

الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس  
الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان  
من وجهة نظر مساعدي المديرين

**Strategic Entrepreneurship and Its Relationship  
of Administrative Creativity of public Secondary  
School Principals in Amman Governorate  
from Principals Assistants Point of View**

إعداد

رغدة يوسف ساري المساعفة

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط


أيار، 2020

## تفويض

أنا " رعدة يوسف ساري الساعفة " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً، للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: رعدة يوسف ساري الساعفه

التاريخ: 2020 /05/27

 التوقيع: رعدة




## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين".

للباحثة: رعدة يوسف ساري الساعةفة

وأجيزت بتاريخ : 2020/05/27

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً وعضواً داخلياً	أ.د. عاطف يوسف مقابلة
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً وعضواً داخلياً	أ.د. أحمد فتحي أبو كريم
	جامعة اليرموك	عضواً خارجياً	د. أحمد محمود رضوان

## شكر وتقدير

الحمد لله وحده ، والصلاة والسلام على خير خلقه ومن لا نبي بعده ...

أشكر الله عز وجل على عظيم فضله وجزيل عطاياه أن وفقني ويسر لي إنجاز هذه الرسالة ، لذا إقراراً و عرفاناً مني بالفضل لأهله أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي على هذه الرسالة

### الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

الذي وجدت فيه استاذاً فاضلاً سخياً في علمه راقياً بأخلاقه، حيث كان ، معي خطوة بخطوة ولم يتوانى عن نصحي وإرشادي جزاه الله عني خير الجزاء وأمد الله بدوام الصحة والعافية ، وفتح له أبواب السعادة والتوفيق أينما حطت به الرحال.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالموافقة على مناقشة الرسالة، والذين أثروها بأرائهم وملاحظاتهم القيمة.

والشكر المقرون بكل معنى الحب والوفاء لجامعتي الحبيبة جامعة الشرق الأوسط والقائمين عليها رئيساً وأعضاء وإداريين وأكاديميين أدامها الله منارة للعلم والمعرفة.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى القامات العلمية أساتذتي الأفاضل في كلية العلوم التربوية؛ لما قدموه من جهد ومعرفة علمية ودعم طيلة فترة الدراسة، والذي يدل على فيض من مكارم العلماء والنبلاء.

وكذلك الشكر الموصول لزملائي وزميلاتي؛ لما قدموه من دعم ومساندة.

وفي الختام أسأل الله أن يجعل ما قدمت من جهد خالصاً لوجه الله تعالى، وأن ينفع به.

مع خالص محبتي وتقديري

الباحثة رغدة المساعفة

## الإهداء

إلى من به أفاخر الدنيا .... إلى السند والمأوى .... إلى من زرع في قلبي عناوين العزة والكبرياء

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار

أبي الغالي، حفظك الله وأبقاك الله لي ذخراً ما حبيت

إلى توأم روحي ورفيقة دربي ... إلى معنى الحب والحنان ... إلى بسملة الحياة، وسر الوجود

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي

أمي الحبيبة أطال الله بقاءك، وأكرمني بدعائك

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي .... إلى من يفرحوا لفرحي، ويسرهم

نجاحي .... إلى مصدر قوتي واعتزازي أخوي .... زياد .... وحسن

إلى من تسعد الروح بلقياهن .... وبيتسم الشجر لمحياهن

أختي .... لينا .... ومريم

إلى الحب الذي استوطن قلبي .... إلى البسملة التي أشرفت بها حياتي

إلى العينين اللتين استمد منهما القوة والاستمرار

إلى أميرتي وملاكي ابنتي .... فرح

إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلمات من درر

أساتذتي الأفاضل

إلى كل صادقٍ دعا لي بدعوة في ظهر الغيب

إلى من أحبهم قلبي، ولم يذكرهم قلبي... بكم أقوى، وبتشجيعكم سأستمر.

مع كل الحب والتقدير

الباحثة رغدة المساعفة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	تفويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	شكر وتقدير .....
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
ل	قائمة الملاحق.....
م	الملخص باللغة العربية.....
ن	الملخص باللغة الإنجليزية.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2	مقدمة.....
5	مشكلة الدراسة.....
7	هدف الدراسة واستئتها .....
8	أهمية الدراسة.....
9	مصطلحات الدراسة.....
11	حدود الدراسة.....
11	محددات الدراسة.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري ودراسات سابقة

13	الأدب النظري.....
49	دراسات سابقة.....
57	ملخص دراسات سابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

61	منهج الدراسة.....
61	مجتمع الدراسة .....

62	.....	عينة الدراسة.....
64	.....	أداة الريادة الاستراتيجية.....
64	.....	صدق أداة الريادة الاستراتيجية.....
66	.....	ثبات أداة الريادة الاستراتيجية.....
67	.....	أداة الإبداع الإداري.....
68	.....	صدق أداة الإبداع الإداري.....
70	.....	ثبات أداة الإبداع الإداري.....
72	.....	متغيرات الدراسة.....
73	.....	المعالجة الإحصائية.....
73	.....	إجراءات الدراسة.....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

76	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
81	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
89	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
90	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
95	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

101	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
105	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
110	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
111	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
112	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
115	.....	التوصيات.....

#### قائمة المراجع

117	.....	المراجع العربية.....
124	.....	المراجع الأجنبية.....
128	.....	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
61	توزع أفراد مجتمع الدراسة من المساعدين في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء	1-3
62	توزع أفراد عينة الدراسة من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة	2-3
63	توزع أفراد الدراسة من المساعدين في أربعة ألوية في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء	3-3
65	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لاستبانة الريادة الاستراتيجية	4-3
66	معاملات ارتباط فقرات مقياس أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية	5-3
67	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة الريادة الاستراتيجية (كرونباخ ألفا) والتجزئة النصفية	6-3
69	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لاستبانة الإبداع الإداري	7-3
69	معاملات ارتباط فقرات مقياس أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإبداع الإداري	8-3
71	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة الإبداع الإداري (كرونباخ ألفا) و التجزئة النصفية	9-3
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10-4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال التفكير الريادي لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11-4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال القيادة الريادية لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12-4



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	13-4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمجالات استبانة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	14-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الأصالة في ممارسات مدير المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	15-4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال حساسية مدير المدرسة للمشكلات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	16-4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال المرونة في ممارسات مدير المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	17-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوي الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	18-4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال المخاطرة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	19-4
89	العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم	20-4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية، واختبار (t-test)	21-4

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
	تبعاً لمتغير الجنس	
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي-ماجستير فأعلى)	22-4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	23-4
94	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	24-4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس	25-4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي - ماجستير فأعلى)	26-4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	27-4
99	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	28-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
16	قيم الريادة	1

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
129	الاستبانتان بصورتها الأولى	1
136	قائمة بأسماء المحكمين	2
137	الاستبانتان بصورتها النهائية	3
142	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
143	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الثانوية الحكومية	5
144	البراءة البحثية	6

## الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين

إعداد

رغدة يوسف ساري المساعدة

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة، وهما: أداة الريادة الاستراتيجية، وأداة الإبداع الإداري، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وقد تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من أربع ألوية، وهي: (لواء قسبة عمان، ولواء الجامعة، ولواء ماركا، ولواء القويسمة)، إذ تكونت عينة الدراسة من (169) مساعداً ومساعدة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74)، وأن مستوى الإبداع الإداري لديهم كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.69)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للريادة الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري لديهم إذ بلغ معامل الارتباط (0.91). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وكما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الريادة الاستراتيجية كأداة لتوجيه قادة المدارس لمواجهة التحديات وإدارة الإزمات واستثمار الفرص لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية، كما أوصت الدراسة بتشجيع مديري المدارس على تبني الأساليب الإدارية الحديثة والأفكار الإبداعية الخلاقة للنهوض بجودة المخرجات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية، الإبداع الإداري، مساعدي مديري المدارس.

**Strategic Entrepreneurship and Its Relationship of Administrative  
Creativity of public Secondary School Principals in Amman  
Governorate From Principals Assistants Point of View**

**Prepared by:**

**Raghda Yousef Sari Al-Masafah**

**Supervised by:**

**Prof. Ahmad Fathe Abu- Kraem**

**Abstract**

This study aimed to identify the strategic entrepreneurship and its relationship of administrative creativity of public secondary school principals in Amman governorate from principal's assistants point of view. To achieve the objective of the study the researcher used the descriptive correlation survey method and developed two tools: strategic entrepreneurship questionnaire, and administrative creativity questionnaire and it was verified and validated. A random cluster sample consisting of four districts have been identified, namely (the Kasbah district, the university district, the Marka district, and the Qweismeh district). The study sample consisted of (169) assistants, they were chosen by the stratified random method.

The results of the study revealed that the degree of public secondary school principals in the Capital Governorate for strategic entrepreneurship was high. The level of administrative creativity of public secondary school principals in Amman governorate was also high. Furthermore, there is a positive correlation relationship with statistical significance between the degree of public secondary school principals in the Capital Governorate for strategic entrepreneurship and their level of administrative creativity. The results also showed that there were no statistically significant differences between the averages of the response of the members of the study sample to degree of public secondary school principals in the Capital Governorate for strategic entrepreneurship due to the gender, educational qualification, and years of service variables. Moreover, there were no statistically significant differences between the averages of the response of the individuals of the study sample to the level of administrative creativity of public secondary school principals in Amman governorate due to the gender, educational qualification, and years of service variables.

The study recommended the necessity of strengthening the strategic leadership practices as a tool to guide school leaders to face challenges and invest opportunities to achieve competitive advantage for the educational institutions.

The study also recommended encouraging school principles to adopt modern management methods and creative ideas to advance the level of educational outcomes.

**Keywords: Strategic Entrepreneurship, Administrative Creativity, Principals Assistants.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

يشهد العالم تطوراً هائلاً ومذهلاً في كافة مجالات الحياة، نظراً للثورة العلمية والتكنولوجية والتقدم السريع في وسائل الاتصالات والمعلومات، لذا أولت المجتمعات اهتماماً كبيراً بتطوير قطاع التعليم وتحسينه من خلال توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة على التعلم للارتقاء بجودة مخرجاته؛ لتواكب التغيرات والمستجدات المتسارعة، وتتكيف معها، ليشكل قطاع التعليم مردوداً هاماً في التنمية الاقتصادية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

وتعد المدرسة المؤسسة التعليمية والتربوية التي تهتم بالمقام الأول بتنمية الطلبة تنمية شاملة، وتنشئتهم تنشئة صحيحة وسليمة، وإكسابهم 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 الناجع على اتباع الأنماط والأساليب القيادية الفاعلة التي تحقق تطور المدرسة وتقدمها، فقائد المدرسة يعد الموجه الرئيس للمدرسة بكافة عناصرها (منسي والشمران ومصطفى، 2014).



ونظراً إلى ما أحدثته العولمة من تأثير كبير في التعليم تطلب وجود قادة تربويين على مستوى عالٍ من المهارات القيادية للقيام بالدور الكبير الملقى عليهم لمواجهة التحديات الكبيرة في بيئة العمل؛ لأن القائد الناجح هو وسيلة التغيير الإيجابي في المؤسسة التعليمية، إذ يسهم في إيجاد مزيج من الحداثة والإبداع والتطوير وتعزيز رؤيتها الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجيات المستحدثة بناءً على فهم البيئة الداخلية والخارجية واحتياجات وتوقعات الطلبة والمجتمع معاً، كما يكمن دور القائد في تهيئة الجو العام والمناسب للإبداع وبناء الرؤى المشتركة، لذا وجب على القادة استخدام أساليب الريادة التي تساعد على الابتكار والأبداع وإنتاج الأفكار الجديدة (Yang, 2014).

وتعد الريادة والبحث عن الأشخاص الرياديين من الأمور التي شغلت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، إذ أصبحت الريادة أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من استثمار الفرص الجديدة وتحقيق التميز والتفرد والتنافسية في مستوى أدائها، وهذا يتطلب من القادة الإداريين أن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الريادة بتوظيف قيم الابتكار والإبداع والمرونة، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة (رسمي وصالح، 2019).

وبرزت الريادة الاستراتيجية كأحد أهم الخطط والاستراتيجيات التي تهتم بتطوير الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، وصقل خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات، واتخاذ القرارات الصعبة التي من شأنها تطوير المؤسسة، وزيادة جودة إنتاجها وتحقيق الميزة التنافسية لها. كما تهتم الريادة الاستراتيجية بدفع القائد إلى اتباع عدد من الإجراءات الإبداعية التي من شأنها تطوير بيئة العمل وتحسينها، وانتهاز الفرص، وتطوير الاستراتيجيات والأنظمة الفعالة والجديدة التي تحافظ على سير العمل (Ferreira, Ratten & Dana, 2017).

ويشير يميني و أدبي راعة وكاتريفاس ( Yemini, Addi-Racah & Katarivas, ) (2015) إلى أن تطبيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية من قبل القائد الناجع يسهم في تهيئة البيئة الدراسية الصحية، وزيادة نسبة الإبداع والابتكار في تطبيق الاستراتيجيات التعليمية الفعالة والجديدة التي تزيد من قدرة الطالب على الاستيعاب والتركيز، وتطور من المحتوى الثقافي والفكري لديه، ويزيد من ثقته بنفسه، وبقدرة المعلم والمؤسسة التعليمية على تطوير فكره وتوسيع مداركه، وهذا ما يتمحور حوله تطبيق القائد المبدع لآليات وأفكار الريادة الاستراتيجية في العملية التعليمية.

ويعد الإبداع الإداري من المزايا التي يمتاز بها القادة ، والتي تساعدهم على تحقيق التعاون والتناسق بين الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، إذ يساعد الإبداع الإداري على وضع خطط واستراتيجيات فعّالة وقادرة على التطوير والتحسين، وزيادة كفاءة العاملين في المؤسسة، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على التعامل مع جميع المشكلات والمستجدات بكفاءة عالية ( Kodama, ) (2017).

ويرى مرعي (2014) الإبداع الإداري في ماهيته عملية ذهنية إدراكية تمكن القائد من التفاعل الناجع مع البيئة المدرسية والانخراط فيها، والبحث عن الأفكار الإبداعية المبتكرة القادرة على تطوير المنظومة التعليمية، وحل المشكلات، وتجاوز شتى أنواع العقبات التي تواجه سيرها، وتشجيع بواذر الإبداع عند الكوادر العاملة، وتغيير أساليب واستراتيجيات التفكير النمطي لديهم، ويجاد روح التعاون والاحترام المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

ومما سبق، يمكن ملاحظة أن البيئة التعليمية تحتاج إلى قيادة قادرة على التفاعل والتكيف مع المتغيرات المتسارعة على الصعيدين الداخلي والخارجي، ورسم هياكل تنظيمية تكون قادرة على

تفعيل دور العاملين وتحويلهم لصلاحيات لصناعة القرارات واتخاذها، ولذلك يجب اتخاذ تدابير جدية وواقعية، تعمل على تحسين جودة المخرجات التعليمية وتوليد الأفكار الإبداعية وتحسين الممارسات الإدارية المختلفة وتوفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة وأولياء الأمور، لزيادة ميزتها التنافسية، بحيث تتفوق محلياً وعالمياً.

### مشكلة الدراسة

تواجه البيئة التعليمية في المدارس الحكومية الأردنية العديد من التحديات بسبب التغيرات المستمرة، كزيادة أعداد الطلبة، والهجرات، وضعف الإمكانيات والموارد المادية، وزيادة حدة التنافس فيها، والانفجار المعرفي، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وفي ضوء ذلك وجب على هذه القيادات اتباع أساليب إدارية ريادية متطورة وطرق تفكير إبداعية مختلفة لمواجهة تلك التحديات، وإيجاد البدائل الواقعية للارتقاء بمستوى تعليمي منافس.

ويتفق معظم صانعي السياسات والأكاديميين وجهات الإشراف على أن استراتيجيات الريادة أمر لا غنى عنه لتنمية المجتمع وأزدهاره، وأضحى تعزيز روح المبادرة مسألة ذات أولوية قصوى في السياسة التربوية في جميع أنحاء العالم. بالنظر إلى الضغوط المتزايدة المتمثلة في اللامركزية والقدرة التنافسية التي واجهتها المؤسسة التعليمية على مدار العشرين عاماً الماضية، فإن دور قادة المؤسسة التعليمية بصفتهم رواد أعمال يحظوا باهتمام متزايد في السياقات الأكاديمية والعملية (اليونسكو، 2010).

وتعد الريادة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أدخلت إلى مجال التعليم وتحديداً المدارس؛ لما لها من أهمية كبيرة في إحداث التغيير والتجديد والتطوير الاستراتيجي

لعمليات المدرسة المختلفة، فقد أوصت دراسة مينا، ايلينا وتيمو ( Minna, Elena & Timo, 2018) بضرورة تطبيق الريادة الاستراتيجية على نطاق المدارس بشكل أوسع، كما أوصت دراسة الحوارة (2017) بضرورة تعزيز الثقافة الريادية وربطها بالاستراتيجية والأهداف ونتائج الأداء على المدى القصير والبعيد، في حين أوصت دراسة الزيت (2019) بتوفير مناخ ديمقراطي داخل المؤسسة وبشكل محفز للمعلمين، إذ يتبنى هذا المناخ الديمقراطي قائد المدرسة، ويعزز مفاهيم الريادة الاستراتيجية.

ونظراً إلى بيئة التعليم اليوم التي أصبحت أكثر تعقيداً وتنافسية ظهرت الحاجة لمجموعة متنوعة من الكفاءات مثل الإبداع والابتكار، وخفة الحركة، والرؤية المستقبلية لقادة المؤسسة التعليمية. إذ دعت العديد من الدراسات مثل دراسة حراث ودرود (2015) إلى الكشف عن الإبداع والابتكار وضرورة دراستهما كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية، ودراسة ودان وبراهيمي ويوسفي (2016) التي عرضت استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية، وأكدت على أهمية دراستها.

في حين أوصى مؤتمر التطوير التربوي (2019) الذي أقامته وزارة التربية والتعليم باستحداث برامج للإبداع تلبي حاجات الطلبة المتميزين، وتسهم في بناء جيل مبدع متميز قادر على قيادة المستقبل، كما أوصت الخطة الاستراتيجية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم بدعم من اليونيسكو (وزارة التربية والتعليم، 2018) إلى ترسيخ ثقافة الابتكار والإبداع لدى القيادات التربوية للتوسع في الخدمات المدرسية.

ولاحظت الباحثة من خلال عملها معلمة ثم مديرة في المدارس الأردنية، واطلاعتها على نتائج دراسات سابقة أعدت في هذا المجال، أن ممارسة قادة المدارس للريادة الاستراتيجية لا تزال

في بدايتها، وأن تنفيذ استراتيجياتها كالابتكار، وتقبل المخاطرة، والمبادأة، لا تزال في طور النمو في المدارس الحكومية، ومن هنا تأتي الحاجة إلى ضرورة البحث في موضوع الريادة الاستراتيجية كأداة مهمة لتوجيه قادة المدارس لمواجهة التحديات والعمل على إدارة الأزمات بطرق احترافية، واقتناص الفرص بأسلوب ابتكاري فريد من نوعه والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للنهوض بمستوى المخرجات التعليمية، و تحقيق التفوق في الأداء والنتائج معاً.

وفي ضوء ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة الحالية تعرف درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة

الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين

لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة

الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية

تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لمستوى

الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى

لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بجانبها التطبيقي والنظري، من خلال البحث في متغير الريادة الاستراتيجية

وعلاقته بمتغير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة

عمان، وفيما يأتي استعراض لأهمية الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي:

### الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة بالآتي:

- تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة (الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري) بشكل

يسهم في تحليل مضامينها وتعرف أهميتها، وأبعاد المتغيرات عن طريق جمع وتحليل آراء

الباحثين.

- نقطة انطلاق لأبحاث أخرى لما توفره من إثراء للأدب النظري وأداتي الدراسة في مجال

الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

- إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص بمرجع ذا أهمية للأكاديميين

والتربويين.

## الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة بالآتي:

- يؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية بما فيها من معلمين وإداريين ومشرفين تربويين من خلال تعريفهم بالريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وتقديم رؤية واضحة حول كيفية تفعيلها في المدارس للنهوض بالعملية التعليمية.
- يؤمل أن يستفيد الباحثون من خلال جعل الدراسة الحالية منهجاً يعتمد عليه لدراسات مماثلة في مجال الريادة الاستراتيجية، واستخدامها مرجعاً لهم.
- يؤمل من هذه الدراسة مساعدة الإدارة المدرسية لتقديم خطة عمل لإمكانية الاستفادة من الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في تطوير مهاراتهم الإدارية بحيث يستطيعون مسك زمام الأمور عندما يصلوا إلى مناصب تربوية مختلفة وأثناءهم إدارياً وفكرياً.
- يؤمل أن تعمل هذه الدراسة على تشجيع قادة المدارس ومساعدتي المديرين للالتحاق ببرامج تدريبية من شأنها رفع كفاياتهم في تطبيق الريادة الاستراتيجية، وبالتالي تجويد المخرجات التعليمية.
- يؤمل أن يتم الاستفادة من توصيات ونتائج هذه الدراسة في تحسين مخرجات العملية التعليمية، وأن تكون منطلقاً لدراسات مشابهة في مجتمعات مختلفة.

## مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة العديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:

### الريادة الاستراتيجية

تعرف الريادة الاستراتيجية بأنها "القدرة على الابتكار، والتكيف، وتوقع المخاطر، والاستباقية، ووجود الرغبة القوية والخطط المستحدثة لاكتشاف التغيرات في البيئة الخارجية

للمؤسسة والاستجابة لها، وتمكين العاملين في المؤسسة على توجيه أفكارهم الابتكارية نحو أهداف مشتركة لتحقيق نموها وتقدمها، وتعزيز قدرتها التنافسية" (Jyoti & Chalotra, 2015: 184).

وتعرف الريادة الاستراتيجية إجرائياً: بأنها الوسيلة التي يقوم من خلالها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان بفهم وتحليل بيئتهم الداخلية والخارجية، ووضع الخطط واستراتيجيات العمل، وصناعة القرارات الفعالة، واستثمار الموارد المتاحة، واقتناص الفرص الجديدة بأسلوب ابتكاري فريد من نوعه، والاستعداد التام لمواجهة المشكلات المحتملة وحلها بطريقة إبداعية، والتي تم قياسها من خلال استجابة مساعدي المديرين على الاستبانة الخاصة بالريادة الاستراتيجية التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض.

#### الإبداع الإداري:

ويعرف الإبداع الإداري بأنه " مقدرة الإداريين التربويين على التغيير في أساليب الإدارة المدرسية وتجديدها واتباع مناهج وأساليب عمل حديثة مميزة عن غيرها، بحيث تتميز عن الأساليب التقليدية بعناصر كالطلاقة، والأصالة، والمرونة، والإحساس بالمشكلات، وتوظيف هذه المناهج والأساليب بشكل يخدم أهداف المؤسسة التعليمية والعملية التربوية وتتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقق لجميع أفراد البيئة المدرسية المنفعة وتلبي ما لديهم من حاجات" (Yossef & Rakha, 2017: 114).

ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً: مجموعة من الممارسات والعمليات التي يطبقها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان خلال فترة عملهم، والتي تتطلب منهم إيجاد أنسب الطرق والأساليب الأكثر كفاءة وفاعلية، بحيث تكون مميزة عن الأساليب التقليدية، وأن تنجز أهداف المؤسسة التعليمية في ذات الوقت، والذي تم قياسه من خلال استجابة مساعدي المديرين على الاستبانة الخاصة بالإبداع الإداري التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض.



