0.807	30	**0.801	22	**0.804	13	**0.796	6
**0.790	31	**0.805	23	**0.806	14	**0.800	7
**0.788	32	**0.810	24	**0.793	15	--	--
**0.781	33	--		**0.788	16	--	--
** دالة عند مستوى دلالة (0.01)							

يوضح الجدول (3-3) أن معاملات الارتباط جميعها كانت دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)

و ذات درجات مقبولة، ولهذا لم تحذف هذه الفقرات. وأستخرجت معاملات الارتباط بين مجالات

القيادة الإبداعية ببعضها والدرجة الكلية كما بالجدول (3-4) التالي:

الجدول رقم (3-4) معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصنوفة الارتباط للقيادة الإبداعية)

الدرجة الكلية	الطلاقة	المرونة	(الندرة) (الأصالة)	الحساسية للمشكلات	المتغيرات
				1	الحساسية للمشكلات
			1	**0.793	الندرة (الأصالة)
		1	**0.795	**0.760	المرونة
	1	**0.803	**0.801	**0.781	الطلاقة
1	**0.796	**0.799	**0.806	**0.805	الدرجة الكلية
** دالة عند مستوى دلالة (0.01)					

يظهر الجدول (3-4) أن معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً وذات درجات مقبولة، مما

يدل على درجة ملائمة من صدق البناء.

الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بين فقرات الريادة التنظيمية ومجالاتها

الاستباقية (استشراف المستقبل)		الميل للمخاطرة		الميزة التنافسية	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.804	18	**0.816	9	**0.813	1
**0.800	19	**0.812	10	**0.810	2
**0.808	20	**0.815	11	**0.801	3
**0.803	21	**0.812	12	**0.805	4
**0.807	22	**0.801	13	**0.814	5
**0.795	23	**0.804	14	**0.793	6
**0.798	24	**0.799	15	**0.801	7
**0.802	25	**0.795	16	**0.806	8
--	--	**0.795	17	--	--
** دالة عند مستوى دلالة (0.01)					

يوضح الجدول (3-5) أن معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند المستوى (0.01) وذات درجات مقبولة، وبالتالي لم يتم حذف هذه الفقرات. وأستخرجت معاملات الارتباط بين مجالات الريادة التنظيمية ببعضها والدرجة الكلية كما بالجدول (3-6) التالي:

الجدول رقم (3-6) معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصنوفة الارتباط)

الدرجة الكلية	الاستباقية (استشراف المستقبل)	الميل للمخاطرة	الحساسية للمشكلات	المتغيرات
			1	الميزة التنافسية
		1	**0.781	الميل للمخاطرة
	1	**0.792	**0.773	الاستباقية (استشراف المستقبل)
1	**0.801	**0.791	**0.763	الدرجة الكلية

يعرض الجدول (3-6) أن معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الاستبانة بتنفيذها على عينة استطلاعية من المعلمات والمعلمين في لواء الجامعة من خارج العينة وداخل المجتمع، ووصلت إلى 30 معلمة ومعلمًا، و حسب الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول (3-7) يظهر ذلك.

الجدول رقم (3-7) معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الحساسية للمشكلات	7	0.901
الندرة (الأصالة)	9	0.893
المرونة	8	0.934
الطلاقة	9	0.883
الميزة التنافسية	8	0.921
الميل للمخاطرة	9	0.894
الاستباقية (استشراف المستقبل)	8	0.912
القيادة الإبداعية	33	0.923
الريادة التنظيمية	25	0.891

يشير الجدول (3-7) إلى قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور ومجالات الاستبانة، وهي قيم

مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بحد مرتفع من الثبات، وصالحة للتطبيق.

تصحيح أداة الدراسة بجزئها

تدرجت الإجابة على فقرات الاستبانة بصورتها النهائية تبعاً لسلم لكرت الخماسي وهي موافق

بدرجة كبيرة جداً وتأخذ الرقم (5)، وموافق بدرجة كبيرة وتأخذ الرقم (4)، وموافق بدرجة متوسطة

وتأخذ الرقم (3)، وموافق بدرجة قليلة وتأخذ الرقم (2)، و موافق بدرجة قليلة جداً وتأخذ الرقم (1)،

وُصحت أداة الدراسة من خلال إعطاء التدرج السابق الأرقام (5، 4، 3، 2، 1) ، وللحكم على

مستوى القيادة الإبداعية في المدارس الخاصة بلواء الجامعة وعلاقتها بالريادة التنظيمية، تم استخدام

المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

وعليه يكون الحد الأدنى (المنخفض) $1.33+1 = 2.33$ ، والمتوسط $1.33+2.34 = 3.67$ ،

والحد الأعلى (المرتفع) $3.68 =$ فأكثر وتصبح أوزان الفقرات كما هو مبين في الجدول (3-8)

الجدول (3-8) أوزان الفقرات

المستوى	الفترة
المنخفض	1- أقل من 2.33
المتوسط	2.34 - 3.67
المرتفع	3.68 - 5

إجراءات الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لقياس مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بلواء الجامعة وعلاقتها بالريادة التنظيمية ، حيث تم تطويرها وتطوير فقراتها من خلال الخطوات التالية:

- 1- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.
- 2- تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
- 3- مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية التعليم الخاص والتي بدورها خاطبت المدارس والخاصة التابعة لها في لواء الجامعة والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.
- 4- إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.
- 5- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
- 6- توزيع الاستبانة برابط الكتروني على أفراد مجتمع الدراسة.
- 7- تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)
- 8- تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى أهدافها ، أستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات كما يأتي:

- استخراج معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق بناء الأداة.
- تحليل معاملات كرونباخ ألفا، (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة.
- حساب الانحرافات المعيارية المتوسطات الحسابية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- حساب معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) للتأكد من صدق البناء لأداة الدراسة، والاجابة عن السؤال الثالث للدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

يشمل هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها عن طريق الإجابة عن أسئلة

الدراسة، كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية في

مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال أُستخرجت الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمجالات متغير

القيادة الإبداعية، والمتوسط الحسابي لمتغير القيادة الإبداعية ككل، فضلاً عن درجة الممارسة والرتب.

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة على

أبعاد القيادة الإبداعية

الرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
2	مرتفعة	0.691	4.09	الحساسية للمشكلات
4	مرتفعة	0.702	3.96	الندرة (الأصالة)
1	مرتفعة	0.683	4.16	المرونة
3	مرتفعة	0.688	4.05	الطلاقة
	مرتفعة	0.691	4.07	القيادة الإبداعية ككل

يبين الجدول (4-9) إن هنالك اختلافات في قيم المتوسطات الحسابية لمجالات متغير أبعاد

القيادة الإبداعية ، لكنها تشابهت في درجة الممارسة فجميعها حققت درجة ممارسة مرتفع. وحقق بُعد

المرونة أعلى قيمة متوسط حسابي (4.16)، يليه بُعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (4.09).

وجاء بُعد الطلاقة ضمن المستوى المرتفع وبالمرتبة الثالثة بين أبعاد متغير القيادة الإبداعية بمتوسط

حسابي بلغت قيمته (4.05). يليه، وحل أخيراً وبالمرتبة الرابعة متغير الندرة (الأصالة)، إذ حقق

متوسط حسابي (3.96) وهو ضمن درجة الممارسة المرتفعة. وبشكل عام حقق أبعاد القيادة الإبداعية درجة ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.07)، ويشير على أن مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة يمتلكون درجة ممارسة مرتفع من تطبيق أبعاد القيادة الإبداعية.

