

درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية
في لواء قصبة عمان

**The degree of institutional leadership practice among
government school principals in the Kasbah
Amman district**

إعداد

وفاء احسان زهدي شحاده

إشراف

د. إبراهيم أحمد أبو جامع

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2022

تفويض

أنا وفاء احسان زهدي شحاده، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: وفاء إحسان زهدي شحاده.

التاريخ: 2022 / 5 / 29

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان" وأجيزت بتاريخ: 2022/ 05/29م

أعضاء لجنة المناقشة:

1- د. إبراهيم أحمد أبو جامع مشرفا جهة العمل جامعة الشرق الوسط التوقيع.....

2- أ.د. علي حسين حورية رئيسا جهة العمل جامعة الشرق الوسط التوقيع.....

3- د. علي عودة الطراونة عضوا جهة العمل جامعة الشرق الوسط التوقيع.....

4- د. بسام عمر نياض غنام ممتحنا خارجي جهة العمل جامعة عمان العربية التوقيع.....

شكر وتقدير

ليس بعد تمام العمل من شيء أجمل ولا أحلى من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه؛ على ما أنعم به عليّ من إتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا وحبیبنا محمد -صلى الله عليه وسلم- وعلى اله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

ثم إنه لا يسعني إلا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف للدكتور الفاضل/ إبراهيم أحمد أبو جامع، على ما خصني به من التوجيه والتصويب، وما علمني من فيض إنسانيته وخلقه الرفيع ومستواه الراقى.

كما أشكر أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية، والشكر موصول للسادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام:

1-أ.د. علي حورية

2-د. علي الطراونة

3- د. بسام غانم

الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة رسالتي، ولا شك أن ملاحظاتهم واقتراحاتهم ستثري هذه الدراسة وتجعلني أكثر فخراً بها.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من مد لي يد العون وسانديني من زملائي وزميلاتي، فجزاهم الله عني الجزاء الأوفى.

بورك فيكم جميعاً

الباحثة

الإهداء

أهدي جهدي هذا إلى والدي رحمه الله الذي إن كان فارقتي بجسده لكن مازالت روحه ترفرف
في سماء حياتي، يا معلمي وفقيدي الغالي الذي لا زال أثره باقيا فيّ إلى الآن، لأكون (وفاء) كما
أسماني، وعطاء كما رباني.

أمي الغالية ... رمز الحنان والتضحية والحب، من كانت دعواتها الصادقة رفيق الألق والتفوق،
حفظك الله ودمت لي ذخرا ماحييت.

زوجي العزيز رفيق الكفاح ... محمد الشاعرالذي كان مثالا للسند القوي والعطاء العامر بكل معاني
التشجيع وإحياء الأمل بروحي.

أبنائي وفلذة كبدي ... يزن ... ويونس ... وبشار ... وبيلسان.... ويا من ... إلى من أتوق إلى
رؤية مستقبلهم المشرق بإذن الله فقد كانوا كسمفونية أمل تعزف على طريق نجاحي

إلى السند والعضد والساعد أخي (محمد الكسواني)، وأختي (غيداء الكسواني)

إلى توأم روحي ورفيقة الدرب الزهرة البيضاء (إلهام الخضور).

إلى من أحبهم قلبي، ولم يذكرهم قلمي فالعذر منهم

فهرس المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|-------------------------------|--------|
| العنوان..... | أ..... |
| تفويض..... | ب..... |
| قرار لجنة المناقشة..... | ج..... |
| شكر وتقدير..... | د..... |
| الإهداء..... | ه..... |
| فهرس المحتويات..... | و..... |
| قائمة الجداول..... | ح..... |
| قائمة الملحقات..... | ط..... |
| الملخص باللغة العربية..... | ي..... |
| الملخص باللغة الإنجليزية..... | ك..... |

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

| | |
|---------------------------|--------|
| المقدمة..... | 2..... |
| مشكلة الدراسة..... | 4..... |
| هدف الدراسة وأسئلتها..... | 5..... |
| أهمية الدراسة..... | 5..... |
| مصطلحات الدراسة..... | 6..... |
| حدود الدراسة..... | 7..... |

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

| | |
|---|---------|
| أولاً: الأدب النظري..... | 10..... |
| ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة..... | 22..... |
| التعقيب على الدراسات السابقة..... | 27..... |

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

| | |
|--------------------|---------|
| منهج الدراسة..... | 30..... |
| مجتمع الدراسة..... | 30..... |
| عينة الدراسة..... | 30..... |
| أداة الدراسة..... | 31..... |

| | |
|----|--------------------------------|
| 32 | صدق المحتوى لأداة الدراسة..... |
| 33 | صدق البناء لأداة الدراسة..... |
| 35 | ثبات أداة الدراسة..... |
| 35 | تصحيح الأداة..... |
| 36 | متغيرات الدراسة..... |
| 37 | إجراءات الدراسة..... |
| 37 | المعالجة الإحصائية..... |

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

| | |
|----|--------------------------------------|
| 39 | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... |
| 44 | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... |

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

| | |
|----|---|
| 49 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... |
| 53 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... |
| 54 | التوصيات..... |

قائمة المراجع

| | |
|----|-------------------------------|
| 56 | أولاً: المراجع العربية..... |
| 60 | ثانياً: المراجع الأجنبية..... |
| 63 | الملحقات..... |

قائمة الجداول

| رقم الفصل - رقم الجدول | محتوى الجدول | الصفحة |
|---------------------------|---|--------|
| 1 - 3 | توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها | 31 |
| 2 - 3 | مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها | 33 |
| 3 - 3 | معامل ارتباط المجالات مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية | 34 |
| 4 - 3 | قيم معاملات ارتباط فقرات الريادة المؤسسية مع المجال ومع الاستبانة ككل | 35 |
| 5 - 3 | قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة | 36 |
| 6 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في قسبة عمان مرتبة تنازلياً | 40 |
| 7 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان لفقرات مجال (الابداع) مرتبة تنازلياً | 41 |
| 8 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان لفقرات مجال (الميل للمخاطرة) مرتبة تنازلياً | 42 |
| 9 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان لفقرات مجال (الاستقلالية) مرتبة تنازلياً | 43 |
| 10 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان لفقرات مجال (الاستباقية) مرتبة تنازلياً | 44 |
| 11 - 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. | 45 |
| 12 - 4 | نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. | 46 |
| 13 - 4 | نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات الريادة المؤسسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. | 48 |

قائمة الملحقات

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--------|------------------------------|-------|
| 64 | الاستبانة قبل التحكيم | 1 |
| 68 | قائمة بأسماء السادة المحكمين | 2 |
| 69 | الاستبانة بعد التحكيم | 3 |
| 72 | كتاب تسهيل مهمة | 4 |
| 73 | البراءة البحثية | 5 |

درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان

إعداد:

وفاء احسان زهدي شحادة

إشراف:

الدكتور إبراهيم أحمد أبو جامع

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان، وتم تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان جاءت مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)، في حين هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان باختلاف متغير سنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح الخبرة أقل من 5 سنوات.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الريادة المؤسسية وممارستها من قبل مديري المدارس داخل المدارس لتحقيق الأهداف التعليمية القابلة للتطبيق والتعديل والقياس، بالإضافة إلى وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تكون مرنة؛ للوصول إلى أفضل المخرجات التعليمية؛ وذلك من خلال إشراك جميع الإدارات وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وعمل ورشات تدريبية داعمة للريادة المؤسسية في المدارس.

الكلمات المفتاحية: الريادة المؤسسية، المدارس الحكومية، مديرو المدارس، لواء قصبه عمان.

The degree of institutional leadership practice by public school principals in the Capital Amman

Prepared by: WafaaEhsanZohdiShehdeh

Supervised by: Dr. Ibrahim Ahmad Abu Jame

Abstract

The current study aimed to identify the degree of institutional leadership practice to the principals of public schools from the point of view of teachers in the Kasbah of Amman district, it has followed the descriptive approach, the study sample consisted of 384 male and female public school teachers in the Kasbah of Amman district

As available sample, furthermore a questionnaire was completed and its validity and reliability were confirmed.

The results of the study showed that the degree of institutional leadership practice among government school principals from the teachers point of view in the Kasbah Amman district is high. The results also indicated that there were no statistically significant differences due to the variables (gender, educational qualification). While there are statistically significant differences between the arithmetic averages of the degree of institutional leadership practice among government school principals in the Qasbah Amman district according to the variable years of experience in all fields and on the total degree, in favor of less than 5 years.

The study recommended the necessity of applying and practicing the institutional leadership by school principals to achieve applicable educational goals, modification and measurement, in addition to developing strategic plans to be flexible to reach the best educational outcomes, by involving all departments, faculty members and students, and conducting training workshops in support of institutional leadership.

Keywords: Institutional Leadership, Public Schools, the capital Amman,

الفصل الأول

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

تسعى الدول على اختلافها إلى الاهتمام بالنظام التعليمي والعمل على تطويره، ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به المدرسة وإدارتها في تنمية الموارد البشرية المؤهلة لتطوير المجتمعات، ومواكبة التغيرات المتسارعة في عالم التكنولوجيا والإنجاز المعرفي الحاصل في عالمنا المعاصر، الذي يتطلب وجود نظام تعليمي وتربوي كفؤ، تسعى من خلاله الإدارة المدرسية إلى استخدام كافة الإمكانيات والموارد المتوفرة بالشكل الأمثل؛ من أجل الوصول إلى المخرجات التعليمية المنشودة، وبما يحقق الريادة التي تسعى إليها المدرسة باعتبارها مؤسسة تشكل إحدى اللبنة الأساسية في تطور المجتمع وتقدمه.

وقد برزت الريادة المؤسسية كمدخل لتطوير المدارس، وهي أسلوب حديث يقوم على أن التركيز في المدرسة يكون على أساس الابتكار كهدف للتطوير، حيث تتبنى المدرسة خطة استراتيجية وآليات تغيير تنقلها من وضع الركود إلى مصاف المدارس الرائدة في أهدافها ومخرجاتها (القحطاني، 2015)

وتتلخص الريادة المؤسسية برفع مقدره المدارس على إيجاد خدمات تعليمية جديدة تتسم بالتفرد من خلال بناء مقدرات ابداعية، والبراعة في تشخيص الفرص البيئية و العمل على استغلالها والاستعداد للتعامل مع المخاطر التي قد ترافقها من أجل تحقيق النجاح والتفوق Fernbach, (2020).

وتعد المدرسة المؤسسة التعليمية والتربوية التي تهتم بالمقام الأول بتنمية الطلبة تنمية شاملة، وتنشئتهم تنشئة صحيحة وسليمة، واكسابهم المعرفة والعلم والقيم والمهارات الحياتية المختلفة، وتهذيب سلوكهم وغرس القيم الأخلاقية في نفوسهم، وصقل مواهبهم، وتعزيز جوانب الإبداع لديهم، فهذه المدرسة السامي هو إعداد جيل فاعل في مجتمعه، يسهم في تقدمه ونهضته وحفظ كيانه، وبالتالي ازدهار وطنه (العسكري، 2016)

وترتبط كفاءة المدرسة ونجاحها بشكل رئيس بقائد المدرسة الذي يؤدي الدور الأكثر أهمية في إدارة المنظومة التعليمية والتربوية، فهو الذي يضع رؤية المدرسة، ويحدد رسالتها وأهدافها، ويقوم بالتوجيه والتخطيط وإدارة الموارد المدرسية البشرية والمادية، كما أن له دوراً فاعلاً في تحسين جودة العملية التعليمية والارتقاء بمستوى المدرسة ككل، ويحرص قائد المدرسة الناجح على اتباع الأنماط والأساليب القيادية الفاعلة التي تحقق تطور المدرسة وتقدمها، فقائد المدرسة يعد الموجه الرئيس للمدرسة بكافة عناصرها (منسي والشهران ومصطفى، 2014)

تشكل المدارس بمجمل أهدافها ووظائفها منظومة رئيسية في المجتمع التي تتواجد فيه، وتقوم بدور مؤثر في تنمية الفرد فكرياً ووجدانياً ومعرفياً، ليكون قادراً على التعامل مع متطلبات الحياة وتطويرها بما يعود بالنفع والفائدة عليه وعلى مجتمعه والإنسانية جمعاء. وتواجه المدارس العديد من المشكلات التي أدت إلى تدني جودة التدريس والبحث العلمي، وانخفاض الكفاءة الداخلية (Harman,2010)

وترى آل فيحان (2012) أن الإدارة المدرسية هي عبارة عن عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المؤسسة القائمة تهدف إلى تحسين المخرجات وتعزيز الوضع التنافسي أو إعادة التجديد

الأعمال القائمة. ونظرا لأهمية الريادة فهناك ضرورة ملحة لوجود قائد ريادي داخل كل مؤسسة يهتم بإنشاء فكرة جديدة ذات قيمة ويستثمر الموارد مع الأخذ بعنصر المخاطرة (سكارنة، 2008).