مساعدو مديري المدارس: يعرف بأنه الساعد الأيمن لمدير المدرسة والذي يقوم بتنظيم كافة الشؤون الإدارية والفنية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف العامة والأهداف التربوية وفقاً لما جاء في قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- **الحدود البشرية:** مساعدو المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- **الحدود الزمانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2020/2019.
- **الحدود الموضوعية:** الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

### محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أدوات الدراسة وثباتهما، ودقة وموضوعية استجابة أفراد العينة المتمثلين بمساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وأمانتهم العلمية في استجابتهم على الاستباننتين المعدتين لغرض هذه الدراسة، كما أن تعميم نتائجها لن يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المشابهة لها.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري ودراسات سابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري ودراسات سابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة المتمثلين في الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وكما يتضمن عرضاً لدراسات سابقة عربية وأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

تم في هذا الجزء عرض أهم عناصر الأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

#### 1- الريادة الاستراتيجية

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين الكثير من التحديات في ظل التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي، ومن أحد هذه التحديات مواكبة التطور المتسارع والمنافسة القوية بين المؤسسات المختلفة، وذلك من أجل أن تضمن بقاءها واستمرارها على المستويين المحلي والعالمي.

#### مفهوم الريادة لغةً

الريادة لغةً: " تعني رد الشيء وطلبه، وفي معجم المعاني الشامل تعني الرئاسة والقيادة، وهي مصدر مشتق من الفعل الثلاثي (راد) والفاعل منها (رائد)، وهو الذي يستكشف، ويحدد مواطن الكلاء، ويسبق غيره، والريادة تعني الإنجاز والتقدم" (رسمي وصالح، 2019: 107).

#### الريادة اصطلاحاً:

هناك العديد من التعاريف التي وردت حول مفهوم الريادة، على الرغم من تقاربها وتشابهها في المعنى، فتعرف الريادة بأنها عملية إنشاء أو ابتكار شيء جديد ذي قيمة، مع تخصيص الجهد

والوقت والمال لذلك ومواجهة المخاطر المتوقعة، ويقوم مفهوم الريادة على إيجاد قيمة للخدمات من خلال تخصيص الموارد اللازمة والمهارات والمقدرات المختلفة، إذاً الريادة هي التفرد والتميز بالاعتماد على الطرق الجديدة والبعد عن الأفكار النمطية، وابتكار ما هو فريد وجديد، وهي العملية التي يتمكن من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد القيام بجهد منظم، والسعي لاستثمار الفرص بوجود عامل الإبداع (النجار والعلي، 2010).

وعرف كور وباينز (Kaur & Bains, 2013: 31) الريادة بأنها "قدرة المؤسسة أو الفرد على تجربة استراتيجيات مختلفة في السعي لتحقيق نتائج غير مسبقة ومميزة بتوظيف الطاقة والإبداع والمهارات، والعمل على استثمار الفرص والمثابرة ، ووجود الدافع المنظم نحو إنتاج منتجات وخدمات متفوقة".

وعرف كل من كوراتكو، موريس وشيندهوت (Kuratko, Morris & Schindehutte, 2015: 3) الريادة بأنها "مفهوم يرتبط بالابتكار والقدرة التنافسية والإنتاجية وتوليد الثروة ، وخلق فرص ، وتشكيل كل ما هو جديد".

وعرف عبدالله ( 2019: 48) الريادة بأنها " إدراك للوضع الراهن، واكتشاف الطرق التي من خلالها يتم الوصول إلى ما هو مثالي، وتحقيق التفوق في الأداء وفي النتائج معاً، أما مفهوم الريادة من منظور القدرة فيعني القدرة على المنافسة والتفوق بالأداء والنتائج معاً بوجود المعرفة والمهارات اللازمة، ويرتكز مفهوم الريادة على إيجاد طرق غير مألوفة لتحقيق التقدم وأخذ عامل المخاطرة بالتجربة والمحاولة وصولاً إلى ما هو أفضل" .

مما سبق يُستخلص أن الريادة عملية تقوم بتوظيف قيم الإبداع والابتكار والمخاطرة في استحداث أساليب واستراتيجيات مبدعة ومبتكرة بعيدة عما هو مألوف، وإيجاد الفرص الجديدة

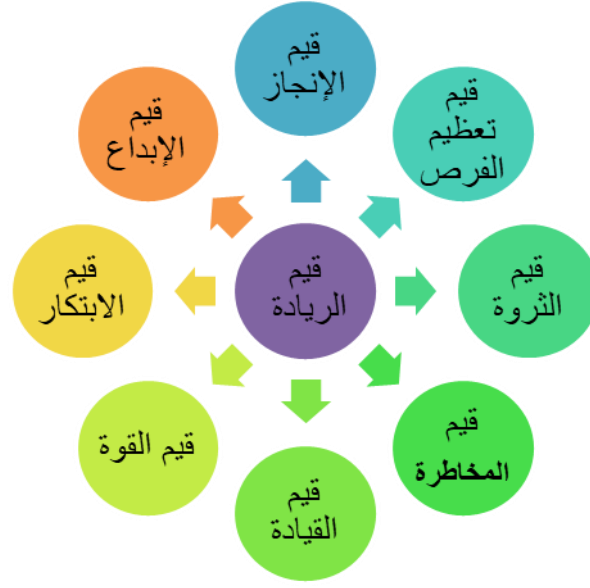
واستثمارها بالشكل الذي يحقق قيمة وميزة للمؤسسة، بهدف تحقيق الأهداف والوصول إلى أفضل النتائج التي تعطي المؤسسة القدرة على الاستمرار والتفوق على المؤسسات المنافسة.

## قيم الريادة

هناك عدد من القيم التي ترتبط بمفهوم الريادة، وتعكس السلوك الريادي، إذ أن هذه القيم مجتمعة تؤدي إلى تكامل منظور الريادة، فلا يمكن للأشخاص الرياديين والمؤسسات الريادية أن يحققوا أهدافهم بدون وجود سُلَمٍ قيمية يُعتمد عليه، ويوجه سلوكهم نحو الأهداف المنشودة.

وتتمثل قيم الريادة كما ذكرتها العاني (2014) بما يأتي:

1. قيم الإبداع: وتعني إيجاد ما هو مختلف وذو قيمة.
2. قيم الابتكار: وهو إيجاد قيمة غير مألوفة لما هو موجود.
3. قيم الإنجاز: وهي الرغبة القوية والطموح للإنجاز.
4. قيم القوة: وتعني الاستمرار والإصرار على الشيء بالرغم من الظروف الصعبة المحيطة.
5. قيم تعظيم الفرص: وهي استثمار الفرص المتاحة بأساليب وطرق مختلفة.
6. قيم المخاطرة: اتخاذ القرارات والمحاولة والمجازفة بظرف غير معروفة.
7. قيم القيادة: وهي وضع الرؤية، وتحديد الاستراتيجيات لتحقيقها، وإحداث التطوير المطلوب.
8. قيم الثروة: وتتمثل بإيجاد مصادر جديدة غير مألوفة.



شكل (1): قيم الريادة

المصدر: الباحثة

المرجع: العاني، وجيهة (2014). القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة، إريد: دار الكتاب الثقافي

مما سبق، يتضح أن قيم الريادة تركز بمضمونها على التجديد في الأفكار، والبعد عما هو مألوف، وضرورة وجود الطموح والرغبة لتحقيق الإنجازات، والإصرار والثبات على العمل وإدارة الموارد، واستثمارها بالشكل المناسب واستغلال الفرص بوجود رؤية واضحة واتخاذ القرارات الجريئة.

### مميزات الريادة

يتميز مفهوم الريادة عن غيره من المفاهيم بامتلاكه عدد من الميزات والسمات التي تشكل نقلة نوعية في أداء المؤسسات بمختلف أشكالها، بحيث تساعد على التقدم والاستمرارية، فالريادة تركز على التجديد في أساليب وأفكار واستراتيجيات المؤسسة والبعد عن النمط التقليدي الذي يضعف قدرة المؤسسة وكفاءتها.

وتتميز الريادة بعدد من السمات، كما ذكرها النجار والعلي (2010)، وهي بأنها 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 والموجه لتحقيق التفرد والتميز للمؤسسة، وتحتاج الريادة كي تتحقق إلى موارد بشرية مبدعة تميل إلى المخاطرة في اتخاذ القرارات، كما وتتسم بأنها تقوم على الإدراك الكامل للتحديات والصعوبات والمشكلات التي قد تواجهها، واستخدام الأفكار الجديدة وتطبيقها بكفاءة عالية.

وذكر محمد (2014) بأن الريادة تعد أحد المهارات الإدارية التي ترتبط بالمبادرة الفردية، كما أنها تشكل أحد مدخلات صنع القرارات المتعلقة بالاستخدام الأمثل للموارد، وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل.

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

## سمات القائد الريادي

تحتاج المؤسسات بأشكالها المختلفة إلى وجود قائد يقوم بإدارتها، وينظم مهامها، ويحدد أهدافها ورؤيتها المستقبلية، ونجاح المؤسسة التعليمية وتقدمها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقائدها وعلى ما يمتلكه من قدرات ومهارات، وما يتبعه من أساليب قيادية فاعلة، وأصبحت المؤسسات في القرن الواحد والعشرين تتجه نحو تبني التوجهات الحديثة التي تضمن بقاءها وتميزها وإدارة مواردها بالشكل الأمثل، واستثمار الفرص، وتوظيف الإبداع في ممارساتها، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا

بوجود قائد يتميز بسمات الشخص الريادي، فالقائد الريادي يمتلك سمات وميزات تجعله قادراً على تحقيق ما سبق ذكره .

يتميز القائد الريادي بأنه يمتلك سمات الشخص الريادي وسمات الشخص القيادي معاً، إذ أن الشخص الريادي والشخص القيادي يفكران، ويبدعان، ويدركان الفرص على المدى القريب والبعيد، ويمتلكان رؤية مستقبلية، فالريادي يتسم بقدرته الإبداعية بإيجاد شيء ذي قيمة من خلال ادراكه للفرص المختلفة، أما الشخص القيادي فهو الذي يمتلك القدرة على التأثير في أفكار وممارسات ومشاعر الآخرين، وعندما تتداخل سمات الريادي مع سمات القيادي تظهر سمات القائد الريادي (Gedik, Miman & Kesici, 2015).

ويعرف القائد الريادي بأنه الشخص الذي يقوم بإسناد قيمة وخدمة جديدة في أعماله، ويمتلك رغبة كبيرة في تحقيق النجاح والميل للمخاطرة، ولديه قدرة عالية على التنظيم والتخطيط بطريقة إبداعية وابتكارية، ومن أهم السمات التي يجب أن تتوفر في القائد الريادي الناجح هي الشجاعة والاستعداد الكامل للمخاطرة من أجل بلوغ النجاح. ومن الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد الريادي الثقة بالنفس، والرغبة في النجاح، والتفاؤل، والالتزام، والعمل بجد ومثابرة (علي، 2018).

وذكر جيرى (Geri, 2017) خصائص القائد الريادي كما يأتي:

- **التركيز على التحكم:** وتتمثل في رغبة الفرد في التحكم بالأحداث من تلقاء نفسه، يعتقد القائد الريادي أن الأحداث التي تحدث في الأنشطة التي يخطط للقيام بها لا تعتمد على المصير أو الصدفة، بل تم تنفيذها بواسطة خطته الخاصة.



- **المخاطرة:** تعد المخاطرة أحد أهم الخصائص التي تميز القائد الريادي، فهو مستعد لتحمل المخاطر في الحالات المالية أو الاجتماعية أو النفسية. ولا يشعر بالخوف عند الخسارة، بل يؤمن أنه بمقدوره أن يدخل بالمخاطرة من جديد، وتحقيق النتائج التي يبتغيها.
  - **الاستجابة لحالات عدم اليقين:** إن أهم ميزة لدى رواد الأعمال هي أنهم يمكنهم إيجاد طرق جديدة لتنفيذ الخطط دون المعرفة المسبقة بها، إذ يجب على القائد التعامل مع الشكوك والتقلبات التي تحدث في البيئة التعليمية بشكل احترافي ومتميز.
  - **الثقة بالنفس:** القائد الريادي مقتنع بأن بإمكانه تحقيق الأهداف التي حددها، وهو يؤمن بقدرته على إكمال المهمة بنجاح من خلال العمل الدؤوب والثقة بالنفس.
  - **الابتكار:** هو واحد من السمات الرئيسية لريادة الأعمال، ويمكن ملاحظة هذه السمة في الأشخاص الذين يتمتعون بسمات ريادة عالية، وهو يعد أحد شروط الحصول على النجاح الكامل لمواقف التنافسية الصعبة.
- وفي ضوء ما سبق يستنتج أنه حتى تحقق المؤسسات الريادة في أعمالها وتتفوق في أدائها وخدماتها وتكون مبدعة ومبتكرة في أفكارها واستراتيجياتها لا بد من وجود الشخص الذي يتمتع بسمات الريادة والقيادة معاً، بحيث يتبنى قيم الريادة في وضع رؤية المدرسة وأهدافها وإدارتها بطريقة ريادية، وأن يتمتع بسمات القائد الريادي، فهو يمثل العنصر الرئيس في قيادة المدرسة نحو التميز والنجاح.

## الريادة الاستراتيجية

إن التطورات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة والتطور المعرفي والتقدم العلمي جميعها أوجبت على المؤسسات إعادة النظر في أساليبها وطريقة تفكيرها بما يتناسب مع هذه التطورات، إذ أن استمرارية المؤسسة بعملها وتحقيقها للتميز والتفوق على المؤسسات المنافسة لها، يتطلب أساليب عمل جديدة وحديثة لخلق قيمة وميزة تنافسية يضمن ديمومة المؤسسة على المدى البعيد.

تعد الريادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة والجديدة في عالم الأعمال والمرتبطة بمفهوم ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، إذ تمثل الريادة الاستراتيجية الممارسات والاستراتيجيات التي تستحدث كل ما هو جديد وغير تقليدي، وتبحث عن الفرص الجديدة وتستثمرها بطريقة مميزة بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، لذلك لا بد أن تعمل المؤسسات الناشئة بطريقة استراتيجية تمكنها التفوق على منافسيها وتقديم الخدمات المميزة غير المسبوقة، وغالبًا ما يمتلك الأشخاص الرياديون في المؤسسات الناشئة القدرة على تحديد الفرص المتاحة واستثمارها بنجاح ، بهدف تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة بما يتناسب مع تلك الفرص، لذلك يتطلب من المؤسسات الدخول إلى السوق والتفوق في ما تقدمه من خلال استخدام أفكار وأساليب إبداعية واستراتيجية بتصميم خطط العمل الدقيقة والمبتكرة (Gelard & Ghazi, 2014).

وتتشكل الريادة الاستراتيجية بتكامل منظورين مهمين، وهما : الريادة، وتعني البحث عن الفرصة، والاستراتيجية : وتعني البحث عن الميزة، إذ تقوم الريادة الاستراتيجية بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تنتج الرفاهية، ويعد هذا التكامل ضروري للمؤسسات لمساعدة الرياديين والمؤسسات على المضي قدماً بدون منافس، فمن خلال الريادة الاستراتيجية يتم إيجاد

موارد فريدة ذات قيمة مميزة وخلاقة للمجتمع من خلال توليد الإبداعات والابتكارات الجذرية والتراكمية التي تعطي أهمية استراتيجية وتنافسية للمؤسسة، فالمؤسسات الريادية تتميز بقدرتها على دعم الابتكار بشكل مستمر ، والسلوك الريادي ضروري لجميع المؤسسات لتتمكن من مواكبة التغير والتطور في بيئة شديدة التنافس ( حسين، 2013).

في ضوء ما سبق يظهر مفهوم الريادة الاستراتيجية ارتباطاً دائماً بابتكار أفكار جديدة وإيجاد الفرص المميزة ، ولا بد من إدخال هذا المفهوم في إدارة المؤسسات التعليمية لتقديم خدمات تعليمية مميزة، إذ يعد أسلوباً إدارياً يرتكز على عنصر المخاطرة من خلال تطوير ممارسات إدارية وخدمات تعليمية جديدة تضاهي المنافسين، من خلال المبادرة واستثمار الفرص، وتصميم خطط استراتيجية للتغلب على التحديات والمشكلات ، فالريادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال التربية والتعليم والتي تعد أداة للنجاح والإبداع والمخاطرة والمثابرة والإقدام والانفراد في ممارسات وأعمال المؤسسة التعليمية.

### مفهوم الريادة الاستراتيجية

تُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها "قدرة قادة المؤسسة التعليمية على دمج أي سلوك يعبر عن رؤية، وفرصة، مع وجهات النظر الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية في تطوير واتخاذ الإجراءات المصممة لتكوين بيئة تعليمية تتفوق على مثيلاتها من البيئات" ( Kimuli, )

(2011: 8)

وعرف سلطان وحجي (2016: 168) الريادة الاستراتيجية بأنها " العملية التي تتمحور حول الممارسات وأساليب التفكير التي يقوم القادة باعتمادها لخلق قيمة للمؤسسة واكتشاف الفرص لتحقيق ديمومتها وتميزها".

وعرف نصير (2017: 14) الريادة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تهتم بالتجديد في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، بوجود فكر وفلسفة ريادية وتوليد الأفكار الابتكارية الجذرية، وتكامل بين السمات الريادية والاستراتيجية بشكل يساعد المؤسسة على خلق ثروة وقيمة".

وتعرف الريادة الاستراتيجية بأنها " فلسفة إدارية فعالة يتبعها المديرون من خلال القيام بمجموعة من الممارسات والاستراتيجيات، وطرق صناعة القرار في المؤسسة التعليمية من أجل الارتقاء بها وتحسين جودة مخرجاتها التعليمية ووضع الخطط التنموية والإدارية الفعالة التي ترمي إلى تطويرها من جميع النواحي " ( Byun, Sung, Park & Choi, 2018: 3).

كما عرفها فرحات (2018: 33) بأنها "العملية التي تؤدي إلى صنع القرار، وتضافر الجهود الإدارية لتحديد أفضل الإمكانيات المتاحة، واستخدام الموارد بالشكل الأمثل بما يعود على المؤسسة بالمنفعة وتحقيق الأداء المتميز".

مما سبق، يستخلص أن الريادة الاستراتيجية فلسفة تقوم على توظيف الممارسات الاستراتيجية والأنشطة الريادية، التي تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار الريادية وتركز على المستقبل، وتستثمر الفرص المميزة، وتدير الأعمال والمهام بتعزيز الأفكار الابتكارية والابداعية بطريقة خلاقية، وتحويلها إلى واقع ملموس، وتمتلك المرونة في مواجهة التغيرات والتطورات في بيئتها الخارجية بالشكل الذي يحقق لها التميز والاستمرارية على المدى البعيد.

## نشأة الريادة الاستراتيجية

يعد مفهوم الريادة الاستراتيجية من المفاهيم القديمة الذي ذاع صيتها في الأساليب الإدارية الحديثة، إذ تم اعتماده في إدارة الأعمال بهدف مواجهة البيئة المعقدة الغير مستقلة في أغلب المجالات الحياتية، بالشكل الذي يضمن ثباتها واستمرارها وتحقيق درجة عالية من الجودة في الأداء والخدمات.

وقد ظهر مفهوم الريادة لأول مرة في بداية القرن السادس عشر في فرنسا من قبل عالم الاقتصاد ريتشارد كانتيلون ( Richard Cantillon ) في عام 1680 م، والذي كان يقصد به قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر والتميز بين المنافسين لتحقيق النجاح ، إذا فالريادة تركز على كل ما هو جديد ومبتكر سواء كان ذلك بالأفكار أم الأساليب الإدارية أم الخدمات ، بالإضافة إلى تحمل المخاطر مما يجعلها قادة على تحقيق التميز والتفوق على المؤسسات المنافسة لها (مغاوري ، 2016).

وتعد المؤسسات التعليمية من المؤسسات التي تلعب دوراً هاماً في بناء المجتمعات وإعداد الأجيال، وتحقيق التقدم العلمي والمعرفي، وتشكل المدارس الخطوة الأولى لذلك، ومع زيادة التطورات، وظهور العديد من التحديات كان لا بد من إدخال طرق مبتكرة وخلاقة جديدة في إدارة المدارس، ويعد مفهوم الريادة من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المدارس كونه يركز على قيم الإبداع والابتكار، وإيجاد أساليب وأنماط قيادة وإدارة جديدة، واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، وإيجاد الفرص الجديدة (Phelan, Johnson& Semrau, 2013)

يتضح مما سبق أن المدارس أصبحت تتجه نحو توظيف المفاهيم الجديدة في إدارة المدرسة والعملية التعليمية، إذ أن الطرق التقليدية والنمطية لم تعد مجدية وغير قادرة على مواكبة التغيرات في ظل التحديات والتقدم المتسارع في جميع مناحي الحياة، ولا بد من اتباع كل ما هو جديد من أساليب واستراتيجيات وأفكار تستند إلى قيم الإبداع والابتكار التي تمكن المدرسة من أداء دورها بكفاءة عالية.

### أهمية الريادة الاستراتيجية

تعد الريادة الاستراتيجية من الأساليب الحديثة والمهمة التي ينبغي على المؤسسات أن تكتسبها. وذلك من أجل الحفاظ على بقائها ونموها ضمن البيئة التنافسية التي توجد فيها، فالريادة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من استحداث الاستراتيجيات الجديدة، وتوليد الابتكارات التي تجعل منها مؤسسة مميزة.

التوجه الريادي يجعل المؤسسة قادرة على التنبؤ بالمستقبل، لذلك من الضروري أن تتبنى المؤسسة المرونة الاستراتيجية، وأن يكون لديها العديد من البدائل الاستراتيجية، وأن توفر الموارد الكافية، وأن تبني المقدرات والمهارات اللازمة للتكيف مع البيئة الديناميكية، وأن تسعى جاهدة لإيجاد الفرص واستثمارها بالشكل الذي يخدم مصالح وأهداف المؤسسة، وللريادة الاستراتيجية أثر هام في تطور وتقدم المؤسسة، إذ أنها تقوم على تحفيز النمو الشامل، وإيجاد قيمة مضافة، وتحقيق الميزة التنافسية، وزيادة الكفاءة سواء في الأداء أم في المخرجات، ومن خلال الريادة الاستراتيجية تتحدد أهداف المؤسسة ورؤيتها الأمر الذي يقودها للتوجه نحو استثمار الفرص الريادية لتحقيق التطور والتحسين المستمر، كما تعزز الريادة الاستراتيجية قيم الابتكار والإبداع في

بيئة العمل وتعطي العاملين الفرص المناسبة للاستفادة من طاقتهم الإبداعية، بالإضافة إلى ذلك فإن الريادة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة ( الحكيم وعلي، 2017).

وتعد الريادة الاستراتيجية آلية لإحداث التغيير والتجديد والتطوير في المؤسسة وإحدى مدخلات اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار الأفضل للموارد المتاحة بهدف تطوير الأساليب والطرق الجديدة لرفع مستوى الأداء والخدمات، كما أنها تشجع وتحفز الإبداع من خلال إيجاد الفرص الجديدة واستثمارها بما يحقق كل هو جديد، وتتبنى الريادة الاستراتيجية في المؤسسة عدد من الإجراءات المتنوعة التي تجعلها قادرة على المخاطرة، والتمسك بالفرص الجديدة، وبالتالي تحقق نموها واستمرارها (حسين، 2013).

وتبرز أهمية الريادة الاستراتيجية في أنها تقوم بتوليد المعرفة، وتسمح للمؤسسة بتطبيق المعرفة التي اكتسبتها من التكنولوجيا الجديدة أو من سوق العمل، قدرتها على إدارة البيئة الحالية بالتزامن مع جذب الفرص الجديدة واستثمارها مستقبلاً بتوظيف المعرفة الجديدة وتطوير آليات العمل ( Hitt, Ireland, Sirmon, Trahms, 2011 )

وتساعد الريادة الاستراتيجية التي تحدد نشاط ريادة الأعمال من منظور استراتيجي للمدارس على رفع أدائها وتطوير ميزة منافسة مستدامة من خلال زيادة النتائج التعليمية، وتعظيم سمعتها في البيئات التعليمية المحلية والعالمية، كما تقوم الريادة الاستراتيجية بدمج روح المبادرة في الإدارة بشكل مثالي بحيث يستطيع قائد المؤسسة التعليمية من تحقيق نجاح غير مسبوق للمدرسة، والوصول إلى النتائج التعليمية التي يبتغيها (Gelard & Ghazi, 2014).