وعلى مستوى المجالات أُحتسبت الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، ودرجة الممارسة

للفقرات لتقييم أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد وعُرضت كما جاءت في جدول (4-9):

المجال الأول: الحساسية للمشكلات

تم قياس مجال الحساسية للمشكلات من خلال سبع فقرات، والجدول (4-10) يبين "المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة للفقرات.

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمجال الحساسية

للمشكلات

رقم الفقرة	الفقرة يتصف مدير المدرسة بالآتي	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	جمع المعلومات الكافية لتحديد جوانب المشكلة .	3	4.12	0.802	مرتفعة
2	التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها .	6	4.03	0.811	مرتفعة
3	تقديم حلول متنوعة للمشكلات.	1	4.17	0.791	مرتفعة
4	توظيف الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات.	4	4.09	0.805	مرتفعة
5	التخطيط لمواجهة مشكلات العمل قبل وقوعها .	7	4.00	0.815	مرتفعة
6	البحث عن الحلول غير المألوفة في حل المشكلات.	2	4.15	0.793	مرتفعة
7	التعاون مع العاملين في اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة.	5	4.05	0.891	مرتفعة
	الحساسية للمشكلات ككل		4.09	0.691	مرتفعة

من خلال نتائج تحليل المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول رقم (4-10) يظهر أن فقرات

مجال الحساسية للمشكلات كانت ضمن درجة الممارسة المرتفعة، وحققت الفقرة الثالثة أعلى متوسط

حسابي بين فقرات المجال، والتي تنص على " تقديم حلول متنوعة للمشكلات " وبلغ المتوسط

الحسابي للفقرة (4.17) وهي ضمن درجة الممارسة المرتفع، وانحراف معياري (0.791)، ويشير انخفاض الانحراف المعياري على التجانس بين إجابات أفراد العينة. وحقت الفقرة الخامسة والتي تنص على " التخطيط لمواجهة مشكلات العمل قبل وقوعها " أقل متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة بلغت (4.00) وهي ضمن درجة الممارسة المرتفعة، وانحراف معياري (0.815)، ويشير انخفاض الانحراف المعياري على التجانس بين إجابات أفراد العينة. وبشكل شامل حقق مجال الحساسية للمشكلات درجة ممارسة مرتفع، بمتوسط حسابي (4.09)، مما يشير إلى أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى مديري المدارس الخاصة مرتفع.

البُعد الثاني: الندرة (الأصالة)

تم قياس بُعد الندرة (الأصالة) من خلال تسع فقرات، والجدول (4-11) يبين "المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة للفقرات.

الجدول رقم (4-11) المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لبُعد الندرة (الأصالة)

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	توظيف التقنيات الحديثة في مجال العمل .	1	4.20	0.683	مرتفعة
9	تشجيع مبادرات العاملين الجديدة .	7	4.02	0.709	مرتفعة
10	طرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل .	3	4.15	0.701	مرتفعة
11	تقبل الآراء المغايرة في القضايا المطروحة في العمل .	5	4.08	0.711	مرتفعة
12	بلورة أفكاره النابعة من خبراته وتجاربه.	6	4.05	0.718	مرتفعة
13	مناقشة أفكار المرؤسين مهما اختلفوا معه.	9	3.91	0.725	مرتفعة
14	ادارة علاقات العمل برؤية تنظيمية مختلفة .	2	4.17	0.692	مرتفعة
15	انجاز الاعمال بطرق متعددة.	8	3.95	0.721	مرتفعة
16	الابتعاد عن تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل	4	3.11	0.706	متوسطة
	الندرة (الأصالة)		3.96	0.702	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الندرة (الأصالة) بين (3.91-4.20) وهي تصنف على أنها ضمن درجة الممارسة المرتفع ، وحققت الفقرة الثامنة والتي تنص على "توظيف التقنيات الحديثة في مجال العمل " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (4.20) وهو ضمن درجة الممارسة المرتفعة، وانحراف معياري (0.683) وانخفاض قيمته يدل على التجانس في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. بينما حققت السادسة عشر والتي تنص على "الابتعاد عن تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل " أقل متوسط حسابي بقيمة (3.11) وهو ضمن المستوى المتوسط، وانحراف معياري (0.706)، وانخفاض قيمته يدل على التجانس في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. وبشكل عام حقق بُعد الندرة (الأصالة) درجة ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي (3.96)، مما يدل على أن مستوى الندرة (الأصالة) لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بلواء الجامعة مرتفع.

البُعد الثالث: المرونة

تم قياس بُعد المرونة من خلال ثماني فقرات، والجدول (4-12) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة للفقرات.

الجدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لبُعد المرونة

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
17	التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة والمتنوعة.	2	4.25	0.672	مرتفعة
18	معالجة المعلومات باستخدام الأساليب الجديدة.	1	4.27	0.663	مرتفعة
19	تغيير موقفه عند قناعته بعدم توافقه مع القضايا المطروحة.	3	4.21	0.681	مرتفعة
20	تنظيم الأفكار وفق الخطط الاستراتيجية المرسومة.	8	4.05	0.710	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
21	الاستجابة للمواقف الجديدة بسرعة.	5	4.15	0.703	مرتفعة
22	الحصول على المعارف من خلال الطرق المتنوعة.	6	4.11	0.705	مرتفعة
23	تطبيق مجموعة من البدائل في تعامله مع المواقف المتنوعة.	7	4.09	0.708	مرتفعة
24	القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة .	4	4.17	0.663	مرتفعة
	المرونة		4.16	0.683	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4-12) تحقيق بُعد المرونة درجة ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي (4.16)، مما يدل على أن مستوى المرونة لدى مديري المدارس مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة. وحقت الفقرة الثامنة عشر والتي تنص على " معالجة المعلومات باستخدام الأساليب الجديدة " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (4.27) وهي ضمن درجة الممارسة المرتفعة، وانحراف معياري (0.663)، وهي قيمة منخفضة تدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة. بينما حققت الفقرة العشرون والتي تنص على " تنظيم الأفكار وفق الخطط الاستراتيجية المرسومة " أقل متوسط حسابي بقيمة (3.05) وهي ضمن درجة الممارسة المرتفع، وانحراف معياري (0.710).

البُعد الرابع: الطلاقة

تم قياس بُعد الطلاقة من خلال تسع فقرات، والجدول (4-13) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة للفقرات.

الجدول رقم (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة بُعد الطلاقة

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
25	تجاوز العقبات التي تؤثر على العملية التعليمية في كافة الوسائل المتاحة.	8	3.96	0.711	مرتفعة
26	استخدام عدة استراتيجيات لإثارة تفكير العاملين في المدرسة.	9	3.90	0.713	مرتفعة
27	التفكير بحكمة وسرعة في ظروف العمل المتنوعة.	3	4.11	0.692	مرتفعة
28	تقبل ما يعرض عليه من أفكار جديدة.	4	4.08	0.699	مرتفعة
29	تقبل أي نقد يمكن أن يتعرض له.	5	4.05	0.701	مرتفعة
30	دمج الأفكار المطروحة في سبيل تكوين فكرة واحدة دالة.	2	4.13	0.680	مرتفعة
31	النظر إلى أمور العملية التعليمية من جميع الاتجاهات.	7	4.01	0.706	مرتفعة
32	التعبير عن الأفكار بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة	1	4.15	0.672	مرتفعة
33	القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	6	4.03	0.702	مرتفعة
	الطلاقة		4.05	0.688	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-13) تحقيق بُعد الطلاقة درجة ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي (4.05)،

مما يدل على أن مستوى الطلاقة لدى مديري المدارس بلواء الجامعة مرتفع من وجهة نظر أفراد

العينة. وحقت الفقرة الثانية والثلاثون والتي تنص على "التعبير عن الأفكار بسهولة وصياغتها في

كلمات مفيدة" أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (4.15) وهي ضمن درجة الممارسة المرتفعة،

وانحراف معياري (0.672)، وهي قيمة منخفضة تدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة. بينما

حققت الفقرة السادسة والعشرون والتي تنص على "استخدام عدة استراتيجيات لإثارة تفكير العاملين

في المدرسة" أقل متوسط حسابي بقيمة (3.90) وهي ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وانحراف

معياري (0.713)، وهي قيمة منخفضة تدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الريادة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات متغير الريادة التنظيمية، والمتوسط الحسابي العام للمتغير بالإضافة إلى الرتب ومستوى الريادة التنظيمية.