ومن وجهة نظر السواريس (2019) فإن هذا القائد لا يكفي أن يكون رياديا فحسب، بل لابد أن تتوفر فيه عدة عوامل لمتطلبات العمل الريادي، وهنا تأتي دور المؤسسات التي يجب أن تدعم فئة الرياديين لديها من خلال تحفيزهم واستثارة دافعيتهم للإنجاز.

من خلال ماسبق فإنه يلاحظ أن الريادة المؤسسية لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة؛ فالإدارة المدرسية تعد مكوناً أساسياً من مكونات منظومة العمل المدرسي، حيث تتضمن تفاعلات وعمليات من شأنها التأثير في شكل ونوع ومضمون الأداء التربوي داخل المدرسة، من خلال مجموعة عمليات هادفة لتهيئة الأجواء التعليمية والتربوية المناسبة بما يحقق الريادة المؤسسية. كما يلاحظ أن مفهوم الريادة المؤسسية بات يستخدم على نطاق أوسع في الوقت الحاضر، إذ من المفترض على الإدارة المدرسية تهيئة المناخ العام لممارسة النشاطات الريادية على مستوى المدرسة التي تعمل فيها، وتشجع المبادرات التي يقدمها كل من الطلبة والعاملين فيها، وإعادة التفكير في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وبطريقة مبدعة.

مشكلة الدراسة

أصبحت الريادة المؤسسية ضرورة ملحة في القرن الواحد والعشرين فالمدارس التي لا تتبنى الريادة المؤسسية تفقد نصيبها من التقدم والتميز وربما تكون عاجزة عن مواكبة التطورات والتحديات المحيطة لذا اصبح من الضروري تطبيق الريادة المؤسسية في المدارس لتتمكن من تحقيق مخرجاتها التعليمية، ومن هنا استدلت الباحثة على مشكلة الدراسة من خلال عملها كمعلمة في

وزارة التربية والتعليم، وملاحظتها لضعف توافر المناخ الملائم وبيئة العمل المناسبة والثقافة الداعمة للنشاطات الإبداعية على مستوى المدارس، إضافة الى بيروقراطية الإجراءات المتبعة فيها.

كما أن العديد من الدراسات السابقة مثل: السعيد (2019)؛ وجوهر (2017)؛ وأحمد وعزب (2017)؛ و (Apriana, Kristiawan, & Wardiah, 2019) أوصت بإجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في الريادة المؤسسية، وبناء على ماسبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية.

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.5$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

أهمية الدراسة

تتمثل هذه الأهمية من خلال:

1. مساعدة وزارة التربية والتعليم على معرفة واقع الريادة المؤسسية من خلال عقد ورش عمل وإلحاق مديري المدارس ومساعدتهم بها؛ بهدف تعريفهم بهذا المفهوم وسبل تطبيقه.

2. قد تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة -بحسب اطلاع الباحثة- التي حاولت التعرف على دور الإدارة المدرسية في ممارسة الريادة المؤسسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان.

3. قد تساعد هذه الدراسة على توفير أدوات قياس تتمتع بخصائص سيكومترية مناسبة يمكن الاستفادة منها من قبل الباحثين والأخصائيين والمرشدين التربويين في مجال الإدارة والقيادة التربوية.

4. من الممكن أن تساعد هذه الدراسة في الوصول إلى نتائج ومقترحات عملية ذات فائدة فيما يتعلق بوضع البرامج والاستراتيجيات المناسبة لممارسة الريادة المؤسسية في المدارس الحكومية في الأردن وتعزيزها من قبل الإدارة المدرسية.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، يمكن تعريفها:

الريادة المؤسسية: مقدرة المؤسسات التعليمية على تشخيص الفرص البيئية، والعمل على استثمار الظروف المختلفة والاستعداد للمخاطر، والسعي نحو الابتكار من أجل تقديم خدمات تعليمية متنوعة ومتفردة ومميزه؛ بهدف إيجاد مخرجات تعليمية تواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية (Demirbilek&Çetin, 2021)

وتعرف إجرائياً: هي مدى مقدرة مديري المدارس الحكومية على إيجاد أعمال جديدة، وابتكارات مقتردة على النهوض بالمدارس ومواجهة التحديات.

مدير المدرسة: "هو الشخص المُعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ ليكون مسؤولاً عن إدارة المدرسة؛ ليمثل حلقة الوصل بين مديرية التربية والتعليم التابع لها والمعلمين والطلبة الذين يندرجون تحت إدارته" (وزارة التربية والتعليم، 1994).

المدارس الحكومية: "هي جميع المدارس الأساسية والثانوية المكلفة بتقديم التعليم لجميع الطلبة دون مقابل والتي تكون خاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم في الأردن" (وزارة التربية والتعليم، 1994).

لواء قسبة عمان: "هي إحدى مديريات التربية والتعليم الرئيسية في محافظة العاصمة والمكونة من (8) مديريات تربية، وتقع المديرية في منطقة الشميساني خلف المستشفى التخصصي، وهي تغطي لواء قسبة عمان والذي يتضمن المناطق الآتية: الشميساني، عبدون، حي نزال، الجبل الأخضر، رأس العين، جبل النظيف، جبل المريخ، جبل التاج، جبل الجوفة، المحطة، جبل القلعة، جبل الحسين، جبل اللويبة، جبل عمان، وادي السرور، ضاحية الياسمين، الذراع الغربي، جبل الزهور، عرجان، الأشرفية، وادي الحدادة، المهاجرين، ضاحية الحاج حسن، ضاحية الحسين" (وزارة التربية والتعليم، 1994).

حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لقسبة عمان.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في العام الجامعي (2021/2022).

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على محاولة التعرف على درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على جميع معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لقصبة عمان.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والتعقيب على هذه الدراسات، وموقع الدراسة الحالية منها.

تم عرض الأدب النظري المتعلق بدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية من خلال التعرف على مفهوم الريادة المؤسسية، أبعادها، وأهدافها، وخصائصها، ومتطلباتها ثم استخدام مفهوم الريادية المؤسسية من قبل المؤسسات وتعدد التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصر حيوي ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو توفير الرفاهية، كما ظهر التداخل بين الإدارة الإستراتيجية والريادة المؤسسية من خلال دمج الإدارة الإستراتيجية في مختلف أعمال الابتكار والإبداع التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: الأدب النظري

مفهوم الريادة المؤسسية

تعد الريادة المؤسسية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد؛ بسبب التخصصات المختلفة المكوّنة له كالاقتصاد، والإدارة، وعلم الاجتماع، وغيرها، إذ لا يمكن الجزم بوجود اتفاق موحد للباحثين والكتاب حول تعريف الريادة، وفي الوقت ذاته لا يختلف معظم هؤلاء الباحثين والكتاب في إرجاع مفهوم الريادة إلى تعبير فرنسي ظهر في العصور الوسطى، وقد تطورت الدلالات الوظيفية لهذا المفهوم بدءاً من معنى الوساطة بين طرفين في القرن السادس عشر حتى وصل إلى معناه

المعاصر الذي يشمل انجاز الأعمال من خلال التمتع بخصائص محددة (النجار والحيالي، 2013).

واختلفت الآراء بشأن مفهوم الريادة، فمنها ما يعتمد الجانب اللغوي، ومنها ما يعتمد جانب الخصائص الشخصية، ومنها ما يعتمد الجوانب التنظيمية للمنظمات، ولكل منها شرعة ومنهاجاً يقودها في ذلك: ففيما يتعلق بالجانب اللغوي فإن الأصل في ذلك هو رواداً، ورياداً، وتعني راد الشيء أي طلبه، وراد الأرض أفقد ما حولها من المراعي و المياه ليرى هل هي زائلة أم لا، والريادة مرتبطة بإيجاد أشياء جديدة ذات قيمة سواء أكان بابتكار أعمال جديدة أم إجراءات إجرائية جديدة، وترتبط الريادة ارتباطاً وثيقاً بالمخاطرة التي قد تكون مادية أو معنوية أو سيكولوجية أو اجتماعية (الحنيطي، 2020).

وجدت الريادة المؤسسية مع وجود الحضارات الانسانية منذ الأزل مع اختلاف التسميات، فقد عرفت بأنها مجمل الخصائص والسلوكيات المرتبطة بمقدرات إبداعية وتجديدية، سواء تعلقت بالابتداء بعمل معين والتخطيط له وتنظيمه، وتحمل المخاطر في الاستثمار فيه، وإدارته، وتطويره، أو بممارسة أنشطة إبداعية تتصف بالمقدرة العالية على تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل ومستهدف وباستمرار. وبين (shepherd&Wiklund, 2005) أن الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه مالكو المنظمات ذات التوجه الريادي المؤسسي يتصفون بمستوى عال من التنبؤ والمجازفة، والاتجاه نحو تقديم خدمات جديدة ومبتكرة إلى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة، وعرفت الريادة الاستراتيجية على أنها مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها (الغالبى وادريس، 2007).

ويرى دورجي (Dorji, 2021) أن الريادة المؤسسية هي الآليات التي تتمكن من خلالها المؤسسات التعليمية من تحسين جودة مخرجاتها التعليمية من أجل الحصول على مركز تنافسي متقدم عبر تقديم أفضل الخدمات التعليمية بالجودة وبالوقت المناسب. بينما يرى فيرنباخ (Fernbach, 2020) أن الريادة المؤسسية هي مقدرة المؤسسات التعليمية على إيجاد خدمات تعليمية جديدة تتسم بالتفرد من خلال مقدرات ابداعية، والبراعة في تشخيص الفرص البيئية والعمل على استغلالها والاستعداد للتعامل مع المخاطر التي قد ترافقها؛ من أجل تحقيق النجاح والتفوق.

وترى الباحثة مما سبق، أن الريادة المؤسسية بالمفهوم الشامل بشكل رئيس تعتمد على الاختلاف والتنوع والطرق الجديدة، وليس على النماذج المتبعة، والخروج بأفكار مبتكرة وجديدة، وتأمين طرق جديدة لعمل الاشياء، واستغلال الفرص المتاحة، واستثمارها بصورة تتناسب مع الحاجات الشخصية للفرد، وتحقق له أهدافه المنشودة، فهي ليست نسخاً مطابقة أو عمل ما يفعله الآخرون.

أبعاد الريادة المؤسسية

للريادة المؤسسية مجموعة من الأبعاد منها:

الثقافة الريادية: تعتبر ريادة داخل المدرسة حيث تشير إلى الاهتمام بالجوانب السلوكية الناشئة والتنظيمية التي تؤدي إلى التحول من الأشكال التقليدية لممارسة الاعمال بتحقيق قيمة مضافة إلى المدرسة، حيث إن عمليات الريادة التنظيمية تتم داخل المنظمة دون التفكير في حجمها، لتطوير مخرجات جديدة وهذه العمليات لا تشير فقط الى إنشاء مشاريع جديدة، ولكن أيضا تكنولوجيا وتقنيات إدارية واستراتيجيات تنافسية وأنشطة مبتكرة؛ حيث تشمل الريادة التنظيمية الإبداع في العملية والتجديد الذاتي، والمخاطرة والاستباقية والتنافسية والهجومية حيث توصف

الريادة التنظيمية بأنها العمليات التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد Kuratko (Morries,2015).

القيادة الريادية: تشير إلى وجود مقدرة على التنبؤ بحل المشكلات مع وجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يتقون بمهارات القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر، وتتكون من ثلاثة عوامل - المبادرة حيث تشير الى مقدرة التأثير في الاخرين لحفزهم على الابداع بدلا من انتظار الفرصة للقدوم.

- المجازفة التي تشير إلى عبء المسؤولية للتنبؤ بمتغيرات المستقبل.

- الابداع حيث تعني المقدرة على الابتكار وتطوير الافكار (Kumar and Kaopan,2007).

وبعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات ومنها دراسة (السويطي، 2019)؛ ودراسة زاكسو (Zakso,Agung& Amin, 2020) و برهام (Behram&Özdemirci, 2014)؛ (Karacaoglu, Bayrakdaroglu& San, 2013) تم اعتماد مجموعة من الأبعاد بما يتناسب مع مجتمع الدراسة وأهدافها، على النحو الآتي:

الإبداع: مقدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة مستحدثة للتفكير في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، وهي بالتالي فكرة جديدة تتبناها المؤسسة بقصد تطوير العملية التحصيلية أو الخدمة المقدمة أوتحسنها بشكل طفيف أوإحداث تطوير جوهري فيها، إن الإبداع هو الجزء الحقيقي المرتبط بالإنجاز والتنفيذ والتحويل من فكرة خيالية إلى تطبيق ملموس في أرض الواقع. وقد أشار دافت (Daft,2002) الى أن الإبداع هو المقدرة على طرح وتوضيح البيانات بأساليب وطرق

متنوعة أو ابتكار أفكار جديدة وفريدة حيث تكون هذه الافكار تعكس الحاجات ونوه البعض أن الإبداع الخطوة الأولى للابتكار مما يسهم في رفع مستوى المؤسسة إيجابيا على المدى الطويل، وله دور بارز فعال في عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني، كأحد الطرق الذي تتبع من أعضاء الجماعة، لتنمية أفكار فريدة ومميزة بدون أي قيود (الحنيطي، 2020).

الاستباقية: تشير إلى مقدرة المؤسسة على السبق في اقتناص الفرص، والمبادأة في اغتنامها من خلال توقع التغيرات المحيطة ومحاولة مواجهتها، ومقدرة المؤسسة على التكيف أو التعديل والاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد والكلفة والأداء (عباس، السلامي، 2018).

الميل للمخاطرة: هي المجازفة التي يتحملها المسؤولون عندما يتخذون أي قرار لفعل استراتيجي ويضعونه محل التطبيق، وربما يكون لهذا نتيجة سلبية على المنظمة كلها، وعلى مكانة المسؤولين فيها، ومقدرة المؤسسة على اتخاذ القرار في حالة من عدم التأكد، وأخذ المجازفة في طرح أساليب عمل جديدة وخدمات مبتكرة، معا لأخذ بعين الاعتبار ما يوجد فيها من مخاطر الغموض وعدم التأكد بهدف تحقيق أكبر عائد ممكن (Dess & Lumpkin, 2005).

الاستقلالية: ترتبط الاستقلالية بالبعد الإبداعي من خلال ازالة القيود التنظيمية والمؤثرات السلبية؛ حيث كلما زاد التوجه الإبداعي، ووضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ على شكل ابتكارات تكسب المؤسسة مزايا تنافسية، كلما زاد ذلك من مقدرة المؤسسة على البحث عن فرص جديدة واستثمارها، ولا تكون القرارات صائبة في هذا المجال إذا كانت تصدر تحت تأثير ضغوط من أي طرف، وتعتبر بأنها حالة منسجمة وشديدة الجاذبية ومنسقة؛ حيث تكون قادرة على إعطاء تصور حول ما تكون عليه المنظمة وما ترغب أن تصبح عليه في المستقبل (نوري وجمعه، 2013).

أسباب التوجه للريادة المؤسسية

ارتبطت الريادية المؤسسية بالفكر الاستراتيجي الذي يرتبط أساساً بمقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، كما أنها تتبع من الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى وعي الأفراد برسالة المؤسسة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى أنه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل. ويمكن إيجاز أسباب لجوء المؤسسات لتبني الريادية المؤسسية في النقاط التالية:

- رغبة المؤسسة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق.
- تنمية المقدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية.
- صعوبة الربط بين بعض عناصر الإستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد.
- الرغبة في تنمية المهارات والمقدرات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية (الغلبى، 2009).

مميزات الريادة المؤسسية

يتميز مفهوم الريادة المؤسسية عن غيره من المفاهيم بامتلاكه عدداً من الميزات والسمات التي تشكل نقلة نوعية في أداء المؤسسات بمختلف أشكالها، بحيث تساعدها على التقدم والاستمرارية، فالريادة تركز على التجديد في أساليب وأفكار واستراتيجيات المؤسسة والبعد عن النمط التقليدي الذي يضعف مقدرة المؤسسة وكفاءتها (نوري وجمعه، 2013).

وفي ها المجال ذكر النجار والعلي (2010) أن الريادة المؤسسية تقوم على مبدأ استثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل للحصول على أداء متميز وخدمات ذات قيمة، واستحداث طرق وأساليب جديدة، وتركز الريادة على مجموع الجهود المنسقة والموجهة لتحقيق التفرد والتميز للمؤسسة، وتحتاج الريادة كي تتحقق إلى موارد بشرية مبدعة تميل إلى المخاطرة في اتخاذ

القرارات، وتتسم بأنها تقوم على الإدراك الكامل للتحديات والصعوبات والمشكلات التي قد تواجهها، واستخدام الأفكار الجديدة وتطبيقها بكفاءة عالية.

وأشار محمد (2014) إلى أن الريادة المؤسسية تعد أحد المهارات الإدارية التي ترتبط بالمبادرة الفردية، كما أنها تشكل أحد مدخلات صنع القرارات المتعلقة بالاستخدام الأمثل للموارد، وتطوير أساليب العمل واستراتيجياته.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن الريادة تتميز بأنها تركز على التفرد والتميز في الأداء والأساليب، واستثمار الموارد المتاحة بشكل فعلي؛ بما يحقق إضافات نوعية وثرية للمؤسسة بتظافر الجهود وتوجيهها بالاتجاه الصحيح.

أهداف الريادة المؤسسية

يمكن توضيح أهداف الريادة المؤسسية من خلال ما أشار إليها زكر (2012) وهي:

1. ابتكار الجديد من الأفكار والمنتجات والخدمات وتطبيقها.
2. استثمار الموارد المتاحة للاستفادة من الفرص السانحة في البيئة الخارجية.
3. تطوير المقدرات الذاتية والتخطيط للمستقبل.
4. تمكين الأفراد من الاستقلالية في العمل، وتعظيم المقدرة على مواجهة التحديات والشعور بالإنجاز.
5. تعظيم النمو وزيادة الإنتاجية، والحصول على قيمة مضافة للعمليات المنظمة الداخلية المستخدمة لتطوير السلع والخدمات.

وتضيف الباحثة بأن أهداف الريادة المؤسسية تسعى إلى بناء عقلية تتبنى المبادرة، وتسعى للابتكار، وتمتلك مهارة حل المشكلات، كما أنها توجد المواطنة النشطة لدنالأفراد، وتساعد الأفراد

كي يصبحوا مبتكرين ومشاركين في سوق العمل، ويتم تطبيق التعليم للريادة من خلال مجموعة من التجارب المختلفة التي توفر للطلبة امتلاك الرؤية المستقبلية.

أنواع الريادة المؤسسية

لابد للتعرف على أنواع الريادة المؤسسية من خلال مفاهيمها المتنوعة، وتنقسم إلى قسمين ريادة داخلية، وأخرى خارجية، تمثلان أهم أنواعها، وهما على النحو التالي كما أشار إليها (صرصور، 2019):

1. الريادة الداخلية: وتمثل الريادة داخل المدرسة؛ حيث ظهرت بعض الثقافات التي تخص العاملين وأنماط تفكيرهم الإداري، نتج عنه إيجاد الروح الريادية داخل التنظيم، وتشكل الريادة الداخلية أحد مقاييس الأداء الريادي إلى جانب العائد والتحكم والبقاء.

2. الريادة الخارجية: وتمثل الإبداع والابتكار الخارجي ضمن شبكات خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية للمدرسة.

وترى الباحثة أن الريادة الداخلية تتمثل بأنها فن العمل داخل الإدارة المدرسية للتغيير، بواسطة تطوير الأفكار أو الإجراءات، من خلال الممارسات المبتكرة التي تعزز الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس، أما الريادة الخارجية فهي الابتكار خارج حدود الإدارة المدرسية سواء في الإنشاء الفردي أو الإشتراك مع مدارس أخرى جديدة، وأنه لابد من استثمار جميع أنواع الريادة من أجل تنمية المدرسة من جميع النواحي.

مستويات الريادة المؤسسية

أشار خصاونة (2011) الى أن الريادة تنقسم إلى ثلاثة مستويات، وهي:

1. الريادة على المستوى الفردي: وهي الريادة التي يمثلها أو يقوم بها شخص أو فرد واحد كالموظف أو مدير المدرسة، وتتمثل في المقدرات المعرفية الناتجة عن الرغبة في معرفة كل ما يحيط به في بيئته، والمقدرات التعليمية والصفات الوراثية والميل نحو الفضول وحب الاستطلاع والثقة بالنفس، والمقدرة على تحمل المخاطر، والمقدرة على قبول الغموض والمثابرة والمرونة والاستقلالية في الرأي والفكر.

2. الريادة على المستوى الجماعي: وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها تنظيم معين، أو مجموعة من الأفراد أو العاملين في المدرسة، مثل: قسم، أو وحدة، أو كلية، أو مجموعة تعمل معاً، وتتفاعل وتتناغم في الأهداف والتوجه والرؤية وشمولية المشاركة والالتزام مع الآخرين في السعي للتميز والتفوق في الإنجاز والأداء.

3. الريادة على المستوى المدرسي: وهي عبارة عن الريادة التي تمثلها أو تقوم بها مؤسسة ما، سواء أكانت عامة أم خاصة، ويمكن تحقيق الريادة المؤسسية من خلال اهتمام الإدارة العليا بأصحاب الفكر والتمسك بهم، وإخضاعهم لبرامج ودورات تدريبية وتأهيلية وإشراكهم في حلقات العمل والندوات والمؤتمرات، أو ممارسة أية أنشطة إدارية أخرى ترى الإدارة أنها تفرز مكان الريادة في المدرسة.

وتخلص الباحثة من خلال عملها كمعلمة إلى أن الريادة الجماعية هي الأهم والأقدر على النجاح والتطور على مستوى المؤسسة الخارجي والداخلي، مع التركيز على الجانب الداخلي للمؤسسة؛ لأن نجاح ريادة أي مؤسسة، يعتمد على تضافر أفكار أفرادها وجهودهم وأنشطتهم معاً والبعد عن العمل الفردي المبعثر. ولا يمكن تحقيق الريادة المؤسسية في المدرسة دون الحديث عن الإدارة المدرسية وأدوار المدير في المدرسة.

الإدارة المدرسية

تعتبر المدرسة المؤسسة الاجتماعية بعد العائلة التي تعمل على تنشئة الطالب وتهذيبه وتوجيهه تربوياً وأخلاقياً حتى يصبح فرداً صالحاً وواعياً اجتماعياً. وقد أشارت العديد من الدراسات التربوية النظرية والميدانية على الدور الذي يقوم به مدير المدرسة وأهميته في نجاح المدرسة التي يقوم بإدارتها، ومدى تحقيقها لأهدافها وتطلعاتها، وذلك من خلال الأمور التي يقوم بها في تعامله مع الطلبة وإدارة شؤونهم والمساهمة في حل مشاكلهم الدراسية والأسرية وبالتعاون مع عائلاتهم وذويهم، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تحصيلهم الدراسي (عاشور والشقران، 2015). أما (Chukwuemeka, Ijeoma, Igba, Igba, & Ngozi, 2019) فقد عرّفوا الإدارة المدرسية على أنها ذلك النشاط والمهام التي تقع على عاتق مدير المدرسة أدائها مع مرؤوسيه فتتفاعل مع بعضها البعض بغية تحقيق الأهداف التربوية.

وتعد المدرسة المؤسسة التعليمية والتربوية التي تهتم بالمقام الأول بتنمية الطلبة واكسابهم المعرفة والعلم والقيم والمهارات الحياتية شاملة، وتنشئتهم تنشئة صحيحة وسليمة، وتهذيب سلوكهم وغرس القيم الاخلاقية في نفوسهم، وصقل مواهبهم، وتعزيز جوانب الإبداع لديهم، فهذه المدرسة السامي هو إعداد جيل فاعل في مجتمعه، يسهم في تقدمه ونهضته وحفظ كيانه، وبالتالي ازدهاره (العسكري، 2016).