وتتطوي الريادة على تحديد فرص تنظيم موارد المؤسسة التعليمية واستثمارها، ولذلك حتى يتم إنشاء قيمة أكبر للمدرسة ويحتاج القائد إلى العمل بشكل استراتيجي، وهذا يستدعي التكامل بين

التفكير الريادي والاستراتيجي، إذ أن مفتاح النجاح للمدارس هو تضمين الابتكار باعتباره بعد رئيس في الريادة الاستراتيجية، وتعد الريادة الاستراتيجية من الكفايات الرئيسية التي يتميز بها قادة المؤسسة التعليمية، فهي مهارة تنطبق على جميع جوانب الحياة، إذ يساعد تعليم الريادة قادة المؤسسة التعليمية على تطوير المهارات والمعرفة والمواقف اللازمة لتحقيق الأهداف التي حددها لأنفسهم (Schindehutte & Morris, 2009).

في ضوء ما سبق يستنتج أن أهمية الريادة الاستراتيجية تكمن في إيجاد مزايا تنافسية بشكل مستمر لتحقيق أقصى قدر من الإنجازات، فمن خلالها تمتلك المؤسسة التعليمية المرونة، وتصبح قادرة على الاستجابة للمخاطر المختلفة والتكيف مع الظروف المتغيرة بسلاسة، بأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة، فتحقق مستويات أعلى من النتائج المرغوبة والجديدة، وتقدم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وتصبح قادرة على إدارة مواردها بشكل أكثر استراتيجية، وتطبيق الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى إيجاد ميزة تنافسية عالية وتحقيق سمعة غير مسبوقة في البيئات التعليمية.

### خصائص الريادة الاستراتيجية

تمتلك الريادة الاستراتيجية عدد من الخصائص التي تميزها، وإدراك المؤسسات لهذه الخصائص وفهمها بشكل كامل يمهد لها الطريق الصحيح نحو كيفية توظيف الريادة الاستراتيجية في جميع عملياتها وممارساتها، مما يجعلها تصل إلى التميز والتفرد بسرعة وسلاسة.

وتتمثل خصائص الريادة الاستراتيجية بأنها طريقة مميزة في البحث عن الفرص الجديدة، وأنها تقوم على الأفكار الإبداعية في إيجاد خدمة جديدة أو مشاريع جديدة، كما ويمكن أن تمارس الريادة الاستراتيجية بشكل فردي أو جماعي أو من قبل مؤسسة، وأنها تقوم على الأداء المتميز سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وتبنى الأفكار الريادية، وتعزز عامل المغامرة



والميل للمخاطرة وطرح الأفكار الجديدة والابتكارية، وتركز على الرؤية المستقبلية ومواكبة التطورات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتنبيؤ بالأحداث المستقبلية وبالمشكلات المتوقعة على المدى البعيد ( الخطيب،2012). وذكر رسمي وصالح (2019) أن الريادة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من العمل ضمن خطة استراتيجية ممنهجة ومدروسة وفق أسس ومعايير سليمة يتبعها جميع العاملين.

يتضح مما سبق أن خصائص الريادة الاستراتيجية تدعم المؤسسات وتمكنها من التفرد والتميز، إذ أنها تركز بشكل أساسي على الإبداع في الأفكار والأداء على جميع المستويات، وتعزز الممارسات الجديدة والابتكارية، وتتظر إلى المخاطرة كواحدة من طرق تحقيق التميز، فالخوف من تجربة ما هو جديد والقلق من النتائج يحول دون ذلك.

### أبعاد الريادة الاستراتيجية

في بيئة شديدة التنافس تحتاج المؤسسات التعليمية إلى إنشاء مراكز تعليمية مستدامة لتمكينها من النمو بمرور الوقت، ففي محاولة لتنمية قطاع التعليم وجعله تنافسياً، تم تبني مجموعة من الأبعاد المميزة للريادة الاستراتيجية، والتي تتلخص في عقلية ريادة الأعمال، والتي تمثل التفكير الريادي والثقافة الريادة والقيادة الريادية، والإدارة الاستراتيجية للموارد وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار.

وتتمثل أبعاد الريادة الاستراتيجية بأربعة أبعاد أساسية، وسيتم توضيح كل منها كما يأتي:

## أولاً: الثقافة الريادية

يعد مفهوم الثقافة الريادية من المفاهيم التي وردت في مجالات متنوعة، فقد ورد في علم النفس، وفي علم الاجتماع، وفي علم الاقتصاد، وفي مجال التسويق وفي علوم أخرى، وذلك لأن مفهوم الثقافة الريادية مرتبط بدرجة كبيرة بالإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، وإيجاد الفرص الممكنة واستثمارها بالشكل الأفضل، وتشجيع الابتكار، وتحمل المخاطرة، وتجاوز الفشل، وتعزيز عملية التعلم، والإيمان بأن التغيير المستمر هو جسر الوصول إلى الفرص. وترتبط كل من العقلية الريادية والثقافة الريادية معاً، فالثقافة الريادية تنشأ بتشجيع القيادة الريادية، والقيادة الريادية تبنى على العقلية الريادية، وبهذه الطريقة تنمو وتتطور في المؤسسة، ووجود ثقافة ريادية داخل المؤسسة يعد أمراً ضرورياً للمحافظة على الميزة التنافسية ومواكبة التغييرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة والاستجابة للمتغيرات البيئية بكفاءة وفاعلية (صرصور، 2019).

## ثانياً: القيادة الريادية

يجمع مفهوم القيادة الريادية بين مفهومي القيادة والريادة ليشكلا معاً مفهوم القيادة الريادية الذي يقوم على توضيح العلاقة بين السلوك الريادي والقيادة، وتعد القيادة الريادية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تتناسب مع بيئات العمل الديناميكية والمعقدة، كما وتتميز بوجود رؤية واضحة والقدرة على تقديم أفكار وحلول مبتكرة بهدف إحداث عملية التغيير الإيجابي، وتعرف القيادة الريادية بأنها نمط قيادي يواجه الصعوبات والتحديات المختلفة، كما ويمتلك رؤية ريادية يقوم بترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية لإكساب المؤسسة قيمة استراتيجية (مغاوري، 2016).

وتركز القيادة الريادية على إيجاد الفرص الجديدة واستثمارها بالشكل الذي يخدم المؤسسة، فالقادة الرياديون يسعون إلى توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالأفكار الابتكارية، والذين يقدمون

الاقتراحات والخطط والأفكار غير مسبوقه، ويمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات السريعة والحاسمة، وتتميز القيادة الريادية بالعديد من الصفات مثل سرعة البديهة ، والحكمة في اتخاذ القرارات، وجذب الفرص المناسبة، والقدرة على التنبؤ بالاستثمارات الناجحة، والميل إلى المخاطرة ، ويجسد القائد الريادي ثلاث سمات للقيادة وهي القيادة، والرؤية، والالتزام بالتميز، والتفاني ( Yusof & Jain, 2009).

ويشير البديري (2005) إلى أن القائد الريادي المتميز يتيح الفرصة للمعلمين للاشتراك في بناء أغراض المنهج المدرسي، بهدف جعل المعلمين أكثر ابتكارية وأحسن تقبلاً للمسؤولية الملقاة على كاهلهم، كما يسعى القائد الريادي الفذ إلى زيادة استعداد المعلمين لتجربة وسائل جديدة بحيث يوجد ذلك علاقة وثيقة بين القائد والمعلم تتسم بالمرونة والصدق.

### ثالثاً: التفكير الريادي

وهو التخطيط الاستراتيجي الفعّال الذي يحفز الإبداع والابتكار وضح الأفكار الرائدة، وقد يكون التفكير الريادي فردياً أو جماعياً، وهو ذا أهمية للأفراد العاملين في المؤسسة للقيام بالأعمال الريادية ويتسم التفكير الريادي بأنه يركز على المخاطرة في إيجاد الثروة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، كما أن التفكير الريادي يقوم باستشعار الفرص الريادية المستقبلية واستثمارها بالشكل الأمثل وتحويلها إلى ميزة تنافسية تتفرد بها المؤسسة مقارنة مع المنافسين ، ويقوم القائد الذي يتميز بالتفكير الريادي بتفعيل سلوكيات البحث عن الميزة والفرصة وتفعيل سلوكيات البحث عن الفرصة و الميزة وتقديم خدمات مميزة ومبتكرة تفوق المنافسين وتخدم المستفيدين ( أبو جويل ، 2018).

## رابعاً: إدارة الموارد بشكل استراتيجي

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين سلوكيات الريادة المتمثلة بالبحث عن الفرصة بوجود الحداثة والمرونة وبين سلوكيات الإدارة الاستراتيجية المتمثلة بالبحث عن الميزة الذي يهدف إلى تحقيق الاستقرار والقدرة على التنبؤ (الياسري وحسين، 2015).

ويرى دوجان (Dogan, 2015) أن إدارة الموارد بشكل استراتيجي بُعداً آخر في ريادة الأعمال الاستراتيجية؛ إذ يعد رأس المال المالي أحد الأصول الملموسة، في حين أن رأس المال البشري والرأسمال الاجتماعي، هما من الأصول غير الملموسة التي تمثل الموارد الأساسية الثلاثة للمشاركة في ريادة الأعمال الاستراتيجية.

ووضح نصير (2017) أن المؤسسة بحاجة ثلاثة موارد أساسية وضرويه ودمجها بالريادة الاستراتيجية وتتمثل بالموارد المالية وتتضمن الموارد النقدية اللازمة من أجل تطوير استراتيجيات المؤسسة، إذ أن قوة الموارد المالية تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في إيجاد الفرص واستثمارها، والموارد البشرية وتتضمن الخبرات والكفاءات والمهارات والمعرفة والقدرات الفردية للأفراد العاملين في المؤسسة، والمورد الاجتماعي ويتمثل بالعلاقات الداخلية بين أفراد المؤسسة والعلاقات الخارجية بين كل من أفراد المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

وتعد الموارد باختلاف أنواعها ومصادرها من الأمور الضرورية لأية مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها، إذ تعد الموارد الركيزة الأساسية ونقطة انطلاق المشاريع والأفكار الريادية، فالمؤسسة لن تتمكن من بلوغ أهدافها الاستراتيجية سواء على المدى القريب أو البعيد دون وجود قاعدة صلبة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، التي تعد متطلباً هاماً وحيوياً ومكماً لبقية متطلبات الريادة الاستراتيجية التي سبق ذكرها، لذلك فإن قدرة المؤسسة على إيجاد الفرص

والتجارب الريادية والمعلومات ورأس المال الاجتماعي أمثلة على الموارد التي حددها علماء الريادة ، وإدارة الموارد استراتيجياً تتم بواسطة القائد الريادي في المؤسسة من خلال تحقيق التوازن والتكامل بين البحث عن الفرصة وعن الميزة والربط بين الموارد البشرية والمالية والاجتماعية بشكل جيد بتظافر الجهود من أجل تحقيق التوازن بين توجهات السوق الحالي وبين اكتشاف مجالات جديدة ( فتحي والمختار ، 2014).

مما سبق يستنتج أن الريادة الاستراتيجية لها أربعة أبعاد هامة لا بد من توافرها وتكاملها معاً بالشكل الذي ينجح من تطبيقها في المؤسسات بمختلف أشكالها، فأولاً لا بد من وجود فكر وعقلية ريادية تمتلك الوعي الريادي اللازم لقيادة المؤسسة بوجود منظور موجه نحو الابداع والابتكار والمرونة والتجديد، وثانياً وجود ثقافة ريادية منفتحة على التقنيات الحديثة ودمجها مع أنشطة المؤسسة ووجود توجه جماعي نحو الممارسات والأنشطة الريادية، وثالثاً وجود قائد ريادي يمتلك الرؤية والقدرة على التأثير بالآخرين ويتمتع بالحدث والبصيرة والإبداع ، وأخيراً فلا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا بوجود إدارة سليمة لمواردها المختلفة واستثمارها على أكفأ وجه.

### استراتيجيات الريادة

ان المؤسسات الرائدة استراتيجياً تتميز بانها تعمل ضمن بيئات متغيرة وغير مستقرة بطريقة مميزة تغتنم من خلالها الفرص المتاحة وتقوم باستثمارها والاستفادة منها بوجود ثقافة الابتكار والابداع وتحمل المخاطرة، وتبني التغيير المستمر للأفضل وإدارة الموارد بشكل استراتيجي الأمر الذي يدفع نحو البحث الدائم عن الفرص الريادية لتكسب المؤسسة تفرداً وتميزاً يساعدها على البقاء والاستمرار ومن أهم العناصر التي لا بد من وجودها في المؤسسة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

وتتمثل استراتيجيات الريادة بما يأتي:

1. **الإبداع:** وهو إنتاج الأفكار الغير مألوفة المميزة سواء كانت لحل المشكلات أو للتحسين بحيث تكون قابلة للتنفيذ والأبداع أحد السمات التي يجب أن تتوفر في المؤسسات لضمان التجديد، فالمؤسسات الريادية تتميز بوجود عامل الإبداع (مسلم، 2015).
2. **الابتكار:** هو عملية توليد الأفكار الجديدة غير المسبوقة والإبداعية وتحويلها إلى واقع، ودمج مجموعة من الأفكار بطريقة غير مألوفة، فالمؤسسة المبتكرة لا تحقق ميزة تنافسية فقط وإنما تصبح من المؤسسات الريادية التي تحسن من أساليب عملها لتعزيز الإنتاجية وتقديم خدمات جديدة (عرقاوي وحرز الله وآخرون، 2020).
3. **المخاطرة:** تعد المخاطرة خاصية مميزة للشخص الريادي وللمؤسسات الريادية إذ ان أي مشروع جديد يمكن أن يكون محفوفاً بالمخاطر وذلك لأن المؤسسات الجديدة تميل إلى أن يكون لديها معدل وفير من الفشل، ولكن على الرغم من ذلك فإن الرياديين يقبلون الأنواع المختلفة من المخاطر التي قد نفسية أو اجتماعية او مالية، ويتخذون القرارات التي تتعلق باستثمار الفرص غير مؤكدة النتائج، ويميلون إلى المجازفة ( Antoncic, et. al, 2018).
4. **النمو:** تسعى المؤسسات الريادية إلى تحقيق مستوى أعلى من النتائج والخدمات الجديدة والمميزة بشكل يفوق النتائج السابقة، والهدف من ذلك أن تزيد المؤسسة أرباحها وكفاءتها، لذلك لا بد أن تقوم برفع مستوى الخدمات المقدمة وهذا يحتاج إلى وجود الابتكار والتجديد وإيجاد الفرص الجديدة والمخاطرة ومواكبة التطورات الجديدة في البيئة الخارجية للمؤسسة (الزيط، 2019).

5. **المرونة:** وهي ان تكون المؤسسة قادرة على مواكبة التغييرات والتكيف معها، بحيث تكون مرنة في الاستجابة للمخاطر وفي آليات العمل، وإدارة الموارد، وتطوير الخدمات والابتكار والتجديد بما يتماشى مع التطورات والتغييرات المختلفة (Bula & Ziebicki, 2011).
6. **الرؤية:** وهو أن تحدد المؤسسة رؤيتها المستقبلية وأن تضع أهدافها التي تريد الوصول إليها وتشكيل الخطط لتحقيق هذه الأهداف من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتطبيق والسيطرة على الأنشطة المستقبلية (Dogan, 2015).
7. **تحديد الفرصة:** ويعني البحث عن الفرصة المناسبة واستثمارها واستغلال الظروف التي تساعد المؤسسة في تقديم خدمات جديدة، ويمكن الحصول على هذه الفرصة من خلال ثلاثة عوامل وهي عدم تماثل درجة المنافسة بين المؤسسات، وعدم تماثل ما تقدمه من خدمات وميزات، وحصول بعض المؤسسات على المعلومات المتعلقة بعملية المنافسة وعدم حصول المؤسسات الأخرى عليها، إذ أن هذه الظروف تلعب دوراً هاماً في تحديد الفرصة (الياسري وحسين، 2015).
8. **الاستباقية:** ويشير رشيد والزيادي (2013) إلى الاستباقية بأنها جهود المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة وجذبها، فالمؤسسات الريادية تبحث بشكل مستمر على الإمكانيات الجديدة التي تساعد في التقدم والنمو وتحديد الحاجات المستقبلية للمنتفعين من خدمات المؤسسة بهدف تطويرها بما يتماشى مع التغيير في طلباتهم وحاجاتهم، فالاستباقية تعني البحث بشكل مستمر عن الفرص في سوق العمل واستثمارها قبل المنافسين الآخرين، وخلق الأفكار، والتطلع إلى المستقبل، وتوقع المشكلات لمنع حدوثها، والقدرة على التكيف، وتحديد نقاط الضعف والقوة، ومعرفة اتجاهات السوق، والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن قبل المؤسسات الأخرى.

يتضح مما سبق أنه حتى تضمن المؤسسة الريادية تطبيق الريادة الاستراتيجية على أكمل وجه يجب أن تكون مبدعة ومبتكرة بتوليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق على أرض الواقع، وأن تأخذ عامل المجازفة في قراراتها وباستثمارها للفرص حتى وإن لم تكن مضمونة النتائج، وأن تستمر بالتقدم بأدائها والتوسع في تقديم خدماتها، وأن تكون قادرة على الاستجابة للمتغيرات المختلفة، وأن يكون لديها رؤية وأهداف محددة وواضحة تعمل في ضوءها، بالإضافة إلى قدرتها على جذب الفرص واستثمارها بالشكل المناسب.

### الريادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية

تعد المؤسسة التعليمية من المؤسسات التي تؤدي دوراً هاماً في بناء الأجيال والمجتمعات، وتحقق لها التقدم العلمي والثقافي، وتعد المدرسة الصرح العلمي الأكثر أهمية في تحقيق ذلك، وحتى تتمكن المدرسة من أداء دورها بالشكل الأمثل وعلى أكمل وجه، يجب إدخال استراتيجيات حديثة تمكنها من تحقيق مستويات عالية من الابداع والتميز والتقدم.

ولكي تحقق المدرسة هدفها السامي لا بد 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 و تصب في مصلحة المدرسة ككل، وتحمل المخاطر المختلفة لتصبح مؤسسة ريادية متميزة ، وإتباع أنماطاً جديدة تساعد على التماشي مع المتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية فالقائد المدرسي الريادي يتميز بقدرته العالية على مواجهة المشكلات بطريقة ابداعية كما يسهم بشكل فاعل في تحسين وتطوير أداء المدرسة ويشجع المعلمين على التوجهات الريادية لاكتشاف الفرص المميزة واستثمارها وإيجاد بيئة مدرسية مبدعة ومبتكرة في أنشطتها وأساليبها (مغاوري، 2016).



وتعد الريادة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة التي أدخلت إلى مجال التعليم وتحديداً المدارس لما لها من أهمية كبيرة، فهي آلية لإحداث التغيير والتجديد والتطوير الاستراتيجي لعمليات المدرسة المختلفة، وتعد مدخلاً لعملية اتخاذ القرارات وتحديداً فيما يتعلق بالاستعمال الأمثل لموارد المدرسة المتاحة سواء المادية أو البشرية بالشكل الذي يؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات التعليمية وتطوير أساليب وطرق جديدة في إدارة المهام المدرسية المختلفة، واتخاذ القرارات الجريئة التي قد تحدث تحولاً جذرياً في العملية التعليمية والتربوية، وتحقيق التقدم والتميز وبالتالي الاستقرار والنمو، وتحسين أدائها من خلال التركيز على الأفكار الإبداعية والابتكارية الأمر الذي يزيد من المقدرات المدرسية، كما وتتميز المدرسة التي تتبنى منظور الريادة الاستراتيجية بامتلاكها رؤية مستقبلية وأهداف ريادية، ووجود تكامل بين الممارسات التنفيذية والإدارية بالشكل الذي يحقق لها نظرة شمولية للعمل وتوجيه المعلمين بالاتجاه السليم والصحيح الذي يضمن للمدرسة تحسين مركزها التنافسي (رسمي وصالح، 2019).

ومما سبق، يتضح ضرورة تبني المدارس بجميع كواردها التربوية والتعليمية باعتماد الاستراتيجيات والمفاهيم الحديثة لتحقيق الاستدامة والميزات التنافسية في المجال التعليمي والتربوي وتفعيل الثقافة الريادية كمتطلب هام لإرساء قيم ومبادئ الريادة، وتؤدي الريادة الاستراتيجية دوراً لا يستهان به في تلافي المشكلات قبل حدوثها، وابتكار ممارسات جديدة تساهم في النهوض بالعملية التعليمية وتطورها، فالريادة الاستراتيجية فكرة مرتبطة بسلوكيات البحث عن التغيير، وتحليل نقاط القوة والفرص واستثمارها، والتعرف إلى نقاط الضعف والتهديدات ورسم خطط لتجنبها.

## 2- الإبداع الإداري

أصبح الإبداع الإداري من أهم المقومات التي تسهم في تنمية المؤسسات وتطورها، إذ يؤدي دوراً هاماً في بقاء المؤسسة وتقدمها، فالمؤسسات التي لا توظف الإبداع والابتكار والتميز في ممارساتها وأساليبها لن تحقق التطور مما يضعف من أدائها وقدرتها على الاستمرار وقد يكون مصيرها الزوال، إذ يساعد الإبداع الإداري القادة في التخلي عن العمل الروتيني وتبني التوجهات والأفكار الإبداعية والحصول على المعرفة بأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة وبسهولة أكبر، كما يعد الإبداع الإداري مطلباً ضرورياً للتكيف مع التغييرات ومواكبة التطورات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها.

ويقوم الإبداع الإداري على توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع ملموس بالشكل الذي يطور من أداء المؤسسة ويحسن من مستوى الخدمات التي تقدمها، وتؤثر الممارسات الإبداعية في المؤسسات على جودة الأداء إما بشكل طفيف أو قد تحدث تغيير جوهري كبير في كل من الإنتاج وفي الهياكل التنظيمية وفي الخطط وفي الأنظمة الإدارية وفي الأساليب التكنولوجية وفي البرامج المرتبطة بالأفراد العاملين (جمال، 2017).

ويسهم إدخال الإبداع الإداري في ممارسات مدير المدرسة في تقدم المدرسة وتطورها، إذ يعد مدير المدرسة الموجه الرئيس لممارسات وخطط وأنشطة المدرسة المختلفة، ويعتمد ذلك على قدرته في توظيف الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة والخلقة التي تحدث نقلة نوعية في تحسين الأداء المدرسي وتميزها، ويكون ذلك من خلال استخدام مدير المدرسة لمهاراته وخبراته وإدخال عامل الإبداع في تصميم الخطط المدرسية بما يتناسب مع أهدافها ورؤيتها، والعمل على حل المشكلات بطرق سهلة وغير تقليدية، وإكساب المعلمين المهارات والخبرات المختلفة. فمدير

المدرسة الذي يركز على الإبداع الإداري، يعمل على توفير الظروف الملهمة للعاملين في المدرسة من معلمين وإداريين ويشجعهم على الإبداع والابتكار في الممارسات المدرسية مما ينعكس إيجاباً على البيئة المدرسية وقدرتها على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية (Yang, 2014).

في ضوء ما سبق يتضح أنه يتحتم على القائد المدرسي ضرورة اتباع المنهج الإبداعي، والتقليل من الاعتماد على الأساليب العادية والنمطية، فالإبداع الإداري يعد حاجة ضرورية وعنصر أساسي في إدارة المؤسسات التعليمية ولا سيما المدارس، لتطوير ممارسات العمل المدرسي وتنميتها بما يتلاءم مع تطلعاتها وأهدافها ويعزز من قدرتها التنافسية، فالإبداع يعد الداعم الأساسي لأي مؤسسة تتسم بالحدثة.

