

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

## Strategic Entrepreneurship and Its Relationship of Administrative Creativity of public

## Secondary School Principals in the capital Amman

الأستاذ الدكتور / أحمد فتحي أبو كريم

جامعة الشرق الأوسط - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

Email: [abukaream@yahoo.com](mailto:abukaream@yahoo.com)

الباحثة / رعدة يوسف ساري المساعفة

قيادة وإدارة تربوية، وزارة التربية والتعليم - المملكة الأردنية الهاشمية

Email: [raghda1100@hotmail.com](mailto:raghda1100@hotmail.com)

## 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 استخدم الباحثان 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 قصبه عمان، ولواء الجامعة، ولواء ماركا، ولواء القويسمة)، إذ تكونت عينة الدراسة من (١٦٩) 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 (٣,٧٤)، وأن مستوى الإبداع الإداري لديهم كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٦٩)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٩٢). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الريادة الاستراتيجية كأداة لتوجيه قادة المدارس لمواجهة التحديات وإدارة الإزمات واستثمار الفرص لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية، الإبداع الإداري.

## Strategic Entrepreneurship and Its Relationship of Administrative Creativity of public Secondary School Principals in the capital Amman

### 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 researchers 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. 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 and administrative creativity were 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 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.

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

### مقدمة

تعد 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 السامية هو إعداد جيل فاعل في مجتمعه، يسهم في تقدمه ونهضته وحفظ كيانه، وبالتالي ازدهار وطنه (العسكري، ٢٠١٦).

وترتبط كفاءة المدرسة ونجاحها بشكل رئيسي 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 دور فاعل في تحسين جودة العملية التعليمية والارتقاء بمستوى المدرسة ككل، ويحرص قائد المدرسة الناجح على اتباع الأنماط والأساليب القيادية الفاعلة التي تحقق تطور المدرسة وتقدمها، فقائد المدرسة يعد الوجه الرئيسي للمدرسة بكافة عناصرها (منسي والشрман ومصطفى، ٢٠١٤).

ونظراً إلى ما أحدثته العولمة من تأثير كبير في التعليم تطلب وجود قادة تربويين على مستوى عالي 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 الرؤية 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 والأبداع والمرونة وتبني الأساليب الإدارية الحديثة (رسمي وصالح، ٢٠١٩).

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 وتحسين بيئة العمل وانتهاز الفرص وتطوير الاستراتيجيات والأنظمة الفعالة والجديدة التي تحافظ على سير العمل (Ferreira, Ratten & Dana, 2017).

#### مشكلة الدراسة

لاحظت الباحثان من خلال عملها كمعلمة ثم مديرة في المدارس الأردنية، واطلاعهما 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، وتحقيق 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 على الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟
- ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟
- 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؟

## 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،

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بمساعدة المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان في الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩.

## 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 وتقديمها وتعزيز قدرتها التنافسية" ( Jyoti & Chalotra, 2015: 184).

وتعرف الريادة الاستراتيجية إجراءياً: بأنها الوسيلة التي يقوم من خلالها مديري 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 " 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 وتتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقق لجميع أفراد البيئة المدرسية المنفعة وتلبي ما لديهم من حاجات" ( Yossef & Rakha, 2017: 114).

ويعرف الإبداع الإداري إجراءياً: مجموعة من الممارسات والعمليات التي يطبقها مديري 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.

## الإطار النظري

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 (١٦٨٠) م، والذي كان يقصد به قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر والتميز بين المنافسين لتحقيق النجاح ، إذاً 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، ٢٠١٦).