الجدول رقم (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمجالات متغير الريادة التنظيمية

الرتبة	مستوى الريادة التنظيمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	مرتفعة	0.651	4.25	الميزة التنافسية
2	مرتفعة	0.667	4.18	الميل للمخاطرة
3	مرتفعة	0.671	4.11	الاستباقية (استشراف المستقبل)
	مرتفعة	0.672	4.18	الريادة التنظيمية

يبين الجدول (4-14) إن هنالك اختلافات في قيم المتوسطات الحسابية لمجالات متغير الريادة التنظيمية، لكنها تشابهت في المستوى فجميعها حققت مستوى مرتفع. وحقق مجال الميزة التنافسية أعلى قيمة متوسط حسابي حيث بلغ (4.25)، يليه بُعد الميل للمخاطرة بمتوسط حسابي (4.18). وحقق بُعد الاستباقية أقل متوسط حسابي بلغ (4.11)، وبشكل عام حقق متغير الريادة التنظيمية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة مستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.18)، ويدل على أن مستوى الريادة التنظيمية لدى مديري المدارس بمديرية التربية والتعليم للواء الجامعة جاء بمستوى مرتفع.

وعلى مستوى المجالات تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمستوى لل فقرات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد على حدة، حيث تمّ عرضها كما جاءت في جدول (14-4)

البعد الأول: الميزة التنافسية

تم قياس بُعد الميزة التنافسية من خلال ثماني فقرات، والجدول (4-15) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمستوى لل فقرات.

الجدول رقم (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبُعد الميزة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة يتصف مدير المدرسة بالآتي:	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	التشجيع على توظيف التقنية الحديثة لتحسين الاداء.	1	4.31	0.651	مرتفعة
2	الاهتمام ببرامج التطوير للارتقاء بمستوى المدرسة.	2	4.30	0.641	مرتفعة
3	المنافسة للوصول بالمدرسة الى المراكز المتقدمة على مستوى المنطقة .	3	4.28	0.661	مرتفعة
4	اقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع لدعم موارد المدرسة.	4	4.25	0.673	مرتفعة
5	استثمار المشكلات بغية تحويلها لفرص يمكن الاستفادة منها.	7	4.20	0.693	مرتفعة
6	الحرص على خفض حجم التكاليف مع الاحتفاظ بالجودة.	6	4.22	0.691	مرتفعة
7	وضع خطط تتسم بالمرونة لتطوير كفاءة المعلمين.	5	4.23	0.681	مرتفعة
8	استقطاب الافراد ذوي المؤهلات الخبرات المتخصصة.	8	4.19	0.700	مرتفعة
	الميزة التنافسية		4.25	0.651	مرتفعة

وبالاطلاع على نتائج تحليل المتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول رقم (4-15) يظهر أن فقرات بُعد الميزة التنافسية كانت ضمن المستوى المرتفع، والفقرة الأولى حققت أعلى متوسط حسابي بين الفقرات، والتي تنص على " التشجيع على توظيف التقنية الحديثة لتحسين الاداء " وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4.31) وهي من ضمن المستوى المرتفع، وانحراف معياري (0.651)، ويشير انخفاض الانحراف المعياري على التجانس بين إجابات أفراد العينة. وحققت الفقرة الثامنة والتي تنص على " استقطاب الافراد ذوي المؤهلات الخبرات المتخصصة " أقل متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة بلغت (4.19) وهي ضمن المستوى المرتفع، وانحراف معياري (0.700)، ويدل انخفاض الإنحراف المعياري على التجانس بين إجابات أفراد العينة. وبشكل عام نلاحظ أن بُعد الميزة التنافسية بلغ مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.25)، مما يشير إلى أن مستوى الميزة التنافسية لدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بلواء الجامعة مرتفع .

البُعد الثاني: الميل للمخاطرة

تم قياس بُعد الميل للمخاطرة من خلال تسع فقرات، والجدول (4-16) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمستوى للفقرات.

الجدول رقم (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبُعد الميل للمخاطرة

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	الحرص على توفير قاعدة بيانات لاتخاذ القرار.	1	4.27	0.671	مرتفعة
10	الاستفادة من التغذية الراجعة حول القرار الإداري للتطوير.	2	4.25	0.682	مرتفعة
11	الاعلان عن حيثيات قراره للمعنيين بشفافية.	9	4.07	0.716	مرتفعة
12	تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والاستعداد لمواجهة النتائج	4	4.20	0.701	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة يتصف مدير المدرسة بالآتي :	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	5	4.19	0.707	مرتفعة
14	المغامرة بتنفيذ بعض الأفكار التربوية الجديدة.	6	4.15	0.711	مرتفعة
15	الجرأة للتعامل مع المواقف التربوية الطارئة.	7	4.13	0.714	مرتفعة
16	الميل للمجازفة والمغامرة الإدارية مهما كان شكلها.	8	4.11	0.714	مرتفعة
17	اقتراح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم العلم بالمخاطر المترتبة على ذلك.	3	4.22	0.690	مرتفعة
	الميل للمخاطرة		4.18	0.667	مرتفع

إذا اطلعنا على المتوسطات الحسابية ل فقرات بُعد الميل للمخاطرة نلاحظ أنها تراوحت بين (4.09-4.27) وهي ترتب على أنها ضمن المستوى المرتفع ، وحقت الفقرة التاسعة والتي نصت على "الحرص على توفير قاعدة بيانات لاتخاذ القرار " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (4.27) وهو ضمن المستوى المرتفع، وانحراف معياري (0.671) وانخفاض قيمته يدل على التجانس في الرأي بين إجابات أفراد العينة أما الفقرة الحادية عشر والتي تنص على " الاعلان عن حيثيات قراره للمعنيين بشفافية " أقل متوسط حسابي بقيمة (4.07) وهو ضمن المستوى المرتفع، وانحراف معياري (0.716) وبشكل عام نلاحظ أن بُعد الميل للمخاطرة مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.18)، مما يدل على أن مستوى الميل للمخاطرة مرتفع لدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بلواء الجامعة.