### مفهوم الإبداع لغةً:

الإبداع لغةً مشتق من الفعل "أبداع" الشيء أي اخترعه، أبدعت الشيء وأبدعته أي استخرجته وأحدثته. ونقول فلان بدع في هذا الأمر، أي كان أو من فعله، والإبداع يعني الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار (الهويدي، 2007: 22).

### مفهوم الإبداع اصطلاحاً:

عرف أبو لطيف (2015: 27) الإبداع بأنه "عملية ذهنية يقوم من خلالها الفرد باستخدام قدراته ومهارته وخبراته في توليد الأفكار الجديدة غير المألوفة".

كما وعرفت رمضان (2016: 117) الإبداع بأنه "عملية عقلية مستندة إلى قدرات عقلية معينة وتتضمن عدة مراحل مما ينتج عنها أفكار إبداعية جديدة، بوجود بيئة محفزة ومعززة للتفكير الإبداعي"

وعرف البرغوثي (14: 2017) الإبداع بأنه "توليد شيء جديد وغير مسبق، سواء كان ذلك أفكار أو ممارسات أو حلول غير تقليدية للمشكلات".

ويستنتج أن الإبداع هو القدرة على إنتاج كل ما هو جديد والبعد عما هو شائع والقدرة على حل المشكلات وإعادة صياغة الخبرات في تكوين أفكار جديدة تتسم بالحدثة سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.

### مفهوم الإبداع الإداري

يعرف الإبداع الإداري على أنه "مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تعتمد على الفلسفة الإبداعية وتطبيقاتها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ويرتبط الإبداع الإداري بشكل مباشر مع الأداء التنظيمي العام للمنظمات ونشاطاتها وعملياتها الإنتاجية، ومدى تنافسيتها في السوق" (Adler & Chen, 2011: 64).

ويعرف السعدي (Al-Saudi, 2012: 14) الإبداع الإداري بأنه " مجموعة من العمليات والممارسات التي يتبناها مدير المدرسة في إيجاد أفضل الأساليب والطرق ذات الكفاءة والفاعلية العالية والتي تتميز عن الأساليب التقليدية وتحقيق الأهداف المدرسية في ذات الوقت".

وعرف المغربي (2012: 332) الإبداع الإداري بأنه "قدرة المدير على استخدام إمكانياته العقلية أو الذهنية واستثمار الإمكانيات والموارد المتاحة لتقديم فكرة أو أسلوب أو وسيلة أو خدمة جديدة مفيدة ونافعة للمؤسسة وللعاملين والمنتفعين".

كما وعرف كل من أحمد ونصر (2014: 114) الإبداع الإداري بأنه "الممارسات والأساليب الجديدة التي يقدمها مديري المؤسسات، والتي تسهم بشكل فاعل في إنجاز العمليات الإدارية الجديدة، وتطوير برامج جديدة في شكلها ومضمونها للعاملين، أو إيجاد نظام إداري جديد، والتي جميعها تساعد المؤسسة على تقديم خدمات مميزة".

وعرف داود (21: 2020) الإبداع الإداري بأنه "القدرة على ابتكار الأفكار والأساليب التي تلقى تجاوباً مثالياً من قبل العاملين، وتحفزهم على استثمار مهاراتهم وقدراتهم وتشجعهم على الابتكار بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها".

ومن خلال ما سبق يعرف الإبداع الإداري بأنه عملية ابتكار آليات جديدة مبدعة وفريدة من نوعها من قبل قائد المؤسسة، وتحسين فائق في العمليات والممارسات والاستراتيجيات وأساليب وأدوات العمل، واستثمار الموارد المتاحة بشكل مثالي بما يحقق جودة عالية لمخرجات المؤسسة مما يكسبها القدرة على مواكبة التحديات والتطورات بالشكل الذي يحقق لها التميز والاستمرار.

### أهمية الإبداع الإداري

أصبح الإبداع الإداري ضرورة من ضروريات نجاح المؤسسات، وسبباً لقدرتها على الاستمرار ومواكبة التغييرات والتطورات في البيئة الخارجية، وحتى تضمن المؤسسات تحقيق التميز والتفرد يتوجب على قائد المؤسسة أن يوظف الإبداع في ممارسة أن يدعم ويشجع ثقافة الإبداع والابتكار.

تكمن أهمية الإبداع الإداري في أنه يطور من قدرة القائد على توليد الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية عالية للتحديات والتغيرات، وزيادة الحساسية للمشكلات، والوصول إلى الحلول الإبداعية والناجحة بطريقة أصيلة وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المشكلات المختلفة، وبممارسة الإبداع الإداري تتطور قدرات القائد ومهاراته المختلفة، إذ أن الإبداع الإداري أحد المهارات التي يمكن تنميتها وتطويرها بالممارسة المستمرة (الحربي، 2019).

ويعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة، خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المدارس، إذ يشجع الإبداع الإداري على

التخطيط والتنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي تطرأ أثناء التعامل مع القضايا التعليمية، والقدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب ومبتكر (السكرانة، 2011).

يشكل الإبداع الإداري واحداً من الخصائص المهمة التي يجب على المدارس المعاصرة اتباعها، وقد ساهمت التطورات والتغيرات المتسارعة، وتزايد الاهتمام بالمعرفة والعلم، إلى ظهور الإبداع بوصفه أمراً ضرورياً يجب تضمينه في الممارسات الإدارية في المدارس، فهو يمثل أهمية بالغة في وضع الاستراتيجيات التي لها أن تساعد في تحقيق أهداف المدرسة بأفضل الوسائل الممكنة، بالإضافة إلى أنه أداة حيوية لإجراء التغييرات الإيجابية متى ما اقتضى الأمر ذلك (Yossef & Rakha, 2017).

ويرى السعدي (Al-Saudi, 2012) أن الهدف الرئيس من الإبداع الإداري يكمن في زيادة كفاءة القادة والمعلمين وإمكانياتهم الإبداعية الذي من شأنه أن يسهم في تحقيق الأهداف الإدارية وزيادة فاعلية العملية التعليمية، التي تنعكس بشكل مباشر على المعلمين ومقدراتهم التدريسية وعلى الطلبة وإنجازاتهم الأكاديمية، بالإضافة إلى أن الإبداع الإداري يساعد في زيادة فاعلية العمليات والقرارات الإدارية التي تؤكد على الاستمرارية وتحقيق النجاح والتميز.

ويسهم الإبداع الإداري في رفع جودة التعليم والأداء المدرسي، إذ أن العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء المدرسي علاقة طردية، بحيث كلما زاد الإبداع الإداري ارتفع مستوى أداء الإداريين وزادت فاعلية المعلمين والطلبة على حد سواء، في حين يؤثر عدم وجود الإبداع الإداري بشكل سلبي على الأداء المدرسي ولا يسهم في تقدمه وتحسينه (Sutanto, 2017).

وقد بات الإبداع الإداري في المدارس يمثل الأساس في تطوير المدرسة والنهوض بالعملية التعليمية، إذ يقوم الإبداع الإداري على تطبيق استراتيجيات تساعد مديري المدارس في تحقيق

الأهداف التعليمية وتلبية متطلبات العصر الحالي، الذي يتميز في إحداث التغييرات والتطورات المتسارعة في البيئة الخارجية، ويرافق هذا التغيير بعض الضغوطات المكثفة على المدارس الناتجة عن القرارات الإدارية القائمة على إجراءات التغيير والتنمية (خير الله، 2015).

كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في أن القائد يستخدم الحدس والمنطق في حل المشكلات. كما يحث المعلمين والموظفين ويشجعهم على البحث عن أفكار وموارد جديدة ومبتكرة من أجل تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة وكذلك تحقيق أهدافها، كما يظهر أيضاً اهتماماً كبيراً بمخاوف واحتياجات المتابعين من خلال الاستماع إليهم بسرور ( Kasasbeh, Harada & Osman, 2014).

ومما سبق، يمكن استنتاج أهمية الإبداع الإداري ودوره الفعال في تنمية المنظومة التعليمية الإنسانية والنهوض بها، إذ يمثل دوراً مهماً في تحسين الممارسات الإدارية، ومواكبة العولمة ومعالجة البيانات والتطورات السريعة لمختلف أساليب الاتصال والتكنولوجيا والقدرة على مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية بطريقة إبداعية بالشكل الذي يعود بالنفع على المعلمين والطلبة وتحسين جودة العملية التعليمية ومخرجاتها مما يحقق للمدرسة التميز والتقدم والتطور.

## عناصر الإبداع الإداري

يعتمد الإبداع لدى المديرين على عدة عناصر تشكل مقومات الإبداع الإداري وتتمثل بقدرتهم على التمعن والتفكير في الأمور من زوايا مختلفة، وأن تكون أفكارهم قابلة للتطبيق، وأن يمتلكون قوة الملاحظة، وأن يكونوا قادرين على التنبأ بالمشكلات التي قد تحدث في المؤسسة. يعد الإبداع الإداري بعناصره الأساسية (الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشاكل والمخاطر) من الداعمين الرئيسيين لأي مؤسسة تعليمية تسعى إلى التميز والرقي في ادارتها

وممارساتها التعليمية، ولذا تسعى المؤسسة التعليمية إلى وضع الأبداع الإداري في أولويات سياساتها وخططها وبرامجها (النصار، 2017).

وأورد السكارنة (2011) إلى أن أهم عناصر الإبداع الإداري كالاتي:

1. **طلاقة التفكير:** ويقصد بطلاقة التفكير الخروج بأكبر مقدار ممكن من الأفكار والمفاهيم

التي تعنى بموضوع معين وخلال فترة زمنية محددة.

2. **المرونة في التفكير:** وهي قدرة القائد على تبديل وتغيير حالته الذهنية بما يتلاءم مع

التغييرات المتسارعة التي يمر بها، بحيث يسهل على القائد الانتقال بينها دون مواجهة

المشاكل.

3. **الأصالة في التفكير:** وهو أن تكون أفكار القائد المبدع نابغة منه وليست مأخوذة ممن

حوله، بحيث تكون جديدة وخلاقة، وذات جودة وأن يغلب عليها طابع الحداثة وعدم

الشيوع.

4. **الحساسية للمشكلات:** وهي قدرة القائد على استشعار واكتشاف المشكلات المختلفة قبل

حدوثها، والقدرة على تصورها والتنبؤ بها، وأن يكون واعياً ومدركاً لأوجه القصور إن

وجدت وأن يمتلك حس قوي بما يدور من حوله.

5. **المخاطرة:** وتتمثل في جرأة القائد وشجاعته للعمل في ظروف غامضة واتخاذ القرارات دون

الخوف من الفشل أو النقد، وتبني الأفكار الجديدة وتحمل المسؤوليات دون القلق من

النتائج، ومن الآثار المترتبة على تنفيذها.

في ضوء ما سبق، يستنتج أن الإبداع يتطلب من القائد أن يكون قادراً على توليد عدد كبير

من الأفكار المتنوعة والجديدة، وأن يكون مرناً في طريقة تفكيره بما يتناسب مع المواقف والمتغيرات



المختلفة، ولا بد أن تكون أفكاره مميزة وجديدة وليست مستمدة من أحد، وأن يمتلك القدرة على توقع المشكلات التي قد تطرأ، وأن يقوم باتخاذ القرارات الجريئة وتحمل النتائج المترتبة عليها بشجاعة.

## مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بعدد من المراحل المتسلسلة والمتتابعة، فهي عملية منظمة ولا تحدث بشكل عشوائي، وترتبط كل مرحلة مع الأخرى، إذ أن كل مرحلة تشكل إما عمليات ذهنية أو تطبيقية مهمة انطلاقاً من الموقف أو المشكلة التي تمثل محور الاهتمام للشخص المبدع وصولاً إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى واقع والوصول إلى نتائج مرضية.

إن من أكثر التصنيفات شهرة لمراحل الإبداع الإداري تصنيف العالم والاس (Wallas)

والذي بين مراحل الإبداع الإداري بأربعة مراحل متدرجة كما يأتي (بومجان وقريشي، 2019):

1. الإعداد والتحضير: وهي مرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول المشكلة أو الموضوع الذي يمثل محور اهتمام الشخص المبدع.

2. التبصر والتفريغ: وتعد هذه المرحلة أهم مراحل الإبداع ومن خلالها يقوم الشخص المبدع بمحاولات إرادية وعفوية للكشف عن حقيقة موضوع البحث أو المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة. ومن ثم إيجاد الحلول والبدائل الممكنة.

3. البروغ والإشراق: وتظهر في هذه المرحلة الفكرة الجوهرية، حيث تبدو الفكرة أو الحل وكأنها قد رتبت ونظمت بدون تخطيط، كما وتأتي واضحة ويزول معها أي تعب من قبل الشخص المبدع.

4. التحقيق والتنفيذ: ويتم في هذه المرحلة اختبار وتجريب الفكرة الجديدة، وتحويلها إلى واقع؛ من خلال استعانة الفرد بالأساليب والوسائل المتاحة للتحقق من ملاءمتها ومن ثم تحديد

الطرق المناسبة لتطبيقها وما قد يترتب على ذلك، ومن ثم تحديد المستلزمات والموارد اللازمة لتنفيذها.

ويستنتج مما سبق أن عملية الإبداع الإداري تمر عبر عدة مراحل فأولاً لا بد أن يكون هناك موضوع أو مشكلة تشكل محور اهتمام الشخص المبدع وحتى يتمكن من تكوين وتوليد الأفكار الإبداعية فهو بحاجة إلى معطيات وبيانات تمثل مدخلات لمرحلة التفكير بالحلول والخيارات الممكنة وبعد ذلك يقوم الشخص المبدع بالخروج بالأفكار الإبداعية واخيراً لا بد من تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس من خلال تجربتها وتنفيذها بالوسائل المناسبة.

### نظريات الإبداع

إن عملية الإبداع الإداري تطلب من قائدي المؤسسات العمل بجد ومثابرة حتى يتمكنوا من تطبيق الإبداع الإداري في ممارساتهم وأساليبهم وذلك من خلال البحث والاطلاع على الموضوعات المتعلقة بذلك، ومنها النظريات المتعددة التي ذكرت في مجال الإبداع والتي أعدها الباحثين وقدموا من خلالها أفكار حول الإبداع وكيفية تطبيقه في المؤسسات.

لقد قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار تتعلق بالإبداع وأصبحت فيما بعد نظريات معروفة بأسمائهم، وقد تناولت هذه النظريات مراحل العملية الإبداعية في المؤسسات، وفيما يلي عرضاً لبعض منها (مسلم، 2015):

1. نظرية (March & Simon): قامت هذه النظرية بطرح موضوع الإبداع في حل

المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات، فقد تواجه المؤسسة فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به. فنقوم بالبحث عن البدائل: فعملية الإبداع تمر بمجموعة من المراحل

أولها وجود فجوة في الأداء ومن ثم عدم التراخي، ومن ثم وعي وبحث عن البدائل وصولاً إلى تحقيق الإبداع.

2. نظرية (Wilson): قدمت هذه النظرية ثلاثة مراحل للإبداع تهدف إلى إحداث التغييرات في المؤسسة وهي، أولاً إدراك أهمية التغيير، وثانياً اقتراح التغيير، وثالثاً تبني عملية التغيير وتطبيقها، ويتم ذلك من خلال الوعي بأهمية التغيير ، ومن ثم توليد الأفكار والمقترحات وتنفيذها، وتتباين نسبة الإبداع في الثلاث مراحل السابقة ، بوجود عدد من العوامل التي تؤثر بها كالبيروقراطية وإتباع النمط التقليدي في أداء المهمات، وعدم إشراك العاملين بالمهمات المختلفة التي تولد الإبداع، وعدم توفر الحوافز التي تساعد على توليد الاقتراحات وتشجع العاملين على المشاركة في تقديم الأفكار الجديدة .

3. نظرية (Zaltman): بينت هذه النظرية أن العملية الإبداعية تتمثل بمرحلتين وهما، مرحلة البدء وتتكون من ثلاثة مراحل ثانوية وهي (الوعي بالمعرفة، الوعي بمراحل الإبداع، ومن ثم الإبداع) أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التطبيق وتشمل التطبيق التجريبي والتطبيق المتواصل، وتتنظر هذه النظرية إلى العملية الإبداعية بأنها ممارسة جديدة أو فكرة جديدة للمؤسسة، كما أنها تعد عملية جماعية وليست فردية (خصاونة، 2011).

في ضوء ما سبق يتضح أن نظريات الإبداع قد تشكل مصدراً ومرجعاً لقائدي المؤسسات فيما يخص مراحل تطبيق الإبداع إذ طرحت كل نظرية من هذه النظريات عمليات الإبداع في المؤسسات فمنها ما تناولت طرق حل المشكلات ومنها ما تناولت طرق إحداث التغيير في المؤسسة وطرق تطبيق ذلك.

## مستويات الإبداع الإداري

تم تقسيم الإبداع الإداري وفقاً للفئة الممارسة للإبداع إلى ثلاثة مستويات مترابطة، إذ أن جميع هذه المستويات تعد مهمة ولا تقل إحداها عن الأخرى في درجة الأهمية، فجميعها تسهم في إحداث التقدم والتطور في الأساليب والاستراتيجيات الإدارية، ومواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه الأفراد المبدعين والعمل على حلها، وتمثل المستويات الثلاثة حلقات مترابطة، تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الإبداع.

تتمثل مستويات الإبداع الإداري كما ذكرتها خطاطبة (2019) بما يأتي:

- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو وجود أفراد يمتلكون قدرات إبداعية تتمثل في توليد الأفكار الجديدة والخيالة التي تسهم في تطوير العملية التعليمية، من خلال استثمار قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم الفردية مثل الذكاء والاستطلاع والثقة بالنفس والتفرد والأصالة في التفكير والقدرة على حل المشكلات بطرق فاعلة ومناسبة.
- **الإبداع على مستوى الجماعة:** ويتحقق هذا النوع من الإبداع من خلال تعاون وتفاعل مجموعة من الأفراد المبدعين معاً لإنتاج الأفكار الجديدة والاقتراحات والاستراتيجيات المبدعة. بإبداء كل فرد في المجموعة لآرائه بهدف تحسين جودة الممارسات في المؤسسة وتحديد الطرق والآليات المناسبة لتنفيذها بفاعلية ونجاح. ويحتاج هذا النوع من الإبداع إلى تمتع الأفراد بمهارات التواصل والانسجام وتقبل الرأي الآخر والتماسك بما يضمن عملية تفاعل وتواصل فاعلة ضمن المجموعة الواحدة.

– **الإبداع على مستوى المؤسسة:** ويتم من خلال تعاون جهود جميع أعضاء المؤسسة بكافة مستوياتها الإدارية لتحقيق عملية الإبداع الشاملة وإنتاج الأفكار الجديدة وتطبيقها، بشكل يحقق للمؤسسة النهضة بأدائها وتحسين جودة مخرجاتها وتطوير استراتيجياتها الإدارية. لذلك يجب أن تقدم المؤسسة الدعم والتشجيع للإبداعات الفردية والجماعية، بصقل المهارات والخبرات وتعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم.

وذكر الحجوج وأبو علي (2018) نوعين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما كما يأتي:

1. الإبداع الإداري: ويرتبط هذا الإبداع بشكل مباشر بالممارسات الإدارية في المؤسسة

وبهيكلا التنظيمي وفي المدارس يرتبط بشكل رئيس بممارسات مدير المدرسة.

2. الإبداع الفني: يرتبط هذا النوع من الإبداع بنشاطات المؤسسة المسؤولة عن إنتاج

الخدمات، والتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.

يستنتج مما سبق أن الإبداع الإداري لا يتخذ شكلاً معيناً ومحدداً لتطبيقه وإنما يتميز بأنه

واسع النطاق ويمتد إلى مستويات مختلفة، فعملية الإبداع تركز بشكل أساسي على النتائج وما يتم

توليده من أفكار متجددة تتسم بالحدثة والتميز وتضيف قيمة معينة سواء كان ذلك فردياً أم جماعياً

أم على مستوى المؤسسة، أم كان مرتبطاً بالممارسات الإدارية أم بتقديم الخدمات، إذ أن جميع

مستويات الإبداع هدفها تحقيق التميز والتفرد.

### **ما يميز المؤسسات الإبداعية عن المؤسسات التقليدية**

تتميز المؤسسات التي توظف وتعزز الإبداع في أساليبها وممارساتها وأفكارها عن

المؤسسات التي تتبع الطرق والأساليب التقليدية والروتينية والتي تستطيع أي مؤسسة اتباعها،

فالإبداع يعطي المؤسسة تفرداً وتميزاً غير مسبوق ويعطيها القوة للاستمرار والتقدم.

تتميز المؤسسات المبدعة بوجود قائد يعزز ثقافة الإبداع ويحفز العاملين على توليد الأفكار الإبداعية والجديدة، مما يؤدي إلى إنتاج العديد من الأفكار المختلفة والمتنوعة التي تتسم بالطلاقة والأصالة وتهدف إلى عملية تحسين شاملة للأداء المؤسسي ، وتتميز المؤسسات الإبداعية بانها تملك رؤية واضحة وأهداف مستقبلية محددة بحيث تضع كل جهودها لتحقيق هذه الأهداف، وتمتلك المؤسسات المبدعة هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ويساعدها في تحقيق أهدافها ، كما وتقوم باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة و تقنية المعلومات في أداء المهام المختلفة مما يساعدها على إنجاز المهام بسلاسة وسهولة ، وتحفز المؤسسات المبدعة العمل الجماعي والتعاون بروح الفريق الواحد بحيث يتم تبادل الأفكار والاقتراحات الإبداعية واستثمار الطاقات القدرات المختلفة للأفراد العاملين (السعيد، 2018).

وتطبيق الإبداع الإداري في المدارس يميزها عن غيرها من المدارس الأخرى ، فيصبح الإبداع جزءاً من ثقافتها ويتم دمجها في كافة ممارساتها وانشطتها، فتقوم باستثمار قدرات المعلمين والإداريين الإبداعية مما يحسن من أساليب العمل وجودة الأداء مما يمكنها من إنجاز المهمات المدرسية بمرونة وسهولة ، وتتميز المدرسة المبدعة بالقدرة على الإحساس بالمشكلات وتتأ بها ومحاولة مواجهتها وإيجاد الحلول في حال وقوعها، بالإضافة إلى القدرة على مواكبة التغييرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ، ومن ميزات المدارس المبدعة ما تقدمه من خدمات تعليمية عالية المستوى فهي تمتلك منظومة تعليمية متكاملة ومبدعة وهذا من شأنه أن يؤثر ايجاباً في جودة العملية التعليمية والتربوية ( الحريري، 2012).

مما سبق يتضح أن المؤسسات الإبداعية تتقوفاً وتتقدم على المؤسسات التي تنتهج النمط التقليدي في ممارساتها، وتتميز المدارس التي يطبق فيها الإبداع الإداري عن غيرها من المدارس،

وذلك من خلال زيادة قدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات بمرونة عالية، وتقديمها لأساليب تعليمية إبداعية تثري عملية التعلم وتحسن من جودة المخرجات التعليمية، وتحفز المعلم والطالب وتعطيهم الفرصة للإبداع، كما وتمتلك رؤية وأهداف مستقبلية واضحة ومدروسة، وتضع الخطط والأساليب الجديدة لبلوغ هذه الأهداف، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من التقدم والتميز.

### ثانياً: دراسات سابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لدراسات عربية وأجنبية متعلقة بمتغيري الدراسة الحالية، والتي تم استعراضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

#### 1- دراسات سابقة ذات صلة بالريادة الاستراتيجية

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 العاصمة عمان والبالغ عددهم (250) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية لمديرين المدارس الخاصة في العاصمة عمان في تبني التوجهات الاستراتيجية، كما أشارت النتائج إلى 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 وتحديداً المدارس الثانوية.