ولكي تحقق المدرسة هدفها السامي لابد من وجود قيادة ريادية تتمتع بالبصيرة العالية وتمتلك رؤية مستقبلية محددة واضحة وتأخذ زمام المبادرة إلى كل ما هو جديد ومتفرد، وأن تكون قادرة على اقتناص الفرص التي تثري العملية التعليمية وتصب في مصلحة المدرسة ككل، وتحمل المخاطر المختلفة لتصبح مؤسسة ريادية متميزة، وإتباع أنماط جديدة تساعدها على التماشي مع

المتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية فالقائد المدرسي الريادي يتميز بمقدرته العالية على مواجهة المشكلات بطريقة إبداعية كما يسهم بشكل فاعل في تحسين تطوير أداء المدرسة ويشجع المعلمين على التوجهات الريادية لاكتشاف الفرص المميزة واستثمارها وإيجاد بيئة مدرسية مبدعة ومبتكرة في أنشطتها وأساليبها (مغاوري، 2016).

أدوار مدير المدرسة

كون مدير المدرسة هو القائد التربوي في المدرسة، وهو من يقود هذه المدرسة نحو تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، فإنه يقع على عاتقه مجموعة من الأدوار، من أهمها ما يلي:

- **التخطيط:** يعد مدير المدرسة المخطط الذي يعمل على تخطيط العمل نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وإدارة المدرسة تحتاج لأفراد مهنيين بشكل جيد لجعل إدارة المدرسة تقوم بدورها القيادي بكفاءة وفاعلية، وتوفير كل ما تحتاج له المدرسة من مستلزمات تخص العملية التعليمية وتخص الطلبة والكادر التعليمي، ووضع أهداف واضحة محددة، والاهتمام بجودة التعليم وتطويره، والاهتمام بالمناهج التعليمية، ووضع أساليب إدارية تتناسب مع الموقف العام وظروف العمل والعاملين، ومواكبة التطورات الحاصلة وعكسها على العملية التعليمية (الرشيدي، 2017).

- **التعامل مع المعلمين:** تعمل العلاقة الرابطة بين مدير المدرسة والمعلمين فيها على تشكيل الرغبة لدى هؤلاء المعلمين في أداء أدوارهم التربوية التعليمية بشكل كفؤ وفعال، حيث تتحدد من خلال هذه العلاقة مدى الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس بالتالي على المؤسسة التعليمية بشكل إيجابي، ويجعلها قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها (الدغيمات، 2017).

• **التعامل مع الطلاب:** أشارت كل من عاشور والشقران (2015) على الدور الذي يقوم به مدير المدرسة وأهميته في نجاح المدرسة التي يقوم بإدارتها، ومدى تحقيقها لأهدافها وتطلعاتها، وذلك من خلال الامور التي يقوم بها في تعامله مع الطلبة وإدارة شؤونهم والمساهمة في حل مشاكلهم الدراسية والاجتماعية وبالتعاون مع أسرهم وذويهم، وتوفير جو دراسي مناسب لهم، والحفاظ على مستوى متقدم من التحصيل الدراسي لهم، وعمل جولات تفقدية بين الفصول الدراسية، والتفاعل مع الطلبة، والوقوف على ملاحظاتهم، وتطبيق سياسة الباب المفتوح لهم، مما يجعل الطلبة يشعرون بالمتعة الدراسية، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تحصيلهم العملي.

• **التعامل مع المجتمع المحلي:** تعد العلاقة التي تربط المدرسة متمثلةً بإدارتها مع المجتمع المحيط مفهوماً تربوياً مهماً، حيث تعد العملية التعليمية قضية مجتمعية يتشارك فيها جميع الأطراف المعنية في المجتمع والمدرسة فهي جزءاً منه، حيث أضحت تلك العلاقة وبالنظر لأهميتها أحد معايير الجودة الشاملة في المجال التربوي، حيث تعمل هذه العلاقة في تكاملها وترابطها على تحسين العملية التعليمية والتربوية، ومن خلالها يتم التوافق بين دور المدرسة واحتياجات المجتمع المحلي، ويتم من خلال هذه العلاقة حل المشكلات التي تواجه المدرسة والمجتمع، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته، حيث تكون العملية التعليمية بأعلى مستوياتها عندما يتفاعل المتعلم مع بيئته المحيطة، ويكمن دور المدرسة وإدارتها في توفير فرص حدوث هذا التفاعل والنهوض بالعملية التعليمية بشكل عام (الجعافرة، 2014).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

توصلت الباحثة إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم عرضها مرتبة من الاحداث إلى الاقدم كالاتي:

أجرى كل من ابراهيم والبلوشي (2020) دراسة هدفت التعرف على دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (250) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، كما جاء بدرجة متوسطة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط، والتنفيذ والتقييم، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، أما مُتغير الجنس فلم توجد هذه الفروق في محوري التنفيذ والتقييم ولكن وجدت في محور التخطيط ولصالح الإناث.

وهدف دراسة أحمد والعاني (2020) إلى الكشف عن ممارسات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق التعليم الريادي كمدخل للتحويل نحو مجتمع المعرفة بسلطنة عمان. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك بإعداد استبانة بعد التحقق من قيمة ثباتها لكرونباخ-ألfa والتي بلغت (0.987) على مستوى الأداة ككل، أما عينة الدراسة فقد بلغت (306) فرداً والتي تكونت من معلمين، ومديري المدارس، ومساعدتهم، من مدارس التعليم ما بعد الأساسي الحكومية في جميع محافظات السلطنة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة تكاملية بين

التعليم الريادي ومجتمع المعرفة، كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، ومتغير الوظيفة لصالح مديري المدارس ومساعدتهم، وفي ضوء نتائج الدراسة قُدمت مجموعة من الآليات والإجراءات المقترحة لتطبيق التعليم الريادي للتحويل نحو مجتمع المعرفة.

وهدفت دراسة ابرينا (Apriana et al, 2019) إلى تحليل كفاءة ريادة الأعمال لمدير المدرسة المهنية الحكومية باليمبانج في إعداد الطلاب المهنيين لريادة الأعمال. استخدمت هذه الدراسة أسلوب البحث النوعي. كانت العينة في هذه الدراسة هي (6) من رؤساء المدارس المهنية الحكومية باليمبانج-الصين. وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الكفاءة الريادية لمدير المدرسة المهنية الحكومية باليمبانج لعبت دورًا مهمًا في تطوير المدرسة، كما يُظهر أن مديري المدارس يبتكرون أفكارًا جديدة حول الخطط والبرامج المدرسية، وهي بذلك تُظهر كفاءة مدير المدرسة في ريادة الأعمال من حيث كفاءة العمل الجاد. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في دور المدير في ريادة الأعمال على المستوى الوطني، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يتصف مدير المدرسة بالهدوء ولا يتعجل في اتخاذ أي إجراء.

وقد أجرت السواريس (2019) دراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر خصائص الريادة لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية، تكونت عينة الدراسة من (64) قائداً واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: توفر الخصائص الريادية لدى القادة التربويين بدرجة كبيرة. وعدم وجود فروق دالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تعزى لكل من: الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة بالمسمى الحالي،

والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائياً على توفر خصائص الريادة، لدى القادة التربويين تعزى للالتحاق ووجود فروق دالة إحصائياً ببرامج الريادة، ولصالح الفئة التي التحقت ببرامج الريادة.

وقام رسمي وصالح (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى أبعاد ومحددات الريادة المؤسسية في المدارس الثانوية العامة، واستخدمت المنهج التحليلي، إذ تم الاعتماد على الأدبيات والأطر النظرية لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الريادة المؤسسية تؤثر بشكل مباشر في الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية، وأن استراتيجية ريادة الأعمال تساهم في تطوير مهارات وخبرات العاملين في المدارس، كما أظهرت النتائج أن الريادة الاستراتيجية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عالية للمدارس من خلال تقديم خدمات متميزة عن باقي المدارس الأخرى.

وقام مينا وايلينا وتيمو (Minna, Timo & Elena, 2018) بدراسة هدفت التعرف إلى مبادئ تعزيز تعليم الريادة، من خلال تعزيز العلاقات بين أنشطة التنمية وممارسات المدرسة، أجريت الدراسة في فنلندا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في فنلندا، والبالغ عددهم (153) مديراً وقد تم إجراء مسح وإجراء تحليل للإجابات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات ريادة الأعمال في المدارس تتأثر بشدة بالتدريب المتصل بالمؤسسة، والذي يتم توفيره للمعلمين ومديري المدارس، وأن تزويد مديرو المدارس بنماذج وأدوات ومعلومات حول الموارد المتاحة له تأثير مباشر على جهودهم لتطوير تعليم ريادة الأعمال، كما أظهرت النتائج أن حجم المدرسة مهم، أي إذ تقوم أكبر المدارس بتنفيذ أنشطة تعليم ريادة الأعمال أكثر من المدارس الأصغر، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تحديات متعلقة بمقدرة مدير المدرسة على قيادتها بشكل ريادي فاعل واقتصادي، وأن للمهارات الإدارية والقيادية

لمدير المدرسة أثر كبير على نجاحه كريادي، إن المنظمة التعليمية لا تحتاج لإدارتها بشكل تجاري ولكن في الوقت ذاته هي بحاجة ماسة لإحداث تغيير وتطوير في الفكر الإداري، إن مديري المدارس الحاليين يمتلكون اتجاهات ومقدرات كافية للقيام بأنشطة ريادية ولكن هذه المقدرات لا يتم تفعيلها على أرض الواقع.

وأجرى كيمولي وأجبي وأدو وبالونيرا (Kimuli, Ajagbe, Udo & Balunywa, 2016)

دراسة هدفت التعرف إلى علاقة الريادة المؤسسية والتوجه الريادي والتوجه الاستراتيجي والأعمال الإبداعية بأداء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة واكيسو في أوغندا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال الاستبانة، وتكونت عينة لدراسة من (182) مدرسة ثانوية خاصة في منطقة واكيسو، إذ تم اختيارها بالطريقة الطبقية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين جميع أبعاد الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي، والأعمال الإبداعية، والتوجه الاستراتيجي، والريادة المؤسسية وأداء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة واكيسو.

وقد أجرى الدجني (2013) دراسة هدفت التعرف على واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدارس دار الأرقم عضوا بمحافظات غزة (أكاديمي، إداري)، والبالغ عددهم (178)، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: بلغت درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوربي للتميز (70.24%). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة لأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوربي للتميز تعزى لمتغير (الجنس، التخصص الأكاديمي). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوربي للتميز، في مجالات "لصالح الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء النموذج الأوربي للتميز، في مجالات "القيادة والإدارة، التخطيط المؤسسي، الخدمات المقدمة للمجتمع، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي، إداري).

أجرت القاسم (2013) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان في الأردن، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة بغرض جمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في المدارس الخاصة في عمان والبالغ عددهم (257)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين تعزى لمتغير اختلاف العمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

أجرى أيوب وعثمان (Ayub & Othman,2013) دراسة هدفت التعرف إلى الممارسات الإدارية الريادية ودورها في تطوير مدرسة فاعلة من وجهة نظر مديري المدارس، أجريت الدراسة في إندونيسيا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (180) مديراً من مديري المدارس في إندونيسيا، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الممارسات

الإدارية الريادية والخصائص الريادية وبين فاعلية المدرسة. كما أشارت النتائج إلى أن دمج الممارسات الريادية في إدارة المدرسة وتبني الثقافة الريادية لها تأثير إيجابي في تحسين فاعلية المدارس الثانوية وتحديداً المدارس الثانوية.