البُعد الثالث: الاستباقية (استشراف المستقبل

تم قياس بُعد الاستباقية (استشراف المستقبل) من خلال ثماني فقرات، والجدول (4-17) يبين "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

الجدول رقم (4-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبُعد الاستباقية

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
18	التخطيط للتوقعات المتعلقة بالتغييرات المستقبلية سلفاً.	2	4.18	0.685	مرتفعة
19	تشكيل صورة واضحة عن رؤية المدرسة لدى العاملين.	1	4.21	0.681	مرتفعة
20	القدرة على استيعاب القضايا ذات العلاقة بالمستقبل	3	4.15	0.692	مرتفعة
21	امتلاك المهارة لكشف العلاقة بين الاسباب والنتائج	6	4.08	0.703	مرتفعة
22	امتلاك مهارات اتخاذ القرار الموقفي.	8	4.01	0.713	مرتفعة
23	امتلاك المهارة التصورية او سيناريو الرؤية المستقبلية.	4	4.13	0.697	مرتفعة
24	توفير احتياجات العمل المدرسي بسرعة.	7	4.05	0.709	مرتفعة
25	مشاركة المعلمين في صنع القرارات.	5	4.11	0.701	مرتفعة
	الاستباقية (استشراف المستقبل)		4.11	0.671	مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية ل فقرات بُعد الاستباقية (استشراف المستقبل) بين (4.01-4.21)

وهي تصنف على أنها ضمن المستوى المرتفع ، وحققت الفقرة التاسعة عشر والتي تنص على

"تشكيل صورة واضحة عن رؤية المدرسة لدى العاملين " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة

(4.21) وهو ضمن المستوى المرتفع، وانحراف معياري (0.681) وانخفاض قيمته يدل على التجانس

في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. بينما حققت الفقرة الثانية والعشرون والتي تنص على "امتلاك

مهارات اتخاذ القرار الموقفي " أقل متوسط حسابي بقيمة (4.01) وهو ضمن المستوى المرتفع،

وانحراف معياري (0.713)، وبشكل عام حقق بُعد الاستباقية (استشراف المستقبل) مستوى مرتفع

بمتوسط حسابي (4.11)، مما يدل على أن مستوى الاستباقية (استشراف المستقبل) مرتفع لدى

مديري المدارس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية ومستوى الريادة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال أستخدم معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ارتباطية

بين القيادة الإبداعية، والريادة التنظيمية، كما يوضح الجدول رقم (4-18) الآتي:

الجدول رقم (4-18) قيم معامل ارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية ومستوى الريادة التنظيمية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين

الريادة التنظيمية	الاستباقية (استشراف المستقبل)	الميل للمخاطرة	الميزة التنافسية	المجال
**0.851	**0.831	**0.822	**0.816	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
**0.903	**0.891	**0.829	**0.801	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
**0.869	**0.840	**0.852	**0.844	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
**0.893	**0.862	**0.817	**0.820	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
**0.811	**0.883	**0.866	**0.817	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة

ويبين الجدول (4-18) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للقيادة الإبداعية ومستوى الريادة التنظيمية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط (0.801-0.903)، وهذا يشير على أنه كلما زاد مستوى القيادة الإبداعية أو أي من مجالاته، زاد مستوى الريادة التنظيمية ومجالاتها، والعكس صحيح.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن الفصل الخامس عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، بالإضافة إلى عرض التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين ؟

كشفت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة ، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين يمارسون القيادة الإبداعية أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية وهذا مقياس إيجابي، ومنح المعلمين الحرية الكافية لتجريب وتطبيق أفكارهم، والعمل على توفير مناخ تعاوني يساعد على إشراك المعلمين في تقويم أدائهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتشجيع المعلمين على الالتحاق بهذه الدورات، وقد يفسر ذلك أن بمنح الحرية للمدراء والثقة بقدراتهم على تجاوز التحديات، ومواجهة الأزمات بأفكارهم الإبداعية الأصيلة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نباتة (2023)، ودراسة براهيمى (2022)، ودراسة الشمري والظفيري (2022) حيث جاء مستوى القيادة الإبداعية فيها مرتفع.

أمّا بالنسبة لمجالات القيادة الإبداعية، فقد تمت مناقشتها كالآتي:

المجال الأول: الحساسية للمشكلات

بيّنت النتائج أنّ فقرات بُعد الحساسية للمشكلات كانت ضمن درجة الممارسة المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الرابعة، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ مديري المدارس يعملون على جمع المعلومات الكافية

لتحديد جوانب المشكلة، والتنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها والتخطيط لها، وتقديم حلول متنوعة للمشكلات، وتوظيف الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات وبحثهم عن حلول غير مألوفة في حل المشكلات وتعاونهم مع فريق العمل في اقتراح الحلول المناسبة وقد انفتحت هذه الدراسة مع دراسة العثيم (2023) حيث جاء بعد الحساسية للمشكلات بالمرتبة الأولى.

المجال الثاني: الندرة (الأصالة)

أوضحت النتائج أنّ فقرات مجال الندرة (الأصالة) كانت ضمن درجة الممارسة المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأولى، وقد تنسب الباحثة ذلك إلى أنّ مديري المدارس يوظفون التقنيات الحديثة في مجال العمل، ويشجعون مبادرات العاملين الجديدة، وطرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل، وتقبل الآراء المغايرة في القضايا المطروحة في العمل وانجازهم للعمل بطرق متعددة دون تكرار ويديرون اعمالهم برؤيا تنظيمية مختلفة وقادرون على بلورة الأفكار الناتجة من الخبرات والتجارب. وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة العمري (2023) حيث جاء بعد الأصالة بدرجة مرتفعة.

المجال الثالث: المرونة

أبرزت النتائج أنّ فقرات مجال المرونة من ضمن درجة الممارسة المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الثانية، وقد تربط الباحثة ذلك بأنّ مديري المدارس يشجعون المعلمين على تقديم الأفكار الجديدة والمتنوعة، ومعالجة المعلومات باستخدام الأساليب الجديدة، وتنظيم الأفكار وفق الخطط الاستراتيجية المرسومة واستجابتهم للمواقف الجديدة بسرعة وتطبيق بدائل عديدة في تعاملهم مع المواقف المتنوعة ورؤيتهم للأشياء بطرق مختلفة.

المجال الرابع: الطلاقة

أثبتت النتائج أنّ فقرات الطلاقة من ضمن درجة الممارسة المرتفعة، وجاءت بالمرتبة الخامسة، ويعود إلى أنّ مديري المدارس يستطيعون تجاوز العقبات التي تؤثر على العملية التعليمية في كافة الوسائل المتاحة، واستخدام عدة استراتيجيات لإثارة تفكير العاملين في المدرسة، والتفكير بحكمة وسرعة في ظروف العمل المتنوعة ويعبرون عن افكارهم بسهولة ويستطيعون تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة ولديهم القدرة على دمج الأفكار المطروحة في سبيل تكوين فكرة واحدة دالة ويدل أيضاً على تقبلهم اي نقد أو ما يعرض عليهم من افكار .

مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي ينصّ على ما مستوى الريادة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين ؟

أبدت النتائج أنّ مستوى الريادة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً على الدرجة الكلية، وقد يفسر ذلك إلى أنّ مديري المدارس يسعون لبناء الثقة ودعم المعلمين والطلبة، وتطويرهم من خلال تقدير جهودهم والتركيز على بناء علاقات إيجابية، وفهم احتياجاتهم الوظيفية والتدريبية، من خلال اتصال مفتوح بين الإدارة والعاملين، وتطوير الرؤية المستقبلية، من خلال وجود تصور واضح عن المستقبل، بحيث تكون واقعية، يشارك في صياغتها المعلمون وأولياء الأمور والطلبة والمسؤولون عن التعليم، والعمل على ترسيخ القيم الإنسانية والاتجاهات، كالعادلة والمساواة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع أبو برهم (2022) التي أظهرت أنّ مستوى الريادة التنظيمية جاء

بمستوى مرتفع.