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 وجديدة في إدارة المدارس ويعد مفهوم الريادة من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المدارس لكونه يركز على قيم الإبداع والابتكار وإيجاد أساليب وانماط قيادة وإدارة جديدة واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل وإيجاد الفرص الجديدة (Phelan, Johnson & Semrau, 2013)

ينضح مما سبق أن المدارس أصبحت تتجه نحو توظيف المفاهيم الجديدة في إدارة المدرسة والعملية التعليمية، إذ أن الطرق التقليدية والنمطية لم تُعد 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. تعد الريادة الاستراتيجية من الأساليب الحديثة والمهمة التي ينبغي على المؤسسات أن تكتسبها وذلك من أجل الحفاظ على بقاءها 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 وإن 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 طاقاتهم الإبداعية، بالإضافة إلى ذلك فإن الريادة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة (Byun, Sung, Park & Choi, 2018: 3).

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، وتتبنى الأفكار الريادية، وتعزز عامل المغامرة والميل للمخاطرة وطرح الأفكار الجديدة والابتكارية، وترتكز على الرؤية المستقبلية ومواكبة التطورات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية وبالمشكلات المتوقعة على المدى البعيد (الخطيب، ٢٠١٢). وذكر رسمي وصالح (٢٠١٩) أن الريادة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من العمل ضمن خطة استراتيجية ممنهجة ومدروسة وفق أسس ومعايير سليمة يتبعها جميع العاملين.

أصبح الإبداع الإداري ضرورة من ضروريات نجاح المؤسسات، وسبباً لقدرتها على الاستمرار ومواكبة التغيرات 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، ٢٠١٩). 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، ٢٠١١).

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 يساهم 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.

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 التنبؤ 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، ٢٠١٧). وأورد السكرانة (٢٠١١) إلى أن أهم عناصر الإبداع الإداري كالآتي:

طلاقة التفكير: ويقصد بطلاقة التفكير الخروج بأكثر مقدار ممكن من الأفكار والمفاهيم التي تعنى بموضوع معين وخلال فترة زمنية محددة.

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.

الأصالة في التفكير: وهو أن تكون أفكار القائد المبدع نابعة منه وليست مأخوذة ممن حوله، بحيث تكون جديدة وخلقة، وذات جودة وأن يغلب عليها طابع الحداثة وعدم الشبوع.

الحساسية للمشكلات: وهي قدرة القائد على استشعار واكتشاف المشكلات المختلفة قبل حدوثها، والقدرة على تصور لها والتنبؤ بها، وأن يكون واعياً ومدركاً لأوجه القصور إن وجدت وأن يمتلك حس قوي بما يدور من حوله.

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.

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 (مسلم، ٢٠١٥):

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

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

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.

#### الدراسات السابقة:

دراسة **الطنبور (٢٠١٨)** فهدفت دراستها الكشف عن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان والبالغ عددهم (٢٧٤) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان مرتفع، وأظهرت النتائج أن درجة مقاومة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للتغيير جاءت بدرجة متوسطة، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات العينة في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

أجرى **بيهي، دهيرو، البصري وحسن (Pihie, Dahiru, Basri & Hassan, 2018)** دراسة هدفت التحقيق في العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية في المدارس الثانوية، أجريت الدراسة في نيجيريا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية زفارا، نيجيريا والبالغ عددهم (٣٥٨) معلم، 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 إلى وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة الريادية والفعالية المدرسية، أن القيادة الريادية جاءت بأعلى مؤشر على فعالية المدرسة بين المدارس الثانوية في ولاية زفارا، وهذا يعني أن بُعد القيادة الريادية يسهل الفعالية المدرسية لقادة المدارس الثانوية في منطقة الدراسة، وينبغي بذل الجهود لزيادة مستواها من خلال تحفيز المعلمين.

وقام كل من **ميناء، ايلينا 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، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في فنلندا والبالغ عددهم (١٥٣) مدير، 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 دراسة **عبد العال وصالح الشمري (Abdul-Aal & saleh Alshammri, 2018)** فقد هدفت معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بمدينة سوهاج، أجريت هذه الدراسة في مصر، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة (٥٢) مدير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المدارس الثانوية بسوهاج طبقت عناصر وجوانب الإبداع الإداري على مستوى منخفض، كما وكشفت نتائج الدراسة أيضاً عن أهم العقبات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري لإدارات هذه المدارس تطبيق المركزية فيها وضعف إعطاء صلاحيات للمعلمين.