ودراسة بلاك (Blake, 2008) التي هدفت التعرف على دور مدير المدرسة كريادي في إدارة مدارس التعليم العام في جنوب أفريقيا عن طريق التعرف على ريادة الأعمال وإدارة المدرسة، ومعرفة تصور المديرين والمعلمين لدور مدير المدرسة كريادي، وتقديم خطوط عامه عن كيفية استخدام مديري المدارس لمدخل الريادية لتحسين إدارة المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي معتمدة الاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (400) ومعلم ومربي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مهارات القيادة والإدارة هي عوامل النجاح الحاسمة لنجاح ريادة الأعمال، وأن المدرسة لاتحتاج إلى إدارة مثل شركة لكي تتجح عملية ريادة الأعمال وإنما تتطلب تحولاً نموذجياً في تفكير مديري المدارس فالمديرين قادرين على المشاركة في أنشطة ريادة الأعمال، كما أشارت النتائج إلى عدد من التحديات المتعلقة بالقدرة الريادية لمديري المدارس في الإدارة الفعالة لمدارسهم.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن دراسة ابراهيم والبلوشي (2020) التي ربطت بين دور مديري المدارس وريادة الأعمال، بينما حاولت دراسة أحمد والعاني (2020) الكشف عن ممارسات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق التعليم الريادي، كما سعت دراسة (Apriana et al, 2019) إلى البحث في كفاءة ريادة الأعمال لمدير المدرسة المهنية الحكومية، ويلاحظ من الدراسات السابقة أنه لا يوجد أي دراسة بحثت درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى

مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في قسبة عمان. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها بأنها من الدراسات القليلة - حسب علم الباحثة - التي تناولت درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان. واتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في التعرف إلى مفهوم الريادة المؤسسية، كما تنوعت أدواتها ومجتمعاتها، وتعددت العينات وأساليب جمع البيانات وطرق التحليل المتبعة، مثل دراسة ابراهيم والبلوشي (2020)، ودراسة أحمد والعاني (2020) واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة الملائم، إذ استخدم البحث النوعي في دراسة ابرينا (Apriana et al, 2019)، أما الدراسة الحالية تستخدم المنهج الوصفي بالإضافة إلى اختلاف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة الآتي:

- 1- تكوين تصور عام لموضوع البحث مما أسهم في صياغة مشكلة البحث بشكل دقيق وصياغة أهداف البحث وأسئلته بطريقة علمية مبنية على خلفية نظرية ودراسات سابقة.
- 2- وفرت فرصة للوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات السابقة لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية عن الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس.
- 3- أعطت الدراسات السابقة تصورا عن الريادة المؤسسية الواجب توفرها في المدير.
- 4- بناء أداة البحث (الاستبانة) وصياغة فقراتها وتطويرها.
- 5- مقارنة ما سوف تتوصل إليه الدراسة الحالية من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان والبالغ عددهم (4500) معلماً ومعلمة وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020/2021

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ممن استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها إلكترونياً ضمن مجتمع الدراسة، استناداً على جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Margan & Kerjcie, 1970) وذلك بنسبة ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وتم توزيع أداة الدراسة بشكل إلكتروني على جميع أفراد مجتمع الدراسة، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي

2022/2021، وتم سحب (384) استجابة صالحة للتحليل. ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1)
توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

| المتغير | المستوى/ الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-----------------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 112 | 29.2% |
| | أنثى | 272 | 70.8% |
| | المجموع | 384 | 100% |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 175 | 45.6% |
| | دبلوم عالي | 111 | 28.9% |
| | دراسات عليا | 98 | 25.5% |
| | المجموع | 384 | 100% |
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 74 | 19.3% |
| | 5 إلى أقل من 10 سنوات | 126 | 32.8% |
| | 10 سنوات فأكثر | 184 | 47.9% |
| | المجموع | 384 | 100% |

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة (استبانة) لجمع البيانات اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة إبراهيم والبلوشي (2020)، أحمد والعاني (2020) (ابرينا واخرون 2019، Apriana et al, 2019)، فضلاً عن آراء بعض التربويين

المختصين؛ حيث تكونت الأداة (الاستبانة) من (28) فقرة وزعت على أربعة مجالات: الإبداع، الميل للمخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية.

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكونت الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (28) فقرة، كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص في الجامعات الأردنية، بلغ عددهم (12) محكماً، موضحة أسماءهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر ملحق (1) وملحق (3)، حيث وصل عدد الفقرات النهائية (28) فقرة. والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية والجدول (2/3) يبين الأداة (الاستبانة) ومجالاتها وعدد فقراتها وأرقامها.

الجدول (2)

مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

| أرقام الفقرات | عدد الفقرات | المجالات | رقم المجال | الأداة |
|---------------|-------------|----------------|-------------------------|------------------|
| 8-1 | 8 | الإبداع | 1 | الريادة المؤسسية |
| 16-9 | 8 | الميل للمخاطرة | 2 | |
| 22-17 | 6 | الاستقلالية | 3 | |
| 28-23 | 6 | الاستباقية | 4 | |
| | 28-1 | 28 | الريادة المؤسسية الكلية | |

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجالات أداة الدراسة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية كما وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل ويبين الجدولان (3) و(4).

الجدول (3)

معامل ارتباط المجالات مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية

| الدرجة الكلية | الاستباقية | الاستقلالية | المخاطرة | المجال |
|---------------|------------|-------------|----------|-------------|
| **0.93 | **0.76 | **0.83 | **0.82 | الابداع |
| **0.93 | **0.75 | **0.82 | 1 | المخاطرة |
| **0.92 | **0.77 | 1 | **0.82 | الاستقلالية |
| **0.88 | 1 | ---- | ---- | الاستباقية |

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط المجالات مع بعضها البعض تراوحت بين (-0.75-

0.83) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.88-0.93). وهي دالة إحصائياً

وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات الريادة المؤسسية مع المجال ومع الاستبانة ككل

| معامل الارتباط مع الدرجة الكلية | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الدرجة الكلية | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة |
|---------------------------------|--------------------------|------------|---------------------------------|--------------------------|------------|
| **0.70 | **0.86 | 15 | **0.57 | **0.69 | 1 |
| **0.54 | **0.75 | 16 | **0.72 | **0.71 | 2 |
| **0.69 | **0.66 | 17 | **0.74 | **0.86 | 3 |
| **0.72 | **0.80 | 18 | **0.71 | **0.91 | 4 |
| **0.71 | **0.80 | 19 | **0.47 | **0.75 | 5 |
| **0.76 | **0.84 | 20 | **0.69 | **0.50 | 6 |
| **0.50 | **0.52 | 21 | **0.69 | **0.84 | 7 |
| **0.62 | **0.71 | 22 | **0.75 | **0.89 | 8 |
| **0.57 | **0.65 | 23 | **0.51 | **0.76 | 9 |
| **0.65 | **0.79 | 24 | **0.35 | **0.38 | 10 |
| **0.65 | **0.74 | 25 | **0.52 | **0.66 | 11 |
| **0.45 | **0.80 | 26 | **0.67 | **0.84 | 12 |
| **0.37 | **0.76 | 27 | **0.68 | **0.86 | 13 |
| **0.40 | **0.69 | 28 | **0.46 | **0.77 | 14 |

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة

والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.38-0.91) وتراوحت

معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.35-0.76) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة

لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وبين الجدول (5) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (5)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

| الأداة | مجالات الاستبانة | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|---------------------|-------------------------|-------------|--------------|
| الريادة المؤسسية | الابداع | 8 | 0.90 |
| | الميل للمخاطرة | 8 | 0.88 |
| | الاستقلالية | 6 | 0.82 |
| | الاستباقية | 6 | 0.83 |
| | الريادة المؤسسية الكلية | 28 | 0.93 |

يبين الجدول (5) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.82-0.90) وبلغ معامل الثبات الكلي (الريادة المؤسسية) (0.93).

تصحيح الأداة

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لأداة الدراسة (الاستبانة)، حيث حدد خمسة مستويات لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية وهي: كبيرة جداً وتعطى الوزن (5)، كبيرة وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، قليلة وتعطى الوزن (2)، قليلة جداً وتعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمد الباحث

طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}}$$

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (1.00-2.33).

درجة متوسطة من (2.34 - 3.67)

درجة مرتفعة من (3.68 - 5.00).

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. الجنس وله فئتان (ذكر، انثى)
2. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، دبلوم عالي، دراسات عليا)
3. سنواتالخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

إجراءات الدراسة

- 1.مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.
- 2.بناء 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. التحقق من الصدق عن طريق معامل الارتباط بيرسون (Pearson)
- 4.إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.
- 5.مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرات التربية التابعة لها في العاصمة عمان والملحق(4)، تبين كتاب تسهيل المهمة.
6. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل الكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات الكترونياً، للتأكد من صلاحيتها.
- 7.استقبال استجابات عينة الدراسة ثم تفرغها على برنامج (SPSS).
- 8.تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

- استخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري للإجابة عن السؤال الأول
- استخراج نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (Manova) للإجابة عن السؤال الثاني.

الفصل الرابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وذلك على النحو الآتي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لتقديرات المعلمين على فقرات أداة الدراسة ويوضح الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان مرتبة تنازلياً

| درجة الممارسة | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | المجالات | الرتبة | التسلسل في الأداة |
|------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|--------|----------------------|
| مرتفعة | 0.81 | 3.82 | الاستقلالية | 1 | 3 |
| مرتفعة | 0.82 | 3.80 | الابداع | 2 | 1 |
| مرتفعة | 0.84 | 3.79 | الاستباقية | 3 | 4 |
| مرتفعة | 0.84 | 3.78 | الميل للمخاطرة | 4 | 2 |
| مرتفعة | 0.76 | 3.80 | الريادة المؤسسية الكلية | | |

يبين الجدول (6) أنّ درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في

لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي

(3.80) وانحراف معياري (0.76) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل

مديري المدارس الحكومية للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (الاستقلالية) بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء

بالمرتبة الثانية مجال (الابداع) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال (الاستباقية) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (الميل للمخاطرة) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (7, 8, 9, 10) هذه النتائج.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان لفقرات مجال (الابداع) مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة في المجال | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----------------------|--------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 1 | تسعى إدارة المدرسة لإنجاز العمل بأسلوب متطور. | 4.04 | 0.89 | مرتفعة |
| 2 | 2 | تحرص إدارة المدرسة إلى ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس. | 3.91 | 0.90 | مرتفعة |
| 4 | 3 | تسعى إدارة المدرسة للانفتاح على الأفكار الجديدة في جو العمل. | 3.82 | 0.96 | مرتفعة |
| 3 | 4 | توظف إدارة المدرسة طرقاً جديدة لأداء المهام المدرسية. | 3.77 | 1.00 | مرتفعة |
| 6 | 5 | تسعى إدارة المدرسة إلى توليد الأفكار الفعالة لمواجهة المشكلات. | 3.76 | 1.01 | مرتفعة |
| 8 | 6 | تتبنى إدارة المدرسة الحلول الإبداعية في حل المشكلات | 3.72 | 1.03 | مرتفعة |
| 7 | 7 | تبتعد إدارة المدرسة عن الأسلوب التقليدي في إنجاز الأعمال | 3.70 | 1.02 | مرتفعة |
| 5 | 8 | تمتلك الإدارة المقدرة على الإبداع لتحقيق التنافسية. | 3.67 | 1.04 | متوسطة |
| | | الابداع (الكلي) | 3.80 | 0.82 | مرتفعة |

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال (الإبداع) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.82) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.67-4.04) وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تسعى إدارة المدرسة لإنجاز العمل بأسلوب متطور" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تمتلك الإدارة المقدرة على الإبداع لتحقيق التنافسية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.04) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان لفقرات مجال (الميل للمخاطرة) مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة في المجال | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----------------------|--------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 10 | 1 | تقوم إدارة المدرسة بمتابعة تنفيذ القرارات المدرسية | 3.94 | 0.90 | مرتفعة |
| 15 | 2 | تتحمل إدارة المدرسة مسؤولية اتخاذ القرارات. | 3.83 | 0.99 | مرتفعة |
| 9 | 3 | تحرص إدارة المدرسة على توفير قاعدة بيانات دقيقة لازمة لاتخاذ القرار | 3.82 | 1.03 | مرتفعة |
| 11 | 4 | تدرس إدارة المدرسة تبعات قرارها على المعنيين بعناية. | 3.77 | 1.00 | مرتفعة |
| 16 | 5 | تمكن إدارة المدرس العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم. | 3.76 | 1.01 | مرتفعة |
| 13 | 6 | تحرص إدارة المدرسة على الاستفادة من التغذية الراجعة حول القرار الإداري للتطوير. | 3.72 | 1.01 | مرتفعة |
| 14 | 7 | تعلن إدارة المدرسة حيثيات قرارها لكل المعنيين بشفافية | 3.70 | 1.01 | مرتفعة |
| 12 | 8 | تعنى إدارة المدرسة بمخاطر القرار الإداري قبل اتخاذه. | 3.69 | 1.03 | مرتفعة |
| | | الميل للمخاطرة (الكلي) | 3.78 | 0.84 | مرتفعة |