أما بالنسبة لمجالات الريادة التنظيمية، فقد نوقشت كما يأتي:

المجال الأول: الميزة التنافسية

كشفت النتائج أنّ فقرات مجال الميزة التنافسية كانت ضمن المستوى الأهمية المرتفع، وجاءت بالمرتبة الأولى، و قد يفسر ذلك إلى أنّ مديري المدارس يستطيعون توظيف التقنية الحديثة لتحسين الاداء، ويهتمون ببرامج التطوير للارتقاء بمستوى المدرسة، والمنافسة للوصول بالمدرسة الى المراكز المتقدمة على مستوى المنطقة ويستثمرون المشكلات ويحولونها لفرص يمكن الاستفادة منها ويحافظون على الجودة مع حرصهم على خفض حجم التكاليف وجذب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية ووضعهم خطط تتسم بالمرونة لتطوير كفاءة المعلمين ويدل أيضاً حرصهم على إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع لدعم موارد المدرسة.

المجال الثاني: الميل للمخاطرة

بينت النتائج أنّ فقرات مجال الميل للمخاطرة كانت ضمن المستوى المرتفع، وجاءت بالمرتبة الثانية، وقد يؤول ذلك إلى أنّ مديري المدارس يحرصون على توفير قاعدة بيانات لاتخاذ القرار، ويستفيدون من التغذية الراجعة حول القرار الإداري للتطوير، وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والاستعداد لمواجهة النتائج والميل للمجازفة والمغامرة مهما كان شكلها والجرأة في التعامل مع المواقف الطارئة واقتراحهم أساليب جديدة لتحسين العمل رغم العلم بالمخاطر المترتبة على ذلك.

المجال الثالث: الاستباقية (استشراف المستقبل)

أظهرت النتائج أنّ فقرات الاستباقية (استشراف المستقبل) كانت ضمن المستوى المرتفع، وجاءت بالمرتبة الثالثة، وقد تبرر الباحثة ذلك أن مديري المدارس يمتلكون المهارة لكشف العلاقة بين الاسباب والنتائج، وتشكيل صورة واضحة عن رؤية المدرسة لدى العاملين، وامتلاك مهارات

اتخاذ القرار الموقفي، والعمل على توفير احتياجات العمل المدرسي والعمل على إشباعها ويمتلكون المهارة التصورية وسيناريو الرؤية المستقبلية ويستوعبون القضايا ذات العلاقة بالمستقبل.

مناقشة نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الإبداعية ومستوى الريادة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية ومستوى الريادة التنظيمية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين ، وهذا يعلل أنه كلما زاد مستوى القيادة الإبداعية أو أي من مجالاته، زاد مستوى الريادة التنظيمية ومجالاته لديهم، والعكس صحيح وذلك قد يبرر إلى أن المتغيرين يشكلان منظومة تستنبط تفاعلاتها من تداؤبية العلاقة فيما بينهما من جهة والتكاملية في البناء من جهة أخرى، حيث أن العمل الريادي يبدأ بفكرة إبداعية جاذبة يمكن تطبيقها وتضيف قيمة معينة فيبدأ صاحب الفكرة بكتابة الخطة وتطبيقها ومع امتلاكه للقدرات الإدارية اللازمة والموارد المطلوبة والتمويل اللازم لمزاولة العمل واستثماره للفرص والموارد المتاحة فهذا يساعد المؤسسات التعليمية على الحصول على ميزة تنافسية وتثبيت موقعها وضمان الاستمرارية والاستدامة في العمل والانتاج فلا بد من ضرورة تعميق وعي وإدراك المدرسة إلى ضرورة الإهتمام الجاد بامتلاك مهارات القيادة الإبداعية لما لها من دور فاعل في تحقيق الريادة التنظيمية ، فالريادة تسعى إلى دعم الإبداع والتجديد داخلها بما يسهم تطوير أدائها وتحقيق تميزها، وتدل أيضا هذه النتيجة إلى سرعة استجابة القادة الإبداعيين لأي تغييرات مفاجئة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة حيث تنتهج حلول إبداعية تعمل على مواكبة ومجاراة تقلبات السوق الغير متوقعة أحيانا، إذ تعتمد الريادة التنظيمية على سرعة الاستجابة للتحديات والتغيرات الراهنة والمحتملة مع إتاحة إشراك اتخاذ القرار مع فرق عمل ذات كفاءة عالية في تنفيذ الأعمال مما يحول المدرسة من كونها مدرسة تقليدية إلى مدرسة ريادية متميزة تحقق التنافس مع المدارس المناظرة لها.

التوصيات

وبعد الدراسة والبحث ، وبالرجوع لما توصلت إليه الدراسة من تحليلات ونتائج ، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كالتالي:

- دعوة المديرين لوضع الخطط الاستراتيجية للعمل الإداري وخطط التطوير المدرسي وإشراك أولياء الأمور في تقديم المقترحات لعمليتي التعلم والتعليم.
- ابتعاد المديرين عن تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل والقيام بحل المشكلات بطرق متعددة.
- عقد برامج تدريبية لمديري المدارس والمعلمين حول أنواع الصلاحيات وكيفية تفويضها في إطار الخطة العامة المدرسية.
- تشجيع مديري المدارس على ممارسة الفكر الريادي واستثماره في مدارسهم لما له من آثار إيجابية على مخرجات العملية التعليمية، وتوجيههم للتشاور المستمر مع العاملين في المدرسة عن التخطيط الاستراتيجي.
- الإسهام في تدريب مديري المدارس على برامج متخصصة لتوظيف التخطيط الاستراتيجي الإبداعي في مدارسهم والتنبؤ بالمتغيرات والمستجدات حسب تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- دعوة مديري المدارس لإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار وصناعته لأنهم قادة قادرين على التجديد والابداع والتحديث، وتكوين فرق العمل لاتخاذ القرارات المختلفة، وتفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.
- توسيع عملية استقطاب الافراد من ذوي المؤهلات المتخصصة التي تدعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو برهم، محمد (2022). أثر المناهضة التنظيمية في تحقيق الريادة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (7)، 1-28.
- أبو جوفيل ريم (2020) درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الزيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، *المجلة العربية للأبحاث*، 2 (8)، 114-128.
- أبو حيش، أسماء (2018). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عابد، محمود (2015). علاقة المدرسة مع مجتمعا المحلي وسبل تنميتها وتطويرها. الأردن: وكالة الغوث.
- أحمد، إيمان، وعزب، إيمان. (2017). تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة. *مجلة الإدارة التربوية*، 4 (15)، 471-557.
- اسماعيل، عماد (2023). الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية*، 30 (7)، 343-363.
- أل حسين، سارة (2020). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 1 (15)، 97-179.
- براهيمي، مختار (2022). مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية: دراسة ميدانية في ولاية المسيلة، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 14 (1)، 241-260.
- البربري، محمد (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية، *المجلة التربوية*، 1 (94)، 829-972.

- بهزادي، كلثوم (2020). الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، 27 (125)، 389-478.
- بوزهرة، محمد، ومرزوقي، رفيق (2021). القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري، مجلة القراءة والمعرفة، 10 (1)، 130-163.
- حمادات، محمد (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للتوزيع والنشر: عمان.
- حميد، ريم (2015). متطلبات إدارة الالتزام العالمي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21 (84)، 36-59.
- خاطر، محمد. (2019). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، 16(1)، 140-228.
- الخنعمي، مسفر (2020). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، 1 (36)، 482-508.
- الخنعمي، مسفر (2021). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، 36 (1)، 482-508.
- خليل ميرفان (2022) القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.
- رسمي، محمد (2019). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية، 30 (119)، 104-116.
- الرفاعي، رجا (2018). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3 (9)، 1014-1036.
- الرمثي، محمد (2019). الخصائص الريادية لدى قادة مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 107 (4)، 404-457.

زاهر، حنان (2017). تصور مقترح لتفعيل التعليم لريادة الأعمال بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية، مجلة كلية التربية، 1 (32)، 714-729.