أما **الزيب (٢٠١٩)** فقد هدفت دراستها التعرف إلى درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٣) مساعداً من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للريادة الاستراتيجية قد جاءت بدرجة مرتفعة، وظهرت النتائج إلى 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 (٢٠١٩)** بدراسة هدفت التعرف إلى أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة، أجريت الدراسة في مصر، واستخدم 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.

وأجرى **الزبيدي (٢٠١٩)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، أجريت الدراسة في السعودية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٥) معلماً من معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقيّة، وظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة قد جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكبر، وامتغير 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.

كما وأجرت **خطاطبة (٢٠١٩)** دراسة هدفت التعرف إلى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون وعلاقته بإكساب المعلمين الكفايات المهنية من وجهة نظرهم، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة عجلون والبالغ عددهم (١٥٣) 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.

كما وأجرى المطيري (٢٠١٩) 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 واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس في محافظة الجهاد والبالغ عددهم (٦٤٢) 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 وأظهرت 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.

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث يعد المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسة، واستخدم 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 ٢٠٢٠/٢٠١٩ والبالغ عددهم (٣٠٨) مساعداً ومساعدة، وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٩/٢٠١٨ موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية من أربعة ألوية في محافظة العاصمة عمان وكذلك الطريقة الطبقيّة العشوائية تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقيّة من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وقد بلغ حجم العينة ١٦٩ مساعداً ومساعدة.

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدم الباحثان أداتين لقياس متغيري الدراسة، وهما: استبانة الريادة الاستراتيجية واستبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، قام الباحثان بتطوير الاداتان اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق إذ تكون المقياس من فقرات اشتملت على خمسة بدائل من الإجابات وبحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وهي: مرتفعة جداً (٥)، مرتفعة (٤) درجات، بدرجة متوسطة (٣) درجات، منخفضة (٢) درجتين، منخفضة جداً (١) درجة واحدة.

**للتحقق من صدق محتوى الاداتان** قام الباحثان بعرض المقياس بصورته الأولية على (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية والنفسية من 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 (٨٠%) فأكثر من المحكمين .

**واجري الثبات** من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه، قام الباحثان 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.

وتدل معاملات الثبات بتميز الأداة الريادة الاستراتيجية بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لكرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة بلغ (٠,٩٨) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (٠,٩٤). وكذلك بلغ أعلى معامل ثبات باستخدام التجزئة النصفية (٠,٩٦) وأن أدنى قيمة للثبات (٠,٨٧) وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ( $Alpha > 0.60$ ) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (٣٢) فقرة. ويلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

**واجري الثبات لاداة الإبداع الإداري** من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه، قام الباحثان 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. وتدل معاملات الثبات بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات باستخدام كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة بلغ (٠,٩٨) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (٠,٩١). وكذلك بلغ أعلى معامل ثبات باستخدام التجزئة النصفية (٠,٩٦) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (٠,٩٠) وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ( $Alpha > 0.60$ ) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (٣٠) فقرة. ويلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

**أجريت المعالجة الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة**، تم استخدام حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني. ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة 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.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: 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 (١) ذلك.

الجدول (١): 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

| الرتبة | الرقم | المجال                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| ٣      | ١     | التفكير الريادي لدى مدير المدرسة  | 3.71            | 0.42              | مرتفعة        |
| ٢      | ٢     | القيادة الريادية لدى مدير المدرسة | 3.74            | 0.45              | مرتفعة        |
| ١      | ٣     | الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة | 3.78            | 0.42              | مرتفعة        |
|        |       | <b>الريادة الاستراتيجية</b>       | <b>3.74</b>     | <b>0.41</b>       | <b>مرتفعة</b> |

يظهر الجدول (١) 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 (٣,٧٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٤١) وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧١-٣,٧٨) والانحرافات المعيارية بين (٠,٤٢-٠,٤٥)، وقد جاء مجال "التفكير الريادي لدى مدير المدرسة" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٤٢) وجاء مجال "القيادة الريادية لدى مدير المدرسة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٤٥)، في حين جاء مجال "الثقافة الريادية لدى مدير المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٤٢). وتعزو الباحثان 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 وتعزى 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 والحاجات والطموحات في نمو واتساع ولا يعد الأداء بالطرق التقليدية والروتينية مرضياً أو كافياً وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزبط (٢٠١٩) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس للريادة الاستراتيجية.