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال (الميل للمخاطرة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.84) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.69-3.94)، وجاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بمتابعة تنفيذ القرارات المدرسية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تعنى إدارة المدرسة بمخاطر القرار الإداري قبل اتخاذه. "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان لفقرات مجال (الاستقلالية) مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة في المجال | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----------------------|--------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 17 | 1 | تشجع إدارة المدرسة العاملين على التفكير الإبداعي | 3.94 | 0.96 | مرتفعة |
| 22 | 2 | ترسيخ إدارة المدرسة الهوية الوظيفية الخاصة بالمدرسة. | 3.85 | 0.93 | مرتفعة |
| 19 | 3 | تستشرف إدارة المدرسة حاجات المدرسة المستقبلية. | 3.82 | 0.94 | مرتفعة |
| 21 | 4 | تتعامل إدارة المدرسة بذكاء مع المعنيين في سبيل تحقيق الأهداف. | 3.79 | 0.97 | مرتفعة |
| 20 | 5 | ترسخ إدارة المدرسة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام | 3.78 | 0.93 | مرتفعة |
| 18 | 6 | تتبنى إدارة المدرسة نشر الثقافة الريادة. | 3.71 | 0.93 | مرتفعة |
| | | الاستقلالية (الكلي) | 3.82 | 0.81 | مرتفعة |

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال (الاستقلالية) جاءت بدرجة مرتفعة مرتفع حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.81)

وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.71-3.94)، وجاءت الفقرة رقم(17) التي تنص على "تشجع إدارة المدرسة العاملين على التفكير الإبداعي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(18) والتي تنص على "تتبنى إدارة المدرسة نشر الثقافة الريادة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان لفقرات مجال (الاستباقية) مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة في المجال | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----------------------|--------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 23 | 1 | يشجع المدير على التفكير المستقل | 3.88 | 1.01 | مرتفعة |
| 25 | 2 | تدعم إدارة المدرسة الرياديين من المعلمين بطرق مختلفة | 3.81 | 0.99 | مرتفعة |
| 24 | 3 | تسعى إدارة المدرسة لإيجاد طرق جديدة لاستخدام موارد المدرسة بكفاءة | 3.80 | 0.93 | مرتفعة |
| 28 | 4 | تفوض إدارة المدرسة المهام للرياديين من المعلمين | 3.78 | 0.99 | مرتفعة |
| 27 | 4 | تحرص إدارة المدرسة استثمار خبراتها في مجال خدمة المجتمع المحلي بطرق إبداعية | 3.76 | 0.99 | مرتفعة |
| 26 | 6 | تسعى إدارة المدرسة للحصول على شهادة الاعتماد المدرسي | 3.74 | 0.96 | مرتفعة |
| | | الاستباقية (الكلي) | 3.79 | 0.84 | مرتفعة |

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية لفقرات مجال (الاستباقية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.84) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.74-3.88)، وجاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على "يشجع المدير على التفكير المستقل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (3.88) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "تسعى إدارة المدرسة للحصول على شهادة الاعتماد المدرسي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

الريادة المؤسسية باختلاف متغيرات كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ويبين الجدول

(11) هذه النتائج.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

| المتغيرات | المستويات المجالات | الابداع | المخاطرة | الاستقلالية | الاستباقية | الدرجة الكلية |
|---------------|--------------------|-------------------|----------|-------------|------------|---------------|
| الجنس | ذكر | المتوسط الحسابي | 3.95 | 3.87 | 3.97 | 3.92 |
| | | الانحراف المعياري | 0.91 | 0.97 | 0.89 | 0.86 |
| | انثى | المتوسط الحسابي | 3.73 | 3.73 | 3.74 | 3.74 |
| | | الانحراف المعياري | 0.76 | 0.77 | 0.77 | 0.70 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | المتوسط الحسابي | 3.77 | 3.78 | 3.77 | 3.77 |
| | | الانحراف المعياري | 0.83 | 0.78 | 0.77 | 0.73 |
| | دبلوم عالي | المتوسط الحسابي | 3.75 | 3.71 | 3.77 | 3.74 |
| | | الانحراف المعياري | 0.77 | 0.83 | 0.85 | 0.76 |
| | دراسات عليا | المتوسط الحسابي | 3.89 | 3.85 | 3.93 | 3.89 |
| | | الانحراف المعياري | 0.82 | 0.92 | 0.83 | 0.79 |

| الدرجة الكلية | الاستباقية | الاستقلالية | المخاطرة | الابداع | المستويات المجالات | | المتغيرات |
|---------------|------------|-------------|----------|---------|--------------------|------------|--------------|
| 4.03 | 4.03 | 4.04 | 4.00 | 4.07 | المتوسط الحسابي | أقل من 5 | سنوات الخبرة |
| 0.74 | 0.77 | 0.81 | 0.82 | 0.80 | الانحراف المعياري | سنوات | |
| 3.83 | 3.85 | 3.86 | 3.81 | 3.81 | المتوسط الحسابي | من 5 - أقل | |
| 0.70 | 0.85 | 0.73 | 0.77 | 0.78 | الانحراف المعياري | من 10 | |
| 3.67 | 3.66 | 3.69 | 3.66 | 3.68 | المتوسط الحسابي | 10 سنوات | |
| 0.77 | 0.82 | 0.84 | 0.86 | 0.81 | الانحراف المعياري | فأكثر | |

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الريادة

المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان باختلاف متغيرات الجنس،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية

استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (Manova) والجدول (12) يبين هذه النتائج.

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية

في لواء قصبه عمان باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| مصدر التباين | المجالات | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|---------------|
| الجنس Hotelling's 0.268Trace | الابداع | 1.586 | 1 | 1.586 | 2.525 | 0.113 |
| | الميل للمخاطرة | 0.779 | 1 | 0.779 | 1.132 | 0.288 |
| | الاستقلالية | 2.271 | 1 | 2.271 | 3.595 | 0.069 |
| | الاستباقية | 0.529 | 1 | 0.529 | 0.782 | 0.377 |
| | الدرجة الكلية | 1.190 | 1 | 1.190 | 2.148 | 0.144 |
| المؤهل العلمي Hotelling's Trace 0.393 | الابداع | 0.696 | 2 | 0.348 | 0.554 | 0.575 |
| | الميل للمخاطرة | 0.535 | 2 | 0.268 | 0.389 | 0.678 |
| | الاستقلالية | 0.838 | 2 | 0.419 | 0.663 | 0.516 |
| | الاستباقية | 0.987 | 2 | 0.493 | 0.729 | 0.483 |
| | الدرجة الكلية | 0.479 | 2 | 0.239 | 0.432 | 0.649 |

| مصدر التباين | المجالات | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|---------------|
| سنوات الخبرة Hotelling's Trace 0.045 | الابداع | 7.284 | 2 | 3.642 | 5.800 | *0.003 |
| | الميل للمخاطرة | 6.110 | 2 | 3.055 | 4.440 | *0.012 |
| | الاستقلالية | 7.592 | 2 | 3.796 | 6.010 | *0.003 |
| | الاستباقية | 6.672 | 2 | 3.336 | 4.930 | *0.008 |
| | الدرجة الكلية | 6.792 | 2 | 3.396 | 6.132 | *0.002 |
| الخطأ | الابداع | 229.830 | 366 | 0.6280 | | |
| | الميل للمخاطرة | 251.817 | 366 | 0.688 | | |
| | الاستقلالية | 231.181 | 366 | 0.632 | | |
| | الاستباقية | 247.667 | 366 | 0.677 | | |
| | الدرجة الكلية | 202.700 | 366 | 0.554 | | |
| الكلية | الابداع | 254.713 | 383 | | | |
| | الميل للمخاطرة | 268.710 | 383 | | | |
| | الاستقلالية | 254.218 | 383 | | | |
| | الاستباقية | 267.569 | 383 | | | |
| | الدرجة الكلية | 221.771 | 383 | | | |

يبين الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، كما يبين الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان باختلاف متغير سنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار المقارنات البعدية باستخدام طريقة شيفيه وبيين الجدول (13) هذه النتائج.

الجدول (13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات الريادة المؤسسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المجال | سنوات الخبرة | 5-أقل من 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر |
|----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| الابداع | أقل من 5 سنوات | 0.2594 | *0.3896 |
| | 5-أقل من 10 سنوات | ----- | 0.1301 |
| الميل للمخاطرة | أقل من 5 سنوات | 0.1872 | *0.3352 |
| | 5-أقل من 10 سنوات | ----- | 0.1480 |
| الاستقلالية | أقل من 5 سنوات | 0.1862 | *0.3553 |
| | 5-أقل من 10 سنوات | ----- | 0.1691 |
| الاستباقية | أقل من 5 سنوات | 0.1793 | *0.3698 |
| | 5-أقل من 10 سنوات | ----- | 0.1905 |
| الدرجة الكلية | أقل من 5 سنوات | 0.2059 | *0.3625 |
| | 5-أقل من 10 سنوات | ----- | 0.1565 |

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (13) أن مصادر الفروق فيما يتعلق بمجالات الريادة المؤسسية والدرجة الكلية

كانت بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات) ولصالح أقل من 5 سنوات

الفصل الخامس

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (6) أنّ درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى جائحة COVID-19 التي غزت العالم، وأدت بتحويل المدارس إلى التعلم عن بعد واستخدام منصات وتطبيقات حديثة أسهمت في سعي مديري المدارس نحو الابتكار لتقديم خدمات تعليمية متنوعة ومميزة بهدف إنتاج مخرجات تعليمية تواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، بالإضافة إلى أن مديري المدارس يحرصون على فهم البيئة التعليمية من جميع الجوانب ليتسنى لهم اتخاذ القرارات الصحيحة، ووضع أفضل الخطط لتحدي العقبات والأزمات في ضوء العمل المدرسي، ومعرفة نقاط القوة والضعف لتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، وتحويل الأفكار إلى أفعال مبتكرة ومبدعة لتحقيق الأهداف.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد والعاني (2020) الكشفت عن ممارسات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق التعليم الريادي كمدخل للتحويل نحو مجتمع المعرفة بسلطنة عمان التي أظهرت أن هناك علاقة تكاملية بين التعليم الريادي ومجتمع المعرفة، وكما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابرينا (Apriana et al, 2019) إلى تحليل كفاءة ريادة الأعمال لمدير المدرسة المهنية الحكومية باليمبانج في إعداد الطلاب المهنيين لريادة الأعمال، التي أظهرت أن الكفاءة الريادية لمدير المدرسة المهنية الحكومية باليمبانج لعبت دورًا مهمًا في تطوير المدرسة، كما

يظهر أن مديري المدارس يبتكرون أفكارًا جديدة حول الخطط والبرامج المدرسية، وهي بذلك تُظهر كفاءة مدير المدرسة في زيادة الأعمال من حيث كفاءة العمل الجاد، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السواريس (2019) التي أظهرت أن الخصائص الريادية لدى القادة التربويين بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي حسب الدرجة الكلية لمقياس الأبعاد الثمانية الكلية (350.58).

واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة إبراهيم والبلوشي (2020) التي أظهرت أن دور مديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم مابعد الأساسي في محافظة عمان جاء بدرجة متوسطة بشكل عام

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يلي:

المجال الأول: الإبداع

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الإبداع جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة رقم (5) والتي جاءت بدرجة متوسطة وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "تسعى إدارة المدرسة لإنجاز العمل بأسلوب متطور حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.89)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يمتلكون مهارات تمكنهم من إنجاز العمل بأسلوب متطور بسبب إلحاقهم ببرامج ودورات تدريبية تمكنهم من العمل الريادي، وربما تعزو الباحثة ذلك إلى تخلي مديري المدارس عن الأعمال الروتينية والتقليدية، والتوجه نحو الأعمال المبتكرة وغرس قيم الإبداع لدى الطلاب والمعلمين بسبب تفويض هذه الأعمال للمساعدات أو ما شابه.

وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تمتلك الإدارة المقدرة على الإبداع لتحقيق التنافسية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري

(1.04) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى التقيد بالتعليمات والإجراءات الإدارية، أو ربما خوف مديري المدارس من إجراء تغييرات تؤثر في سير العملية التعليمية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع ماتوصلت إليه دراسة السواريس (2019) ودراسة أحمد والعاني (2020) ودراسة رسمي وصالح (2019) واختلفت مع دراسة إبراهيم والبلوشي (2020)

المجال الثاني: الميل للمخاطرة

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الميل للمخاطرة جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (10) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بمتابعة تنفيذ القرارات المدرسية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.90)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس على اتخاذ القرارات الريادية الملائمة لمناخ العمل المدرسي لتقليل المخاطر أو التحديات أو العقبات في ضوء العمل المدرسي اعتماداً على مانصت عليه أنظمت وزارة التربية والتعليم.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تعنى إدارة المدرسة بمخاطر القرار الإداري قبل اتخاذه" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.03) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى الكم الهائل من القرارات المتخذة من قبل مديري المدارس التي قد تعود بنتائج سلبية على سير العملية التعليمية. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة بلاك (2008)، ودراسة أيوب وعثمان (2013).