الزهراني، نجوى (2020). درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية وعلاقتها بالأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القائدات والمعلمات، مجلة كلية التربية، 20 (4)، 605-634.

السواريس، ختام (2019). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظرهم، المجلة العربية للتربية النوعية، 1 (9)، 115-138.

الشديفات، تماضر (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة المفرق، مجلة المنارة، 1 (13)، 144-169.

الشرفا، أمل. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

الشقيفي، عثمان. (2020). تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. مجلة القراءة والمعرفة، 20 (2)، 397-427.

الشمري، عادل، والظفيري، نورة. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية ومقترحات تعزيز دورها في تنمية المواهب لدى الطالبات. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9 (4)، 1 - 22.

الشهراني، حنان (2018). تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (15)، 75-100.

صالح، قيس، وباني، باسمه (2018). القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات الإدارة المعرفة في جامعة الكوفة، مجلة القادسية، 15 (4)، 113-138.

صفحي، عائشة (2023). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة: دراسة حالة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (15)، 96-112.

ضاحي، كريم (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية-كمية الصفوة الجامعية، مجلة كلية الكوت الجامعية، 5 (1)، 62 - 80.

الضويحي، عائشة (2020). معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية "دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، 79 (3)، 239-258.

العامري، نورة (2021). دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الاهلي في الجمهورية اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، 3 (2)، 875-903.

عايض، عبد اللطيف؛ وأبو هادي، أحمد (2019). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 25 (3)، 57 - 84.

العبدلي، جار الله (2020). فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة، مجلة كلية التربية بالمنصورة. 112 (2)، 430-472.

عسبي، نورة (2020). القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية، آفاق جديدة في تعليم الكبار، 1 (26)، 195-231.

العثيم، مها. (2023). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، 2 (2)، 79 - 131

عصافرة، هنادي (2023). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (22)، 1-20.

علي، أمل (2023). القيادة الإبداعية على تحقيق الرضا الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الشرقية دراسة ميدانية، دراسات تربوية ونفسية، 1 (121)، 361-465.

العمرى، إيمان (2023). واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، 39 (2)، 1-17.

الغامدي، بندر (2021). إدارة الذات وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الباحة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 1 (67)، 170-248.

فريوان، منيرة (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية، 38 (10)، 179-206.

القناني، صافي (2017). ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة الإبداعية بمدينة الرياض، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 1 (9)، 145-182.

القحطاني، أمل (2022). دور القيادة الاستراتيجية بالمدارس في تنمية المهارات الإبداعية، للمعلمين، فكر وإبداع، 1 (121)، 165-186.

القعزة، رسل (2023). القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط،

القيسي، سهام (2021) الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت.

المالكي، بدر (2022). الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة المدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 1 (71)، 221-270.

محمد، عمرو. (2022). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي بين العاملين في الاتحاد المصري للملاكمة. مجلة بني سويف للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 5 (09)، 109-138.

المطيري، طروه (2020). درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 1 (3)، 743-780.

نابطة، رشا، والغول، كاظم (2023). القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 34 (مجلة خاص)، 411-420.

نصر، حنان (2021). بدائل مقترحة لتحقيق الريادة التنظيمية الاستراتيجية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الإسماعيلية، مجلة العلوم التربوية، 1 (2)، 13-21.

- Ayub, D & Othman, Norasmah. (2013). Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools. *Asian Social Science*: Vol. 9, No. 12, 2013. Published by Canadian Center of Science and Education.
- Abecassis-Moedas, C., & Gilson, L. L. (2018). Drivers and levels of creative leadership: An examination of choreographers as directive and integrative leaders. *Innovation journal*, 20(2), 122-138.
- Ada, B. D., & Zembat, R. (2022). An Examination of the Creative Leadership Skills of Pre-School Administrators and Teachers. *International Journal of Educational Research Review*, 7(3), 143-156.
- Alsuwaidi, K. A. K. Y., & Omar, A. J. (2020). Structural model of principals' innovative leadership attributes on managerial creativity. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 11(2), 150-156.
- Al-Zoubi, Z. H., Issa, H. M. B., & Musallam, F. Y. (2023). The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of Teaching Performance. *Education Sciences*, 13(2), 163-178.
- Baltaci, A. (2017). Relations between Prejudice, Cultural Intelligence and Level of Entrepreneurship: A Study of School Principals. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3), 645-666.
- Blake, Beverley. (2019). The principal as an entrepreneur in the management of school. Master dissertation, faculty of education. University of Johannesburg.
- Cormican, K., & O'sullivan, D, (2014). Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management. *Technovation Journal* 24 , (10),1-11.
- Courpasson, D., Dany, F., & Martí, I. (2016). Organizational entrepreneurship as active resistance: A struggle against outsourcing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 131-160.
- De Jong, W. A., Lockhorst, D., de Kleijn, R. A., Noordegraaf, M., & van Tartwijk, J. W. F. (2022). Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 928-944.
- Dehani, E., Taheri, A. M., & Ghasemi Zad, A. (2020). The Effect of Organizational Entrepreneurship on Creativity and Perception of Students' Ability in Technical High Schools of Sistan and Baluchestan. *Agricultural Marketing and Commercialization Journal*, 4(1), 25-37.
- Dess G. G., Lumpkin, G.T., Eisner, & Alan B. (2018). Strategic Management, Text & Cases. (4th Ed). McGraw-Hill.

- Ememe, O. N., Ezeh, S. C., & Ekemezie, C. A. (2018). The role of head-teacher in the development of entrepreneurship education in primary schools. *Academic Research International*, 4(1), 242.
- Feriady, M., & Santoso, A. (2020). Teacherpreneurship Determination Toward Teacher Innovation and Competitive Advantage in the Disruption Era: Application of Strategic Entrepreneurship Theory in Educational Institutions. *KnE Social Sciences, International Conference on Economics, Business and Economic Education, Negeri Semarang University in Indonesia in collaboration with Teknologi MARA University in Malaysia and Diponegoro University, Knowledge E, Indonesian*, 787-797.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskission, R. E. (2015). *Strategic Management: Competitiveness and Gloablization* (8th ed). SouthWestren College Publishing, U.S.A.
- Keamy, R. (2016). Creative leadership 'It's just the norm'. *School Leadership & Management*, 36(2), 151-168.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2019). Program Development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 10(2), 79-93.
- Rey. A. (2018). The role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools. Master thesis. University of Pretoria. South Africa.
- Sagir, M. (2019). *Innovational Leadership in School Management*. University Park Bulletin, 6(1), 45-55.
- Sajkiewicz, Stefan, Pashiardis, Petros & Goldring, Ellen (2021) Comparing School Leadership Practices in Germany and the United States: Contexts, Constructs and Constraints. in: Annika Wilmers & Sieglinde Jornitz (Editors) *International Perspectives on School Settings, Education Policy and Digital Strategies*, Verlag Barbara Budrich, JSTOR, : <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1gbrz4.4> , accessed: 11/4/2021.
- Thammakitjawat, K., & Asanok, M. (2019). *The Development of the Programs to Enhance a Creative Leadership of School Administrators in the Private Education under Buriram Provincial Office* (Doctoral dissertation, Mahasarakham University).
- Thawinkarn, D., Tang, K. N., & Ariratana, W. (2018). Relationship between perceived directors' leadership and classroom quality of primary schools in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 230-235.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.