**السؤال 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 عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الإبداع الإداري، ويظهر الجدول (٢) ذلك.

الجدول (٢): 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 تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | المجال                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإبداع |
|--------|-------|----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| ١      | ٣     | المرونة في ممارسات مدير المدرسة  | ٣,٧٥            | ٠,٤٧              | مرتفع         |
| ٢      | ٤     | الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة | ٣,٧١            | ٠,٤٧              | مرتفع         |
| ٣      | ١     | الأصالة في ممارسات مدير المدرسة  | 3.6٧            | 0.45              | متوسط         |
| ٣      | ٢     | حساسية مدير المدرسة للمشكلات     | 3.67            | 0.46              | متوسط         |
| ٣      | ٥     | المخاطرة لدى مدير المدرسة        | 3.6٧            | 0.48              | مرتفع         |
|        |       | <b>مستوى الإبداع الإداري</b>     | <b>3.69</b>     | <b>0.42</b>       | <b>متوسط</b>  |

يظهر الجدول (٢) 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 (٣,٦٧-٣,٧٥) 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 (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٤٥) وبمستوى متوسط ، وجاء في الرتبة الثالثة مجال " المخاطرة لدى مدير المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٤٨) 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 (٢٠١٨)، ودراسة الزبيدي (٢٠١٩)، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء مرتفعاً، فيما تختلف هذه النتيجة مع دراسة خطاطبة (٢٠١٩) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء متوسطاً ، ودراسة المطيري (٢٠١٩) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة توافر ثقافة الإبداع لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة.

السؤال 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 (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣): 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                           |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------|----------------------------------|
| ٠.80**               | ٠.78**                            | ٠.7٦**                            | ٠.72**                           | معامل الارتباط | الأصالة في ممارسات مدير المدرسة  |
| ٠.00                 | ٠.00                              | ٠.00                              | ٠.00                             | مستوى الدلالة  |                                  |
| 169                  | 169                               | 169                               | 169                              | العدد          |                                  |
| ٠.83**               | ٠.7٤**                            | ٠.7٨**                            | ٠.8١**                           | معامل الارتباط | حساسية مدير المدرسة للمشكلات     |
| ٠.00                 | ٠.00                              | ٠.00                              | ٠.00                             | مستوى الدلالة  |                                  |
| 169                  | 169                               | 169                               | 169                              | العدد          |                                  |
| ٠.8٣**               | ٠.7٨**                            | ٠.78**                            | ٠.77**                           | معامل الارتباط | المرونة في ممارسات مدير المدرسة  |
| ٠.00                 | ٠.00                              | ٠.00                              | ٠.00                             | مستوى الدلالة  |                                  |
| 169                  | 169                               | 169                               | 169                              | العدد          |                                  |
| ٠.79**               | ٠.76**                            | ٠.76**                            | ٠.70**                           | معامل الارتباط | الطلاقة الفكرية لدى مدير المدرسة |
| ٠.00                 | ٠.00                              | ٠.00                              | ٠.00                             | مستوى الدلالة  |                                  |
| 169                  | 169                               | 169                               | 169                              | العدد          |                                  |
| ٠.8١**               | ٠.74**                            | ٠.78**                            | ٠.74**                           | معامل الارتباط | المخاطرة لدى مدير المدرسة        |
| ٠.00                 | ٠.00                              | ٠.00                              | ٠.00                             | مستوى الدلالة  |                                  |
| 169                  | 169                               | 169                               | 169                              | العدد          |                                  |
| ٠.9١**               | ٠.8٥**                            | ٠.86**                            | ٠.8٤**                           | معامل الارتباط | الإبداع الإداري                  |
| ٠.00                 | ٠.00                              | ٠.00                              | ٠.00                             | مستوى الدلالة  |                                  |
| 169                  | 169                               | 169                               | 169                              | العدد          |                                  |