المجال الثالث: الاستقلالية

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الاستقلالية جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (17) التي تنص على "تشجع إدارة المدرسة العاملين على التفكير الإبداعي" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)

وانحراف معياري (0.96)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن المدرسة تحث الطلاب والعاملين على أساليب وحلول إبداعية ومبتكرة.

وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تتبنى إدارة المدرسة نشر الثقافة الريادة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.93) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود قاعدة معرفية للريادة المؤسسية، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية والإمكانات المادية التي تمنع مديري المدارس من نشر ثقافة الريادة. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة رسمي وصالح (2019)، ودراسة مينا وإيلينا وتيمو (2018).

المجال الرابع: الاستباقية

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الاستباقية جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (23) التي تنص على "يشجع المدير على التفكير المستقل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.01)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يشجعون على التفكير المستقل، وتوفير الاستقلال للكادر التعليمي في طريقة أداء المهمات، وتبادل الثقة بين إدارة المدرسة والعاملين فيها واستغلال الموارد المتاحة للوصول إلى أفضل المخرجات التعليمية.

وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (26) والتي تنص على "تسعى إدارة المدرسة للحصول على شهادة الاعتماد المدرسي" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.96) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر الإمكانات المادية وضعف البنية التحتية بالإضافة إلى عدم وجود تحفيزات مادية ومعنوية للكادر التدريسي، وربما تعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر الوقت الكافي لممارسة الأنشطة الريادية المناسبة في مناخ العمل المدرسي. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة القاسم (2013)، ودراسة الدجني (2013).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي. كما أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الريادة المؤسسية من قبل مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان باختلاف متغير سنوات الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح أقل من 5 سنوات.

وفيما يتعلق بالنتيجة المتصلة بمتغير الجنس فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان يمارسون الريادة المؤسسية، حيث يسعون لمواكبة التطور المستمر، وتوظيفها في المدرسة رغم اختلاف الجنس، للارتقاء بمستوى الأداء المدرسي والوصول إلى أفضل المخرجات التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السواريس (2019) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين تعزى لكل من: الجنس، والمؤهل العلمي، وتختلف مع نتيجة دراسة أحمد والعاني (2020) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، و متغير الوظيفة لصالح مديري المدارس ومساعدتهم، ووفقا لمتغير المؤهل العلمي فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين

والمعلمات بالرغم من اختلاف مؤهلهم العلمي يعتقدون بأن مديري المدارس يحرصون على ممارسة العمل الريادي بأساليب مبتكرة ومبدعة والابتعاد عن الأعمال الروتينية التقليدية للارتقاء بالعمل المؤسسي.

وبخصوص متغير سنوات الخبرة فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ العمل الريادي لا يعتمد على الخبرة طالت أم قصرت وإنما يعتمد على مهارات مديري المدارس على ابتكار طرق وأساليب مبدعة ومميزة تواكب التغيرات والتطورات بمرونة عالية، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة القاسم (2013) التي بينت وجود فروقات دلالة احصائية للخصائص الريادية للمديرين تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي، في حين اختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة ابراهيم والبلوشي (2020) والتي أظهرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة تطبيق الريادة المؤسسية في المدارس لأثرها الإيجابي على العمل المدرسي.
- ضرورة عمل دورات في الريادة المؤسسية، وتطوير سبل استخدامها في العملية التعليمية.
- ضرورة صياغة رسالة ورؤيا للمدرسة ذات توجه ريادي لتحقيق أهدافها.
- ضرورة تبني مدير المدرسة أصحاب العقول الخلاقة.
- ضرورة ترسيخ القيم الداعمة لأداء الريادة المؤسسية في إنجاز المهام الإدارية.
- ضرورة نشر الثقافة الريادية عن طريق تخصيص أعضاء من الكادر التدريسي.

بحوث ودراسات مقترحة:

في ضوء ماتوصلت له الدراسة من نتائج فإن الباحثة تقترح إجراء الدراسات الآتية:

- الحرص على عمل بحوث ودراسات تتعلق بالريادة المؤسسية وربطها بمتغيرات أخرى.
- الحرص على استكمال البحوث المتعلقة بالريادة المؤسسية في المدارس الخاصة، والاستفادة منها.
- الحرص على استكمال البحوث المتعلقة بالريادة المؤسسية في مؤسسة التعليم العالي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ابراهيم، حسام الدين والبلوشي، سمير. (2020). دور مُديري المدارس في قيادة تعليم ريادة الأعمال بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (20)، 363-335.

أحمد، ايمان وعزب، ايمان. (2017). تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، 15(15)، 557-471.

أحمد، عزام والعاني، وجيهة. (2020). ممارسات مديري المدارس في تطبيق التعليم الريادي كمدخل للتحوّل نحو مجتمع المعرفة " دراسة تطبيقية على التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، مجلة الادارة التربوية، 25(25)، 103-13.

آل فيحان، إيثار عبد الهادي. (2012). دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 30، 97-69.

الجعافرة، عبد السلام. (2014). فاعلية مجالس التطوير التربوي في تفعيل الشراكة المجتمعية وفق متطلبات الجودة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس إقليم الشمال في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15 (4)، 278-249.

جوهر، دعاء. (2017). المتطلبات الإدارية لتعليم ريادة الأعمال بالمدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، 15(15)، 653-559.

حمزة، الفقير. (2009). تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة مع دراسة حالة برنامج Cree Germe المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.

الحنيطي، هيثم. (2020). مبادئ ريادة الاعمال ما بين النظرية والتطبيق. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خصاونة، عاكف. (2011). دور الإبداع الإداري في اكتشاف المعلمين الموهوبين في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(30)، 103-88.

الدجني، علي. (2013). *واقع الريادة المؤسسية في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبيل تطويره*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الدغيمات، حسين. (2017). *أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية، مجلة كلية التربية، (22)، 97-119*.

رسمي، محمد، وصالح، هالة. (2019). *أبعاد ومحددات الريادة المؤسسية في المدارس الثانوية العامة في مصر"، مجلة كلية التربية بنها، 1(119)، 105-116*.

الرشيدي، سلوى. (2017). *درجة توافر متطلبات إدارة مدرسة المستقبل بالمرحلة الابتدائية في مدينة تبوك، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (1)، 298-312*.

زكر، ربيع علي. (2012). *دور تقنية المعلومات والاتصالات في تعزيز الريادة الشخصية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. تنمية الرافدين، مج (34)، ع (108)، 89-107*.

السعيد، عبد اللطيف (2019). *القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

السكارنة، بلال. (2008). *الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع*.

السواريس، ختام (2019). *مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 11*.

السويطي، لينا. (2019). *الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط: (دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية)*، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECS)*، (15)، 1-39.

صرصور، جابر. (2019). *الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.*

عاشور، محمد والشقران، رامي. (2015). دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 13(2)، 65-90.

عباس، علاء والسلامي، محمد. (2018). *ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة. مصر: دار التعليم الجامعي.*

العسكري، سليمان. (2016). *ثقافة المدرسة. مجلة مستقبلات تربوية*، 2(8)، 112-3.

عودة، احمد. (2014). *القياس والتقويم في العملية التدريسية. اريد: دار الأمل للنشر والتوزيع.*

الغالبى، طاهر وإدريس، وائل. (2007). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.*

الغلبى، طاهر محسن منصور. (2009). *إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.*

القاسم، مي. (2013). *الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.*

القحطاني، سالم. (2015). *القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة الادارة العامة*، 2، العدد (3).

محمد، محمد. (2014). *إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.*

مغاوري، هالة. (2016). *تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مجلة البحث العلمي في التربية*، 17(17)، 535-556.

النجار، فايز جمعة، والحيالي، محمد عبد السلام. (2013). دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعنوان: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، المنعقد خلال الفترة ما بين 21-22 /5/ 2013م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

النجار، فايز، والعلي، عبد الستار. (2010). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نوري، حيدر وجمعة، حمود. (2013). دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية لجامعة ديالى، 51، العراق.

وزارة التربية والتعليم. (1994). قانون التربية والتعليم رقم (4)، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم. (2021). احصاءات وزارة التربية والتعليم 2020-2021، متوفر عبر الموقع على الرابط <https://moe.gov.jo/ar/node/84505>.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Apriana D., Kristiawan, M., & Wardiah, D. (2019). Headmaster' scompetency in preparing vocational school students for entrepreneurship. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), 1316-1330.
- Ayub, D., & Othman, N. (2013). Entrepreneurship management practices in creating effective schools. *Asian social science*, 9(12), 69.
- Behram, N., &Özdemirci, A. (2014). The Empirical link between environmental conditions, organizational culture, corporate entrepreneurship and performance: The Mediating role of corporate entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (2), 264-276.
- Blake, Beverley. (2008). *The principal as an entrepreneur in themanagement of school*. Master dissertation, faculty of education, University of Johannesburg.
- Chukwuemeka, J., Ijeoma, E., Igba, C., Igba, D., &Ngozi, N. (2019).Impact of Budget Preparation and Implemenation on Secondary School Administration in South-East States, Nigeria. *International Journal of Applied Environmental Sciences*, 14(4), 367-382.
- Daft, R. Noe (2002). *Jorganizational Behavior Dryden press sadiego*, Harcourt college publishers U.S.A.
- Demirbilek, M., &Çetin, M. (2021). Entrepreneurship Competencies of School Principals: A Scale Development Study. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(3), 55-80.
- Dess, G. G. & lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship "Academy of management Executive vol. 19, No.1: 147-156.
- Dorji, T. (2021). Content Analysis of Entrepreneurship Education in Primary and Secondary School Textbooks. *Research in Educational Policy and Management*, 3(1), 42-59.

- Fernbach, E. (2020). Social entrepreneurship education in art education of future primary school teachers. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 11(1), 26-40.
- Harman, J. (2010). Perceptions of Technology Transfer Specialists and Science and Technology Academic. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32 (1), 69 – 83.
- Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, A., & San, F. (2013). The Impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange. *International Business Research*, 6 (1), 163-175.
- Kimuli, S., Ajagbe, M., Udo, E., & Balunywa, W. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary Schools in Uganda. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, 4(7), 466-493.
- Kumar, s., & Kapoan, R. (2007). *The leadership in Management*, (A.P.H). Corporation, India.
- Kuratko, D., Morris, M., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13.
- Minna, H., Elena, R., & Timo, P. (2018). Principals Promoting Entrepreneurship Development Activities Education: The Relationships Between and School Practises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2/(2), 1-19.
- Upton d.m., (1995). Flexibility as process Mopilitu: the management of plant capabilities for quick response manufacturing" *Journal of operation management*, Vol. 12.205, 224
- Wiklund, J. & Sheperd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and small Business Performance: A Configurationally Approach, *Journal of Business Venturing*, Vol .20. : 71-91
- Wilson, Edward O. (1992). *The Diverisity of Life*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Zakso, A., Agung, I., & Amin, A. (2020). The Influence Factors of School Management in Developing Entrepreneurship Literacy in Vocational Education. *World*, 2(2), 109-122.

الملحقات

الملحق (1)

الاستبانة قبل التحكيم

الزميل/ الزميلةالمحترم/ المحترمة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم تبني مقياس الريادة المؤسسية واعتماد أربعة أبعاد وهي الإبداع، الاستباقية، الميل للمخاطرة، الاستقلالية لمواءمتها مع موضوع الدراسة

وتعرف الريادة المؤسسية بمقدرة المؤسسات التعليمية على تشخيص الفرص البيئية والعمل على استغلال الظروف المختلفة والاستعداد للمخاطر والسعي نحو الابتكار من أجل تقديم خدمات تعليمية متنوعة منفردة ومميزة بهدف إنتاج مخرجات تعليمية تواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية.

ويستجيب المعلمون لكل فقرة من فقرات المقياس باستخدام تدرج ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غيرموافق، غير موافق بشدة)

ونظراً لما يتمتعون به من خبرة واسعة وعلم وفير في مجال الإدارة والقيادة التربوية نرجو من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم في مفردات المقياس ومقترحاتكم فيما إذا كانت واضحة ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة وملائمتها اللغوية وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة.