وأجرى **فتحي والمختار (2014)** دراسة هدفت التعرف إلى دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية دراسة استطلاعية لآراء عينة- مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى، في العراق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (58) معلماً من معلمي المدارس الأهلية في محافظة نينوى، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين جميع متطلبات الريادة الاستراتيجية وتعزيز المزايا التنافسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى ، كما وأظهرت النتائج أن مطلب إدارة الموارد استراتيجياً قد حصل على المرتبة الأولى من بين متطلبات الريادة الاستراتيجية وذلك لأهمية هذا المطلب في المدارس الأهلية وإدارة الموارد البشرية والمادية بالشكل المناسب .

وأجرى **كيمولي و أجبي وأدو وبالونيرا ( Kimuli, Ajagbe, Udo& Balunywa, )**

(2016) دراسة هدفت التعرف إلى علاقة الريادة الاستراتيجية 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 ، وتكون عينة



الدراسة من (182) مدرسة ثانوية خاصة في منطقة واكيسو ، إذ تم اختيارها بالطريقة التطبيقية ، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين جميع أبعاد الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي ، والأعمال الإبداعية ، والتوجه الاستراتيجي ، والريادة الاستراتيجية وأداء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة واكيسو .

**أجرى بيهي و دهيرو و البصري وحسن ( Pihie, Dahiru, Basri & Hassan, )**

**(2018)** دراسة هدفت التحقيق في العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية في المدارس الثانوية، أجريت الدراسة في نيجيريا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية زمفارا بنيجيريا، والبالغ عددهم (358) معلماً، تم اختيارهم من خلال أخذ عينات عشوائية بسيطة، تم جمع البيانات من خلال طريقة المسح، وتم تحليلها باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي (ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة الريادية والفعالية المدرسية، وأن القيادة الريادية جاءت بأعلى مؤشر على فعالية المدرسة بين المدارس الثانوية في ولاية زمفارا، وهذا يعني أن بُعد القيادة الريادية يسهل الفعالية المدرسية لقيادة المدارس الثانوية في منطقة الدراسة، وينبغي بذل الجهود لزيادة مستواها من خلال تحفيز المعلمين.

**وقام مينا وايلينا وتيمو (Minna, Elena & Timo, 2018)** دراسة 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 مديري المدارس بنماذج وأدوات ومعلومات حول الموارد المتاحة له تأثير مباشر على جهودهم لتطوير تعليم ريادة الأعمال، كما أظهرت النتائج أن حجم المدرسة مهم أيضاً، إذ تقوم أكبر المدارس بتنفيذ أنشطة تعليم ريادة الأعمال أكثر من المدارس الأصغر.

أما **الزبط (2019)** فقد هدفت دراستها التعرف إلى درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (173) مساعداً من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للريادة الاستراتيجية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات إحصائية لممارسة مديري المدارس للريادة الاستراتيجية تعزى لكل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية.

وقام **رسمي وصالح (2019)** بدراسة هدفت التعرف إلى أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة، أجريت الدراسة في مصر، واستخدمت المنهج التحليلي، إذ تم الاعتماد على الأدبيات والأطر النظرية لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية 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.

## 2- دراسات سابقة ذات الصلة بالإبداع الإداري

أجرى عثمان وعبد الرحمن (Othman & Abd Rahman, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى معرفة تصورات مديري المدارس الثانوية حول أثر التغييرات الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري وتحسين أساليب صنع واتخاذ القرار، أجريت الدراسة في ماليزيا، واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال المقابلات، وتكونت عينة الدراسة من (6) مديري مدارس ثانوية حكومية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات مديري المدارس الثانوية الحكومية حول أثر التغييرات الإدارية التي قام نظام التعليم الماليزي باستحداثها كانت إيجابية ، وأن هذه التغييرات الإدارية لها أثر في تحقيق الإبداع الإداري في المدارس، كما وأشارت النتائج أن ممارسات الإبداع الإداري تسهم في تنمية مهارات ومقدرات المعلمين على حل المشكلات، وتعمل على إشراكهم في عملية صنع القرارات الإدارية.

أجرى كوخ وبينويز ودرمان (Koch, Binnewies & Drmann, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة أهمية دور المديرين في تحفيز عمل المدارس وزيادة فاعليتها بالاعتماد على الإبداع الإداري. أجريت الدراسة في ألمانيا، واستخدمت المنهج التحليلي والوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكونت العينة من (902) معلم ومعلمة من (83) مدرسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يسهم في تعزيز فاعلية المعلمين، ويشكل حافزاً لهم ويجعلهم أكثر ارتباطاً وولاء للعمل والذي ينعكس بالتالي إيجابياً على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التربوية.

وقام **فيدان وأوزتورك (Fidan & Oztürk, 2015)** دراسة هدفت اكتشاف علاقة

مستويات الإبداع لدى المعلمين بمستويات التحفيز الجوهرية وتهيئة المناخ المناسب للابتكار في المدارس بمحافظة أنقرة، أجريت هذه الدراسة في تركيا، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (382) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن المعلمين الذين تجاوزت خبرتهم المهنية (21 عاماً) لديهم تصورات أكثر إيجابية تجاه دعم الابتكار وتخصيص الموارد، بالإضافة إلى أن الفرص والموارد التي توفرها المدارس للابتكار ليست في المستويات المتوقعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستويات الإبداع لدى المعلمين بمستويات التحفيز الجوهرية وتهيئة المناخ المناسب للابتكار في المدارس.

وأجرى **العوادة (Alawawdeh, 2016)** دراسة هدفت التعرف إلى أثر الإبداع الإداري

في مواجهة المشكلات التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً من مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وأظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الثانوية في فلسطين تواجه العديد من المشكلات التعليمية، ويسعى مديرو المدارس لمواجهة هذه الأزمات من خلال توظيف الإبداع الإداري في ممارساتهم وفي إيجاد الحلول غير التقليدية، كما وأشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري ومواجهة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين.

قام **النصار (2017)** بدراسة هدفت تحليل مدى ممارسة مديري المدارس للأساليب

الإبداعية في حل المشكلات المدرسية في محافظة عنيزة التعليمية، في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي، إذ تكونت عينة الدراسة من (76) مديراً من مديري المدارس

في محافظة عنيزة التعليمية، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس للأساليب الإبداعية في حل المشكلات المدرسية جاءت بدرجة مرتفعة لكل بعد (الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلة والتوسع)، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لبعدها (الطلاقة والتوسع) يعزى لتغير العمر، بينما كان هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لبعدها (الحساسية للمشكلة) يعزى للمشاركة في الدورات التدريبية، ولصالح من شاركوا في (6 دورات فأكثر).

أما **الطنبور (2018)** فهدفت دراستها الكشف عن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (274) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان مرتفع، وأظهرت النتائج أن درجة مقاومة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للتغير جاءت بدرجة متوسطة، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائياً في متوسطات استجابات العينة في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

أما دراسة **عبد العال وصالح الشمري ( Abdul-Aal & saleh Alshammri, )**

(2018) فقد هدفت معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بمدينة سوهاج في مصر، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة (52) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المدارس الثانوية بسوهاج طبقت عناصر وجوانب الإبداع الإداري على مستوى منخفض،

كما كشفت نتائج الدراسة أيضاً عن أهم العقبات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري لإدارات هذه المدارس تطبيق المركزية فيها وضعف إعطاء صلاحيات للمعلمين.

وأجرى الزبيدي (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة في السعودية، من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (355) معلماً من معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة قد جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ووجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكبر، ولمتغير التخصص الدراسي لصالح من تخصصهم علوم طبيعية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع الإداري.

وأجرت خطاطبة (2019) دراسة هدفت التعرف إلى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوي في محافظة عجلون وعلاقته بإكساب المعلمين الكفايات المهنية من وجهة نظرهم، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة عجلون والبالغ عددهم (153) معلماً ومعلمة ، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإبداع الإداري لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عجلون قد جاءت

بدرجة متوسطة ، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة الإبداع الإداري لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عجلون وإكساب الكفايات لدى المعلمين من وجهة نظرهم .

وأجرى المطيري (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، أجريت الدراسة في الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس في محافظة الجبراء والبالغ عددهم (642) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى معلمي المدارس في دولة الكويت قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي والخبرة، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

### ثالثاً: ملخص دراسات سابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض دراسات سابقة تبين أنها قد ناقشت مفهوم الريادة الاستراتيجية ودراسات أخرى تناولت مفهوم الإبداع الإداري، كما تنوعت دواتها ومجتمعاتها، وتعددت المتغيرات التي تناولتها والعينات وأساليب جمع البيانات، وطرق التحليل المتبعة، كما طورت العديد من

الأدوات في فنلندا، والمملكة العربية السعودية، ونيجيريا، وألمانيا، وتركيا، وفي مصر، والتي ساهمت في توسيع آفاق الباحثة في اختيار أدواتها ومنهجها.

قد تشابهت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية من ناحية الهدف، إذ سعت دراسة مينا وآخرون (Minna, et al., 2018) التعرف إلى مبادئ تعزيز تعليم الريادة، من خلال تعزيز العلاقات بين أنشطة التنمية وممارسات المدرسة، وقد هدفت دراسة عبد العال وصالح الشمري (Abdul-Aal & saleh Alshammri, 2018) إلى الكشف عن واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بمدينة سوهاج، بينما هدفت دراسة الطنبور (2018) الكشف عن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته، وأما الدراسة الحالية، فقد هدفت إلى الكشف عن الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة فيدان وأوزتورك (Fidan & Oztürk, 2015) ودراسة بيهي وآخرون (Dahiru, et al., 2018) ودراسة خطاطبة (2019) في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة.

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة مينا وآخرون (Minna, et al., 2018) ودراسة النصار (2017)، إذ أن هذه الدراسات تكونت عينتها من المديرين، بينما ستكون عينة الدراسة الحالية مساعدي المديرين، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة المطيري (2019) من حيث منهجية الدراسة إذ استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.



كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة كدراسة الزيت (2019) ودراسة النصار (2017) في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وطريقة اختيار العينة والنتائج التي توصلت إليها الدراسات وتوصياتها.

كما استفادت الباحثة في بناء فكرة الدراسة، إذ تم التعرف على ممارسة الريادة الاستراتيجية ولعلاقته بالإبداع الإداري، وكان لا بد من طرح طرق جديدة حديثة تتناسب مع بيئة المملكة الأردنية الهاشمية المتغيرة، والساعية دوماً إلى الارتقاء، مما سيساعد على تطبيق الريادة الاستراتيجية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها لموضوع الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة كونها من الدراسات الأولى - في حدود علم الباحثة - التي جمعت بين متغيرات الدراسة (الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري).

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة التي طورتهما الباحثة، وآليات التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تناول عرضاً لإجراءات الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية للبيانات، وجاءت كالآتي:

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث يعد المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني 2020/2019 والبالغ عددهم (308) مساعداً ومساعدة، وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم 2019/2018 موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان وفق إحصائيات مركز الملكة رانيا العبدالله لسنة 2019، كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1): توزع أفراد مجتمع الدراسة من المساعدين في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان

حسب الجنس واللواء

العدد الكلي	إناث	ذكور	اللواء
42	22	20	قصة عمان
32	18	14	الجامعة
11	7	4	سحاب
38	25	13	القويسمة
54	31	23	ماركا

31	17	14	وادي السير
28	16	12	ناعور
44	22	22	الجيزة
28	15	13	الموقر
308	173	135	المجموع الاجمالي

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقتين كالآتي:

أولاً: الطريقة العنقودية العشوائية: في أربعة ألوية في محافظة العاصمة عمان وهي: (لواء قصبه عمان، لواء الجامعة، لواء ماركا، ولواء القويسمة).

ثانياً: الطريقة الطبقية العشوائية: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وقد بلغ حجم العينة 169 مساعداً ومساعدة موزعين على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، شكلوا ما نسبته (54.8%) من مجتمع الدراسة، توزعوا بحسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وكما في الجدول (2):

الجدول (2): توزع أفراد عينة الدراسة من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	72	42.6%
	أنثى	97	57.4%
	المجموع	169	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس ودبلوم عالي	126	74.6%

%25.4	43	ماجستير فأعلى	
%100.0	169	المجموع	
%1.8	3	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
%56.8	96	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
%41.4	70	10 سنوات فأكثر	
%100.0	169	المجموع	

حيث تم توزيع أداتي الدراسة على (169) فرداً من مجتمع الدراسة على أربع مديريات بالطريقة العنقودية العشوائية، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): توزع أفراد الدراسة من المساعدين في أربعة ألوية في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء

عدد المساعدين	الجنس	اللواء
21	ذكور	قصبه عمان
22	إناث	
43	المجموع	
15	ذكور	الجامعة
18	إناث	
33	المجموع	
23	ذكور	ماركا
31	إناث	
54	المجموع	
13	ذكور	القوسمية
26	إناث	
39	المجموع	
72	ذكور	المجموع الإجمالي
97	إناث	
169	المجموع	

## أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدمت الباحثة أداتين لقياس متغيري الدراسة، وهما: استبانة الريادة الاستراتيجية واستبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة. وفيما يلي وصف لكل منهما:

### أولاً: أداة الريادة الاستراتيجية:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتطوير استبانة الريادة الاستراتيجية اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق بالريادة الاستراتيجية والإفادة منه في تطوير أداة الدراسة، كما تم الرجوع إلى دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة مثل دراسة فتحي والمختار (2014) ودراسة الزيت (2019)، إذ تكون المقياس من (32) فقرة والملحق (3) يبين ذلك، واشتملت على خمسة بدائل من الإجابات، وبحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وهي: مرتفعة جداً (5)، مرتفعة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتين، منخفضة جداً (1) درجة واحدة، والملحق (1) يبين ذلك، وتكونت من 3 مجالات موزعة كما يلي:

- المجال الأول: التفكير الريادي لدى مدير المدرسة، ويشتمل على (12) فقرة.
- المجال الثاني: القيادة الريادية لدى مدير المدرسة، ويشتمل على (12) فقرة.
- المجال الثالث: الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة، ويشتمل على (8) فقرات.

### صدق أداة الريادة الاستراتيجية:

للتحقق من صدق محتوى استبانة الريادة الاستراتيجية، قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولية على (10) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية والنفسية في الجامعات الأردنية، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى سلامة فقرات المقياس، لقياس السمة

المراد قياسها وصدق ترجمتها، وتعديل الفقرات، وحذف ما يروه مناسباً، وقد تم الأخذ بأرائهم بتعديل الفقرات التي أجمع على تعديلها (80%) فأكثر من المحكمين والملحق (2) يبين ذلك.

### مؤشرات صدق البناء لاستبانة الريادة الاستراتيجية (صدق الاتساق الداخلي)

تم استخراج مؤشرات صدق البناء من خلال حساب معاملات الارتباط لارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالمجال الذي تنتمي إليه، ثم ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس، بحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات: ألا يقل معامل الارتباط المصحح عن (0.30)، ووجود دلالة إحصائية لتلك المعاملات، ولهذا طبق المقياس على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (45) مساعداً ومساعدة من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس الذي ينتمي إليه، وذلك كما في الجدول (4):

الجدول (4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لاستبانة الريادة

#### الاستراتيجية

رقم الفقرة	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة	رقم الفقرة	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة	رقم الفقرة	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة	رقم الفقرة	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة	رقم الفقرة	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة	رقم الفقرة	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة
1	0.85**	7	0.78**	13	0.64**	19	0.77**	25	0.84**	31	0.82**
2	0.83**	8	0.81**	14	0.75**	20	0.82**	26	0.76**	32	0.78**
3	0.85**	9	0.82**	15	0.82**	21	0.85**	27	0.86**		
4	0.78**	10	0.82**	16	0.78**	22	0.82**	28	0.86**		
5	0.74**	11	0.82**	17	0.84**	23	0.81**	29	0.80**		
6	0.86**	12	0.86**	18	0.82**	24	0.78**	30	0.94**		

يشير الجدول (4) إلى أن قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذ كانت جميعها أكثر من (0.30). وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الريادة الاستراتيجية. والجدول (5) يبين معاملات ارتباط فقرات مقياس أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية:

الجدول (5): معاملات ارتباط فقرات مقياس أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة	المعاملات	عدد الفقرات	المجال
0.96**	0.87**	0.87**	1	معامل الارتباط	12	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة
0.00	0.00	0.00		مستوى الدلالة		
45	45	45	45	العدد		
0.96**	0.90**	1	0.87**	معامل الارتباط	12	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة
0.00	0.00		0.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	العدد		
0.95**	1	0.90**	0.87**	معامل الارتباط	8	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة
0.00		0.00	0.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	العدد		
1	0.95**	0.96**	0.96**	معامل الارتباط	32	الريادة الاستراتيجية
	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	العدد		

ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات كانت مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يعزز من

صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الريادة الاستراتيجية.

#### ثبات أداة الريادة الاستراتيجية:

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى

الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha)، وكذلك تم استخدام التجزئة النصفية، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا



واختبار التجزئة النصفية يعتمدان على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة للثبات. وكما هو مبين في الجدول (6).

الجدول (6): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة الريادة الاستراتيجية (كرونباخ ألفا) والتجزئة النصفية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
1	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة	12	0.96	0.90
2	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة	12	0.94	0.87
3	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة	8	0.94	0.89
	الريادة الاستراتيجية	32	0.98	0.96

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (6) على تميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لكرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة ككل بلغ (0.98) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (0.94). وكذلك بلغ أعلى معامل ثبات باستخدام التجزئة النصفية (0.96) وأن أدنى قيمة للثبات (0.87) وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ( $\text{Alpha} > 0.60$ ) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها بقيت بصورتها النهائية مكونة من (32) فقرة. ويلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

### ثانياً: أداة الإبداع الإداري:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم تطوير استبانة الإبداع الإداري اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق بالإبداع الإداري والإفادة منه في بناء أداة الدراسة، كما تم الرجوع إلى دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة مثل دراسة الزبيدي (2019) ودراسة الطنبور

(2018)،، إذ تكون المقياس من (30) فقرة اشتملت على خمسة بدائل من الإجابات وبحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وهي: مرتفعة جداً (5)، مرتفعة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتين، منخفضة جداً (1) درجة واحدة، والملحق (1) يبين ذلك، وتكونت من 5 مجالات موزعة كما يلي:

- المجال الأول: الأصالة في ممارسات مدير المدرسة، ويشتمل على (6) فقرات.
- المجال الثاني: حساسية مدير المدرسة للمشكلات، ويشتمل على (6) فقرات.
- المجال الثالث: المرونة في ممارسات مدير المدرسة، ويشتمل على (6) فقرات.
- المجال الرابع: الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة، ويشتمل على (6) فقرات.
- المجال الخامس: المخاطرة لدى مدير المدرسة، ويشتمل على (6) فقرات.

#### صدق أداة الإبداع الإداري:

للتحقق من صدق محتوى استبانة الإبداع الإداري، قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولية على (10) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية والنفسية في الجامعات الأردنية، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى سلامة فقرات المقياس، لقياس السمة المراد قياسها وصدق ترجمتها، وتعديل الفقرات، وحذف ما يروه مناسباً، وقد تم الأخذ بآرائهم بتعديل الفقرات التي أجمع على تعديلها (80%) فأكثر من المحكمين والجدول (2) يبين ذلك.

#### مؤشرات صدق البناء لاستبانة الإبداع الإداري

تم استخراج مؤشرات صدق البناء من خلال حساب معاملات الارتباط لارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالمجال الذي تنتمي إليه، ثم ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس، بحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات، هما: ألا تقل معامل الارتباط المصحح عن



.91**	.81**	.86**	.76**	.83**	1	معامل الارتباط	6	الأصالة في ممارسات مدير المدرسة
.00	.00	.00	.00	.00		مستوى الدلالة		
45	45	45	45	45	45	العدد		
.94**	.82**	.86**	.84**	1	.83**	معامل الارتباط	6	حساسية مدير المدرسة للمشكلات
.00	.00	.00	.00		.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	45	45	العدد		
.91**	.82**	.80**	1	.84**	.76**	معامل الارتباط	6	المرونة في ممارسات مدير المدرسة
.00	.00	.00		.00	.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	45	45	العدد		
.95**	.89**	1	.80**	.86**	.86**	معامل الارتباط	6	الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة
.00	.00		.00	.00	.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	45	45	العدد		
.94**	1	.89**	.82**	.82**	.81**	معامل الارتباط	6	المخاطرة لدى مدير المدرسة
.00		.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	45	45	العدد		
1	.94**	.95**	.91**	.94**	.91**	معامل الارتباط	30	الإبداع الإداري
	.00	.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة		
45	45	45	45	45	45	العدد		

ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات كانت مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يعزز من

صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الإبداع الإداري.

#### ثبات أداة الإبداع الإداري:

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى

الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha)، وكذلك تم استخدام التجزئة النصفية وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا

واختبار التجزئة النصفية يعتمدان على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة

الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة للثبات. وكما هو مبين في الجدول (9):

الجدول(9): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة الإبداع الإداري (كرونباخ ألفا) والتجزئة النصفية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
1	الأصالة في ممارسات مدير المدرسة	6	0.91	0.91
2	حساسية مدير المدرسة للمشكلات	6	0.94	0.92
3	المرونة في ممارسات مدير المدرسة	6	0.93	0.90
4	الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة	6	0.94	0.92
5	المخاطرة لدى مدير المدرسة	6	0.96	0.96
	الإبداع الإداري	30	0.98	0.96

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (9) بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات باستخدام كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة ككل بلغ (0.98) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (0.91). وكذلك بلغ أعلى معامل ثبات باستخدام التجزئة النصفية (0.96) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (0.90) وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ( $\text{Alpha} > 0.60$ ) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة. ويلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

تصحيح مقياسي الدراسة : الريادة الاستراتيجية ومقياس الإبداع الإداري :

استخدم تدرج ليكرت الخماسي في الإجابة عليه، فقد أعطيت الدرجات (1، 2، 3، 4، 5)

على التوالي لكل فقرة من فقرات المقياس درجات لتتم معالجتها إحصائياً وعلى النحو الآتي: مرتفعة

جداً (5) درجات، مرتفعة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جدا (1) درجة واحدة، وللحكم على مستويي الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري استخدمت المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (الترج في المقياس)}}{\text{عدد المستويات (عدد الفئات المفترضة)}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

فكانت المستويات على النحو الآتي:

**المستوى المنخفض:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (1-2.33).

**المستوى المتوسط:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (2.34-3.67).

**المستوى المرتفع:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (3.68-5).

### متغيرات الدراسة:

#### أ- المتغيرات التابعة :

- الريادة الاستراتيجية / ولها ثلاثة مستويات، هي: (مرتفعة، متوسطة ومنخفضة).

- والإبداع الإداري / وله ثلاثة مستويات، هي: (مرتفعة، متوسطة ومنخفضة).

#### ب- المتغيرات المستقلة :

- الجنس وله فئتان : (ذكر، أنثى).

- المؤهل العلمي له فئتان : (بكالوريوس ودبلوم عالي، ماجستير فأكثر).

- سنوات الخدمة لها ثلاثة فئات : (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات،

10 سنوات فأكثر).

## المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم للإجابة عن السؤال الثالث، وكذلك مؤشرات صدق البناء والثبات.
- تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للكشف عن الريادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس.