ويبين الجدول (٣) أن 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 (٠,٩١)، وكلها مرتفعة ودالة إحصائياً،

ويعزى ذلك إلى أن الريادة الاستراتيجية تقوم على تطبيق الاستراتيجيات الجديدة التي تنتم 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 (٢٠١٩)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة.

### التوصيات

- أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة في ممارسة الريادة الاستراتيجية، ووجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثان 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 الزمام بالقوانين والتعليمات التي تحد بشكل كبير من قدرتهم على الابتكار والإبداع وإحداث التغييرات.
  - تقديم المزيد من الحوافز لمديري المدارس التي تؤدي دوراً هاماً في زيادة دافعيتهم للعمل والإبداع وتشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم.
  - تمكين قائد المدرسة من وضع خطة استراتيجية واضحة ومدرسة للتعامل مع المواقف الطارئة وغير المتوقعة التي تهدد سير العملية التعليمية بطرق إبداعية.

### مقترحات الدراسة

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

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- جمال، لينا (٢٠١٧). إدارة التميز والإبداع الإداري. (ط١)، السعودية: دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.
- الحربي، داليه (٢٠١٩). "واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١٣)، ١-٢٥.
- حسين، ميسون (٢٠١٣). "الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول"، *مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية*، ٢١ (٢)، ٣٨٥-٤٠٧.
- خطاطبة، غادة (٢٠١٩). "دور الإبداع الإداري في اكتشاف المعلمين الموهوبين في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (٣٠)، ٨٨-١٠٣.
- الخطيب، دانية (٢٠١٢). أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن
- رسمي، محمد، وصالح، هالة (٢٠١٩). "أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر"، *مجلة كلية التربية بنها*، ١ (١١٩)، ١٠٥-١١٦.
- رشيد، صالح، والزيادي، صباح (٢٠١٣). "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*، ١٥ (٢)، ١٩٨-٢٣٣.
- الزبيدي، سامي (٢٠١٩). "درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين"، *المجلة التربوية*، (٦٧)، ٤٦٠-٤٩٨.
- السكارنة، بلال (٢٠١١). *الإبداع الإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الطنبور، براءة (٢٠١٨). *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.
- العسكري، سليمان (٢٠١٦). "ثقافة المدرسة". *مجلة مستقبلات تربوية*، ٢ (٨)، ٣-١١٢.
- فتحي، سلطان، والمختار، جمال (٢٠١٤). "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"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٣٧ (٩٩)، ١٠٢-١١٩.
- مسلم، عبد الله (٢٠١٥). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. (ط١). عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- المطيري، عبد الله (٢٠١٩). 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 (٢٠١٦). "تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، (١٧)، ٥٣٥-٥٥٦.

- منسي، ريماء، والشمران، منيرة، ومصطفى، انتصار (٢٠١٤). "أدوار مدير المدرسة التقويمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن: المشكلات والحلول المقترحة لذلك"، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٣(٤)، ٧٦-٩٠.
- النصار، محمد (٢٠١٧). "مدى ممارسة مديري المدارس للأساليب الإبداعية في حل المشكلات المدرسية في محافظة عنيزة التعليمية"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٧(١)، ٤٠-١.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). *الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٨-٢٠٢٢*، متوفر عبر الموقع على الرابط: <http://www.moe.gov.jo/ar/node/21994> تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٨/٤/٢٠٢٠.

#### المراجع الأجنبية

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.

جميع الحقوق محفوظة © 2020، الدكتور/ أحمد فتحي أبو كريم، الباحثة/ رعدة يوسف ساري المساعفة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (CC BY NC)