مع الشكر الجزيل

وفاء إحسان شحادة

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية

- الجنس: ذكر ()، أنثى ()
 المؤهل العلمي: بكالوريوس ()، دبلوم عالي ()، دراسات عليا ()
 الخبرة: أقل من سنوات ()، من 5 سنوات الى 10 سنوات ()، 10سنوات فأكثر ()

الجزء الثاني: الاستبانة ومجالاتها

| ملاحظات | مدى الوضوح | | مدى انتماء الفقرة للبعد | | الملاءمة | | الفقرات |
|---|------------|-----------|-------------------------|------------|----------|------------|--|
| | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة | |
| البعد الأول: الإبداع: مقدرة إدارة المدرسة على اكتشاف طرق جديدة لأداء المهام المدرسية: | | | | | | | |
| | | | | | | | 1. تسعى إدارة المدرسة لإنجاز العمل بأسلوب متطور. |
| | | | | | | | 2. تحرص إدارة المدرسة على ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس. |
| | | | | | | | 3. توظف إدارة المدرسة طرقاً جديدة لأداء المهام المدرسية. |
| | | | | | | | 4. تسعى إدارة المدرسة للانفتاح على الأفكار الجديدة في جو العمل |
| | | | | | | | 5. تمتلك الإدارة المقدرة على الإبداع لتحقيق التنافسية. |
| | | | | | | | 6. تسعى إدارة المدرسة إلى توليد الأفكار الفعالة لمواجهة المشكلات. |
| | | | | | | | 7. تبتعد إدارة المدرسة عن الأسلوب التقليدي في إنجاز الأعمال. |
| | | | | | | | 8. تتبنى إدارة المدرسة الحلول الإبداعية في حل المشكلات. |
| المجال الثاني: الميل للمخاطرة: مقدرة إدارة المدرسة على اتخاذ القرار والمجازفة في طرح أساليب عمل جديدة وخدمات مبتكرة: | | | | | | | |
| | | | | | | | 9. تحرص إدارة المدرسة على توفير قاعدة بيانات دقيقة لازمة لإتخاذ القرار |
| | | | | | | | 10. تقوم إدارة المدرسة بمتابعة تنفيذ القرارات المدرسية. |
| | | | | | | | 11. تدرس إدارة المدرسة تبعات قرارها |

| ملاحظات | مدى الوضوح | | مدى انتماء الفقرة للبعد | | الملاءمة | | الفقرات |
|---|------------|-----------|-------------------------|------------|----------|------------|---|
| | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة | |
| | | | | | | | على المعنيين بعناية. |
| | | | | | | | 12. تعنى إدارة المدرسة بمخاطر القرار الإداري قبل اتخاذه. |
| | | | | | | | 13. تحرص إدارة المدرسة على الاستفادة من التغذية الراجعة حول القرار الإداري للتطوير. |
| | | | | | | | 14. تعلن إدارة المدرسة حيثيات قرارها لكل المعنيين بشفافية |
| | | | | | | | 15. تتحمل إدارة المدرسة مسؤولية اتخاذ القرارات. |
| | | | | | | | 16. تمكن إدارة المدرسة العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم. |
| المجال الثالث: الاستقلالية: إزالة القيود التنظيمية والمؤثرات السلبية | | | | | | | |
| | | | | | | | 17. تشجع إدارة المدرسة العاملين على التفكير الإبداعي. |
| | | | | | | | 18. تتبنى إدارة المدرسة نشر الثقافة الريادية. |
| | | | | | | | 19. تستشرف إدارة المدرسة حاجات المدرسة المستقبلية. |
| | | | | | | | 20. ترسخ إدارة المدرسة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام |
| | | | | | | | 21. تتعامل إدارة المدرسة بذكاء مع المعنيين في سبيل تحقيق الأهداف. |
| | | | | | | | 22. ترسيخ إدارة المدرسة الهوية الوظيفية الخاصة بالمدرسة. |
| المجال الرابع: الاستباقية: مقدره المؤسسة على البتفي اقتناص الفرصو المبادأة في اغتنامها | | | | | | | |
| | | | | | | | 23. يشجع المدير على التفكير المستقل |
| | | | | | | | 24. تسعى إدارة المدرسة لإيجاد طرق جديدة لاستخدام موارد المدرسة بكفاءة |
| | | | | | | | 25. تدعم إدارة المدرسة الرياديين من المعلمين بطرق مختلفة |

| ملاحظات | مدى الوضوح | | مدى انتماء الفقرة للبعد | | الملاءمة | | الفقرات |
|---------|------------|-----------|-------------------------|------------|----------|------------|---|
| | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | مناسبة | غير مناسبة | |
| | | | | | | | 26. تسعى إدارة المدرسة للحصول على شهادة الاعتماد المدرسي |
| | | | | | | | 27. تحرص إدارة المدرسة استثمار خبراتها في مجال خدمة المجتمع المحلي بطرق إبداعية |
| | | | | | | | 28. تفوض إدارة المدرسة المهام للرياديين من المعلمين |

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

| مكان العمل | الرتبة العلمية | الاسم | |
|--------------------|----------------|----------------|----|
| جامعة الشرق الأوسط | أستاذ | أ.د. محمد حمزة | 1 |
| جامعة الشرق الأوسط | أستاذ | أ.د. علي حورية | 2 |
| جامعة الشرق الأوسط | استاذ مشارك | ليلي أبو العلا | 3 |
| جامعة مؤتة | استاذ مشارك | خالد الصرايرة | 4 |
| جامعة الطفيلة | أستاذ مشارك | هاني أحمد | 5 |
| جامعة الشرق الأوسط | استاذ مشارك | عثمان منصور | 6 |
| جامعة الشرق الأوسط | أستاذ مساعد | أحمد طيبة | 7 |
| جامعة آل البيت | أستاذ مساعد | ميسون الزعبي | 8 |
| جامعة الشرق الأوسط | أستاذ مساعد | محمد السمكري | 9 |
| جامعة الشرق الأوسط | استاذ مساعد | علي الطراونة | 10 |
| جامعة الشرق الأوسط | أستاذ مساعد | آيات المغربي | 11 |
| جامعة الشرق الأوسط | استاذ مساعد | خولة عليوة | 12 |

الملحق (3)

الاستبانة بعد التحكيم

الزميل/ الزميلةالمحترم/ المحترمة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم تبني مقياس الريادة المؤسسية واعتماد أربعة أبعاد وهي الإبداع، الاستباقية، الميل للمخاطرة، الاستقلالية لمواءمتها مع موضوع الدراسة.

وتعرف الريادة المؤسسية بمقدرة المؤسسات التعليمية على تشخيص الفرص البيئية والعمل على استغلال الظروف المختلفة والاستعداد للمخاطر والسعي نحو الابتكار من أجل تقديم خدمات تعليمية متنوعة منفردة ومميزة بهدف إنتاج مخرجات تعليمية تواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية.

ويستجيب المعلمون لكل فقرة من فقرات المقياس باستخدام تدرج ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غيرموافق، غير موافق بشدة).

ونظراً لما يتمتعون به من خبرة واسعة وعلم وفير في مجال الإدارة والقيادة التربوية نرجو من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم في مفردات المقياس ومقترحاتكم فيما إذا كانت واضحة ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة وملائمتها اللغوية وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة.

مع الشكر الجزيل

وفاء إحسان

شهادة

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية

القسم الأول: المتغيرات التصنيفية

الجنس: أنثى ذكرالمؤهل العلمي: بكالوريوس دبلوم عالي دراسات علياسنوات الخبرة: 10 سنوات فأكثر من 5 - أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات

القسم الثاني: الاستبانة ومجالاتها

| قليلة جدا | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جدا | |
|---|-------|--------|-------|-----------|--|
| البعد الأول: الإبداع : مقدرة إدارة المدرسة على اكتشاف طرق جديدة لأداء المهام المدرسية: | | | | | |
| | | | | | 1 تسعى إدارة المدرسة لإنجاز العمل بأسلوب متطور. |
| | | | | | 2 تحرص إدارة المدرسة على ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس |
| | | | | | 3 توظف إدارة المدرسة طرقا جديدة لأداء المهام المدرسية. |
| | | | | | 4 تسعى إدارة المدرسة للانفتاح على الأفكار الجديدة في جو العمل |
| | | | | | 5 تمتلك الإدارة المقدرة على الإبداع لتحقيق التنافسية. |
| | | | | | 6 تسعى إدارة المدرسة إلى توليد الأفكار الفعالة لمواجهة المشكلات |
| | | | | | 7 تبتعد إدارة المدرسة عن الأسلوب التقليدي في إنجاز الأعمال |
| | | | | | 8 تتبنى إدارة المدرسة الحلول الإبداعية في حل المشكلات |
| المجال الثاني: الميل للمخاطرة : مقدرة إدارة المدرسة على اتخاذ القرار والمجازفة في طرح أساليب عمل جديدة وخدمات مبتكرة: | | | | | |
| | | | | | 9 تحرص إدارة المدرسة على توفير قاعدة بيانات دقيقة لازمة لاتخاذ القرار |
| | | | | | 10 تقوم إدارة المدرسة بمتابعة تنفيذ القرارات المدرسية |
| | | | | | 11 تدرس إدارة المدرسة تبعات قراراتها على المعنيين بعناية. |
| | | | | | 12 تعنى إدارة المدرسة بمخاطر القرار الإداري قبل اتخاذه. |
| | | | | | 13 تحرص إدارة المدرسة على الاستفادة من التغذية الراجعة حول القرار الإداري للتطوير. |
| | | | | | 14 تعلن إدارة المدرسة حيثيات قراراتها لكل المعنيين بشفافية |
| | | | | | 15 تتحمل إدارة المدرسة مسؤولية اتخاذ القرارات. |
| | | | | | 16 تمكن إدارة المدرسة العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم. |
| المجال الثالث: الاستقلالية: إزالة القيود التنظيمية والمؤثرات السلبية | | | | | |

| قليلة جدا | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جدا | |
|--|-------|--------|-------|-----------|--|
| | | | | | 17 تشجع إدارة المدرسة العاملين على التفكير الإبداعي |
| | | | | | 18 تتبنى إدارة المدرسة نشر الثقافة الريادة. |
| | | | | | 19 تستشرف إدارة المدرسة حاجات المدرسة المستقبلية. |
| | | | | | 20 ترسخ إدارة المدرسة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام |
| | | | | | 21 تتعامل إدارة المدرسة بذكاء مع المعنيين في سبيل تحقيق الأهداف. |
| | | | | | 22 ترسيخ إدارة المدرسة الهوية الوظيفية الخاصة بالمدرسة. |
| المجال الرابع: الاستباقية: مقدره المؤسسة على البت في اقتناص الفرص والمبادأة في اغتنامها | | | | | |
| | | | | | 23 يشجع المدير على التفكير المستقل |
| | | | | | 24 تسعى إدارة المدرسة لإيجاد طرق جديدة لاستخدام موارد المدرسة بكفاءة |
| | | | | | 25 تدعم إدارة المدرسة الريادين من المعلمين بطرق مختلفة |
| | | | | | 26 تسعى إدارة المدرسة للحصول على شهادة الاعتماد المدرسي |
| | | | | | 27 تحرص إدارة المدرسة استثمار خبراتها في مجال خدمة المجتمع المحلي بطرق إبداعية |
| | | | | | 28 تفوض إدارة المدرسة المهام للريادين من المعلمين |

الملحق (4): كتاب تسهيل مهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/473
التاريخ، 2021/11/21

السيد احمد يحيى رامز كوكش المحترم
رئيس قسم الإشراف التربوي/لواء قصبته عمان

تحية طيبة وبعد ،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُساهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة وفاء احسان زهدي شهادة ورقمها الجامعي (402020113) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان 'درجة ممارسة الريادة المؤسسية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن'، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

قائم بأعمال رئيس الجامعة

أ.د. سلام خالد المجادين



الملحق (5) البراءة البحثية



المكتبة
JU Library



الجامعة الأردنية



THE UNIVERSITY OF JORDAN

الرقم : 138/2021/98
التاريخ : 2021/10/20 م

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة وفاء احسان زهدي شحادة / جامعة الشرق الأوسط.

لمنحها البراءة البحثية للعنوان " دور الإدارة المدرسية في تعزيز الريادة المؤسسية في الأردن". يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ 2021/10/17م.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير وحدة المكتبة

الدكتور مجاهد الذنبيات