## إجراءات الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة اتخذت الباحثة الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري ودراسات سابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة: الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط للمؤسسات المختصة بوزارة التربية والتعليم والملحق (4) يبين ذلك .
- إعداد أدوات الدراسة والمتمثلة بمقاييس الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجة إلى مديرية التربية والتعليم لمحافظة العاصمة والتي شكلت مجتمع الدراسة، لتيسير مهمة الباحثة أثناء تطبيق الأداة، والملحق (5) يبين ذلك.
- تحديد مجتمع الدراسة وهم جميع مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني 2020/2019 والبالغ عددهم (308) مساعدا ومساعدة.
- تم التأكد من صدق وثبات المقاييس من خلال عرضهما على المحكمين المختصين، وكذلك باستخدام الطرق اللازمة لاستخراج مؤشرات صدق البناء والتحليل، واستخراج الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.
- قامت الباحثة بزيارة المدارس المعنية التي تم اختيارها لأجل توزيع أدوات الدراسة.
- تم توزيع أدوات الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (45) مساعدا ومساعدة لمديرين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من خارج عينة الدراسة لمعرفة مدى وضوح الفقرات، والوقت المستغرق في الإجابة على المقاييس، وتم التأكد من وضوح فقرات المقياس.
- تم تطبيق المقياس على عينة الدراسة والبالغ عددهم (169) مساعدا ومساعدة لمديرين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- جمع البيانات وتصنيفها وتدقيقها والتأكد من اكتمال المعلومات المطلوبة لأغراض التحليل الإحصائي، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V21) والحصول على النتائج.
- مناقشة النتائج بالاستعانة بالأدب النظري ونتائج دراسات سابقة ووضع التوصيات المناسبة في ضوء النتائج.



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين من خلال الاجابة عن الاسئلة الآتية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الريادة الاستراتيجية، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة	3.78	0.42	1	مرتفعة
2	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة	3.74	0.45	2	مرتفعة
3	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة	3.71	0.42	3	مرتفعة
	الريادة الاستراتيجية	3.74	0.41		مرتفعة

يظهر الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث

بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.41) وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.71-3.78) والانحرافات المعيارية بين (0.42-0.45)، وقد جاء مجال "التفكير الريادي لدى مدير المدرسة" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.42) وجاء مجال "القيادة الريادية لدى مدير المدرسة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.45)، في حين جاء مجال "الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.42).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة الريادة الاستراتيجية فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### – المجال الأول: التفكير الريادي لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال التفكير الريادي لدى مدير المدرسة كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال التفكير الريادي لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفكير الريادي لدى مدير المدرسة
10	يعمل على تغيير الوضع الراهن نحو الأفضل.	4.01	0.67	1	مرتفعة
5	يمتلك رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة.	3.96	0.63	2	مرتفعة
3	تتسم طريقة تفكيره بالحكمة.	3.95	0.63	3	مرتفعة
2	يقوم باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف العمل.	3.87	0.62	4	مرتفعة

مرتفعة	5	0.65	3.85	يتبنى الأفكار الإبداعية الجديدة في عمله.	9
مرتفعة	6	0.65	3.80	يطبق الأفكار المبتكرة بالتعاون مع مرؤوسيه.	11
مرتفعة	7	0.70	3.78	يستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل.	7
مرتفعة	8	0.67	3.76	يولد الأفكار المبتكرة ليعمل على تطبيقها.	6
مرتفعة	9	0.84	3.69	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.	1
متوسطة	10	0.67	3.49	يعمل على اقتناص الفرص لتحقيق الأهداف.	4
متوسطة	11	0.76	3.21	يحول المشكلات إلى فرص يمكن الاستفادة منها.	8
متوسطة	12	0.70	3.14	يتنبأ بالمخاطر المستقبلية التي تهدد سير العملية التعليمية.	12
مرتفعة		0.42	3.71	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة	

يظهر الجدول (11) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال التفكير الريادي

لدى مدير المدرسة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، وانحراف معياري

(0.42)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.14 - 4.01)، والانحرافات المعيارية بين (0.62 - 0.84)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة

(10) التي تنص على " يعمل على تغيير الوضع الراهن نحو الأفضل" بمتوسط حسابي (4.01)،

وانحراف معياري بلغ (0.67) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) والتي تنص

على " يتنبأ بالمخاطر المستقبلية التي تهدد سير العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.14)،

وانحراف معياري بلغ (0.70)، وبدرجة متوسطة.

- المجال الثاني: القيادة الريادية لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال القيادة الريادية لدى مدير المدرسة كما هو مبين في الجدول (12).

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال القيادة الريادية لدى مدير المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة القيادة الريادية لدى مدير المدرسة
14	يدعم المبادرات التطورية لدى المرؤوسين.	3.92	0.64	1	مرتفعة
24	يسعى لأن يكون منافس قوي مع البيئة المحيطة.	3.89	0.72	2	مرتفعة
15	يوجد بيئة محفزة للارتقاء بمستوى الخدمات المدرسية.	3.83	0.65	3	مرتفعة
17	يتبنى (آراء ومقترحات) مرؤوسيه.	3.83	0.66	3	مرتفعة
18	يلبي الاحتياجات التدريبية لمرؤوسيه لتنمية مهاراتهم.	3.80	0.67	4	مرتفعة
16	يقوم بتنفيذ البرامج المدرسية المبتكرة.	3.79	0.72	5	مرتفعة
20	يضع خطة مدروسة لتنفيذ استراتيجية المدرسة.	3.79	0.67	5	مرتفعة
21	يملك القدرة على مواجهة التحديات المدرسية.	3.73	0.74	6	مرتفعة
19	يشرك المرؤوسين في عملية صنع القرار.	3.72	0.67	7	مرتفعة
22	يملك القدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة.	3.68	0.78	8	مرتفعة
13	يفوض الصلاحيات للمرؤوسين.	3.60	0.85	9	متوسطة
23	يضع خطة واضحة لمواجهة الأزمات التي تعترض سير العمل.	3.30	0.79	10	متوسطة
	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة	3.74	0.45		مرتفعة

يظهر الجدول (12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال القيادة الريادية لدى مدير المدرسة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، والانحراف المعياري (0.45)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30- 3.92)، والانحرافات المعيارية بين (0.64-0.85)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على " يدعم المبادرات التطورية لدى المرؤوسين " بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.64) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) والتي تنص على " يضع خطة واضحة لمواجهة الأزمات التي تعترض سير العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، وبدرجة متوسطة.

#### - المجال الثالث: الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الثقافة الريادية لدى

مدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة
32	ينظم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية.	3.93	0.59	1	مرتفعة
28	يدعم المعلمين الموهوبين لتحسين جودة المخرجات التعليمية.	3.91	0.64	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0.59	3.90	يعزز ثقافة طرح الأفكار الجديدة لدى رؤوسيه.	25
مرتفعة	4	0.62	3.88	يعمل على تمكين رؤوسيه لتحقيق أهداف المدرسة.	27
مرتفعة	5	0.60	3.83	يلهم المعلمين لتطبيق ثقافة الريادة في ممارساتهم الأكاديمية.	30
مرتفعة	6	0.65	3.81	يرسخ القيم التي تدعم تحقيق الإنجازات.	26
متوسطة	7	0.63	3.52	ينظم (أنشطة وفعاليات) تنمي ثقافة الريادة في المدرسة.	31
متوسطة	8	0.63	3.50	يتنبأ بالحاجات المستقبلية للمدرسة ليعمل على إشباعها.	29
مرتفعة		0.42	3.78	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة	

يظهر الجدول (13) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، والانحراف المعياري (0.42)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50- 3.93)، والانحرافات المعيارية بين (0.59-0.65)، وجاءت في الرتبة الأولى (32) التي تنص على " ينظم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.59) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) والتي تنص على " يتنبأ بالحاجات المستقبلية للمدرسة ليعمل على إشباعها" بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى الإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة من وجهة نظر مساعدي

المديرين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الإبداع الإداري، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإبداع الإداري
3	المرونة في ممارسات مدير المدرسة	3.75	0.47	1	مرتفع
4	الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة	3.71	0.47	2	مرتفع
1	الأصالة في ممارسات مدير المدرسة	3.67	0.45	3	متوسط
2	حساسية مدير المدرسة للمشكلات	3.67	0.46	3	متوسط
5	المخاطرة لدى مدير المدرسة	3.67	0.48	3	متوسط
	مستوى الإبداع الإداري	3.69	0.42		مرتفع

يظهر الجدول (14) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.69) والانحراف المعياري (0.42) وجاءت مجالات الأداة بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.67-3.75) ، وقد جاء في الرتبة الأولى مجال " المرونة في ممارسات مدير المدرسة " بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.47)، وجاء في الرتبة الثانية مجال " الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة " بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.47)، بينما جاء في الرتبة الثالثة كل من مجال " الأصالة في ممارسات مدير المدرسة " بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.45)، ومجال " حساسية مدير المدرسة للمشكلات " بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.46)، ومجال " المخاطرة لدى مدير المدرسة " بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.48).



أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة الإبداع الإداري فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### - المجال الأول: الأصالة في ممارسات مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال

الأصالة في ممارسات مدير المدرسة كما هو مبين في الجدول (15).

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الأصالة في ممارسات

مدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأصالة في ممارسات مدير المدرسة
4	يتسم بالأفكار الواقعية القابلة للتطبيق.	3.89	0.64	1	مرتفع
1	يقوم بتصميم الخطط المدرسية التي تتصف بدرجة عالية من الأصالة.	3.85	0.71	2	مرتفع
2	يملك مهارات إدارية معاصرة.	3.30	0.68	3	مرتفع
3	يحرص على إيجاد بيئة وظيفية مبدعة تحقق الرضا للعاملين.	3.73	0.74	4	مرتفع
5	يملك المقدرة على إيجاد الأفكار الأصيلة لحل المشكلات.	3.43	0.77	5	متوسط
6	يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة العمليات الإدارية.	3.30	0.79	6	متوسط
	الأصالة في ممارسات مدير المدرسة	3.67	0.45		متوسط

يظهر الجدول (15) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الأصالة في ممارسات

مدير المدرسة قد جاء بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67)، والانحراف المعياري

(0.45)، وجاءت الفقرات بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.30- 3.89)، والانحرافات المعيارية بين (0.64-0.79)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4)

التي تنص على " يتسم بالأفكار الواقعية القابلة للتطبيق" بمتوسط حسابي(3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.64) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص على " يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة العمليات الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، وبمستوى متوسط.

#### - المجال الثاني: حساسية مدير المدرسة للمشكلات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة من وجهة نظر مساعدي المديرين ل فقرات مجال حساسية مدير المدرسة للمشكلات كما هو مبين في الجدول (16).

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين ل فقرات مجال حساسية مدير المدرسة للمشكلات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى حساسية مدير المدرسة للمشكلات
11	يحرص على تشخيص نقاط الضعف أثناء تأدية المهام المدرسية.	3.86	0.62	1	مرتفع
8	يضع خطط لمواجهة المشكلات في حال حدوثها.	3.74	0.75	2	مرتفع
9	يحلل البدائل للوصول إلى الحلول.	3.74	0.61	2	مرتفع
10	يحلل المشكلات التي تواجهه في أغلب الأحيان.	3.71	0.65	3	مرتفع
7	يتنبأ بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها.	3.69	0.81	4	مرتفع
12	يحلل ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشكلة.	3.30	0.77	5	متوسط
	حساسية مدير المدرسة للمشكلات	3.67	0.46		متوسط

يظهر الجدول (16) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين ل فقرات مجال حساسية مدير المدرسة

للمشكلات قد جاء بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67)، والانحراف المعياري (0.46)، وجاءت الفقرات بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30 - 3.86)، والانحرافات المعيارية بين (0.61-0.81)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (11) التي تنص على أنه: " يحرص على تشخيص نقاط الضعف أثناء تأدية المهام المدرسية" بمتوسط حسابي(3.86)، وانحراف معياري (0.62) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) والتي تنص على " يحلل ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشكلة" بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.77)، وبمستوى متوسط.

#### - المجال الثالث: المرونة في ممارسات مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال المرونة في ممارسات مدير المدرسة، كما هو مبين في الجدول (17).

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال المرونة في ممارسات مدير المدرسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المرونة في ممارسات مدير المدرسة
13	ينظر للأمور من جوانب متعددة.	3.91	0.66	1	مرتفع
15	يتقبل الرأي الآخر للاستفادة منه.	3.88	0.69	2	مرتفع
18	ينظم أفكار العمل باستمرار.	3.88	0.68	2	مرتفع
16	يحدث أساليب العمل كل فترة.	3.85	0.66	3	مرتفع
14	يغير موقفه عندما يرى بأنه غير صائب.	3.68	0.76	4	مرتفع

متوسط	5	0.78	3.27	يتكيف مع المواقف المختلفة باحترافية عالية.	17
مرتفع		0.47	3.75	المرونة في ممارسات مدير المدرسة	

يظهر الجدول (17) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال المرونة في ممارسات مدير المدرسة قد جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، والانحراف المعياري (0.47)، وجاءت الفقرات بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27- 3.91)، والانحرافات المعيارية بين (0.66-0.78)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) والتي تنص على " ينظر للأمر من جوانب متعددة " بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.66)، وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "يتكيف مع المواقف المختلفة باحترافية عالية" بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وبمستوى متوسط.

#### - المجال الرابع: الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة كما هو مبين في الجدول (18).

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة
19	يملك القدرة على الإقناع.	3.97	0.63	1	مرتفع

مرتفع	2	0.70	3.91	يتمتع بمهارة عالية في (الحوار والنقاش).	21
مرتفع	3	0.70	3.79	ينظم علاقاته مع المهنيين (مديرين ومعلمين) من خارج المدرسة للاستفادة من تجاربهم.	20
مرتفع	4	0.70	3.70	يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	22
متوسط	5	0.76	3.66	يقدم حلول مبتكرة في الظروف المختلفة.	23
متوسط	6	0.78	3.22	يملك سرعة البديهة في إدارة الأزمات.	24
مرتفع		0.47	3.71	الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة	

يظهر الجدول (18) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة قد جاء بمستوى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، والانحراف المعياري (0.47)، وجاءت الفقرات بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22 - 3.97)، والانحرافات المعيارية بين (0.63-0.78)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) والتي تنص على " يملك القدرة على الإقناع" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.63)، وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) والتي تنص على " يملك سرعة البديهة في إدارة الأزمات " بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وبمستوى متوسط.

#### - المجال الخامس: المخاطرة لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال المخاطرة لدى مدير المدرسة كما هو مبين في الجدول (19).

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال المخاطرة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المخاطرة لدى مدير المدرسة
25	يقترح أساليب عمل جديدة على الرغم من وجود خطورة مترتبة عنها.	3.91	0.61	1	مرتفع
26	يتصف بالشجاعة في تأدية المهمات الإبداعية وتحمل نتائجها.	3.83	0.65	2	مرتفع
30	يمتلك (الحجج والبراهين) التي تمكنه من الدفاع عن أفكاره بكل ثقة.	3.83	0.74	2	مرتفع
29	يتقبل التجارب الفاشلة باعتبارها طريقاً إلى النجاح	3.82	0.76	3	مرتفع
28	يتبنى الأفكار الجديدة حتى وإن ترتب عنها معوقات.	3.41	0.81	4	متوسط
27	يعمل ضمن فريق يتسم بروح المخاطرة.	3.21	0.79	5	متوسط
	المخاطرة لدى مدير المدرسة	3.67	0.48		متوسط

يظهر الجدول (19) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال المخاطرة لدى مدير

المدرسة قد جاء بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67)، والانحراف المعياري

(0.48)، وجاءت الفقرات بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.21- 3.91)، والانحرافات المعيارية بين (0.61-0.81)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة

(25) التي تنص على "يقترح أساليب عمل جديدة على الرغم من وجود خطورة مترتبة عنها "

بمتوسط حسابي(3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.61) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة

الفقرة (27) والتي تنص على " يعمل ضمن فريق يتسم بروح المخاطرة " بمتوسط حسابي (3.21)،

وانحراف معياري (0.79)، وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية باستخدام

معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم

والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20): العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم

الريادة الاستراتيجية	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة	المعاملات	المجال
0.80**	0.78**	0.76**	0.72**	معامل الارتباط	الأصالة في ممارسات مدير المدرسة
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
0.83**	0.74**	0.78**	0.81**	معامل الارتباط	حاسية مدير المدرسة للمشكلات
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
0.83**	0.78**	0.78**	0.77**	معامل الارتباط	المرونة في ممارسات مدير المدرسة
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
0.79**	0.76**	0.76**	0.70**	معامل الارتباط	الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
0.81**	0.74**	0.78**	0.74**	معامل الارتباط	المخاطرة لدى مدير المدرسة
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
0.91**	0.85**	0.86**	0.84**	معامل الارتباط	الإبداع الإداري
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	

\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

وبين الجدول (20) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم، حيث تبين وجود علاقات دالة احصائيا بين جميع مجالات الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وجميع مجالات الإبداع الإداري لديهم عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  وعلاقات دالة احصائيا بين جميع مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وجميع مجالات الريادة الاستراتيجية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ . كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين مجموع درجات الريادة الاستراتيجية ومجموع درجات الإبداع الإداري بلغت قيمتها (0.91)، وكلها مرتفعة ودالة إحصائيا.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

#### - تبعاً لمتغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير الجنس، وتم اجراء اختبار ت (t-test) لتحديد درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس (الذكور-الاناث)، كما يظهر ذلك في الجدول (21).



الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	الجنس				المجالات
			إناث (ن=97)		ذكور (ن=72)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.79	167	0.27	0.43	3.70	0.41	3.72	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة
0.41	167	0.83	0.44	3.72	0.48	3.77	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة
0.31	167	1.02	0.42	3.76	0.42	3.82	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة
0.48	167	0.72	0.41	3.72	0.40	3.77	الريادة الاستراتيجية

تشير النتائج في الجدول (21) الى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى

$\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية إذ كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً.

#### - تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي

المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي-ماجستير فأعلى)، وتم اجراء

اختبار (t-test) لتحديد درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر

في الجدول (22).

الجدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي-ماجستير فأعلى)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	المؤهل العلمي				المجالات
			ماجستير فأعلى (ن=43)		بكالوريوس ودبلوم عالي (ن=126)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.17	167	-1.38	0.52	3.78	0.38	3.68	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة
0.59	167	-0.54	0.55	3.77	0.42	3.73	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة
0.25	167	-1.16	0.46	3.85	0.41	3.76	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة
0.29	167	-1.07	0.49	3.80	0.37	3.72	الريادة الاستراتيجية

تشير النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى للمؤهل العلمي في جميع مجالات الريادة

الاستراتيجية إذ كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً.

- تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً

لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، خمس سنوات إلى عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر)، كما يظهر الجدول (23).

الجدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.41	3.72	3	أقل من خمس سنوات	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة
0.41	3.67	96	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
0.43	3.76	70	عشر سنوات فأكثر	
0.42	3.94	3	أقل من خمس سنوات	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة
0.45	3.71	96	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
0.46	3.77	70	عشر سنوات فأكثر	
0.31	4.04	3	أقل من خمس سنوات	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة
0.40	3.73	96	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
0.44	3.85	70	عشر سنوات فأكثر	
0.18	3.89	3	أقل من خمس سنوات	الريادة الاستراتيجية
0.40	3.70	96	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
0.42	3.79	70	عشر سنوات فأكثر	

يظهر الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي

المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة إذ حصل أصحاب سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات)

على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.89)، وبالرتبة الثانية حصل أصحاب سنوات الخدمة (عشر

سنوات فأكثر) على متوسط حسابي بلغ (3.79)، وبالرتبة الثالثة والأخيرة حصل أصحاب سنوات

الخدمة (5 سنوات إلى عشر سنوات) على متوسط حسابي بلغ (3.70)، ولتحديد فيما إذا كانت

الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تم اجراء اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) في دراسة تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة كما الجدول (24).

الجدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.43	0.86	0.15	2	.300	بين المجموعات	التفكير الريادي لدى مدير المدرسة
		.180	166	29.31	داخل المجموعات	
			168	29.61	المجموع	
0.51	0.68	0.14	2	.280	بين المجموعات	القيادة الريادية لدى مدير المدرسة
		.210	166	34.49	داخل المجموعات	
			168	34.77	المجموع	
0.09	2.46	0.43	2	6.80	بين المجموعات	الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة
		.170	166	28.86	داخل المجموعات	
			168	29.72	المجموع	
0.32	1.14	0.19	2	.370	بين المجموعات	الريادة الاستراتيجية
		.160	166	27.25	داخل المجموعات	
			168	27.63	المجموع	

يشير الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

بين متوسطات استجابة افراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع مجالات الريادة

الاستراتيجية حيث كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

- تبعاً لمتغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير الجنس، وتم اجراء اختبار ت (t-test) لتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس (الذكور-الاناث)، كما يظهر ذلك في الجدول (25).

الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري، واختبار (t-test)

تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	الجنس				المجالات
			إناث (ن=97)		ذكور (ن=72)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.23	167	1.20	0.47	3.63	0.41	3.72	الأصالة في ممارسات مدير المدرسة
0.21	167	1.26	0.44	3.64	0.47	3.73	حساسية مدير المدرسة للمشكلات
0.83	167	0.21	0.49	3.74	0.46	3.76	المرونة في ممارسات مدير المدرسة
0.80	167	0.26	0.47	3.70	0.48	3.72	الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة
0.81	167	0.24	0.50	3.68	0.45	3.66	المخاطرة لدى مدير المدرسة
0.56	167	0.58	0.43	3.68	0.40	3.71	الإبداع الإداري

تشير نتائج جدول (25) إلى عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس إذ كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً.

#### - تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي - ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار (t-test)

لتحديد مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك في الجدول (26).

الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس

ودبلوم عالي - ماجستير فأعلى)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	المؤهل العلمي				المجالات
			ماجستير (ن=43)		بكالوريوس ودبلوم عالي (ن=126)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.401	167	.842	0.52	3.72	0.42	3.65	الأصالة في ممارسات مدير المدرسة
.597	167	.530	0.52	3.71	0.43	3.66	حساسية مدير المدرسة للمشكلات
.022	167	2.304	0.57	3.89	0.43	3.70	المرونة في ممارسات مدير المدرسة
.024	167	2.285	0.47	3.85	0.46	3.66	الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة
.301	167	1.038	0.51	3.73	0.46	3.65	المخاطرة لدى مدير المدرسة
.118	167	1.571	0.47	3.78	0.39	3.66	الإبداع الإداري

تشير النتائج الواردة في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة افراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا مجالي (المرونة في ممارسات مدير المدرسة والطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة) وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق كانت لصالح فئة (ماجستير فأعلى)، لأن المتوسط الحسابي لها كان أعلى في كلا المجالين من فئة (بكالوريوس ودبلوم عالي).

#### - تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، خمس سنوات إلى عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر)، كما يظهر الجدول (27).

الجدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.19	3.89	3	أقل من خمس سنوات	الأصالة في ممارسات مدير المدرسة
0.43	3.64	96	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
0.48	3.70	70	عشر سنوات فأكثر	
0.44	4.17	3	أقل من خمس سنوات	حساسية مدير المدرسة للمشكلات
0.45	3.64	96	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
0.45	3.70	70	عشر سنوات فأكثر	

0.51	4.11	3	أقل من خمس سنوات	المرونة في ممارسات مدير المدرسة
0.44	3.69	96	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
0.51	3.80	70	عشر سنوات فأكثر	
0.19	4.11	3	أقل من خمس سنوات	الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة
0.47	3.68	96	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
0.47	3.73	70	عشر سنوات فأكثر	
0.35	3.94	3	أقل من خمس سنوات	المخاطرة لدى مدير المدرسة
0.46	3.66	96	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
0.50	3.66	70	عشر سنوات فأكثر	
0.20	4.04	3	أقل من خمس سنوات	الإبداع الإداري
0.40	3.66	96	خمس سنوات إلى عشر سنوات	
0.43	3.72	70	عشر سنوات فأكثر	

يظهر الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة إذ حصل أصحاب سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04)، وبالرتبة الثانية حصل أصحاب سنوات الخدمة (عشر سنوات فأكثر) على متوسط حسابي بلغ (3.72)، وبالرتبة الثالثة والأخيرة حصل أصحاب سنوات الخدمة (خمس سنوات إلى عشر سنوات) على متوسط حسابي بلغ (3.66)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تم إجراء اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) في دراسة تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة كما يبين

الجدول (28).



الجدول (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
9.40	3.70	5.10	2	9.20	بين المجموعات	الأصالة في ممارسات مدير المدرسة
		0.20	166	33.02	داخل المجموعات	
			168	33.31	المجموع	
.120	42.1	0.44	2	0.87	بين المجموعات	حساسية مدير المدرسة للمشكلات
		0.20	166	33.92	داخل المجموعات	
			168	34.80	المجموع	
3.10	2.10	7.40	2	0.93	بين المجموعات	المرونة في ممارسات مدير المدرسة
		0.22	166	36.85	داخل المجموعات	
			168	37.78	المجموع	
.270	21.3	.290	2	0.58	بين المجموعات	الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة
		0.22	166	36.59	داخل المجموعات	
			168	37.17	المجموع	
60.0	2.50	2.10	2	0.23	بين المجموعات	المخاطرة لدى مدير المدرسة
		0.23	166	37.68	داخل المجموعات	
			168	37.92	المجموع	
.230	71.4	0.25	2	0.50	بين المجموعات	الإبداع الإداري
		0.17	166	28.50	داخل المجموعات	
			168	29.00	المجموع	

يشير الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

بين متوسطات استجابة افراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع مجالات الإبداع الإداري حيث

كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما وتضمن التوصيات التي تم التوصل إليها وفقاً للنتائج الموضحة كآلاتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

أوضحت النتائج في الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.41)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في

الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71-3.78)، والانحرافات المعيارية بين

( 0.42-0.45)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة" بمتوسط

حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.42) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثانية مجال "القيادة

الريادية لدى مدير المدرسة" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة مرتفعة،

وجاء في الرتبة الثالثة مجال "التفكير الريادي لدى مدير المدرسة" بمتوسط حسابي (3.71)

وانحراف معياري (0.42) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مدى إدراك مديري

المدارس لضرورة تبني الأفكار والآليات الجديدة التي تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار الريادية

وتركز على المستقبل، وتعزز قيم الإبداع والابتكار، واستثمار الفرص التي تسهم بشكل فاعل في

توفير بيئة مدرسية محفزة تقدم مخرجات تعليمية ذات جودة عالية، كما تعزى هذه النتيجة إلى

حرص مديري المدارس على مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة في البيئة التعليمية والتربوية

بتبني أساليب إدارية تتصف بالحدثة والمرونة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة التي من شأنها أن تزيد جودة الأداء مما يحقق للمدرسة التميز والاستمرارية ويكسبها ميزة تنافسية، لأن الزمان في تصاعد الحاجات والطموحات في نمو واتساع ولا يعد الأداء بالطرق التقليدية والروتينية مرضياً أو كافياً وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزيت (2019) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس للريادة الاستراتيجية.

### وفيما يلي عرض مفصل لكل مجال من مجالات الريادة الاستراتيجية:

#### أولاً: التفكير الريادي لدى مدير المدرسة:

بالرجوع إلى الجدول (11) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال "التفكير الريادي لدى مدير المدرسة" من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، قد جاءت بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.14 - 4.01) والانحرافات المعيارية بين (0.62 - 0.84)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.71) والانحراف المعياري بلغ (0.42)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنص على " يعمل على تغيير الوضع الراهن نحو الأفضل" بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.67)، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على إحداث التغيير والتجديد والتطوير في الممارسات والأساليب الإدارية بهدف رفع مستوى الأداء والخدمات وزيادة جودة المخرجات التعليمية، وتعظيم سمعة المدرسة في البيئات التعليمية المحلية والعالمية بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) والتي تنص على " يتنبأ بالمخاطر المستقبلية التي تهدد سير العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري (0.70)، وتعزى هذه النتيجة إلى تركيز مديري المدارس على تطوير وتحسين

أساليب إدارة المهام المدرسية، والانشغال بالمشكلات القائمة في الوقت الراهن والعمل على حلها، والتركيز على استشعار الفرص الريادية التي تثرى العملية التعليمية وتصب في مصلحة المدرسة، دون إيلاء الاهتمام الكافي لتوقع التحديات والمخاطر المستقبلية التي قد تهدد سير العملية التعليمية.

#### ثانياً: القيادة الريادية لدى مدير المدرسة:

بالرجوع إلى الجدول (12) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال "القيادة الريادية لدى مدير المدرسة" من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان قد جاءت بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30- 3.92)، والانحرافات المعيارية بين (0.64-0.85)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.74) والانحراف المعياري بلغ (0.45)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على " يدعم المبادرات التطورية لدى المرؤوسين " بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.64) ، وتعزى هذه النتيجة إلى إيمان مدير المدرسة بأهمية الأفكار والمبادرات الجديدة التي يقدمها العاملون والتي تسهم في تطور المدرسة وتميزها، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى نمط القيادة الديمقراطي الذي يتبعه مدير المدرسة من خلال إشراكه للعاملين في قيادة المدرسة والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم وإعطائهم الفرصة لتقديم المبادرات ودعمها وتطبيقها. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) والتي تنص على " يضع خطة واضحة لمواجهة الأزمات التي تعترض سير العمل" بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.79)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود ضعف لدى مديري المدارس حول تصور واضح لطبيعة الأزمات المستقبلية التي قد تواجه المدرسة مما يجعلهم غير قادرين على وضع خطة واضحة وتحديد الإجراءات والآليات المناسبة لمواجهتها.

### ثالثاً: الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة:

بالرجوع إلى الجدول (13) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال "الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة" من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة قد جاءت بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة ؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50- 3.93)، والانحرافات المعيارية بين (0.59-0.65)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.78) والانحراف المعياري بلغ (0.42)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (32) التي تنص على " ينظم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.59)، وقد يعزى ذلك إلى تبني مديري المدارس منظور الريادة، وحرصهم على تعزيز الثقافة الريادية لدى العاملين في المدرسة من خلال إعدادهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم فيما يخص الممارسات الريادية وطرق تطبيقها بهدف إرساء قاعدة صلبة من الموارد البشرية التي تعد متطلباً هاماً وحيوياً في تطبيق الريادة الاستراتيجية لتحقيق متطلبات مدرسة المستقبل. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) والتي تنص على " يتنبأ بالحاجات المستقبلية للمدرسة ليعمل على إشباعها" بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.63)، وقد يعزى ذلك إلى تركيز مديري المدارس بشكل أساسي على التحسين والتطوير في الممارسات الإدارية والتركيز على دمج الأفكار الريادية بالممارسات المدرسية، والاهتمام باستثمار الموارد البشرية والمادية وتحسين جودة العملية التعليمية، دون التركيز بشكل كافي على تحديد الحاجات المستقبلية وعلى كيفية اشباعها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: " ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟"

أوضحت النتائج في الجدول (14) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين كان مرتفعاً، حيث

بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، والانحراف المعياري بلغ (0.42)، وجاءت مجالات الأداة بين

المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67-3.75) وتراوحت

الانحرافات المعيارية بين (0.45-0.48)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " المرونة في ممارسات

مدير المدرسة " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.47) وبمستوى مرتفع، وجاء في

الرتبة الثانية مجال " الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف

معياري (0.47) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثالثة مجال " حساسية مدير المدرسة للمشكلات

" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.46) وبمستوى متوسط ، وجاء في الرتبة الثالثة

مجال " الأصالة في ممارسات مدير المدرسة" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.45)

وبمستوى متوسط ، وجاء في الرتبة الثالثة مجال " المخاطرة لدى مدير المدرسة" بمتوسط حسابي

(3.67) وانحراف معياري (0.48) وبمستوى متوسط وبالرغم من أن المستوى متوسط إلا أنه في

أعلى مستويات المتوسط، وقد يعزى ذلك إلى تبني مديري المدارس للأفكار الإبداعية وإيجاد أفضل

الأساليب والطرق ذات الكفاءة العالية التي تتميز عن الأساليب التقليدية، وقدرتهم على توليد

الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية عالية للتحديات والتغيرات، والوصول إلى الحلول المناسبة

والمبتكرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطنبور (2018)، ودراسة الزبيدي (2019)، والتي أشارت

نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء مرتفعاً، فيما تختلف هذه النتيجة

مع دراسة خطاطبة (2019) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري

المدارس جاء متوسطاً ، ودراسة المطيري(2019) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة توافر ثقافة الابداع لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة.

وفيما يلي عرض مفصل لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري:

أولاً: الأصالة في ممارسات مدير المدرسة:

بالرجوع إلى الجدول (15) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال " الأصالة في ممارسات مدير المدرسة " من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، قد جاءت بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30- 3.89) والانحرافات المعيارية بين (0.64-0.79)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.67) والانحراف المعياري بلغ (0.45)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على " يتسم بالأفكار الواقعية القابلة للتطبيق " بمتوسط حسابي(3.89)، وانحراف معياري (0.64)، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد وإيمان مساعدي المديرين في كفاءة مديري المدارس وإمكانياتهم الإبداعية في توليد الأفكار التي تتناسب مع الموارد البشرية والمادية المتاحة ومع الإمكانيات المدرسية المتوافرة بشكل يُمكن من تطبيقها بما يسهم في تحقيق الأهداف المدرسية وزيادة فاعلية العملية التعليمية ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص على "يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة العمليات الإدارية" بمتوسط حسابي(3.30)، وانحراف معياري (0.79)، وقد يعزى ذلك إلى شعور مساعدي المديرين بوجود نوع من ضعف الإمكانيات المادية لتوفير الأدوات التكنولوجية الحديثة إذ أنها تعد باهظة الثمن، إذ أن توفير المستلزمات المدرسية من أجهزة ومعدات لا يتم الا بموافقة رسمية من قبل وزارة التربية والتعليم بعد دراسة الإمكانيات المالية والميزانية المخصصة لكل مدرسة.



### ثانياً: حساسية مدير المدرسة للمشكلات:

بالرجوع إلى الجدول (16) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال " حساسية مدير المدرسة للمشكلات " من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان قد جاءت بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30- 3.86)، والانحرافات المعيارية بين (0.61-0.81)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.67) والانحراف المعياري بلغ (0.46)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على " يحرص على تشخيص نقاط الضعف أثناء تأدية المهام المدرسية" بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.62)، وقد يعزى ذلك إلى سعي مديري المدارس إلى التحسين المستمر ومعالجة مواطن الضعف وتحويل المشكلات التي تطرأ أثناء العمل إلى فرص وانجازات انطلاقاً من حرصهم على تطوير الأداء المدرسي ورفع جودة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) والتي تنص على " يحلل ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشكلة" بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.77)، ويعزى ذلك إلى إيمان مساعدي المديرين بأن المديرين يبذلون قصارى جهدهم، ويعطون المشكلات جل اهتمامهم من بحث وتحليل، إلا أن هذا وحده غير كافٍ فهناك متغيرات أخرى دخيلة خارج نطاق قدرات المديرين تجعل من حساسيتهم اتجاه ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشكلة امراً صعباً، ويحتاج إلى قدرات وادوات غير متوفرة بشكل كافٍ.

### ثالثاً: المرونة في ممارسات مدير المدرسة:

بالرجوع إلى الجدول (17) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال " المرونة في ممارسات مدير المدرسة" من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان قد جاءت بين المستويين المتوسط والمرتفع؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (3.27- 3.91)، والانحرافات المعيارية بين (0.66-0.78)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.75) والانحراف المعياري (0.47) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) والتي تنص على " ينظر للأمر من جوانب متعددة " بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (0.66)، وقد يعزى ذلك إلى تمتع مديري المدارس بنظرة شمولية يهدفون من خلالها إلى تقديم البدائل المتعددة التي توفر مدى أوسع من الإمكانيات والوسائل للتعامل مع الموقف وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والفاعلة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "يتكيف مع المواقف المختلفة باحترافية عالية" بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري(0.78)، وقد يعزى ذلك إلى عدم قدرة مديري المدارس في جميع الأحيان على اختيار الأساليب والوسائل المناسبة للمواقف المختلفة، إذ أنهم قد يواجهون مواقف معقدة وغير مألوفة تحتاج إلى درجة عالية من المرونة والمهارة والخبرة المتراكمة للتكيف معها.

#### رابعاً: الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة:

بالرجوع إلى الجدول (18) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال " الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة" من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة قد جاءت بين المستويين المتوسط والمرتفع ؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22- 3.97)، والانحرافات المعيارية بين (0.63-0.78)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.71) والانحراف المعياري بلغ (0.47) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) والتي تنص على "يمتلك القدرة على الإقناع" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري(0.63)، ، وقد يعزى ذلك إلى امتلاك مديري المدارس للأفكار الجذابة، واتخاذهم للقرارات الصائبة والسليمة التي تنال ثقة الأفراد العاملين في المدرسة وتأييدهم، بالإضافة إلى تمتع مديري المدارس بمهارات التواصل وبالثقة بأنفسهم. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) والتي

تنص على "يمتلك سرعة البديهة في إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.78)، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس غير مؤهلين بالدرجة الكافية للتعامل مع الأزمات ومواجهتها، إذ يتطلب ذلك مديرين مؤهلين ومدرسين تدريباً وافياً حول كيفية إدارة الأزمات وأساليب التعامل معها بهدف صقل مهاراتهم وقدراتهم، كما قد يعزى ذلك إلى عدم اهتمام مديري المدارس بتكوين فرق عمل متخصصة بإدارة الأزمات داخل المدرسة ووضع خطة لمواجهتها.

#### خامساً: المخاطرة لدى مدير المدرسة:

بالرجوع إلى الجدول (19) تبين بأن غالبية الفقرات لمجال "المخاطرة لدى مدير المدرسة" من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة قد جاءت بين المستويين المتوسط والمرتفع؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21- 3.91)، والانحرافات المعيارية بين (0.61-0.81)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.67) والانحراف المعياري بلغ (0.48) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص على "يقترح أساليب عمل جديدة على الرغم من وجود خطورة مترتبة عنها" بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.61)، وقد يعزى ذلك إلى تعزيز مديري المدارس لقيم الإبداع والابتكار وجرأتهم في تبني أفكار عمل جديدة دون الخوف من الفشل أو القلق من النتائج والآثار المترتبة على تنفيذها، وذلك بهدف إحداث التغييرات الإيجابية وزيادة فاعلية الأداء المدرسي والقرارات الإدارية مما يحقق للمدرسة التميز والتقدم. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) والتي تنص على "يعمل ضمن فريق يتسم بروح المخاطرة" بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (0.79)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف اهتمام مديري المدارس بتشكيل فرق عمل من الأفراد العاملين في المدرسة بحيث يقدمون الدعم والمساندة إلى جانب المدراء من خلال تقديمهم للأفكار الإبداعية دون تردد في تحمل نتائجها وآثارها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم؟

أظهر الجدول (20) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري لديهم، حيث تبين وجود علاقات دالة إحصائياً بين جميع مجالات الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وجميع مجالات الإبداع الإداري عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  وعلاقات دالة إحصائياً بين جميع مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وجميع مجالات الريادة الاستراتيجية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ . كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع مجالات الريادة الاستراتيجية وجميع مجالات الإبداع الإداري بلغت قيمتها (0.91)، وكلها مرتفعة ودالة إحصائياً، ويعزى ذلك إلى أن الريادة الاستراتيجية تقوم على تطبيق الاستراتيجيات الجديدة التي تتسم بالإبداع والابتكار وصناعة القرارات الفاعلة واستثمار الموارد المتاحة واقتناص الفرص الجديدة بأسلوب ابتكاري فريد من نوعه، والاستعداد التام لمواجهة المشكلات المحتملة وحلها بطريقة إبداعية من شأنها تطوير وتحسين البيئة المدرسية، ويرتبط تطبيق الريادة الاستراتيجية بمدى امتلاك مديري المدارس القدرة على ابتكار آليات جديدة مبدعة وفريدة من نوعها، وتحسين فائق في الممارسات والاستراتيجيات وأساليب العمل، واستثمار الموارد المتاحة بشكل مثالي بما يحقق جودة عالية في المخرجات التعليمية ويسهم في تقدم المدرسة وتميزها وتحقيقها للميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

الزبيدي (2019)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟"

أشارت النتائج التي أجابت عن هذا السؤال ما يلي:

**1. تبعاً لمتغير الجنس:** أشارت النتائج في الجدول (21) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس ، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع مساعدي مديري المدارس باختلاف جنسهم يرون أن تبني مدير المدرسة لقيم الابتكار، والتكيف، وتوقع المخاطر، والاستباقية، وتوليد الأفكار الجديدة لها أثر إيجابي على البيئة المدرسية وتقدمها وتطورها ، كما قد يعزى ذلك لعدم وجود فروق بين الجنسين من الذكور والإناث لأنهم يخضعون لنفس الظروف ويتلقون نفس التدريب المهني. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزبط (2019) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

**2. تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:** أشارت النتائج في الجدول (22) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن مساعدي مدير المدرسة جميعهم على

إختلاف مؤهلهم العلمي يعتقدون أن تطبيق الريادة الاستراتيجية وممارستها يعتمد على طريقة التفكير المنفتحة لدى مديري المدارس وإدراكهم لأهمية تبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعد آلية لإحداث التغيير والتجديد والتطوير الاستراتيجي لعمليات المدرسة المختلفة واتخاذ القرارات الجريئة، والتركيز على الأفكار الإبداعية والابتكارية التي من شأنها أن تحقق للمدرسة التميز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزبط (2019)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 3. تبعاً لمتغير سنوات الخدمة: أشارت النتائج في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد يعزى ذلك إلى أن مساعدي مديري المدارس على اختلاف سنوات خبراتهم يعتقدون أن تطبيق مديري المدارس للريادة الاستراتيجية يعتمد على مدى امتلاكهم للمهارات اللازمة لتطبيق الريادة الاستراتيجية بالشكل الصحيح ويرتبط ذلك بمدى صقلهم وتطويرهم لقدراتهم ومهارتهم الإدارية من خلال التحاقهم بالدورات التدريبية وبرامج التطوير المهني. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزبط (2019)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟"

أشارت النتائج التي أجابت عن هذا السؤال ما يلي:

1. **تبعاً لمتغير الجنس:** أشارت النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن مساعدي مديري المدارس على اختلاف جنسهم يعتقدون أن إدراك المديرين لأهمية ممارسات الإبداع الإداري يسهم في ارتقاء مستوى الأداء المدرسي وتطوره والنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق المدرسة للتميز والتفرد مقارنة بالمدارس الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطنبور (2018)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

2. **تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:** أشارت النتائج في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء مجالي المرونة والطلاقة لصالح دراسات عليا. وقد يعزى ذلك إلى أن مساعدي مديري المدارس على اختلاف مؤهلهم العلمي يعتقدون أن اهتمام مديري المدارس بإدارة المهام المدرسية بطرق وأساليب جديدة يساهم في إدخال الأفكار المبدعة والخلاقة والابتعاد عن الممارسات التقليدية التي تتسم بالرتابة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطنبور (2019)، ودراسة الزبيدي (2019) والتي أشارت نتائجها إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. تبعاً لمتغير سنوات الخدمة: أشارت النتائج في الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد يعزى ذلك إلى أن مساعدي مديري المدارس على اختلاف سنوات خبراتهم يعتقدون أن الإبداع الإداري لا يعتمد على الخبرة طالت أم قصرت، وإنما يعتمد على قدرات ومهارات مديري المدارس على التفكير بطرق جديدة مبدعة وابتكار أساليب عمل مميزة ومواجهة المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية ومواكبة التغيرات والتطورات بمرونة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2019)، ودراسة الطنبور (2019)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الزبيدي (2019)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكبر.



## التوصيات

أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة في ممارسة الريادة الاستراتيجية، ووجود مستوى

مرتفع من الإبداع الإداري وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة تعزيز ممارسات الريادة الاستراتيجية كأداة لتوجيه قادة المدارس لمواجهة التحديات وإدارة الأزمات واستثمار الفرص لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية والاستمرار في وضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- الاستمرارية في المحافظة على درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في المدارس، لما لها من أثر إيجابي في رفع مستوى المخرجات التعليمية.
- أن يعمل قائد المدرسة على تطبيق استراتيجيات الريادة بالتعاون مع فريق عمل يتسم بروح المخاطرة.
- تشجيع قادة المدارس على تبني الأساليب الإدارية الحديثة، والأفكار الإبداعية الخلاقة للنهوض بجودة المخرجات التعليمية واستثمارها في عملهم ليقدموا كل ما هو أفضل بالمقارنة بالمدارس الأخرى.
- عقد الدورات التدريبية لقادة المدارس التي من شأنها تنمية المهارات القيادية لديهم للوصول إلى قيادة ريادية تتمتع بالبصيرة العالية، وتمتلك رؤية مستقبلية واضحة.
- العمل على ترسيخ الثقافة الريادية من قبل قائد المدرسة لتجريب الأفكار الجديدة بحرية، وإنجاز المهام الإدارية بكفاءة وفعالية.
- ضرورة منح قادة المدارس المزيد من الصلاحيات والتقليل من الزامهم بالقوانين والتعليمات التي تحد بشكل كبير من قدرتهم على الابتكار والإبداع وإحداث التغييرات.

- تمكين قائد المدرسة من وضع خطة استراتيجية واضحة ومدرسة للتعامل مع المواقف الطارئة وغير المتوقعة التي تهدد سير العملية التعليمية بطرق إبداعية.

### مقترحات الدراسة

1. العمل على إجراء دراسات مماثلة فيما يخص الريادة الاستراتيجية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الميزة التنافسية، والقيم التنظيمية.
2. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المماثلة في المدارس الخاصة حول الريادة الاستراتيجية والاستفادة منها وربطها بمتغيرات أخرى.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

أبو جويقل، ريم (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.

أبو لطيف، ديب (2015). الإبداع من الفكر إلى الممارسة. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

أحمد، عدنان، ونصر، عزة (2014). إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي. عمان: المنهل.

البدري، طارق (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

البرغوثي، بشير (2017). الإبداع والتأثير. عمان: دار الخليج.

بومجان، عادل، وقرشي، محمد (2019). "أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 9(3)، 245-268.

جمال، لينا (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. السعودية: دار خالد اللحيني للنشر والتوزيع.

الحجوج، أكرم، وأبو علي، عبد القادر (2018). "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 7(2)، 11-35.

حراث، حياة، ودرود، أمال (2015). "الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية"،  
مجلة جملة دفاتر بوادكس، 4، 176-194.

الحري، داليه (2019). "واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام  
محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(13)، 1-25.

الحري، رافده (2012). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر.

حسين، ميسون (2013). "الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول"، مجلة  
جامعة بابل، العلوم الإنسانية، 21(2)، 385-407.

الحكيم، ليث، وعلي، احمد (2017). "الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات-  
المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجاً"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،  
14(2)، 47-86.

الحواجرة، كامل (2017). "الدور الوسيط لقدرات نكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح  
الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،  
14(3)، 413-444.

خصاونة، عاكف (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار ومكتبة  
الحامد للنشر والتوزيع.

خطاطبة، غادة (2019). "دور الإبداع الإداري في اكتشاف المعلمين الموهوبين في محافظة  
عجلون من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(30)، 88-  
103.

الخطيب، دانية (2012). أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

خير الله، جمال (2015). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

داود، محمد (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

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

رشيد، صالح، والزيادي، صباح (2013). "دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 198-233.

رمضان، منال (2016). استراتيجيات التعلم النشط: التعلم النشط، ضبط الذات، التفكير الإيجابي، الإبداع والشعور الإبداعي. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الزيط، افنان (2019). درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الزبيدي، سامي (2019). " درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين"، المجلة التربوية، (67)، 460-498.

السعيد، عيد (2018). "الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجهاد بدولة الكويت"، *المجلة التربوية*، (51)، 550-585.