الملحقات

الملحق رقم (1) أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور/.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

تعد الباحثة دراسة بعنوان: " القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة التنظيمية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة التربوية / جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، علماً بأن الإجابة على كل الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	1

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع

بين أيديكم هذه الأداة في صورتها الأولية، راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1- درجة انتماء الفقرات لموضوع الدراسة.

2- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.

مقدرة وشاكرة لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: مريم محمد إسمير بشير.

التخصص: قيادة وإدارة وتربوية/ جامعة الشرق الأوسط.

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

استبانة الدراسة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل الإجابة

الجنس: ذكر انثى

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس
دراسات عليا

الخبرات العلمية: أقل من 5 سنوات 5 الى 10 سنوات أكثر
من 10 سنوات

القسم الثاني: القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة التنظيمية

المحور الأول: القيادة الإبداعية

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: الحساسية للمشكلات								
1	يبادر مدير المدرسة إلى تحديد المشكلات التي تواجه العاملين.							
2	يمتلك مدير المدرسة مهارة طرح أسئلة مفتوحة الاجابات عند التعرض للمشكلات.							
3	يوظف مدير المدرسة الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات.							
4	يستشرف مدير المدرسة تحديد المشكلة قبل حدوثها.							
5	يحلل مدير المدرسة المعلومات المتعلقة بالمشكلة بشمولية.							
6	يبحث مدير المدرسة عن الحلول الإبداعية في حل المشكلات.							
7	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين في اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة.							
المجال الثاني: الأصالة								
8	يوظف مدير المدرسة التقنيات الحديثة في							

التعديلات والمقترحات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							المجالات الإدارية والتعليمية.	
							يشجع مدير المدرسة مبادرات العاملين الهادفة إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية.	9
							يقدم مدير المدرسة الحلول التي تتناسب مع القضايا التعليمية.	10
							يتقبل مدير المدرسة الآراء المغايرة في القضايا التعليمية المطروحة.	11
							يعمل مدير المدرسة على تنمية استشعار الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة.	12
							يركز مدير المدرسة في الاجتماعات على الأمور المهمة.	13
							يساعد مدير المدرسة العاملين في المدرسة على زرع روح المنافسة لديهم.	14
المجال الثالث: المرونة								
							يشجع مدير المدرسة على الأفكار الجديدة.	15

التعديلات والمقترحات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							يعيد مدير المدرسة ترتيب المعلومات باستخدام الأساليب الابتكارية.	16
							يغير مدير المدرسة موقفه عند قناعاته بعدم توافقها مع القضايا المطروحة.	17
							ينظم مدير المدرسة الأفكار وفق الخطط الاستراتيجية المرسومة.	18
							يستجيب مدير المدرسة للمواقف الجديدة بسرعة.	19
							يحصل مدير المدرسة على المعارف من الطرق العديدة من الطرق المتنوعة.	20
							يطبق مدير المدرسة مجموعة من البدائل في تعامله مع المواقف المتنوعة.	21
المجال الرابع: الطلاقة								
							يتجاوز مدير المدرسة العقبات التي تؤثر على العملية التعليمية في كافة الوسائل المتاحة.	22

التعديلات والمقترحات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							يستخدم مدير المدرسة استراتيجية العصف الذهني لإثارة تفكير العاملين في المدرسة.	23
							يتمكن مدير المدرسة من التفكير السريع في كافة الظروف المتنوعة.	24
							يطور مدير المدرسة خبرات المعلمين بتنفيذ دورات تدريبية متنوعة داخل المدرسة (العمل في مجموعات، مراعات الفروق الفردية).	25
							يهيئ مدير المدرسة نفسه لتقبل أي نقد يمكن أن يتعرض له.	26
							يدمج مدير المدرسة الأفكار المطروحة في سبيل تكوين فكرة واحدة دالة.	27
							ينظر مدير المدرسة إلى أمور العملية التعليمية من جميع الاتجاهات.	28

المحور الثاني: الريادة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: الإبداع								
1	يعزز مدير المدرسة تعبير العاملين والطلبة عن آرائهم وأفكارهم بحرية.							
2	يشجع مدير المدرسة القدرات والمواهب الإبداعية لدى العاملين والطلبة.							
3	يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تكنولوجية حديثة تخدم عملية التعلم والتعليم في المدرسة.							
4	يوفر مدير المدرسة بيئة عمل إبداعية.							
5	يستثمر مدير المدرسة المشكلات بغية تحويلها لفرصة يمكن الاستفادة منها.							
6	يتعامل مدير المدرسة مع الظروف الطارئة بطرق متنوعة.							
7	ينافس مدير المدرسة من خلال مدرسته							

التعديلات والمقترحات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							بقوة مع المدارس الأخرى.	
المجال الثاني: الميل للمخاطرة								
							يحرص مدير المدرسة على توفير قاعدة بيانات دقيقة لازمة لاتخاذ القرار.	8
							يقوم مدير المدرسة بمتابعة تنفيذ القرارات المدرسية.	9
							يحرص مدير المدرسة على الاستفادة من التغذية الراجعة حول القرار الإداري للتطوير.	10
							يعلن مدير المدرسة حيثيات قراره بكل المعنيين بشفافية.	11
							يتحمل مدير المدرسة مسؤولية اتخاذ القرارات.	12
							يمكن مدير المدرسة العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	13
							يغامر مدير المدرسة بتنفيذ بعض الأفكار الجديدة.	14

التعديلات والمقترحات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
المجال الثالث: الرؤية								
							يخطط مدير المدرسة للتوقعات المتعلقة بالتغييرات المستقبلية سلفاً.	15
							يعزز مدير المدرسة تشكيل صورة واضحة عن رؤية المدرسة لدى العاملين.	16
							يعزز مدير المدرسة مهارات الإبداع الذاتي لدى العاملين معه.	17
							يظهر مدير المدرسة الإنجازات الإبداعية للعاملين معه.	18
							يعزز مدير المدرسة ثقة العاملين معه بالمعلومات المقدمة لهم.	19
							يشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات.	20
							يتنبأ مدير المدرسة بحاجات العمل والعاملين والطلبة في المدرسة للعمل على إشباعها.	21

انتهت الاستبانة

الملحق رقم (2) أسماء السادة محكمي أداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	اسم المحكم
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	د. خالد علي السرحان
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	د. راتب السعود
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	د. صالح أحمد عبابنة
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	د. عماد بني خالد
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. عبد السلام العوامرة
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	د. عثمان ناصر منصور
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. ذكريات جبريل القرالة
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. عمر الرفايعة
جامعة الشرق الأوسط	القياد التربوية	أستاذ مساعد	د. دانا اخوارشيدة
جامعة الشرق الأوسط	القياد التربوية	أستاذ مساعد	د. زيد خريسات

الملحق رقم (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية

المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة التنظيمية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة التربوية / جامعة الشرق الاوسط ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (استبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

لذا يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي.

مقدرةً وشاكراً لكم حسن تعاونكم

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

استبانة الدراسة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل الإجابة

الجنس: ذكر انثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل 6 الى 10 سنوات 11 سنة فأكثر

القسم الثاني: القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة

التنظيمية

المحور الأول: القيادة الإبداعية

غير موافق بشدة	غير موافق	مواف إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
<p>المجال الأول: الحساسية للمشكلات : وتعرف بأنها قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد وتحديدها بدقة والقدرة على الرؤية الواضحة لابعاد المشكلة ومراقبة نواحي القصور واستيعاب جميع النتائج.</p> <p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>						
					1	جمع المعلومات الكافية لتحديد جوانب المشكلة .
					2	التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها.
					3	تقديم حلول متنوعة للمشكلات.
					4	توظيف الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات.
					5	التخطيط لمواجهة مشكلات العمل قبل وقوعها.
					6	البحث عن الحلول غير المألوفة في حل المشكلات.
					7	التعاون مع العاملين في اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة.
<p>المجال الثاني: الندرة (الأصالة): وتعرف بأنها انتاج افكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المؤلف والمتوقع بشرط ان تكون ذات قيمة على مستوى الفرد او المنظمة او المجتمع.</p> <p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>						
					8	توظيف التقنيات الحديثة في مجال العمل .
					9	تشجيع مبادرات العاملين الجديدة .