السكرانة، بلال (2011). *الإبداع الإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سلطان، حكمت، وحجي، آفان (2016). "دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق"، *مجلة جامعة التنمية البشرية*، 2(2)، 167-188.

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

الطنبور، براءة (2018). *الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العاني، وجيهة (2014). *القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة*. إريد: دار الكتاب الثقافي.

عبد الله، عادل (2019). *استراتيجية التمكين: مدخل البناء المتسلسل للمورد البشري المشارك في صناعة القرارات*، (ط1). عمان: دار اليازوري.

عرقاوي، سامر، وحرز الله، فادي، وحفيظة، سهى، ومهند، ابومويس (2020). "الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية"، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 8(1)، 47-64.

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

علي، ميسون (2018). "دور القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصال العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(109)، 278-300.

فتحي، سلطان، والمختار، جمال (2014). " دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية - دراسة استطلاعية لأراء عينة مختارة من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، 37(99)، 102-119.

فرحات، غالي (2018). دور الريادة الاستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي لمؤسسات الصحافة المطبوعة في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

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.

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

مرعي، علي (2014). "مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية". مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، (15)، 39-343.

مسلم، عبد الله (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

المطيري، عبد الله (2019). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

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

المغربي، محمد (2012). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

منسي، ريماء، والشمران، منيرة، ومصطفى، انتصار (2014). "أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن : المشكلات والحلول المقترحة لذلك"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(4)، 76-90.

مؤتمر التطوير التربوي (2019). توصيات مؤتمر التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، متوفر عبر الموقع على الرابط: <http://www.moe.gov.jo/ar/node/6512>. تم الدخول الى الموقع بتاريخ 2019/11/28.

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

النصار، محمد (2017). "مدى ممارسة مديري المدارس للأساليب الإبداعية في حل المشكلات المدرسية في محافظة عنيزة التعليمية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (1)7، 1-40.



نصير، غدير (2017). أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

الهويدي، زيد (2007). الإبداع ماهيته اكتشافه تنميته. لإمارات العربية المتحدة، العين: دار الكتاب الجامعي.

ودان، بوعبدالله، وبراهيمي، حياة، ويوسفي، رشيد (2016). "استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية"، مجلة التنظيم والعمل، 5 (3)، 74-87.

وزارة التربية والتعليم (2018). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2018-2022، متوفر عبر الموقع على الرابط: <http://www.moe.gov.jo/ar/node/21994> تم الدخول إلى الموقع بتاريخ 2020/4/8.

الياسري، أكرم، وحسين، عادل (2015). "تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 12(50)، 54-90.

اليونسكو (2010). نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين، تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية: اليونسكو ومنظمة العمل الدولية.

وزارة التربية والتعليم (1994). قانون التربية والتعليم رقم (3)، عمان - الأردن.

- Abdul-Aal, A. M. A., & saleh Alshammri, F. (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools A Field Study in Sohag City. **Global Journal of Management And Business Research**, 18 (13), 16-23.
- Adler, P. & Chen, C. (2011). Combining Creativity and Control: Understanding Individual Motivation in Large-Scale Collaborative Creativity. **Accounting, Organizations and Society**, (36), 63-85.
- Alawawdeh, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters. **Journal of Education and Practice**, 7(11), 98-105.
- Al-Saudi, M. (2012). The impact of organizational climate upon the innovative behavior at Jordanian Private Universities as perceived by employees: A field study. **International Business and Management**, 5(2), 14-27.
- Antoncic, J., Antoncic, B., Gantar, M., Hisrich, R., Marks, L., Bachkirov, A. & Kakkonen, M. (2018). Risk-Taking Propensity and Entrepreneurship: The Role of Power Distance. **Journal of Enterprising Culture**, 26(1), 1-26.
- Ayub, D., & Othman, N. (2013). Entrepreneurship management practices in creating effective schools. **Asian social science**, 9(12), 69.
- Bula, P., & Ziebicki, B. (2011). Organizational flexibility as a challenge of contemporary management. Determinants and methods of measurement. **Acta Commercii**, 11(1), 171-180.
- Byun, C. G., Sung, C., Park, J., & Choi, D. (2018). A study on the effectiveness of entrepreneurship education programs in higher education institutions: A case study of Korean graduate programs. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 4(3), 1-14.

- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. **Procedia-Social and behavioral sciences**, 195, 1288-1294.
- Ferreira, J. Ratten, V., & Dana, L. (2017). Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 13(1), 161-167.
- Fidan, T., & Oztürk, I. (2015). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 905-914.
- Gedik, Ş., Miman, M., & Kesici, M. (2015). Characteristics and attitudes of entrepreneurs towards entrepreneurship. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 1087-1096.
- Gelard, P., & Ghazi, E. (2014). Strategic entrepreneurship element from theory to practice. **International Journal of Business and Technopreneurship**, 4(2), 205-219.
- Geri, S. (2017). Entrepreneurship Characteristics of University Students who take 'Physical Education and Sport' Education. **International Journal of Humanities and Social Science**, 7(2), 157-165.
- Hitt, M., Ireland, R., Sirmon, D., & Trahms, C. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. **Academy of management perspectives**, 25(2), 57-75.
- Jyoti, J., & Chalotra, A. K. (2015). Impact of Strategic Entrepreneurship on Financial Performance: A Study of Hosiery Industry in India. **Sustainable Competitive Advantage: A Road to Success**, Excel India Publishers.
- Kasasbeh, E. Harada, Y., & Osman, A. (2014). The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An Applicative Study on the industrial companies (Mining and Extraction) in Jordan. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 4(5), 382.

- Kaur, H., & Bains, A. (2013). Understanding the concept of entrepreneur competency. **Journal of Business Management & Social Sciences Research**, 2(11), 31-33.
- Kimuli, S. (2011). **Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in Wakiso district**. Unpublished Dissertation). Kampala, Uganda: Makerere University Business School.
- 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.
- Koch, A., Binnewies, C. & Drmann, C. (2014). Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 24(4), 505-517.
- Kodama, M. (2017). **Ma Theory and the Creative Management of Innovation**. Palgrave Macmillan US.
- 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 Education: The Relationships Between Development Activities And School Practises. **Journal of Entrepreneurship Education**, 21(2),1-19.
- Othman, A. & Abd Rahman, H. (2013). Innovative Leadership: Learning from Change Management Among Malaysian Secondary School Principals. **World Applied Sciences Journal**, 23 (2), 167-177
- Phelan, S., Johnson, A. & Semrau, T. (2013). Entrepreneurial orientation in public schools: The view from New Jersey. **New England Journal of Entrepreneurship**, 16(1), 4.
- Pihie, Z., Dahiru, A., Basri, R., & Hassan, S. (2018), Relationship between Entrepreneurial Leadership and School Effectiveness among

Secondary Schools, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8 (12), 259-274.

Schindehutte, M., & Morris, M. H. (2009). Advancing strategic entrepreneurship research: The role of complexity science in shifting the paradigm. **Entrepreneurship theory and practice**, 33(1), 241-276.

Sutanto, E. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. **Asia Pacific Management Review**, 22(3), 128-135.

Yang, Y. (2014). Principals' Transformational Leadership in School Improvement. **International Journal of Educational Management**, 28 (3), 279-288.

Yemini, M., Addi-Racah, A., & Katarivas, K. (2015). I have a dream: School principals as entrepreneurs. **Educational Management Administration & Leadership**, 43(4), 526-540.

Yossef, S. & Rakha, A. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. **Journal of Education and Practice**, 8(6), 113-122.

Yusof, M., & Jain, K. (2009). Entrepreneurial leadership and academic entrepreneurship in Malaysian public research universities. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 3(3), 63-84.

الملاحق

## ملحق (1)

الاستبانتان بصورتها الأولى



### تحكيم الاستبانة

سعادة الأستاذ /الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،،،

تعد الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: " الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين" تهدف الدراسة التعرف إلى درجة الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة ومدى وضوحها وانتمائها، كما نأمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات، أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو الآتي:(أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة رغدة يوسف المساعدة

## البيانات الشخصية للمحکم:

الاسم: \_\_\_\_\_

الرتبة الأكاديمية: \_\_\_\_\_

التخصص: \_\_\_\_\_

جهة العمل (الجامعة/ الكلية): \_\_\_\_\_

علماً بأن تعريف الريادة الاستراتيجية هي فلسفة إدارية ومنظمية فعالة يتبعها المدراء من خلال القيام بمجموعة من الممارسات والاستراتيجيات وطرق صناعة القرار في المؤسسة التعليمية من أجل الارتقاء بها وتحسين جودة مخرجاتها التعليمية ووضع الخطط التنموية والإدارية الفعالة التي ترمي إلى تطويرها من جميع النواحي.

وقد تم تعريف الإبداع الإداري بأنه قدرة الإداريين التربويين على التغيير في أساليب الإدارة المدرسية وتجديدها واتباع مناهج وأساليب عمل حديثة مميزة عن غيرها بحيث تتميز عن الأساليب التقليدية بعناصر كالطلاقة، والأصالة، والمرونة، والإحساس بالمشكلات، وتوظيف هذه المناهج والأساليب بشكل يخدم أهداف المؤسسة التعليمية والعملية التربوية بحيث تتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقق لجميع أفراد البيئة المدرسية المنفعة وتلبي ما لديهم من حاجات.



**القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:**

(يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك):

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ودبلوم عالي ( ) ماجستير فأعلى

3. سنوات الخدمة:

( ) أقل من خمس سنوات ( ) خمس سنوات الى اقل من عشر سنوات ( ) عشر

سنوات فأكثر

### القسم الثاني: استبانة الريادة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الأول: التفكير الريادي لدى مدير المدرسة</b>								
1	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والصعبة.							
2	يقوم باتخاذ القرارات المقنعة.							
3	تتسم طريقة تفكيره بالعقلانية والحكمة.							
4	يقدم كل ما هو أفضل مقارنة بالمدارس الأخرى.							
5	يمتلك رؤية مدرسية واضحة.							
6	يولد الأفكار المبتكرة ويقوم بتطبيقها.							
7	يعزز استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.							
8	يركز في الرؤية المدرسية على المستقبل.							
9	يتبنى الأفكار والمقترحات الإبداعية الجديدة.							
10	يقترح أفكار جديدة لتغيير الوضع الراهن نحو الأفضل.							
<b>المجال الثاني: القيادة الريادية لدى مدير المدرسة</b>								
11	يفوض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.							
12	يدعم المبادرات التطويرية ويتبناها.							
13	يسعى إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المدرسية.							
14	يقوم بتنفيذ البرامج المدرسية الجديدة والمبتكرة.							
15	يحترم آراء المعلمين.							
16	يشجع المعلمين على تنمية مهاراتهم.							
17	يشرك المعلمين في عملية صنع القرار.							
18	يضع خطة مدروسة لتنفيذ استراتيجية المدرسة.							

الملاحظات والتعليقات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم	الفقرة
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
							19	يمتلك القدرة على مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية.
							20	يمتلك القدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة والطارئة.
<b>المجال الثالث: الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة</b>								
							21	يعزز ثقافة طرح الأفكار الجديدة.
							22	يرسخ القيم التي تدعم التقدم وتحقيق الإنجازات.
							23	يمكن المعلمين المتميزين من تحسين إنجاز المهمات المدرسية.
							24	يدعم المعلمين المتميزين لتحسين جودة المخرجات التعليمية.
							25	يتبنى الثقافة الريادية في المدرسة ويقوم على تنميتها.
							26	يتنبأ بالحاجات المستقبلية للمدرسة ويعمل على إشباعها.
							27	يدعم ثقافة التطور والإبداع باستمرار.
							28	ينظم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية.
							29	ينظم أنشطة وفعاليات تمي ثقافة ريادة الأعمال.
							30	يلهم المعلمين لتطبيق ثقافة الريادة في ممارساتهم الأكاديمية.

### القسم الثالث: استبانة الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الأول: الأصالة في ممارسات مدير المدرسة</b>								
1	يقوم بتصميم الخطط المدرسية التي تتصف بدرجة عالية من الإبداع والأصالة.							
2	يملك مهارات إدارية معاصرة.							
3	يحرص على إيجاد بيئة وظيفية مبدعة وأصلية تحقق الرضا للعاملين.							
4	يتسم بالأفكار الواقعية وقابليتها للتطبيق.							
5	يملك القدرة على إيجاد الأفكار الأصلية لحل المشكلات.							
6	يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة التعليم.							
<b>المجال الثاني: حساسية مدير المدرسة للمشكلات</b>								
7	يملك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها.							
8	يضع خطط لمواجهة المشكلات في حال حدوثها.							
9	لديه رؤية دقيقة بمشكلات الآخرين.							
10	يستطيع حل المشكلات التي تواجهه في أغلب الأحيان.							
11	يحرص على التعرف على مراكز الضعف والقصور أثناء تأدية المهام المدرسية.							
12	يقوم بإيجاد أفكار إبداعية جديدة لحل المشكلات المدرسية.							
<b>المجال الثالث: المرونة في ممارسات مدير المدرسة</b>								
13	ينظر للأمور من جوانب متعددة.							
14	يغير موقفه عندما يرى بأنه غير صائب.							
15	يتقبل الرأي الآخر ويستفيد منه.							

الملاحظات والتعديلات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم	الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							16	يحرص على التحديث في أساليب العمل كل فترة.
							17	يمتلك القدرة على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل.
							18	ينظم أفكار العمل باستمرار.
<b>المجال الرابع: الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة</b>								
							19	يمتلك القدرة على الإقناع.
							20	يمتلك وجهات نظر متعددة.
							21	يتمتع بمهارة عالية في الحوار والنقاش.
							22	يمتلك القدرة على توليد الأفكار التي تناسب المواقف المختلفة.
							23	يهتم بطرح طرق جديدة للعمل.
							24	يمتلك سرعة البديهة في إدارة الأزمات.
<b>المجال الخامس: المخاطرة لدى مدير المدرسة</b>								
							25	يقترح أساليب عمل جديدة على الرغم من وجود خطورة مترتبة عنها.
							26	يتصف بالشجاعة في تأدية المهمات الإبداعية وتحمل نتائجها.
							27	يعمل ضمن فريق يتسم بروح المخاطرة.
							28	يتبنى الأفكار الجديدة حتى وإن ترتب عنها معوقات.
							29	يقبل التجارب الفاشلة باعتبارها طريقاً إلى النجاح
							30	يمتلك الحجج والبراهين التي تمكنه من الدفاع عن أفكاره بكل ثقة.

## ملحق (2)

## قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ	أ.د. عاطف يوسف مقابلة	1
جامعة الشرق الأوسط	إدارة استراتيجية وموارد بشرية	أستاذ	أ.د. أحمد علي صالح	2
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أستاذ	أ.د. محمد سليم الزبون	3
الجامعة الأردنية	أصول تربية	أستاذ مشارك	د. عبد السلام فهد العوامرة	4
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ مشارك	د. أمجد محمود درادكة	5
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	د. عثمان ناصر منصور	6
الجامعة الأردنية	علم النفس التربوي	أستاذ مشارك	د. سيناريا كامل عبد الجبار	7
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	د. فواز حسن شحادة	8
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أستاذ مشارك	د. أحمد علي السيوف	9
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ مساعد	د. أسامة عادل حسونة	10

### ملحق (3)

#### الاستبانان بصورتها النهائية



#### الاستبانة بعد التحكيم

حضرة المساعد /المساعدة.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد:

تعد الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: " الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية/ تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانتين، الأولى الريادة الاستراتيجية موزعة على ثلاثة مجالات (التفكير الريادي لدى مدير المدرسة، والقيادة الريادية لدى مدير المدرسة، والثقافة الريادية لدى مدير المدرسة)، ومكونة من (32) فقرة، والثانية الإبداع الإداري موزعة على خمسة مجالات (الأصالة، والحساسية للمشكلات، والمرونة، والطلاقة الفكرية، والمخاطرة)، ومكونة من (30) فقرة، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالآتي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

وقد تم تعريف الريادة الاستراتيجية بأنها قدرة قادة المؤسسة التعليمية على دمج أي سلوك يعبر عن رؤية، وفرصة، مع وجهات النظر الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية في تطوير واتخاذ الإجراءات المصممة لتكوين بيئة تعليمية تتفوق على مثيلاتها من البيئات.

في حين تم تعريف الإبداع الإداري بأنه عملية عقلية إدراكية يتفاعل من خلالها مدير المدرسة مع كل من البيئتين التنظيمية والعامة، بحيث يتجاوز ويبعد عما هو مألوف ويبحث عما هو جديد ومبتكر وفي نفس الوقت قادر على تلبية حاجات جميع الأطراف ويعود عليهم بالمنفعة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: رعدة يوسف ساري المساعفة

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يرجى وضع (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة			
الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
المؤهل العلمي	بكالوريوس ودبلوم عالي <input type="checkbox"/>	ماجستير فأعلى <input type="checkbox"/>	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>

القسم الثاني: استبانة الريادة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>المجال الأول: التفكير الريادي لدى مدير المدرسة</b>						
1	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.					
2	يقوم باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف العمل.					
3	تتسم طريقة تفكيره بالحكمة.					
4	يعمل على اقتناص الفرص لتحقيق الأهداف.					
5	يمتلك رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة.					
6	يولد الأفكار المبتكرة ليعمل على تطبيقها.					
7	يستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل.					
8	يحول المشكلات إلى فرص يمكن الاستفادة منها.					
9	يتبنى الأفكار الإبداعية الجديدة في عمله.					
10	يعمل على تغيير الوضع الراهن نحو الأفضل.					
11	يطبق الأفكار المبتكرة بالتعاون مع مرؤوسيه.					
12	يتنبأ بالمخاطر المستقبلية التي تهدد سير العملية التعليمية.					
<b>المجال الثاني: القيادة الريادية لدى مدير المدرسة</b>						
13	يفوض الصلاحيات للمرؤوسين.					
14	يدعم المبادرات التطورية لدى المرؤوسين.					
15	يوجد بيئة محفزة للارتقاء بمستوى الخدمات المدرسية.					



الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
16	يقوم بتنفيذ البرامج المدرسية المبتكرة.					
17	يتبنى (آراء ومقترحات) مرؤوسيه.					
18	يلبي الاحتياجات التدريبية لمرؤوسيه لتنمية مهاراتهم.					
19	يشرك المرؤوسين في عملية صنع القرار.					
20	يضع خطة مدروسة لتنفيذ استراتيجية المدرسة.					
21	يمتلك القدرة على مواجهة التحديات المدرسية.					
22	يمتلك القدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة.					
23	يضع خطة واضحة لمواجهة الأزمات التي تعترض سير العمل.					
24	يسعى لأن يكون منافس قوي مع البيئة المحيطة.					
<b>المجال الثالث: الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة</b>						
25	يعزز ثقافة طرح الأفكار الجديدة لدى مرؤوسيه.					
26	يرسخ القيم التي تدعم تحقيق الإنجازات.					
27	يعمل على تمكين مرؤوسيه لتحقيق أهداف المدرسة.					
28	يدعم المعلمين الموهوبين لتحسين جودة المخرجات التعليمية.					
29	يتنبأ بالحاجات المستقبلية للمدرسة ليعمل على إشباعها.					
30	يلهم المعلمين لتطبيق ثقافة الريادة في ممارساتهم الأكاديمية.					
31	ينظم (أنشطة وفعاليات) تنمي ثقافة الريادة في المدرسة.					
32	ينظم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية.					

## القسم الثالث: استبانة الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>المجال الأول: الأصالة في ممارسات مدير المدرسة</b>						
1	يقوم بتصميم الخطط المدرسية التي تتصف بدرجة عالية من الأصالة.					
2	يملك مهارات إدارية معاصرة.					
3	يحرص على إيجاد بيئة وظيفية مبدعة تحقق الرضا للعاملين.					
4	يتسم بالأفكار الواقعية القابلة للتطبيق.					
5	يملك المقدرة على إيجاد الأفكار الأصيلة لحل المشكلات.					
6	يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة العمليات الإدارية.					
<b>المجال الثاني: حساسية مدير المدرسة للمشكلات</b>						
7	يتنبأ بالمشكلات المدرسية قبل حدوثها.					
8	يضع خطط لمواجهة المشكلات في حال حدوثها.					
9	يحلل البدائل للوصول إلى الحلول.					
10	يحلل المشكلات التي تواجهه في أغلب الأحيان.					
11	يحرص على تشخيص نقاط الضعف أثناء تأدية المهام المدرسية.					
12	يحلل ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشكلة.					
<b>المجال الثالث: المرونة في ممارسات مدير المدرسة</b>						
13	ينظر للأمور من جوانب متعددة.					
14	يغير موقفه عندما يرى بأنه غير صائب.					
15	يتقبل الرأي الآخر للاستفادة منه.					
16	يحدث أساليب العمل كل فترة.					
17	يتكيف مع المواقف المختلفة باحترافية عالية.					

الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
18	ينظم أفكار العمل باستمرار.					
<b>المجال الرابع: الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة</b>						
19	يمتلك القدرة على الإقناع.					
20	ينظم علاقاته مع المهنيين (مديرين ومعلمين) من خارج المدرسة للاستفادة من تجاربهم.					
21	يتمتع بمهارة عالية في (الحوار والنقاش).					
22	يقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
23	يقدم حلول مبتكرة في الظروف المختلفة.					
24	يمتلك سرعة البديهة في إدارة الأزمات.					
<b>المجال الخامس: المخاطرة لدى مدير المدرسة</b>						
25	يقترح أساليب عمل جديدة على الرغم من وجود خطورة مترتبة عنها.					
26	يتصف بالشجاعة في تأدية المهمات الإبداعية وتحمل نتائجها.					
27	يعمل ضمن فريق يتسم بروح المخاطرة.					
28	يتبنى الأفكار الجديدة حتى وإن ترتب عنها معوقات.					
29	يتقبل التجارب الفاشلة باعتبارها طريقاً إلى النجاح					
30	يمتلك (الحجج والبراهين) التي تمكنه من الدفاع عن أفكاره بكل ثقة.					

## ملحق (4)

## كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم



مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم، درج/23/1254  
التاريخ، 03/03/2020

معالي الدكتور تيسير النعيمي الأكرم  
وزير التربية والتعليم  
عمان- المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وأجياً إعلامكم أن الباحثة رعدة يوسف منري للمساعدة تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "عنوان البحث" الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة ترويجية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإعاز للمدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم للتربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...



## ملحق (5)

## كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الثانوية الحكومية



الرقم ١٤٣٤٩١١٠/٣  
التاريخ ١٦ رجب ١٤٤١  
الموافق ٢٠٢٠/٠٣/١١

الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات  
السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة عمان/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء صحاب/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسنة/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء ماركا/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء وادي السير/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء ناعور/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء الموقر  
السيد مدير التربية والتعليم للواء الجوزة

## الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة رغبة يوسف ساري المساعفة تقوم بإجراء دراسة عنوانها "الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مساعدي المديرين في المدارس التابعة لإدارتكم/مديريتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأدوات المطبقة مع الأدوات المرفقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم  
د. يوسف سليمان أبو الشعر  
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لسور إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ لسور البحث والتطوير التربوي  
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ ملف ١٠/٣  
سجلات: (٥) ملفات

للمملكة الأردنية الهاشمية

جانب: ٧٩٨١-٤٦٦٦ ٤٦٦٦ ٤٦٦٦ فاكس: ٤٦٦٦ ٤٦٦٦ ٤٦٦٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

## ملحق (6)

## البراءة البحثية



المكتبة  
JU Library



THE UNIVERSITY OF JORDAN

الرقم: 121 / 2019/98  
التاريخ: 2019/06/25

إلى من يهمة الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة رغد يوسف ماري المساعفة / جامعة الشرق الأوسط.

لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي :

(الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين)

يرجى العلم أن العنوان الموارء غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ 2019/06/25.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة

د. نـشروان طه