غير موافق بشدة	غير موافق	مواف إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
					10	طرح أفكار غير تقليدية لتطوير العمل .
					11	تقبل الآراء المغايرة في القضايا المطروحة في العمل .
					12	بلورة أفكاره النابعة من خبراته وتجاربه.
					13	مناقشة أفكار المرؤسين مهما اختلفوا معه.
					14	ادارة علاقات العمل برؤية تنظيمية مختلفة .
					15	انجاز الاعمال بطرق متعددة.
					16	الابتعاد عن تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل
<p>المجال الثالث: المرونة: وتعرف بأنها النظر الى المشكلة من عدة زوايا لانتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميزية وعدم التفكير داخل حدود واطر ثابتة للوصول الى الجديد وعدم تبني أنماط ذهنية محددة سلفا.</p>						
<p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>						
					17	التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة والمتنوعة.
					18	معالجة المعلومات باستخدام الأساليب الجديدة.
					19	تغيير موقفه عند قناعته بعدم توافقه مع القضايا المطروحة.
					20	تنظيم الأفكار وفق الخطط الاستراتيجية المرسومة.
					21	الاستجابة للمواقف الجديدة بسرعة.
					22	الحصول على المعارف من خلال الطرق المتنوعة.

غير موافق بشدة	غير موافق	مواف إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
					23	تطبيق مجموعة من البدائل في تعامله مع المواقف المتنوعة.
					24	القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة .
<p>المجال الرابع: الطلاقة: وتعرف بأنها القدرة على توليد عدد كبير من البدائل او المترادفات او الأفكار او الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها.</p> <p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>						
					25	تجاوز العقبات التي تؤثر على العملية التعليمية في كافة الوسائل المتاحة.
					26	استخدام عدة استراتيجيات لإثارة تفكير العاملين في المدرسة.
					27	التفكير بحكمة وسرعة في ظروف العمل المتنوعة.
					28	تقبل ما يعرض عليه من أفكار جديدة.
					29	تقبل أي نقد يمكن أن يتعرض له.
					30	دمج الأفكار المطروحة في سبيل تكوين فكرة واحدة دالة.
					31	النظر إلى أمور العملية التعليمية من جميع الاتجاهات.
					32	التعبير عن الأفكار بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة
					33	القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل

المحور الثاني: الريادة التنظيمية


<p>المجال الأول: الميزة التنافسية: وتعرف بأنها مجموعة من المميزات التي تمتلكها المدرسة وتميزها عن غيرها من المدارس باستخدام طرق واستراتيجيات جديدة تمكنها من استثمار مواردها بشكل افضل والتغلب على مشكلاتها الداخلية ويحقق لها الجودة او المرونة بأقل تكلفة.</p>					
<p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>					
				1	التشجيع على توظيف التقنية الحديثة لتحسين الاداء.
				2	الاهتمام ببرامج التطوير للارتقاء بمستوى المدرسة.
				3	المنافسة للوصول بالمدرسة الى المراكز المتقدمة على مستوى المنطقة .
				4	اقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع لدعم موارد المدرسة.
				5	استثمار المشكلات بغية تحويلها لفرص يمكن الاستفادة منها.
				6	الحرص على خفض حجم التكاليف مع الاحتفاظ بالجودة.
				7	وضع خطط تتسم بالمرونة لتطوير كفاءة المعلمين.
				8	استقطاب الافراد ذوي المؤهلات الخبرات المتخصصة.
<p>المجال الثاني: الميل للمخاطرة: وتعرف بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات جريئة تعتمد على المغامرة في ظروف عدم التأكد من النتائج وتحمل المخاطر لتحقيق اهداف المدرسة.</p>					
<p>يتصف مدير المدرسة بالآتي :</p>					
				9	الحرص على توفير قاعدة بيانات لاتخاذ القرار.

					10	الاستفادة من التغذية الراجعة حول القرار الإداري للتطوير.
					11	الاعلان عن حيثيات قراره للمعنيين بشفافية.
					12	تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والاستعداد لمواجهة النتائج
					13	تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.
					14	المغامرة بتنفيذ بعض الأفكار التربوية الجديدة.
					15	الجرأة للتعامل مع المواقف التربوية الطارئة.
					16	الميل للمجازفة والمغامرة الإدارية مهما كان شكلها.
					17	اقتراح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم العلم بالمخاطر المترتبة على ذلك.
<p>المجال الثالث: الاستباقية (استشراف المستقبل) : وتعرف بأنها تطلعات المنظمة ورسم مسار استراتيجي لها من اجل الولوج فيه ، وطريق لاعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط لعكس حاجاته ومتطلباته .</p>						
<p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>						
					18	التخطيط للتوقعات المتعلقة بالتغيرات المستقبلية سلفا.
					19	تشكيل صورة واضحة عن رؤية المدرسة لدى العاملين.
					20	القدرة على استيعاب القضايا ذات العلاقة بالمستقبل
					21	امتلاك المهارة لكشف العلاقة بين الاسباب والنتائج

					22	امتلاك مهارات اتخاذ القرار الموقفي.
					23	امتلاك المهارة التصويرية او سيناريو الرؤية المستقبلية.
					24	توفير احتياجات العمل المدرسي بسرعة.
					25	مشاركة المعلمين في صنع القرارات.

انتهت الاستبانة

ملحق (4) كتب تسهيل المهمة


 وزارة التربية والتعليم

الرقم: ١٠٢٢٥٦١٧/٢٢٢
 التاريخ: ٢٠٢٣ جمادى الأولى ١٤٤٥
 الموافق: ٢٠٢٣/١٢/٠٣

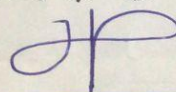
السادة مديري المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع:
(تسهيل مهمة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
 فأشير إلى كتابي رقم 57744/10/3 تاريخ 2023/11/28.
 فأرجو اعلامكم بأن الباحثة (مريم محمد إسمير بشير) تقوم باجراء دراسة بعنوان " القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة التنظيمية " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من مدرء المدارس.
 راجياً تسهيل مهمتها وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

/ وزير التربية والتعليم


 د. محمد هلال الشرع
 مدير مديرية الخدمات التعليمية

المراكمة الأرمينية الهاشمية
 هاتف: 962 6 5607181 فاكس: 962 6 5666019 ص. ب. 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo



وزارة التربية والتعليم

٥٧٧٤٤ / ١١٠ / ٣
 ١٥ جمادى الأولى ١٤٤٥
 الرقم ٢٠٢٣/١١/٢٨
 التاريخ
 الموافق

السيدة مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع:
 (البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
 فأرجو العلم بأن الطالبة مريم محمد إسمير بشير تقوم بإجراء دراسة بعنوان "القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة التنظيمية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس التابعة لإدارتكم.
 راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

هيشم يوسف أبو زوال
 مدير الاداء المؤسسي بالوكالة

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف 10/3

المرقات: (12) صفحات

المللكة الأردنية الهاشمية

هاتف: +٩٦٢ ٦ ٥١٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٧٦٦٠١٩ ص.ب.١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo