



**القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر الهيئة
الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جدة**

**Strategic Leadership and its Relationship to Administrative Creativity among School
Principals from the Point of View of the Administrative Body in Public Education
Schools in Jeddah**

محمد اقرنون الفضيل

Mohammad Alfadeel

أستاذ القيادة وتطوير المنظمات المساعد، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية
malfadeel@kau.edu.sa

مشرف ربيع عبدالله العمري

Musharraf Rabie Abdullah Al-Omari

معلم، إدارة تعليم مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية
mraa655@hotmail.com

نوف ضيف الله عطيه المطيري

Nawaf Dhaif Allah Atiya Al-Mutairi

معلم، إدارة تعليم جدة، المملكة العربية السعودية
ndam-sm@hotmail.com

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الى تسلیط الضوء على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مدراء المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام، استخدم الدراسة المنهج الوصفي المسيحي الارتباطي والسيبي المقارن، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي حوت (37) عبارة وزعت على عينة الدراسة (365) موظفًا. وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الاستراتيجية، وممارسة مدراء المدارس لمستويات الإبداع الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة جده جاءت بدرجة " مرتفعة ". وأنثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للإبداع الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة جدة، وأشارت الدراسة الى انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات



أفراد الدراسة حول محور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة ، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين سנות خبرتهم أكثر من 10 سنوات (خبير)، وأوصت الدراسة ضرورة إشراك مدراء المدارس للهيئة الإدارية في صياغة رؤيتها الاستراتيجية و تخصيص مدراء المدارس موارد مالية لتنمية رأس المال البشري و نشر ثقافة الممارسات الأخلاقية بين أعضاء الهيئة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الإبداع الإداري، الهيئة الإدارية.

Abstract

The study aimed to shed light on the reality of the practice of strategic leadership and administrative creativity among school principals from the point of view of the administrative body in general education schools, the descriptive approached applied. A questionnaire consisting of (37) items distributed to the study sample of (365) employees. The results showed that the practice of strategic leadership and administrative creativity in general education schools came with a high degree of approval. The study indicated that there are statistically significant differences between the responses of the study individuals on the axis of the practice of school principals in general education schools in Jeddah for the levels of administrative creativity in different years of experience, and it was shown through the mean ranks. These differences are in favor of the study individuals who have more than 10 years of experience (expert), and the study recommended the necessity of involving school principals of the administrative body in formulating its strategic vision and allocating financial resources for the development of human capital and spreading the culture of ethical practices among members of the administrative body.

Keywords: Strategic Leadership, Administrative Creativity, Administrative Body.



الفصل الأول

مقدمة

يعتبر العامل البشري الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب التفكير في كيفية حماية وتطوير هذا العامل من أجل أداء واجباته بكفاءة وفاعلية؛ ومن أجل ذلك لابد للمؤسسات التعليمية من معرفة العوامل التي لها تأثير على السلوك الإيجابي للأفراد، فعندما تكون أهداف الفرد تتماشى مع أهداف مؤسسته، ولديه رغبة قوية في القيام بعمله والمحافظة عليه، وبذل جهد أكبر للبقاء فيه، فإن ذلك ينعكس في أدائه لوظيفته. والقاده هم أحد أهم ركائز التغيير الاجتماعي في معظم الدول مهما كان توجهها من ناحية السياسة عامه والسياسة التربوية خاصة، فالقيادة تحمل مكانة بارزة كواحدة من أكثر وسائل الإصلاح والتصحيح فعالية، وتعتمد نتائجها إلى حد كبير على نوع القيادة التي يتبعها القائد، وبذلك تتبلور فكرة القيادة الاستراتيجية كقيادة تتطلب استخدام تخطيط مدروس طويلاً الأمد لتحسين الأداء المدرسي والنهوض به (Deeboonmee & Ariratana, 2014).

وللقيادة الاستراتيجية أهمية بالغة في تطوير التعليم، حيث أن المؤسسة التعليمية تواجه تحديات تجبرها على مواكبة العصر، في ضل وجود متغيرات سريعة، وذلك بتطوير قدراتها وأحداث تغييرات مستمرة، ليجعلها مواكبة للبيئة المعقدة والمتغيرة، وهذا يتطلب وجود قيادة ذات رؤية استراتيجية، قادرة على التخطيط للمستقبل، ولديها القدرة على تحفيز من حولها لتحقيق تلك الرؤية (الزهراي, 2018). والقاده هم من يصنعون القيادة الاستراتيجية وليس هي من تصنعهم. وبالتالي فهم يصنعون النجاح للمنظمات التي يعملون بها ويحققون لها أهدافها الاستراتيجية. لذلك يرى محمد (2011) انه من أجل الاستفادة من الأبعاد الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بشكل فعال، فان هذه المؤسسات بحاجة إلى قادة قادرين على التعامل مع التغيرات المتداخلة المستمرة، وإنشاء توازن إبداعي بين متطلبات البيئة الخارجية من جهة، وقيمها، وأهدافها، وأولوياتها التنظيمية من جهة أخرى، وبالتالي فإن القيادة الاستراتيجية هي القيادة الرائدة والأكثر ملائمة لتحقيق النجاح.

ويرى إسماعيل وآخرون (2018) بأن القيادة الاستراتيجية تدور حول قدرة القائد على تصور استراتيجية المدرسة وتطوير رؤيتها وتحفيز وإقناع الآخرين لتحقيق تلك الرؤية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، لتوجيه جهود أفرادها لكي يحدثوا تغيير استراتيجي بعيد المدى. والقيادة الاستراتيجية كأسلوب قيادة حديث،



هي عنصر أساسي في تعزيز الالتزام التنظيمي في جميع المؤسسات، حيث تستلهم القيادة الاستراتيجية الواقع، وترافق المتغيرات الأساسية، وتترجم الرؤى المستقبلية إلى إجراءات وقدرات وتوجيه استراتيжи وبالتالي يمكن للقيادة الاستراتيجية تطوير رؤية دقيقة للمستقبل باستخدام الآليات والتوجهات الاستراتيجية التي تعتمد على إعدادات خاصة لدى القادة الإداريين، وتمكينهم من تهيئة وخلق بيئة تشجع على الابتكار والإبداع وتساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية (الحسيني, 2009).

ومن أهم الأعمال التي تستخدمها المنظمات للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية وغيرها هو الإبداع الإداري الذي يساعدها في مواجهة المشاكل المعاصرة وتحديات المستقبل من خلال الحلول التي تقدمها للتعامل مع هذه المشاكل (الشحاء, 2003). وتكامل القيادة الاستراتيجية مع مستويات الإبداع الإداري، والذي عرفه السلمي (2010) بأنه "ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد والعاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجيدة والأداء المتميز، والخروج عن المألوف في كل الإنجازات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعياً لزيادة الكفاية الداخلية والخارجية المنظمة، ونموها، وبقائها، وزيادة قدرها التنافسية" (ص.54). كما ويفكك المربع (2008) بأن عملية التفكير الإبداعي هي عملية تعقب عدة مراحل تسبق الفكرة الإبداعية، وتبين في الأفراد الذين يمتلكون بعض الخصائص والقدرات القيادية التي تدل على الإبداع والابتكار، حيث يعتبر الإبداع من أهم مهام القائد الحديث ومتصلة في كل أقواله وأفعاله وتطبعاته، والقيادة الإبداعية هي أيضاً مستودع لاستيعاب أفعال المسؤولين الإبداعية وتطوير أفكارهم، وفي هذا السياق، يكون القائد الإبداعي هو الشخص الذي يسعى دائماً إلى جمع الأفكار الجديدة وتنظيم علاقتها غير المتصلة بطريقة فريدة تجعلها نقطة محورية لجميع مراحل العملية الإبداعية.

وبناء على ما سبق يلاحظ أن العملية التعليمية هي عملية متغيرة وحديثة تتطلب أساليب إدارية وحديثة ومتطرفة لتوجيه وتنظيم عملياتها لضمان الاستمرارية وتحسين الأداء وإيجاد بدائل قابلة للتطبيق وتطوير الأهداف للارتقاء بالمستوى التعليمي. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة ل تستكشف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديرى المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جدة.



مشكلة الدراسة

أشار شهاب (2010) بأن القيادة تلعب دوراً نشطاً في المنظمات ذات الاهتمامات و مجالات العمل المختلفة، لكن القيادة بمعناها الأوسع تظل الأكثر تأثيراً، حيث تسعى القيادة إلى تنظيم وإنشاء إطار عمل واضحة ومعايير محددة يمكن للمنظمة من خلالها العمل على ضمان تحقيق أهدافها وتطلعاتها من خلال إدارة وقيادة أفرادها وقادتها الذين يتم اختيارهم لقيادة الأعمال وأهمية القيادة ترتكز على فكرة أن العنصر البشري هو أحد أهم العوامل الموجودة في بيئه العمل، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية والتقنية الحالية، كان البشر ولا يزالون المحرك الرئيسي والداعم الأكبر لعملية تطوير أعمال المنظمة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في استراتيجيةيتها وتحقيق تطلعات الإدارة العليا.

ومما لا شك فيه أن القائد وممارسته القيادية ستؤثر بشكل أو بأخر على سلوك وأداء المرؤوسين وعلى مدى إبداعهم في العمل. وفي الآونة الأخيرة برزت مسألة القيادة الاستراتيجية والأبعاد المرتبطة بها بشكل بارز أيضاً في الأدبات الإدارية حول الإدارة الاستراتيجية، بسبب آثارها العميقه على العمل والمنظمات بشكل عام، ولآثارها الواسعة في الحاضر وفي المستقبل على المنظمة من خلال ما تملكه من قيم ومنهج إداري يجعل لها بصمة واضحة على هذه المنظمة (المربي، 2008). وعند الحديث عن أهمية النقاش بين أفراد المنظمة وفق التنظيمات الإدارية وبروتوكولات العمل يرى الشقحاء (2003) انه من المهم للقادة تشجيع النقاش المفتوح حول أي مشاكل يواجهها الموظفون، وهذا يسمح للموظفين بتطوير تفكيرهم الإبداعي ويفيد بهم إلى خلق وابتکار أفكار جديدة.

ونظراً للممارسات التقليدية لقيادة وإدارة المؤسسات التعليمية لمراحل التعليم العام، وجعل دور مدير المدرسة يقتصر على تنفيذ الأنظمة والأدوار التنظيمية والإدارية مهملاً على ثرها التخطيط والتحليل والإبداع والابتكار ومتناصياً وضع الأهداف الاستراتيجية لقيادة المدرسة.

وجاءت دراسة المغربي (2015) للبحث حول علاقة ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستويات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية لتأكيد أهمية امتلاك الجامعات لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فيها. كما هدفت دراسة الوادي (2021) إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربع (التصور



الاستراتيجي، المواهب، اليقظة الاستراتيجية، إدارة التغيير) في عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، الطلق، المرونة) وقد أثبتت هذه الدراسة ذلك الأثر.

ولهذا كان من الضروري ومن المهم البحث العلمي حول واقع ممارسة أنواع القيادة وخاصة الحديثة منها، لذلك رأى الباحثان أهمية البحث حول ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري بمدارس التعليم العام. وتوضيح الانعكاسات التربوية والتعليمية لهذا النمط من القيادة ولهذه العناصر من الإبداع الإداري على الفاعلية في الأداء والمرونة في العمل وروح التنافس بين منسوبي المدرسة، ومما لاشك فيه أن القيادة الاستراتيجية سوف تقف سداً منيعاً أمام التغيرات والتهديدات التي تهدد نمو المدرسة وتطورها وعندما تقرن بالإبداع الإداري فسوف تولد بيئة مدرسية جاذبة ومنظمة ومنافسة وعمل تنظيمي مبدع ومبتكر، في ضوء مراجعة الأدبيات التربوية السابقة ذات الصلة، يلاحظ بوضوح أن الدراسات البحثية التي أجريت كانت محدودة من أجل إلقاءزيد من الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

وبناء على ما سبق تم صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديرى المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

وينبثق من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى ممارسة مدراء المدارس للقيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربع (توجيه الرؤية، تنمية رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟
2. ما مدى ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام لمستويات الإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟
3. هل توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟



4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسات القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الخبرة) من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مستويات الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الخبرة) من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

أهداف الدراسة

1. تسلیط الضوء على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مدراء المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده.

2. معرفة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده.

3. اكتشاف الفروق في تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده تعزى للمتغيرات demografie التالية (الجنس، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية القيادة الاستراتيجية حيث هي العنصر الذي يمكن أن يحدث التغيير والتطوير في أداء الموظف؛ وعملية إدارة وتقدير وتطوير الأداء هي عملية تتبع من الدافع الذاتي الصادق والكفاءة المتكاملة للقيادة الاستراتيجية لأنهم أكثر دراية بالأداء ونقطة القوة والضعف والمسارات التنموية المطلوبة تأكيداً لأهمية العلاقات بين المؤسسة وبينها الاجتماعية (Shao. 2019). والقيادة الاستراتيجية تعمل على توجيه المنظمات نحو أهدافها الاستراتيجية. كما أشار لها شهاب (2010) بأن القيادة تلعب دوراً نشطاً في المنظمات ذات الاهتمامات ومجالات العمل المختلفة ، لكن القيادة بمعناها الأوسع تظل الأكثر تأثيراً، حيث تسعى القيادة إلى تنظيم وإنشاء إطار عمل واضح ومعايير محددة يمكن للمنظمة من خلالها العمل على ضمان تحقيق أهدافها وتطلعاتها من خلال إدارة وقيادة أفرادها وقادتها الذين يتم اختيارهم لقيادة الأعمال وأهمية القيادة ترتكز على فكرة أن العنصر البشري هو أحد أهم العوامل المجددة في بيئة العمل، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية والتقنية الحالية، كان البشر ولا يزالون المحرك الرئيسي والداعم الأكبر



لعملية تطوير أعمال المنظمة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في استراتيجيةيتها وتحقيق تطلعات الإدارة العليا. ولا تقل أهمية الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام عن أهمية القيادة الاستراتيجية حيث أصبح من الأساسيةيات المطلوبة في العمل الإداري في عصر التساع العلمي والتكنولوجي والمهني الذي تواجهه المنظمات الحكومية وخاصة وفي ظل التهديدات التي تحيط بالعمل الإداري بلال (2018). وتزداد أهمية الدراسة عند بحث التكامل بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في مدارس التعليم العام، وقد تلخصت أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. أهمية القيادة الاستراتيجية كأحد أهم وأحدث مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري الذي يعتبر من أهم الأدوات التي تستخدمها القيادات داخل المنظمات للوقوف على مشاكل العمل المعقدة وتقديم الحلول المناسبة لها بما يساهم في ارتقاء هذه المنظمات وتطورها.
2. الإبداع الإداري وتأثيره على تطور المنظمات وبقائها وتحقيقها للمنافسة ويساعد على إيجاد حل للمشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات وفي تطوير وتنمية مهارات العاملين ويوثر إيجاباً على اتجاهاتهم وميولهم وسلوكياتهم.
3. المجتمع الذي تطبق فيه الدراسة وهي مدارس التعليم العام كأحد اهم الركائز الأساسية في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
4. قد يساعد هذا البحث مدراء مدارس التعليم العام في التعرف على نظرية القادة الاستراتيجية وتبني ممارساتها وأبعادها للنهوض بمستوى أداء مدارسهم.

مصطلحات الدراسة

القيادة الاستراتيجية: هي القدرة على التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. أيضًا هي عملية التحسين المستمر لجميع الوظائف الأساسية والخدمة للمؤسسة لتطوير خدماتها المقدمة من خلال وضع وتحديد رؤية استراتيجية، وهي عملية لهيكلة سياسات العمل والمساعدة في تدريب الآخرين للتغلب على التحديات المتعلقة بحل مشاكل العمل اليومية (أبوريشة، 2018). "والقيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخييل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب للمنظمة" (جاد الرب، 2012، ص 49)



وتعزز القيادة الاستراتيجية إجرائياً: بانها قدرة القائد على وضع خطط وأهداف قابلة للتطبيق وتكون هادفة وذكية وقابلة للقياس بحيث تلبي جميع الاحتياجات الإدارية والتنظيمية وتقود المنظمة الى التطور وتحقيق تلك الأهداف.

الإبداع الإداري: هو جملة العمليات التي يستخدمها الإنسان مع ما يملك من مهارات وقدرات مضارف إليها البيئة المحيطة به وما تحتويه من مؤثرات بحيث يخرج بفكرة أو طريقة أو أسلوب ويحقق المنفعة له وللمنظمة التي يعمل بها (منصور 2003).

ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً: بأنه التجديد والابتكار في طريقة العمل وفي إيجاد الأفكار التي تكسب المنظمة التميز والمحافظة على الأداء المتعدد.

الهيئة الإدارية: منسوبي المدرسة الغير ممارسين لمهنة التدريس (مدير-وكيل-موجه طلابي - رائد النشاط - محضر مختبر-أمين مصادر- موجه صحي -مساعد إداري - مسجل بيانات - سكرتير- مراسل- عامل خدمات) التشكييلات المدرسية حسب الدليل الإجرائي (1437). ولظروف البحث الحالي تم استثناء مدير المدرسة من عينة الدراسة كونه المستهدف في الدراسة الحالية.

التعليم العام: جميع المراحل التعليمية الحكومية والأهلية ما قبل التعليم الجامعي (الابتدائي – المتوسط – الثانوي) الدليل الإجرائي (1437).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضا للإطار النظري للدراسة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من حيث مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها وخصائصها ومزاياها ووظائف القيادة الاستراتيجية والمهارات الالزمة لها وأبعاد القيادة الاستراتيجية، وكذلك يتناول مفهوم الإبداع الإداري وأبعاده وأهميته ومعوقاته، مستندًا على الدراسات السابقة في هذه المحاور وفق أدبيات البحث العلمي.



المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

تعتبر القيادة من أبرز الأعمال الإدارية داخل المنظمات بجميع أشكالها، فمن غير وجود قيادة لن تتمكن المنظمات من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها. والقيادة هي عملية لا يمكن ممارستها وتنفيذها بشكل فردي، بل هي عملية جماعية، بمعنى أنه لابد من وجود جانب تفاعل بين مجموعة من الأفراد، بحيث لا يرتبط هذا التفاعل المؤثر بمنصب وظيفي أو جنس معين بمعنى أنه ليس من الضروري أن يمتلك الفرد موقعًا وظيفياً محدداً كي يكون مؤثراً، وليس بالضرورة أيضاً أن يكون الفرد ذكرًا حتى تتم الموافقة له من قبل الآخرين بكل طوعية (الزعبي، 2010).

وللقيادة أنواع كثيرة ومن أهمها القيادة الاستراتيجية والتي تعد من أكثر أساليب القيادة شيوعاً اليوم. حيث إنها نموذج اثبت نجاحه في الغالبية العظمى من المنظمات، والقيادة الاستراتيجية لها بصمة قوية وفعالة في تطور ورقي المنظمات، إذ أن لها دور فعال وقوي في تحقيق الأهداف للمنظمة ومساعدتها على التطور والتقدير والنمو ولها الدور المهم في التأقلم مع العوامل والمتغيرات البيئية، وتزيد من قدرة المنظمة على تطوير وزيادة كفاءة العاملين فيها، إضافة إلى ذلك، تعتمد القيادة الاستراتيجية على مبادئ وقيم من أهمها المبادرة والإبداع والابتكار كأدوات فعالة ومساعدة في دعم فاعلية الأداء وجذب القوى الاجتماعية التي تحكم في أساليب وطرق السلوك القيادي وتحدد ملامح التعامل فأصبحت تناول جانب كبير من الأهمية لدى المنظمات في هذا الوقت، وذلك بسبب الدور المهم الذي تقوم به في دعم ومساعدة عمليات التطور داخل المنظمة (نجم والنعيمي، 2012).

إن أهم ما يميز القيادة الاستراتيجية هو أنها تعمل بشكل فعال في بيئات غنية بالمعلومات وبيئات غامضة وفوضوية ومعقدة حيث يتطلع القادة الاستراتيجيون وأولئك الذين ينفذون الاستراتيجية إلى تحديد الاتجاه وإلى أين يجب أن تتجه المنظمة، وخاصة وجهتها المستقبلية، فيحددون ما تسعى المنظمة لتحقيقه وما يجب أن تتحققه؛ ولا يقتصر دور القيادة الاستراتيجية على دعم المنظمات في تحديد أهداف وغايات المنظمة، بل يتعدى ذلك لتمكين المنظمات من التكيف مع بيئه اليوم العالمية والمتغيرة بشكل متزايد، لذلك يجب أن يكون القائد الاستراتيجي معلماً ونموذجاً يحتذى به لأتباعه وغيرهم، والذين لديهم القدرة على شرح رؤيته والقدرة على تشكيل القيادة (الرابعة، 2016). من هنا يجد البحث حاجة ملحة لتسلیط الضوء على هذا الموضوع والتعرف على الدور الفعلي الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري.



مفهوم القيادة الاستراتيجية

حظيت قضايا القيادة باهتمام كبير من المفكرين والباحثين. ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمات من خلال قائد يدمج الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية وتحقيق الأهداف المحددة (تكليش، 2015). وفيما يلي ما تيسر الاطلاع عليه في مفهوم القيادة الاستراتيجية، حيث قدمت مجموعة من الباحثين والمفكرين تعريفات بارزة لهذا المفهوم. ويشمل مفهوم القيادة الاستراتيجية جزأين: القيادة والاستراتيجية.

مفهوم القيادة

يعرف الربابعة (2016) القيادة بأنها القدرة على التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما عرفها حماد (2011) بأنها عملية يقوم بها الأفراد في المنظمة وتمثل بمساهمة كل فرد وتحمله لجزء من المسؤولية؛ ولقد بين أنه لكي تكون القيادة فعالة يجب أن تكون عملاً وفتاً في الوقت نفسه. ويعرف كل من الفكري والشوهاني (2016) القيادة بأنها مجموع الأنشطة والممارسات والمعتقدات الإدارية والفكرية التي يتبعها القادة في مجال عملهم، والتي تساعده في مواءمة فرق العمل وتحسين القدرة على صياغة المهام وتنفيذها ثم حل المشكلة. ومن خلال التعريف السابقة يرى البحث أن القيادة هي مجموعة من الممارسات والأنشطة التي يتبعها القادة داخل المنظمة وتهدف إلى التأثير على الواقع بشكل إيجابي ويعملون من خلالها في توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة وتطوير أدائها.

مفهوم الاستراتيجية

يعد مصطلح الاستراتيجية مصطلح واسع اختلف في توضيحه من قبل الباحثين والمؤلفين في مجال الإدارة الاستراتيجية. فأولاًً وقبل كل شيء فقد تم استخدام هذا المصطلح منذ قرون عديدة في المهام الحربية وهي عبارة عن الكلمة اليونانية مشتقة من الكلمة (استراتيغوس)، التي تعني فن القيادة وكيفية استغلال القائد القوي الذي تحيط به لضمان النصر في الحرب، حتى في حرب نابليون، تم استخدام الاستراتيجية كفن وعلم مواجهة الأعداء من خلال القوة العسكرية، كما أن نابليون أكثر من استخدام الاستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تعزز فرصه الانتصار العسكري (حميد، 2018). أما المقلة (2012) فقد وصفها بأنها فن توظيف الإمكانيات المتاحة للمنظمة وتهيئة بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف.



مفهوم القيادة الاستراتيجية

يستخدم مفهوم القيادة الاستراتيجية على نطاق واسع في جميع المنظمات. فقد عرفها ابن حسن (2018) بأنها أعمال تعتمد بصورة كبيرة على توجه طويل المدى ورؤى استراتيجية وينقل تلك الرؤى للجهات ذات العلاقة مع تحقيق الولاء وتوفير القوة اللازمة لتحقيق تلك الرؤى وتركز بشكل كبير و مباشر على إلهام الآخرين والذهب بهم في الاتجاه الصحيح. كما ووصفتها (الزعون، 2019) بأنها رؤى مستقبلية واضحة ومرنة تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة على أساس العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، لتحقيق التكامل والتناغم بين المنظمة وما يحيط بها في بيئتها من خلال الاعتماد على عمليتي الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف. ويعرف shao (2019) القيادة الاستراتيجية بأنها القيادة الاستباقية التي يمكنها توقع المستقبل وبناء المرونة ودعم الآخرين لخلق التغيير الاستراتيجي الذي تحتاجه المؤسسة.

كما أن القيادة الاستراتيجية أيضاً هي عملية التحسين المستمر لجميع الوظائف الأساسية والخدمية للمؤسسة لتطوير خدماتها المقدمة من خلال وضع وتحديد رؤى استراتيجية، وهي عملية لهيكلة سياسات العمل والمساعدة في تدريب الآخرين للتغلب على التحديات المتعلقة بحل مشاكل العمل اليومية (أبوريشة، 2018). وتعتبر القيادة الاستراتيجية المحرك الرئيسي لإدارة المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتمر القيادة الاستراتيجية بمراحل. واعتبر الأكلي (2018) القيادة الاستراتيجية أحد الموارد الأساسية للمنظمة، والمحرك الأساسي لما تحققه المنظمة على مستوى وضع الاستراتيجية ومن ثم تنسيق كفاية التنفيذ وان استراتيجيات السياق التنظيمي تشير إلى جميع الأنشطة التي تحدد مسار المنظمة وتساهم في استمراريتها لتحقيق مهمتها. والقيادة الاستراتيجية في رأي علي (2017) هي قيادة الرؤى الاستراتيجية للمدير التنفيذي أو العضو المنتدب الذي يعتبر اتخاذ القرار الاستراتيجي أساس تلك القيادة. ويصفها (الرابع، 2016) بأنها ذات عقل واضح، ورؤية واضحة، تهدف إلى توفير ميزة تنافسية مميزة للمنظمة وإعطاء المرونة لموظفيها وتشجيع الابتكار والإبداع لتطوير أساليب العمل للنهوض بالعمل التنظيمي وتحقيق الأهداف بكفاءة.

أهمية القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية في أي مؤسسة هي العنصر الذي يمكن أن يحدث التغيير والتطوير في أداء الموظف؛ وعملية إدارة وتقدير الأداء هي عملية تنبع من الدافع الذاتي الصادق والكفاءة المتكاملة للقيادة



الاستراتيجية لأنهم أكثر دراية بالأداء ونقاط القوة والضعف والمسارات التنموية المطلوبة تأكيداً لأهمية العلاقات بين المؤسسة وبيئتها الاجتماعية (Shao. 2019). وتعتبر القيادة هي المنظم للعمل الإداري وأشار شهاب (2010) بأنها تلعب دوراً نشطاً في المنظمات ذات الاهتمامات ومجالات العمل المختلفة ، لكن القيادة بمعناها الأوسع تظل الأكثر تأثيراً، حيث تسعى القيادة إلى تنظيم وإنشاء إطار عمل واضح ومعايير محددة يمكن للمنظمة من خلالها العمل على ضمان تحقيق أهدافها وتطلعاتها من خلال إدارة وقيادة أفرادها وقدادتها الذين يتم اختيارهم لقيادة الأعمال وأهمية القيادة ترتكز على فكرة أن العنصر البشري هو أحد أهم العوامل المجددة في بيئه العمل، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية والتقنية الحالية، كان البشر ولا يزالون المحرك الرئيسي والداعم الأكبر لعملية تطوير أعمال المنظمة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في استراتيجيةيتها وتحقيق تطلعات الإدارة العليا.

كما أضاف Prasertcharoensuk & Tang (2017) لأهمية القيادة الاستراتيجية في المنظمة بأنها تساعده في بناء استراتيجية تنظيمية تساهمن في تحقيق النجاح والازدهار على المدى الطويل وتعزز بشكل مستمر عناصر الميزة التنافسية، حيث ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها وتحقيق أهدافها، ولكن خسارة عنصر القيادة الاستراتيجية يجعل المنظمة تفقد التركيز على المدى الطويل. وللقيادة الاستراتيجية القدرة على التعامل مع الأفراد من خارج وداخل المنظمة والتنسيق مع الكيانات المختلفة التي لم يتم التعامل معها من قبل، حيث تعزز القيادة الاستراتيجية الالتزام والمشاركة، وتوكّد الممارسات الأخلاقية في العلاقات التنظيمية داخل المنظمة، حيث أن للقيادة الاستراتيجية القدرة على تقديم الأسباب الكامنة وراء اضطراب البيئة وغموضها، وتتيح تقديم رؤية شاملة للمؤسسة بشأن التطوير والابتكار، وتساهم أيضاً في بناء رؤية ورسالة المنظمة، وتتضمن خلق الوعي الاستراتيجي من أجل ضمان التنسيق الاستراتيجي لأداء الأعمال في المنظمة، وتسعى إلى التركيز على الموارد البشرية، والتي تعتبر موارد حيوية في ضمان النجاح والتقدم والتطوير المستمر للمؤسسة، وتسعى أيضاً إلى بناء ثقافة تنظيمية تميز بالقدرة على تلبية متطلبات التغيير وإدارتها لتحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة، وهي الرابط بين الموظفين وإدارة المنظمة وتساهم في حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل بين الطرفين.

وهناك مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تشرح أهمية القيادة الاستراتيجية في المنظمات حسب Ding (2011) حيث ذكر أن القيادة الاستراتيجية تعتبر هي حلقة الوصل بين الموظفين وخطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وتعتبر أيضاً بوتقة تنصهر فيها جميع المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وتساهم أيضاً في



تقوية القوى الإيجابية التي تساعد على تقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتساعد القيادة الاستراتيجية في السيطرة على مشاكل العمل وكذلك العمل على حل الخلافات وتحقيق التوازن بين الآراء، كما أنها تسهم في تدريب الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، وعادة ما يتخذ الأفراد القائد كنموذج يحتذى به، وكذلك تعمل على مواكبة المتغيرات الخارجية لتوظيفها في خدمة المنظمة.

خصائص ومزايا القيادة الاستراتيجية

خصائص القيادة الاستراتيجية

ذكر كل من صالح وإبراهيم (2019) أن للقيادة الاستراتيجية الفعالة مجموعة من الخصائص ومن ذلك توفر المهارات القيادية الأساسية وهي: مهارات تصميم الاستراتيجية، ومهارة تنفيذ الاستراتيجيات ومراقبتها، المهارات البشرية، والمهارات الفنية، رغم أهمية هذه المهارات، يجب أن تكون متاحة للقيادة الاستراتيجية، لكنها تختلف في الوزن النسبي، حيث تأتي مهارات تصميم الاستراتيجيات وتنفيذها والتحكم فيها في المقام الأول من حيث الأهمية، وكذلك وجود صفات شخصية معينة في القائد الاستراتيجي وهي: التفاني في العمل، والشجاعة، والتحمل الكبير، والمثابرة، والذكاء، والثقة بالنفس، والطموح، والإبداع، والشفافية، والوضوح، والتعلم المستمر، وكذلك لابد من إيمان والتزام القيادة الاستراتيجية بعملية الإدارة الاستراتيجية أي يجب أن يكون هناك قناعة كاملة من قبل القيادة بأهمية وضرورة الإدارة الاستراتيجية. ويشمل صياغة وتنفيذ الأهداف على أساس دراسة الموارد المتاحة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية؛ بالإضافة إلى التزامها بها كعملية مستمرة، وليس كحدث أو تجربة مهمة تعيشها المنظمة ثم تتلاشى.

مزايا القيادة الاستراتيجية

تميز القيادة الاستراتيجية بمجموعة من السمات والمهارات التي يمتلكها القائد الاستراتيجي الذي يخدم المنظمة، وهي كالتالي (الزهراني 2018):

- **المهارات والقدرات التنظيمية:** يتعلق بالنشاط التنظيمي ويتضمن القدرة على التوجيه الاستراتيجي، والقدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال، والقدرة على تنظيم الأفراد والمنظمة، والقدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة، والقدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية.
- **القدرات الشخصية:** وتشمل القدرة الاستيعابية وتمثل في القدرة على التعلم والإبداع المعرفي من خلال إدراك المعلومات الجديدة واستيعابها ثم استخدامها وتوظيفها والقدرة على التكيف، وهو ما يتمثل في



مواكبة التغير البيئي من خلال الانفتاح وقبول التغيير، وهذا يتطلب درجة من المرونة وعمق معرفة وسلوكي وحكمة إدارية.

وظائف القيادة الاستراتيجية

للقيادة الاستراتيجية العديد من الوظائف المتنوعة، ومن ذلك ما ذكرته Goldman (2012) بأن على القيادة الاستراتيجية أن تدير المنظمة بأكملها دون التركيز على إدارة التقسيمات الفرعية فقط، وتساعد المنظمة أيضاً في مواجهة المشاكل الرئيسية التي تطرحها البيئة التنافسية المعقدة في السوق الذي تخدم فيه، وتساعد أيضاً في التأثير على السلوك البشري للأفراد الذين يعملون بكفاءة في أي بيئة غير مؤكدة أو محفوفة بالمخاطر، وكذلك لابد للقيادة الاستراتيجية أن تعرف كيفية التأثير على الآخرين فيما يتعلق بسلوكهم، وتزويدهم بالأفكار، وجعلهم يشعرون بالمنظمة ككل كأسرة واحدة بهدف مشترك، وهذا لا يفعله سوى القادة الاستراتيجيين الأكفاء، كما أنها تدير أيضاً رأس المال البشري، وهو جانب مهم وخطير من صفات ومهارات القائد الاستراتيجي، ولابد لها من تعظيم القيمة التنظيمية، حيث تعتبر الوظيفة بمثابة المسؤولية الأساسية للقيادة الاستراتيجية، أي تشجيع المديرين التنفيذيين وجميع المديرين في المنظمة على تبني القيادة الاستراتيجية، كما أن للقيادة الاستراتيجية أن تتخذ قرارات أساسية لا يمكن التفاوض عليها.

المهارات الالزمة للقيادة الاستراتيجية

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في شخصية القائد الاستراتيجي كما ذكر Maula, Keil and Zahra (2013) منها: المهارات الإنسانية وهي القدرة على التفاعل مع الناس وفهمهم، وأن تكون قادرًا على خلق روح العمل داخل الفريق، حيث تعتبر العلاقات الإنسانية جزءاً لا يتجزأ من روتين العمل اليومي للمدير، وبناءً عليه، تعد المهارة الإنسانية مطلباً وشرطًا أساسياً لشخصيته، وكذلك المهارات الفنية والتي تمثل هذه المهارات في معرفة وفهم طبيعة العمل الذي يقوم به المدير، مثل مدير الحسابات ومدير المراجعة، الذي يجب أن يكون على دراية بقواعد ومعايير المحاسبة، أو مدير الأفراد، الذي يجب أن يكون على دراية بأساسيات ومشاكل إدارة الأفراد، وكذلك المهارات الفكرية والتي تمثل في القدرة على تخيل الأشياء وتصورها، لمعرفة الأبعاد المتكاملة لأي مشكلة، حيث إنها القدرة على تصور العلاقات بين المتغيرات المختلفة. وتحتفل الأهمية النسبية لكل نوع من هذه المهارات حسب الدرجة الإدارية للمدير، لذلك تزداد أهمية المهارات الفكرية مع مستوى المدير في المنظمة.



أبعاد القيادة الاستراتيجية

للقيادة الاستراتيجية عدة أبعاد، وهناك إجماع لكثير من الباحثين عليها، وهي على النحو التالي:

أولاً: توجيه الرؤية الاستراتيجية

حدد أبو ريشة (2018) الرؤية الاستراتيجية بأنها مجموعة المهارات والصفات الشخصية التي يمتلكها القائد الاستراتيجي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وتوجيه الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة يشير إلى الرؤية طويلة المدى للهدف الاستراتيجي الذي تم إنشاء المنظمة لتحقيقه، حيث توضح هذه الرؤية رؤية المنظمة من خمس إلى عشر سنوات في المستقبل كبعد موجه نحو الهدف، وتعبر هذه الرؤية عن الصورة الذهنية المثلثي تحاول المنظمة جاهدة ببناءها في المستقبل (عبد، 2016). ويجب على الاستراتيجيين عند صياغة الاستراتيجية أن يكونوا دقيقين للغاية في التنبؤ بالأحداث المستقبلية وكيف ستبدو بيئتهم التنظيمية على المدى الطويل ، لأن ذلك سيساعدون على التعامل معها بشكل فعال، وتوفير الضمان للاستقرارية والنمو، والمؤسسات الناجحة هي تلك التي لديها رؤية صحيحة للقضايا المستقبلية، ودقة في توقعاتها، وتكرس الموارد والمصالح لهذه القضايا، ومن ثم رؤيتها الاستراتيجية، وعلى ذلك يمكن تعريفها على أنها الاتجاه المستقبلي وما تريده المنظمة أن تكون ، وأين تريد أن تكون في المستقبل ، وبالتالي إلى أين تريد أن تصل، وما الذي يميزها عن غيرها (بن شوحة، 2019).

كما تعد الرؤية من العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي والتي تم الاتفاق عليها من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، حيث أصبحت الرؤية شكلًا من أشكال القيادة، وأحد المهام الضرورية التي يجب على القيادة أداؤها بدقة ووضوح في المنظمة وتكون الرؤية من جزأين رئيسيين، هما الأيديولوجيات الجوهرية التي تنبثق من ثقافة التنظيم وتاريخه والمستقبل المتوقع فيه (العبادي وعبيد، 2018). وأضاف الأكليبي (2018) أن الجانب المهم الذي يجب أن يتمتع به القائد الاستراتيجي هو امتلاكه لرؤية ذات أبعاد متكاملة وشاملة، يمكن من خلالها تحديد اتجاه العمل في المنظمة، حيث تشمل قدرة القائد الاستراتيجي رؤية مستقبل المنظمة بطريقة واضحة ودقيقة ومتكلمة، وهذه القدرة تتطلب وجود رغبة قوية لتغيير الوضع الراهن، واعتماد مجموعة من الأهداف الجديدة والمختلفة لرسم استراتيجيات طويلة المدى لاستغلال الفرص البيئية.



ثانياً: تنمية رأس المال البشري

رأس المال البشري يعتبر كل المعرفة والعلم والخبرة الموجودة في أذهان العاملين والموظفين داخل المنظمة، وكل منهم مساحة معرفية متميزة عن الآخرين، ومن مهام القيادة الاستراتيجية، تطوير هذه العقول، والاهتمام بها وتنميتها من خلال وضع الخطط والبرامج التي تحفز وتحافظ على المهارات والقدرات التي تمتلكها، لكي تنجذب مهام المنظمة (رحمون، 2019).

كما عرف عبود (2020) رأس المال البشري بأنه مجموعة من الأفراد يمتلكون مجموعات مختلفة من المهارات والمعرفة والقدرات التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء التنظيمي. بينما عرف أبو ريشة (2018) رأس المال البشري بأنه مجموعة الكفاءات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة مثل المعرفة والمهارات والتطوير الوظيفي والمبادرة والابتكار والقدرة على مواجهة التغيير والقدرة على حل المشكلات.

ويشير رأس المال البشري إلى مهارات القوى العاملة داخل المنظمة حيث تحدد فعالية تطويرها وإدارتها داخل المنظمة لكتفاتها الأساسية في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها بنجاح، ويشير إلى العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وإدارته في حقيقته إلى أن رأس المال البشري يتعامل مع المعرفة التنظيمية، بما في ذلك الخطط والبرامج وشبكات العلاقات، بالإضافة إلى المعرفة والمؤهلات؛ فهو يركز على التجديد ويشجع على المخاطرة، وبالتالي السعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال توليد أفكار جديدة (أبو ردن، 2018). وجود عاملين من ذوي المهارات العالية والأكثر نشاطاً وابتكاراً داخل المنظمة، ومشاركتهم في حل المشكلات التي قد تواجهها، بالإضافة إلى جهودهم لإطلاق الطاقة الكامنة والأفكار الإبداعية، تساهم في تنسيق وتغيير العمل الذي يفيد النمو الاقتصادي للمنظمة، لأن العمال يعتبرون مورداً رأسياً في معظم المؤسسات الصناعية، في أمريكا وأوروبا واليابان، وهم الأصول الأساسية التي تمتلكها المنظمات والتي بوجودهم تحقق المنظمة أهدافها (جبارة، 2017).

ثالثاً: المحافظة على الثقافة التنظيمية

لقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي في المنظمات لأنه أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح وتفوق المنظمة وخاصة تقدمها نحو التميز، في الأوقات التي تتميز فيها بيئه الأعمال بالتغيير السريع، يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، والمنظمة التي لديها ثقافة قوية قابلة للتكييف تمكن الأفراد العاملين فيها من التفاني والانضباط



والإبداع والابتكار والمشاركة في صنع القرار وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل، وهذا يدفعهم إلى تحقيق أداء متفوق يمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها (الخوادلة, 2017). وتحدد الثقافة التنظيمية المسار الاستراتيجي للمؤسسة لأنها تعكس الأداء الفعلي للمنظمة وتكون من مجموعة معقدة من الأنماط والممارسات والقيم والأيديولوجيات التي توجه سلوك الموظف نحو الإنجاز، وتلعب دوراً مهماً في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة (الروسان, 2015).

وللثقافة التنظيمية أهمية كبرى حيث أنها تتعكس على الهياكل التنظيمية القائمة وسلوكيات الإدارة السائدة، وتؤثر على أنظمة الاتصال والمعلومات، وكذلك طريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، لأن هذا ما تسعى غالبية المنظمات إلى اتباعه، وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً للنمو والتميز والنجاح، ومعرفة على المستوى المحلي والدولي، ويمكن أن تكون الثقافة أيضاً مصدراً للضعف التنظيمي وعقبة أمام التنمية والتغيير، وهذا يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم استراتيجية المنظمة من خلال تطوير القيم الحقيقية والمعتقدات الإيجابية، كما أن الثقافة التنظيمية مهمة للمنظمة وتأثير على الأفراد الذين يعملون من حولها (الحارثي, 2019).

رابعاً: الممارسة الأخلاقية

توصف الأخلاق بأنها مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها الأفراد للتمييز بين الخير والشر، والصواب من الخطأ؛ وتتمتع المنظمات التي تلتزم بالمهارات الأخلاقية بالقدرة على تشجيع العمال على جميع المستويات التنظيمية على التصرف بشكل أخلاقي في تنفيذ استراتيجياتها حتى يتم تحقيق برامجها وأهدافها (سيد, 2019). وأدت الحاجة إلى الممارسات الأخلاقية السليمة في نطاق العمل داخل المنظمات إلى ظهور القيادة الأخلاقية، حيث إنها تزيد من كفاءة تطبيق العمليات الاستراتيجية عند تنفيذها في سياق الممارسات الأخلاقية، والمنظمات الأخلاقية تحفز الأفراد وتمارس القواعد والمعايير الأخلاقية على جميع المستويات، علاوة على ذلك، يجب أن تشكل الممارسات الأخلاقية إطاراً لعمليات صنع القرار واتخاذ القرار وأن تكون جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية (رحمن، 2019). والعمل داخل المنظمة في إطار التزامها بإطار تنظيمي أخلاقي يساهم في الرضا الوظيفي للموظف ويدعم العمل الجماعي والتعاون والولاء للمؤسسة ويزيد من فعالية وكفاءة الإنجاز والأداء وتحقيق الرؤية للمنظمة والتي تحقق لها فوائد على المدى الطويل (جبارة, 2017).



المحور الثاني: الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري

سوف نتطرق في هذا المحور الى توضيح مفهوم الإبداع بشكل عام كمقدمة ثم توضيح مفهوم الإبداع الإداري ومدى ارتباط المفهومين.

مفهوم الإبداع

تعددت المفاهيم والتعاريف حول كلمة الإبداع فتعريفه لغةً "فالإبداع مشتق من الفعل "أبدع" وأبدع الشيء أي اخترعه وأوجده وأحدثه والبدع الشيء الذي يكون أولاً وفي التنزيل قل ما كنت بداعاً من الرسل أي ما كنت أول من أرسل من الرسل " (معجم لسان العرب، ابن منظور). وعرف قباجة (2019) الإبداع بأنه مجموعة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود الى تحقيق مخرجات ذات قيمة جديدة للفرد والجماعة وتسهم في إيجاد الحلول الجديدة والمبتكرة للمشكلات والمواضف. وعرفه عبدالله (2015) بأنه مجموعة من العمليات العقلية المعقدة والتي تستدعي إيجاد وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة والتي تصنع الفرق في الطريقة والأداء، ويمكننا القول بأن الإبداع عدد لامتناهي من الأفكار والطرق والأساليب والمهارات المبتكرة والتي تميز أداء الفرد وتجعله القدوة الحسنة داخل المنظمة وقد تكون سمات فطرية في الإنسان ولكنها في الغالب تكتسب خلال دورة الحياة.

مفهوم الإبداع الإداري

عندما يمارس الإبداع في مجال الإدارة يخرج لنا مصطلح الإبداع الإداري وهو إيجاد القيم والأفكار التي تصنع أسلوباً جديداً للفرد وتوثر على المنظمة ككل. فقد عرف منصور (2003) الإبداع الإداري بأنه جملة العمليات التي يستخدمها الإنسان مع ما يملك من مهارات وقدرات مضاد اليها البيئة المحيطة به وما تحتويه من مؤثرات بحيث يخرج بفكرة أو طريقة أو أسلوب ويحقق المنفعة له اولاً ثم للمنظمة التي يعمل بها. كذلك عرفته الزهري (2005) بأنه قدرة الموظف على إنتاج فكرة أو طريقة أو استراتيجية جديدة لحل المشكلات موظفاً ما لديه من مهارات وقدرات وتحت مظلة الطلاقة والمرونة والأصالحة والقدرة على التحليل والربط. والإبداع الإداري هو "ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد والعاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجيدة والأداء المتميز،



والخروج عن المألوف في كل الإنجازات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعياً لزيادة الكفاية الداخلية والخارجية المنظمة، ونموها، وبقائها، وزيادة قدرها التنافسية" (السلمي، 2010، ص.54).

معوقات الإبداع الإداري

لكل راحلة مسار ولكل مسار معوقات والراحلة هنا الإبداع والمسار الإدارة. ومعوقات الإبداع الإداري هي التحديات والصعوبات والتهديدات بجميع أنواعها الشخصية والتنظيمية والاجتماعية والتي تمنع الموظف من تطبيق ما لديه من أفكار وابتكار وقد تمنعه أيضاً من الوصول إلى الفكرة وتحول دون ممارسة الإبداع الإداري داخل المنظمة (القططاني، 2011).

وقد صنف قباجة (2021) معوقات الإبداع الإداري إلى ثلاث مجموعات وهي: المعوقات التنظيمية وهي التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي وأهدافها ونوع الإدارة ومدى تشجيعها للتتجديد والابتكار والإبداع، وكذلك المعوقات الشخصية وهي المتعلقة بالفرد نفسه وما يمر به من ظروف تضعف جمامه وتتشل الإبداع لديه، وكذلك المعوقات الاجتماعية والثقافية وهي تلك القيود والحدود التي يضعها المجتمع وتأثير سلباً على أفكار وعمليات الفرد.

أهمية الإبداع الإداري

مما لا شك فيه فإن أهمية الإبداع لا تقل عن أهمية العمل الإداري نفسه وبالتالي ممكن أن نلخص أهمية الإبداع الإداري كما ذكر شعباني (2016) بأن الإبداع الإداري يساعد على تطور المنظمات وبقاءها وتحقيقها للمنافسة، كما انه يعمل على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والطرق والتكنولوجيا والتقنيات الملائمة للإبداع، وكذلك يساعد على إيجاد حل للمشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات وفي تطوير وتنمية مهارات العاملين وبيؤثر إيجاباً على اتجاهاتهم ميل لهم وسلوكياتهم، ويوفر أيضاً بيئة مناسبة لتقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين من المنظمة والمتعاملين معها، كما أن الإبداع الإداري يساعد في تسهيل الأعمال الإدارية والتنظيمية للمنظمة، ويساعد المنظمة على التفاعل والتكيف مع العاملين ومع المستفيدين ومع المتغيرات التي تواجهها المنظمة، كما انه يساعد على الاكتشاف والتطوير والاقتراحات وطرح الأفكار التي تساعد على وضع الخطط والسياسات للمنظمة.



المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري

هناك العديد من المتغيرات المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر وبشكل غير مباشر ويمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

(1) القيادة: مما لا شك فيه أن القائد وممارسته القيادية ستؤثر بشكل أو بآخر على سلوك وأداء المرؤوسين وعلى مدى إبداعهم في العمل. وبناءً عليه أوضحت دراسة العنقرى (1422) والمطبقة على عينة من الإدارات الحكومية بمدينة الرياض أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين سلوك القيادة والسمات الشخصية للقائد من جهة وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين من جهة أخرى كذلك تظهر العلاقة عند منحهم الثقة والحرية. كما هدفت دراسة جبرة (1426) إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين ممارسة أنماط القيادة بشكل عام وبين الإبداع الإداري لدى المرؤوسين.

(2) الثقافة التنظيمية وقيم العمل: من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وقيم العمل وبين الإبداع الإداري توصلت الدراسة إلى أن الثقافة بجميع أبعادها تؤثر في الإبداع، ولكن بدرجات متفاوتة حيث تؤثر الثقافة الشخصية وثقافة القوة بدرجة أعلى من ثقافة الدور وثقافة المهمة التي يأتي تأثيرها في الإبداع الإداري بدرجة أقل من النوعين الأولي (الصرايرة، 2003). وفي دراسة أجراها حامد (2009) على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين قيم العمل وهي القيم الشخصية والقيم التنظيمية وقيم العدالة من جهة وبين الإبداع الإداري من جهة أخرى.

(3) ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي: حسب الدراسة التي أجراها الوطري (2009) على شركة الاتصالات الكويتية (زين) فإن العمل على إدارة ضغوط العمل مثل إزالة المسببات المؤدية لضغط العمل أو الابتعاد عنها أو التقليل منها أو تقديم الدعم للموظفين يؤثر ايجاباً على الإبداع الإداري لموظفي الشركة حيث كلما تم تقليل ضغوط العمل كلما زاد الإبداع الإداري لدى الموظفين. وبالنسبة للاحتراق الوظيفي فيوجد هناك علاقة عكssية بين مصادر الاحتراق الوظيفي الشخصية والمجتمعية والتنظيمية وبين الإبداع الإداري بجميع عناصره التفاعل والدعم والتحفيز والعمل بروح الفريق ودعم المنظمة عيداروس (2011).

مكونات وأبعاد الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من أربع مكونات أساسية كما ذكر الصيرفي (2008) وهي: الطلاقة الفكرية وتمثل في قدرة الشخص على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة للتعامل مع بالإجراءات



الصحيحة والمناسبة لموقف معين ومحدد، وكذلك المرونة وهي قدرة الشخص على التنقل بين المواقف والمشاكل وإيجاد الأفكار والحلول بطريقة مبتكرة وجديدة، والأصالة وهي القدرة على توفير الأفكار والطرق الجديدة والأقل شيوعاً وانتشاراً بحيث تتأصل هذه الأفكار من هذا المبدع، وكذلك القدرة وهي الإدراك والتعامل الصحيح مع المشكلات والمواقف والقدرة على حلها بطرق إبداعية.

مستويات الإبداع الإداري

المستويات هي الدائرة التي يتم فيها ممارسة الإبداع الإداري. وهناك ثلاث مستويات للإبداع الإداري مرتبة من الأصغر إلى الأكبر كما فياض (1995) وهي: الإبداع على المستوى الفردي، ويختلف هذا الإبداع من شخص إلى آخر حسب الفروق الفردية وحسب السمات الشخصية والمهارات التي يمتلكها ذلك الشخص وقد يتميز ويختص بها دون غيره ، وكذلك الإبداع على مستوى الجماعات وهو تكامل وتناغم فرق العمل داخل أقسام المنظمة بحيث يطبقون عدد من الأفكار على مهمة ما ويصلون إلى نتيجة جديدة ومبتكرة، ومنها أيضاً الإبداع على مستوى المنظمات و هو تميز تلك المنظمة عن غيرها بسبب الإبداع الذي يمارسه الأفراد والجماعات داخل المنظمة؛ وكل مستوى للإبداع الإداري هو انعكاس للمستوى الذي قبله عند ترتيب المستويات من الأكبر إلى الأصغر.

الخصائص الديموغرافية لمجتمع البحث وعلاقتها بممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري

الجنس: يعتبر متغير الجنس من أهم الخصائص الديموغرافية التي تعطي دلالات واضحة في الدراسات البحثية ومن خلال الدراسات السابقة التي تعنى بالقيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري والعلاقة بينهما تم التوصل إلى ما يلي: توصلت دراسة المطيري (2017) بعنوان درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس عند جميع المجالات ما عدا مجال التركيز والحساسية للمشكلات والمجال الكلي جاءت الفروق لصالح الذكور.



الخبرة: تعتبر الخبرة من الخصائص الديموغرافية المؤثرة في نتائج الدراسات البحثية نسبةً إلى زيادة سنوات الخبرة أو قلتها وقد جاءت دراسة جالودي والشerman (2020) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم (10) سنوات فأكثر على موضوع القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

حظي موضوع القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري باهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارسين في الدول العربية والأجنبية، بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة حول متغيري القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرى المدارس لاحظ الباحثان ندرة الدراسات في كلا المتغيرين خاصة في العالم العربي وفي المملكة العربية السعودية تحديداً. وفي السياق التعليمي العام لوحظ أن الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري تكاد تنعدم إلى حد بعيد، لذا استعان الباحثان بدراسات في سياقات تتصل بالقطاع التعليمي الجامعي والقطاع الحكومي وقطاع الأعمال، وسوف يستعرض الباحثان الدراسات التي اطلعا عليها لمتغيري القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري والتي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، وسيتم استعراضها وفق ترتيبهما في كل محور ثم سنوضح لاحقا الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها. وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية

دراسة عبود (2020) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم القيادة الاستراتيجية في جامعة الزيتونة الأردنية، بالإضافة إلى الكشف عن أثرها في التميز التنظيمي لدى العاملين في الجامعة، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي المحسني والإحصاء الاستدلالي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ورتبهم الإدارية والبالغ عددهم (340) موظفاً من مختلف إدارات الجامعة، حيث تم توزيع الاستبيان كأدلة لجمع البيانات من أفراد الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التعلم المستمر، استثمار القدرات الاستراتيجية) على أبعاد التميز التنظيمي لدى العاملين في الجامعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد



القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر والمؤهل العلمي) وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالموظفين كرأس مال بشري وليس كمجرد تكلفة رواتب وإجازات وخدمات أخرى.

دراسة الزهراني (2018) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير القدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في جامعة أم القرى، أجريت الدراسة في السعودية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ قام الباحث بتصميم استبيانه كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (384) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والقادة الأكاديميين في جامعة أم القرى، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة ، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين تطوير قدرات التعلم التنظيمي التوليدية والتكميلية وقدمنا الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها ضرورة تبني النموذج المقترن الذي قدمته الدراسة، وتفعيل أبعاد القيادة الاستراتيجية، وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قيادات الجامعة بشكل عام والقيادات الأكاديمية بشكل خاص.

دراسة الأكليبي (2018) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في جامعة شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم تحديد حجم العينة بمقدار (450) مفردة، وكانت نسبة الاستجابة 97% وتم استرداد وتحليل (432) استبيانه بعد استبعاد (6) استبيانات غير مكتملة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدراكيهم لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات وأن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيهه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء



المؤسسي، كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وبوتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

دراسة الزعنون (2019) بعنوان: مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة شمال غزة (بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت لاهيا، بلدية بيت حانون)، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد بشكل رئيسي على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (75) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية والمهنية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربع (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) من جهة ومستوى الأداء المؤسسي في البلديات من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية في البلديات الثلاث لديها مستوى مرتفع من المهارات الذاتية والفكرية والإدارية والفنية، وبينت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في البلديات محل الدراسة بأبعاده الأربع (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط والملازمة، الاستدامة) قد حصل على تقييم مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها العمل بشكل مستمر على تنمية مهارات وقدرات القيادة الاستراتيجية الحالية وتعزيز مشاركة العاملين في وضع أهداف البلدية ورؤيتها وخططها الاستراتيجية.

التعليق على دراسات المحور الأول

تعد الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة الاستراتيجية على المستوى المحلي والعربي – بحسب علم الباحثان – قليلة جداً، حيث لوحظ أن اغلب الدراسات تناولت متغير القيادة الاستراتيجية في بيئات غير تعليمية ماعدا دراسة عبود (2020)، ودراسة الزهراني (2018)، ودراسة الأكلي (2018)، والتي كانت في سياق التعليم الجامعي.



وبالرجوع الى الدراسات السابقة لاحظ الباحثان اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها، والذي يبحث القيادة الاستراتيجية إلا أنها تختلف عنها في تناول الموضوع مع متغيرات أخرى، حيث هدفت دراسة عبود (2020)، إلى تقييم القيادة الاستراتيجية ودراسة الزهراني (2018)، حيث هدفت الى التعرف على القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، وهدفت دراسة الألكبي (2018)، الى التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية، ودراسة الزعنون (2019)، والتي هدفت الى التعرف إلى واقع مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي، بينما تفردت الدراسة الحالية بهدف معرفة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

من حيث منهج الدراسة اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة والتي بحثت القيادة الاستراتيجية في أنها استخدمت المنهج الوصفي المسمى الارتباطي والسيبي المقارن بينما جمّيع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة.

من حيث عينة الدراسة فقد انفردت هذه الدراسة _ بحسب علم الباحثان _ بأنها الوحيدة التي طبقت على مدارس التعليم العام بينما دراسة عبود (2020)، ودراسة الزهراني (2018)، ودراسة الألكبي (2018)، كانت في سياق التعليم الجامعي، ودراسة الزعنون (2019)، والتي طبقت في القطاع الحكومي.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك بعض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فقد اعتمدت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة كما وتعتبر الدراسات السابقة مرجعا في إجراء وتنفيذ الدراسة الحالية، وقد تميزت الدراسة الحالية _ بحسب علم الباحثان _ بأنها الوحيدة التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري بمدارس التعليم العام.

ثانياً الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

دراسة قباجة (2019) بعنوان: **الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تقييمات أفراد عينة الأكاديميين في توافر الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجامعة، الجنس،



المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وقد تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية وعددتها ست جامعات، أما عينة الدراسة فقد شملت (270) أكاديمياً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى وجود الإبداع الإداري بدرجة عالية في الجامعات الفلسطينية بنسبة (%) 72، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود الإبداع الإداري فيها، وأن المركزية والمحسوبية من أهم معوقات الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفعيل أنظمة الحوافز والترقيات لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، كما أوصت الدراسة إلى تفعيل روح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وتفعيل الحوافز والترقيات لتطوير الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

دراسة العلوان (2018) بعنوان: المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري: مراجعة للأدب العربي:

هدفت هذه الدراسة لتحديد أهم المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري، وتحديد أهم الفجوات البحثية في هذا المجال، وتقديم المقترنات اللاحقة لردم تلك الفجوات البحثية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع منهجية (مراجعة الأدب ذات العلاقة) المعروفة بـ (systematic literature review) والقائمة على تجميع وتصنيف وتحليل الدراسات السابقة لموضوع معين. وبناءً على ذلك تم تجميع (77) دراسة عربية تطبيقية ذات علاقة مباشرة بالمتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري وتم تصنيفها إلى سبعة محاور هي: محور القيادة، ومحور الثقافة التنظيمية وقيم العمل، ومحور الاتجاهات الحديثة للإدارة، ومحور المناخ التنظيمي، ومحور المعلومات، ومحور ضغوط العمل والاحتراق النفسي، ومحور الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى أن الأدب السابقة دلت على وجود (100) متغير مؤثر تأثيراً معتبراً في الإبداع الإداري. ومن أبرز هذه المتغيرات: (التدريب)، و(فرق العمل)، و(نمط القيادة)، و(الحوافز)، و(تقييم الأداء). وخلصت الدراسة أيضاً إلى تحديد ثلاث فجوات بحثية تحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات التطبيقية وهي: فجوة الإبداع الإداري لفرق العمل، وفجوة مجال تطبيق الدراسات السابقة، وفجوة الإبداع الإداري النسائي. وفي الختام طرحت الدراسة بعض التساؤلات الهامة ذات العلاقة بالمتغيرات المؤثرة على الإبداع الإداري والتي تساعده متخذ القرار على المضي قدماً في طريق الإبداع الإداري.



دراسة بربوق (2021) بعنوان: فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:
تهدف الدراسة الى معرفة دور الإبداع الإداري في تفعيل التغيير التنظيمي بمؤسسة نفطال وحدة الغاز الممبع بولاية البليدة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من 87 عاملاً وذلك باختلاف مستوياتهم أما عينة الدراسة فتم تحديدها بالاعتماد على العينة القصدية حيث بلغ عددها 46 عاملاً أي بنسبة 52,87% من مجتمع الدراسة، كما تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والتي انقسمت إلى قسمين، حيث احتوى القسم الأول على البيانات الشخصية لأفراد العينة، بينما تكون القسم الثاني من ثلاث محاور والتي كانت حول الإبداع الإداري، التغيير التنظيمي، ومحور شمل أثر الإبداع الإداري على التغيير التنظيمي في المؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية و مباشرة بين الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال للغاز الممبع المتancockة بولاية البليدة.

دراسة محمد (2020) بعنوان: أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة معوقات الإبداع الإداري بمنشآت الشباب والرياضة الجزائرية وتم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة باستخدام استمارنة مقاييس طبقت على عينة عشوائية قوامها (140) فرداً من إجمالي العاملين بالمديرية، وخلصت الدراسة الى انه ليس هناك معوقات عقلية تتعارض مع الإبداع الإداري وإنما هناك معوقات انجعالية وداعية وتنظيمية تتعارض مع الإبداع الإداري.

دراسة العمري، خلود خميس، مدريس والألفي، أشرف عبده حسن (2015). معوقات الإبداع الإداري لدى مديريات المدارس بإدارة تعليم المخواة من وجهة نظرهن:

هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة معوقات الإبداع الإداري لدى مديريات المدارس بإدارة تعليم المخواة من وجهة نظرهن والتعرف على مدى وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية والخبرة والدورات التدريبية، وامتلاك دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسيحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات المدارس في إدارة التربية والتعليم بالمخواة البالغ عددهن (129) مدربة مدرسة. وكانت عينة الدراسة هي نفس المجتمع حيث تم مسحه مسحاً شاملًّا ، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من ثلاثة مجالات لقياس درجة المعوقات التنظيمية، والمعوقات الشخصية، والمعوقات البيئية للإبداع الإداري، تم تطبيقها على عينة



الدراسة البالغ عددها (١١٥) مدمرة مدرسة وبينت نتائج الدراسة أن درجة معوقات الإبداع الإداري على الأداة كل كانت كبيرة، حيث كانت درجة المعوقات التنظيمية والمعوقات البيئية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس كبيرة، في حين أن درجة وجود معوقات الإبداع الإداري الشخصية لدى مديرات المدارس كانت متوسطة وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) تعزى للمتغيرات المستقلة (المرحلة التعليمية وامتلاك دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري على جميع مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة في مجال معوقات الإبداع الإداري الشخصية حيث كانت لصالح من كانت خبرتهم أقل من (10) سنوات ومتغير الدورات التدريبية في المجال المعوقات الشخصية حيث كانت لصالح مديرات المدارس الحاصلات على (5) دورات فأقل. وقد أوصت الدراسة بالتطبيق الفعال للأفكار الإبداعية وتحفيز مديرات المدارس على تنمية قدراتهن وموهبيهن الإبداعية الخلاقة، وتنفيذ دورات تدريبية مكثفة لمديرات المدارس لتوفير قيادة مؤهلة في العملية الإبداعية.

التعليق على دراسات المحور الثاني

بالرجوع الى الدراسات السابقة لاحظ الباحثان اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها والذي يبحث الإبداع الإداري، إلا أنها تختلف عنها في تناول الموضوع مع متغيرات أخرى حيث هدفت دراسة قباجة (2019)، إلى التعرف على الإبداع الإداري ومعوقاته وسبل تطويره، وكشفت دراسة العلوان (2018)، والتي هدفت لتحديد أهم المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري بينما، تناولت دراسة بربوق (2021)، والتي تهدف الى معرفة دور الإبداع الإداري في تفعيل التغيير التنظيمي وأما دراسة محمد (2020)، فقد هدفت الى معرفة معوقات الإبداع الإداري، بينما تفردت الدراسة الحالية بهدف معرفة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

من حيث منهج الدراسة اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة قباجة (2019)، ودراسة بربوق (2021)، ودراسة محمد (2020)، حيث استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي بينما استخدمت دراسة العلوان (2018)، منهج مراجعة الأدب ذات العلاقة، واتفقت مع دراسة العمري والألفي (2015)، في استخدام المنهج الوصفي المسحي، واتفق مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، ماعدا دراسة محمد (2020)، والتي استخدمت استماراة المقاييس.

من حيث عينة الدراسة فقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة قباجة (2019)، والتي كانت في التعليم الجامعي ودراسة بربوق (2021) والتي كانت في القطاع الخاص ودراسة محمد (2020)، والتي كانت في القطاع



الحكومي، بينما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العمري والألفي (2015)، بأنها طبقت على مدارس التعليم العام.

ثالثاً: دراسات سابقة متعلقة بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري

دراسة المغربي (2015) بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أجريت الدراسة في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، إذ تكونت عينة الدراسة من (64) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مدى توافر أبعاد الإبداع الإداري لدى القيادات جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

دراسة الوادي، الشعار (2021) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية في الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية:

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في عناصر الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من المدراء البالغ عددهم (135)، في الإدارة العليا في فروع المصارف التجارية الأردنية في إقليم الوسط. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأهمية النسبية للقيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، والإبداع الإداري كانت بمستوى متوسطة، وأظهرت وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في الإبداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتصور الاستراتيجي من خلال وضع خطة تشغيلية تتناسب مع استراتيجيتها لتسهم في السياسات التي تضعها إدارة المصرف، وتحسين أدائها وإيجاد بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة، والحرص على الأعمال والحلول الإبداعية المقدمة من قبل الإداريين، ومشاركتهم في وضع الأهداف التنظيمية، واستغلال الخبرات العملية المتوفرة لديهم.



التعليق على الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري

بالرجوع الى الدراسات السابقة لاحظ الباحثان اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها والذي يبحث القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري حيث هدفت دراسة الوادي، الشعار (2021)، الى التعرف إلى أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في عناصر الإبداع الإداري، بينما اتفقت دراسة المغربي (2015)، والتي تهدف الى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري مع الدراسة الحالية والتي تهدف الى معرفة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

من حيث منهج الدراسة اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الوادي، الشعار (2021)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي واتقت هذه الدراسة مع دراسة المغربي (2015)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة.

من حيث عينة الدراسة فقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة المغربي (2015)، والتي كانت في التعليم الجامعي، ودراسة الوادي، الشعار (2021)، والتي كانت في قطاع المصادر التجارية بينما انفردت هذه الدراسة _ على حد علم الباحثان _ بانها الوحيدة التي كانت في مدارس التعليم العام.

ومن خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية قد اكتسبت أهمية وميزة تميزها عن غيرها، حيث تناولت القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ودراسة علاقة هذين المتغيرين من الدراسات النادرة محلياً وعربياً في التعليم العام _ على حد علم الباحثين _.

الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة

مقدمة

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري ومعرفة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديرى المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بجده، ويتضمن هذا الفصل إجراءات المنهجية للدراسة، التي منها منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وتضمن توضيح أداة الدراسة لجمع البيانات المطلوبة لإتمام الدراسة،



والإجراءات العلمية المستخدمة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والآلية التي تمت بها الدراسة ميدانياً، وكذلك أساليب المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

منهج الدراسة

للوصول لنتائج الدراسة عمد الباحثان الى استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والسيبي المقارن وذلك لاستيفاء أهداف الدراسة. حيث عرف Creswell (2019) المنهج المسيحي بأنه وصفاً كميّاً أو رقميّاً للاتجاهات أو التوجهات أو الآراء لمجتمع ما بدراسة عينة من المجتمع، والبحث الارتباطي بأنه البحث الذي يستخدم فيه الباحث الأساليب الإحصائية لقياس درجة العلاقة أو الارتباط بين متغيرين وأكثر. كما عرف Creswell (2019) المنهج السيبي المقارن بأنه المنهج الذي يقارن فيه الباحث بين مجموعتين أو أكثر لتعقب أثر السبب (أو المتغير المستقل) على المتغير التابع، ويكون هذا السبب ظاهراً ومعرفواً. لذلك استخدم الباحثان الأسلوب المسيحي والسيبي المقارن للتعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة التعليمية والإدارية بمدارس التعليم العام بجده. ويعود هذا الأسلوب هو الأمثل لمعرفه مدى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديرى المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جدة وللكشف عن الفروق بين مت渥سطات الاستجابات حول مدى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري تعزى الى المتغيرات demografie.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية (بنين / بنات) لجميع المراحل التعليمية من منسوبي الإدارة العامة للتعليم بجدة والبالغ عددهم (9575) إدارياً وإدارية وفقاً لإحصائيات الموقع الإلكتروني لتعليم جدة 2022. كما هو مبين في الجدول رقم (1).

جدول رقم 1: جدول توزيع الإداريين والإداريات في مدارس التعليم العام بجده

م	المجموع	الصفا	النسيم	الجنوب	الشرق	الشمال	الوسط	عدد الإداريات	الإجمالي
1								286	1876
2								215	2827
3								371	1559
4								254	1549
5								277	--
6								361	--
	المجموع							1764	7811
									9575



ويوضح من الجدول السابق أن اغلب أفراد مجتمع العينة هم أعضاء الهيئة الإدارية بمكتب تعليم شمال جده بعدد (3042)، يليهم أعضاء الهيئة الإدارية بمكتب تعليم وسط جده بعدد (2162)، يليهم أعضاء الهيئة الإدارية بمكتب تعليم شرق جده بعدد (1930)، يليهم أعضاء الهيئة الإدارية بمكتب تعليم جنوب جده بعدد (1803)، ثم أعضاء الهيئة الإدارية بمكتب تعليم الصفا بعدد (361)، ثم أعضاء الهيئة الإدارية بمكتب تعليم النسيم بعدد (277) وكان ترتيبهم من العدد الأكبر إلى الأقل في مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة:

تم استهداف جميع مدارس التعليم العام بجده (بنين وبنات) وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الملائمة (المريحة) وتعرف العينة الملائمة كما يعرفها (Saunders, et al, 2012) بأنها نوع محدد من طرقأخذ العينات غير الاحتمالية التي تعتمد على جمع البيانات من أفراد المجتمع المتاحين بسهولة للمشاركة في الدراسة بدءً من مخاطبة الإدارة العامة للتعليم بجدة ممثلة في إدارة التخطيط والمعلومات وبناء عليه تم تعميم الخطاب على مدارس جدة للبنين والبنات الحكومية والأهلية والجدير بالذكر انه تم تصميم الاستبانة باستخدام نماذج قووقل، كما تم أيضا إرسال الاستبانة باستخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة على مجتمع البحث منها (واتس اب و تليقرام) وقد بلغ حجم عينة الدراسة (360) من الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جدة.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجنس

جدول رقم 2: توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	النوع	النوع
83.6	ذكر	ذكر
16.4	أنثى	أنثى
%100	المجموع	360

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده، وفقاً لمتغير النوع، وقد اتضح أن (83.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، وهي الفئة الأكثر من بين فئات الدراسة، بينما (16.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.



سنوات الخبرة

جدول رقم 3: توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	النكرار	سنوات الخبرة
20.0	72	من سنة الى 10 سنوات (مبتدئ)
80.0	288	أكثر من 10 سنوات (خبير)
%100	360	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة من الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد اتضح أن (80%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وهي الفئة الأكثر من بين فئات الدراسة، بينما (20.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من (من سنة الى 10 سنوات).

أداة الدراسة

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين في وقت قصير، بهدف التعرف على واقع العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بجده. وبعد الرجوع إلى الدراسات والأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة لجمع البيانات، وسبق التحقق من صدقها وثباتها في دراسات معتبرة، بهدف التعرف على واقع العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بجده.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على أسئلة الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة حيث يعطى درجة (5) الاستجابة أوافق بشدة والدرجة (4) للاستجابة أوافق. والدرجة (3) للاستجابة أواافق إلى حد ما، والدرجة (2) للاستجابة لا أواافق والدرجة (1) للاستجابة لا أواافق بشدة. وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي (موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، موافق إلى حد ما (3) درجات، غير موافق (2) درجتين، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة).



وتكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتضمن (الجنس، سنوات الخبرة). حيث تم تقسيم متغير الجنس الى نوعين وهي الذكر والأنثى ويقصد بهم أعضاء الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام (بنين، بنات). كذلك تم تقسيم سنوات الخبرة الى مجموعتين حيث تضم المجموعة الأولى من تقل سنوات خبرتهم عن 10 سنوات تحت مسمى مبتدئ وتحت مسمى خبير لمن تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات.

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من محوريين ويكون كل محور من عدد من الفقرات لقياس متغيري الدراسة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول القيادة الاستراتيجية

تم الاستعانة بأداة الدراسة وذلك بالرجوع إلى دراسة المري (2020)، والتي توزعت فيها الفقرات على أربعة أبعاد (توجيه الرؤية الاستراتيجية (4) فقرات، تطوير رأس المال البشري (5) فقرات، المحافظة على الثقافة التنظيمية (5) فقرات، الممارسات الأخلاقية (5) فقرات) بمجموع (19) فقرة. والجدير بالذكر ان المقياس قد تم استخدامه في عدة دراسات سابقة مثل دراسة (سيد وذيب, 2019؛ العبادي وعبد، 2018). ومن أجل التأكد من الصدق الظاهري للأداة الذي يمثل المحتوى والشكل فقد قام المري (2020) بعرضها على (10) من أساتذة الجامعات الأردنية والقطريه وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس ما يجب أن تقيسه ومدى ملاءمة وانتماء الفقرات لقياس البعد الذي تنتهي إليه، كما وقد تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة حيث قام المري بقياس الثبات باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" لاستخراج معامل الاتساق الداخلي، وكانت معاملات كرونباخ الفا كما يلي: توجيه الرؤية الاستراتيجية (0.792)، تطوير رأس المال البشري (0.802)، المحافظة على الثقافة التنظيمية (0.831)، الممارسات الأخلاقية (0.807).

المحور الثاني الإبداع الإداري

تم الاستعانة بأداة الدراسة لقياس متغير (الإبداع الإداري)، وذلك بالرجوع إلى دراسة صلاحات (2018) وقد توزعت الفقرات على خمسة أبعاد كالتالي: (المرونة (5) فقرات، الأصالة (3) فقرات، المخاطرة (3) فقرات، الطلقة (3) فقرات، حساسية المشكلات (4) فقرات) بمجموع 18 فقرة، ومن أجل التأكد من الصدق الظاهري للأداة الذي يمثل المحتوى والشكل فقد قام صلاحات (2018) بعرض الأداة بصورة أولية على



مجموعة من أستاذة الجامعات الأردنية، وقد أبدى المحكمون رأيهم في الأداة من حيث ملاءمة الفقرات وال المجالات، ومن حيث السلامة اللغوية. وكما وقد تحقق الباحث من ثبات أدلة الدراسة قام (صلاحات، 2018) باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" لاستخراج معامل الاتساق الداخلي، وكانت نتائج معملات كرونباخ ألفا كما يلي المرونة (0.89)، الأصالة (0.86)، المخاطرة (0.87)، الطلاق (0.84)، الحساسية للمشكلات (0.88).

دراسة استطلاعية

ونظراً لقيام الباحثان ببعض التعديل في مفردات الاستبيانة بما يتناسب مع عنوان البحث ومجتمع الدراسة وكذلك تغير عينة البحث ومكان الدراسة فقد قرر الباحثات قياس صدق وثبات الأداة الحالية عن طريق القيام بعمل دراسة استطلاعية على (30) فرد ممن تشملهم الاستبيانة.

صدق أدلة الدراسة

المحور الأول: ممارسة القيادة الاستراتيجية

صدق الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدلة البحث تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية عددها (30)، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للإسبيانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومع المحور الكلي الذي تنتمي إليه، كما يوضح ذلك الجداول التالية:



جدول رقم 4: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبرة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبرة بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالمحور
البعد الاول: توجيه الرؤية					
**0.771	**0.850	3	**0.546	**0.723	1
**0.641	**0.797	4	**0.695	**0.805	2
البعد الثاني: تنمية رأس المال البشري					
**0.753	**0.819	4	**0.754	**0.836	1
**0.783	**0.850	5	**0.749	**0.815	2
			**0.769	**0.829	3
البعد الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية					
**0.816	**0.874	4	**0.759	**0.740	1
**0.608	**0.718	5	**0.819	**0.847	2
			**0.729	**0.844	3
البعد الرابع: الممارسات الأخلاقية					
**0.672	**0.815	4	**0.677	**0.796	1
**0.755	**0.836	5	**0.706	**0.782	2
			**0.706	**0.846	3

* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتهي إليه العبرة ومع الدرجة الكلية لمحور "ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده" موجبة ودالة إحصائية ذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

جدول رقم 5: معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور "ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده" مع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	الأبعاد
**0.835	توجيه الرؤية
**0.918	تنمية رأس المال البشري
**0.927	المحافظة على الثقافة التنظيمية
**0.866	الممارسات الأخلاقية

* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.



يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده المنتمي إليه العبارة هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (0.835) و(0.927) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

صدق الاتساق الداخلي

جدول رقم 6: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد محور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالبعد
البعد الاول: المرونة					
**0.774	**0.864	4	**0.647	**0.773	1
**0.784	**0.813	5	**0.729	**0.825	2
			**0.767	**0.861	3
البعد الثاني: الاصالة					
**0.859	**0.910	3	**0.850	**0.904	1
			**0.840	**0.931	2
البعد الثالث: المخاطرة					
**0.771	**0.891	3	**0.827	**0.874	1
			**0.802	**0.902	2
البعد الرابع: الطلاقة					
**0.819	**0.893	3	**0.851	**0.891	1
			**0.816	**0.928	2
البعد الخامس: حساسية المشكلات					
**0.787	**0.872	3	**0.719	**0.840	1
**0.757	**0.832	4	**0.832	**0.919	2

* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.



يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البُعد الذي تنتهي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور "ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري " موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

جدول رقم 7: معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور "ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري " مع الدرجة الكلية لمحور

الأبعاد	معامل الارتباط بالمحور
المرونة	**0.896
الأصالة	**0.928
المخاطرة	**0.899
الطلقة	**0.917
حساسية المشكلات	**0.893

* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري المنتهي إليه العبارة هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (0.893) و(0.928) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (8) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول رقم 8: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المعابر
أبعاد محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده		
0.802	4	توجيه الرؤية
0.887	5	تنمية رأس المال البشري
0.864	5	المحافظة على الثقافة التنظيمية
0.869	5	الممارسات الأخلاقية
0.949	19	معامل الثبات العام لمحور ممارسة القيادة الاستراتيجية
أبعاد محور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري		
0.884	5	المرونة
0.903	3	الاصالة
0.868	3	المخاطرة
0.886	3	الطلاقة
0.887	4	حساسية المشكلات
0.965	18	معامل الثبات العام لمحور الإبداع الإداري

يتضح من الجدول رقم (8) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحابر الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام لمحور ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده (0.949) بينما بلغ معامل الثبات العام لمحور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري (0.965)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها ميدانياً، حيث تم اولاً مخاطبة الادارة العامة للتعليم بجدة ممثلة في إدارة التخطيط والمعلومات وبناء عليه تم تعليم الخطاب على مدارس جدة للبنين والبنات الحكومية والأهلية والجدير بالذكر انه تم تصميم الاستبانة باستخدام نماذج قوقل، كما تم أيضاً توزيع الاستبانة بعد تحويلها إلكترونياً على أفراد الدراسة، وإرسالها باستخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة على مجتمع البحث منها (واتس اب، تليغرام) ومن ثم تجميع الاستجابات والتي بلغت (360) استجابة لموظفي وموظفات الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده، وتم استخدام أساليب التحليل الإحصائية المناسبة.



أساليب التحليل الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب الآلي، حيث أعطيت الإجابة (موافق بشدة) 5 درجات، (موافق) 4 درجات، (موافق إلى حد ما) 3 درجات، (غير موافق) درجتان، (غير موافق بشدة) درجة واحدة، ومن ثم قاما الباحثان بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($m=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($m=0.80$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
3. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفضت تشتتها.
4. معامل الارتباط بيرسون "person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها، ولمعرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة والإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده.
5. معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.



6. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف- سمرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

7. اختبار مان ويتي (Mann Whitney) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الاستراتيجية وممارسة الإبداع الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة جده تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث التي تم التوصل إليها، بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق، حيث تم في الفصل الحالي الإجابة على تساؤلات البحث.

عرض ومناقشة أسئلة الدراسة:

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى ممارسة مدارس المدارس للقيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربع (توجيه الرؤية، تنمية رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور "ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده" ، وجاءت النتائج كما تبينها الجدول التالي:

جدول رقم 9: استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده

الأبعاد	درجة الممارسة	الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط
توجيه الرؤية	3.98	3	0.69	مرتفعة
تنمية رأس المال البشري	3.92	4	0.79	مرتفعة
المحافظة على الثقافة التنظيمية	4.09	2	0.71	مرتفعة
الممارسات الأخلاقية	4.17	1	0.65	مرتفعة
المتوسط العام لمحور ممارسة القيادة الاستراتيجية	4.04	0.63	0.63	مودارس التعليم العام بمدينة جده

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد الدراسة من الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده على محور "ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده" جاءت بدرجة موافقة "



مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.04 من 5)، وجاءت موافقة أفراد الدراسة على أبعاد المحور كما يلي:

جاء بعد "الممارسات الأخلاقية" في المرتبة الأولى، بمتوسط (4.17 من 5)، وانحراف معياري (0.65) وبدرجة ممارسة "مرتفعة". وكانت العبارات "يتبني مدير المدرسة مبدأ الأمانة والإخلاص أساساً في العمل" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.42 من 5)، وانحراف معياري (0.70) وبدرجة ممارسة (مرتفعة جداً). "يحفز مدير المدرسة الموظفين على الالتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.27 من 5)، وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة (مرتفعة جداً).

كما جاء بعد "تنمية رأس المال البشري" بالمرتبة الرابعة، بمتوسط (3.92 من 5)، وانحراف معياري (0.79) وبدرجة ممارسة "مرتفعة". وكانت العبارات "يطور مدير المدرسة مهارات الموظفين لشغل الوظائف القيادية" بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3.74 من 5)، وانحراف معياري (1.03) وبدرجة ممارسة (مرتفعة). "يربط مدير المدرسة التدريب بالاحتياجات التدريبية للموظفين" بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.87 من 5)، وانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)).

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام لمستويات الإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور "ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري"، وجاءت النتائج كما تبيّنها الجدول التالي:

جدول رقم 10: استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده

لمستويات الإبداع الإداري

المتوسط	الانحراف المعياري	الرتب	درجة الممارسة	الأبعاد
4.06	0.65	1	مرتفعة	المرونة
3.93	0.79	3	مرتفعة	الأصالة
3.79	0.80	5	مرتفعة	المخاطرة
4.04	0.72	2	مرتفعة	الطلاقة
3.83	0.76	4	مرتفعة	حساسية المشكلات
3.93	0.67		مرتفعة	المتوسط العام لمحور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري



يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد الدراسة من الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده على محور "ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري" جاءت بدرجة ممارسة "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.93 من 5)، وجاءت موافقة افراد الدراسة على أبعاد المحور كما يلي:

جاء "بعد المرونة" في المرتبة الأولى، بمتوسط (4.06 من 5)، وانحراف معياري (0.65) وبدرجة ممارسة "مرتفعة". وكانت العبارات "يهتم مدير المدرسة بمعرفة الآراء المختلفة للاستفادة منها في مجال العمل" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.13 من 5)، وانحراف معياري (0.77) وبدرجة ممارسة (مرتفعة). "يعدل مدير المدرسة أسلوب عمله في المواقف الطارئة لخدمة سير العمل" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.11 من 5)، وانحراف معياري (0.75) وبدرجة ممارسة (مرتفعة).

جاء "بعد المخاطرة" بالمرتبة الخامسة بمتوسط (3.79 من 5)، وانحراف معياري (0.80) وبدرجة ممارسة (مرتفعة). وكانت العبارات "يمتلك مدير المدرسة روح المغامرة في التطوير التربوي" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.74 من 5)، وانحراف معياري (0.93) وبدرجة ممارسة (مرتفعة). "لدى مدير المدرسة الجرأة في طرح طرق عمل جديدة للعاملين لتجربتها" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.79 من 5)، وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة (مرتفعة).

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هل توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

للإجابة عن هذا السؤال وللتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة جده تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 11: يبين معاملات ارتباط بيسون لاختبار العلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة جده

أبعاد الإبداع الإداري ككل	أبعاد الإبداع الإداري					أبعاد القيادة الاستراتيجية
	حساسية المشكلات	الطلاق	المخاطرة	الاصالة	المرونة	
**0.649	**0.598	**0.590	**0.555	**0.609	**0.595	توجيه الرؤية
**0.737	**0.646	**0.659	**0.628	**0.701	**0.713	تنمية رأس المال البشري
**0.816	**0.687	**0.738	**0.713	**0.768	**0.805	المحافظة على الثقافة التنظيمية
**0.781	**0.661	**0.718	**0.661	**0.739	**0.774	المارسات الأخلاقية
**0.840	**0.729	**0.761	**0.720	**0.793	**0.813	القيادة الاستراتيجية ككل

* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (21) ما يأتي: علاقة الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري

اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للإبداع الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة جده، حيث بلغ معامل الارتباط (0.840).

اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري وهذا يدلُّ على أنه كلما زادت ممارسة مدراء المدارس للقيادة الاستراتيجية أدى ذلك إلى تحسن ممارسة الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسات القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الخبرة) من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

اختبار الاعتدالية:

قبل الإجابة على هذا السؤال ولمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده تعزى للمتغيرات (الجنس - الخبرة) لابد من التأكيد من مدى اعتدالية توزيع البيانات؛ لأن معظم

الاختبارات المعمليّة تُشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف) (*Kolmogorov-Smirnov test*)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم 12: اختبار التوزيع الطبيعي (*Kolmogorov-Smirnov Test*)

شايرو		كولمغروف-سمرنوف			
مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائية	توجيه الرؤية
0.01	360	0.94	0.01	360	0.16
0.01	360	0.92	0.01	360	0.20
0.01	360	0.92	0.01	360	0.15
0.01	360	0.91	0.01	360	0.18
0.01	360	0.94	0.01	360	0.13

يبين الجدول (21) نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov Test*، حيث إن قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 ($p < 0.05$) ، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء اختبار الفروق الإحصائية هي الاختبارات اللامعلمية ، وفق شرط التوزيع الطبيعي. لذلك للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده تعزى للمتغيرات (الجنس، الخبرة) تم استخدام اختبار مان ويتني (*Mann Whitney*)، لأن شرط الاعتدالية غير متوفّر، والجداول التالية توضح ذلك:

1- الفروق حسب الجنس

جدول رقم 13: نتائج اختبار مان ويتني (*U*) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده باختلاف النوع

مستوى الدلالة	قيمة (z)	النوع	الأبعاد
0.01	3.03	ذكر	مارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده
	187.86	أنثى	
	142.97		التعليم العام بمدينة جده



يتضح من خلال الجدول السابق رقم (13) ما يلي:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده باختلاف النوع، حيث أن مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً، وقد تبين من خلال متosteats الرتب أن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة من الذكور، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من الذكور هم أكثر موافقة على محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده مقارنة بالإإناث.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عبود (2022) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس واختلفت مع دراسة الزهراني (2018)، ودراسة قباجة (2019)، ودراسة المغربي (2015) في انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2-الفروق حسب سنوات الخبرة

جدول رقم 14: نتائج اختبار مان وتنி (U) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متosteats تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده باختلاف سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	متسط	قيمة (z)	العدد	سنوات الخبرة	مارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده
0.01	2.69	151.03	72	من سنة الى 10 سنوات (مبتدئ)	مارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده
		187.87	288	أكثر من 10 سنوات (خبير)	مارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (14) ما يلي:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده باختلاف سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً، وقد تبين من خلال متosteats الرتب أن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين سנות خبرتهم أكثر من 10 سنوات (خبير)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة الذين سנות خبرتهم أكثر من 10 سنوات (خبير) هم أكثر موافقة على محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده مقارنة بأفراد الدراسة الذين سנות خبرتهم من سنة الى 10 سنوات (مبتدئ).

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة محمد (2020) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة قباجة (2019)، ودراسة المغربي (2015) في انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مستويات الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام تعزى الى المتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة) من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

اختبار الاعتدالية:

قبل الإجابة على هذا السؤال ولمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس - الخبرة) لابد من التأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات؛ لأن معظم الاختبارات المعملى تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف- سمرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم 15: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)

مستوى الدلالة	شايرو	الإحصائية الحرية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصائية الحرية	كولمغروف-سمرنوف
0.01	360	0.95	0.01	360	0.11	0.11	0.05

مارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري

يبين الجدول (15) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov Test، حيث إن قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 (sig.) ، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء اختبار الفروق الإحصائية هي الاختبارات اللامعلمية، وفق شرط التوزيع الطبيعي. لذلك للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري



تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) تم استخدام اختبار مان ويتني Mann Whitney، لأن شرط الاعتدالية غير متوفّر، والجداول التالية توضح ذلك:

1- الفروق حسب الجنس

جدول رقم 16: نتائج اختبار مان ويتني (U) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متosteats تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري باختلاف الجنس

الدلالـة	الرتبـة	العـدد	متـوسط	قيـمة (z)	جـنس	ممـارسة مـدراء المـدارـس بمـدارـس التعليمـ العامـ بمـديـنة جـده لـمـسـتوـيات الإـبدـاع الإـدارـيـ
0.03	2.14	185.69	301	ذكر		ممـارسة مـدراء المـدارـس بمـدارـس التعليمـ العامـ بمـديـنة جـده لـمـسـتوـيات الإـبدـاع الإـدارـيـ
		154.02	59	أنـثـيـ		

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (16) ما يلي:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول محور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري باختلاف النوع، حيث أن مستوى الدلالة (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً ، وقد تبين من خلال متosteats الرتب أن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة من الذكور ، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من الذكور هم أكثر موافقة على محور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري مقارنة بالإثاث.

2- الفروق حسب سنوات الخبرة

جدول رقم 17: نتائج اختبار مان ويتني (U) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متosteats تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة

الدلالـة	الرتبـة	العـدد	متـوسط	قيـمة (z)	سنواتـ الخبرـةـ	ممـارسة مـدراء المـدارـس بمـدارـس التعليمـ العامـ بمـديـنة جـده لـمـسـتوـيات الإـبدـاع الإـدارـيـ
0.02	2.31	155.24	72	من سنة الى 10 سنوات (مبتدئ)		ممـارسة مـدراء المـدارـس بمـدارـس التعليمـ العامـ بمـديـنة جـده لـمـسـتوـيات الإـبدـاع الإـدارـيـ
		186.82	288	أكـثـرـ منـ 10ـ سنـواتـ (خـبـيرـ)		



يتضح من خلال الجدول السابق رقم (17) ما يلي:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول محور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة ، حيث أن مستوى الدلالة (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً ، وقد تبين من خلال متosteات الرتب أن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات (خبير) ، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات (خبير) هم أكثر موافقة على محور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري مقارنة بأفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم من سنة الى 10 سنوات (مبتدئ).

الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترناتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل ملخصاً وعرضاً لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها؛ ومن ثم التوصيات المقترنة في ضوء تلك النتائج كذلك توصية من الباحث بتناول بعض الدراسات المقترنة لتغطية الجوانب والأبعاد التي لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

ملخص الدراسة

ضمت الدراسة في طياتها خمسة فصول، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، حيث تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها ومفاهيم الدراسة وأهداف دراستها، ولتحقيق هذه الأهداف سعى الباحث للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مدى ممارسة مدراء المدارس للقيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربع (توجيه الرؤية، تنمية رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟
2. ما مدى ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام لمستويات الإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟



3. هل توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة والإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسات القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الخبرة) من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مستويات الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الخبرة) من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

أما الفصل الثاني فتكون من قسمين، تناول القسم الأول الإطار النظري، كما اشتمل القسم الثاني على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، والتعليق عليها من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية، وفي الفصل الثالث تم تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها من حيث استخدام المنهج الوصفي المسيحي الارتباطي والسيبي المقارن ، وكانت الاستبيان أدلة الدراسة ، وكيفية بناء الاستبيان، والية التتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة مع الإجابة على أسئلتها، كما اشتمل الفصل الخامس على تلخيص الدراسة، وابرز ما انتهت إليه من نتائج، وتحصيات مقترحة في ضوء تلك النتائج.

أبرز نتائج الدراسة

أهم نتائج السؤال الأول: ما مدى ممارسة مدراء المدارس للقيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربع (توجيهية الرؤوية، تنمية رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

اتضح أن استجابات أفراد الدراسة من الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده على محور "ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده" جاءت بدرجة موافقة " مرتفعة "، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.04 من 5) وبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد " الممارسات الأخلاقية " (4.17 من 5)، بدرجة ممارسة (مرتفعة) في المرتبة الأولى بينما بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد " تنمية رأس المال



البشري " (3.92 من 5) و بدرجة ممارسة (مرتفعة) ويعتبر هذا البعد هو الأقل في درجة الممارسة مقارنةً بالأبعاد الأربع الأخرى .

أهم النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام لمستويات الإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

اتضح أن استجابات أفراد الدراسة من الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده على محور " ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري " جاءت بدرجة ممارسة " مرتفعة "، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.93 من 5).

بينما بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد " المخاطرة " (3.79 من 5)، بدرجة ممارسة (مرتفعة)، وأن هناك تقارب في درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات بُعد " المخاطرة " حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.74 إلى 3.85) وهذه المتوسطات جميعاً تقع بالفئة الرابعة من فئات المقاييس المتدرج الخماسي والتي تشير الى بدرجات ممارسة (مرتفعة) بالنسبة لأداة الدراسة، ويمثل هذا البعد درجة الممارسة الأقل مقارنةً بالأبعاد الخمسة الأخرى.

أهم نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري من وجهة نظر الهيئة والإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للإبداع الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة جدة، كذلك اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية وأبعاد الإبداع الإداري (المرونة، الأصالة، المخاطرة ، الطلاقة، حساسية المشكلات) ، وهذا يدلُّ على أنه كلما زادت ممارسة مدراء المدارس للقيادة الاستراتيجية أدى ذلك إلى تحسن ممارسة الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده المتعلقة بالمرونة، الأصالة، المخاطرة ، الطلاقة، حساسية المشكلات ، الطلاقة، حساسية المشكلات، كذلك وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (توجيه الرؤية ، تنمية رأس المال البشري ، المحافظة على الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) والإبداع الإداري وأبعاده (المرونة، الأصالة، المخاطرة ، الطلاقة، حساسية المشكلات) ، وهذا يدلُّ على أنه كلما زادت ممارسة مدراء المدارس لأبعاد القيادة الاستراتيجية (توجيه الرؤية،



تنمية رأس المال البشري ، المحافظة على الثقافة التنظيمية ، الممارسات الأخلاقية) بمدارس التعليم العام بمدينة جده أدى ذلك إلى تحسن ممارسة الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده المتعلقة بالمرونة، الأصالة، المخاطرة ، الطلاقة، حساسية المشكلات .)

أهم نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسات القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام تعزى الى المتغيرات (الجنس – الخبرة) من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد توجيه الرؤية باختلاف النوع، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول محور ممارسة القيادة الاستراتيجية وأبعادها (تنمية رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية ، الممارسات الأخلاقية) بمدارس التعليم العام بمدينة جده باختلاف النوع ، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة من الذكور، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من الذكور هم أكثر موافقة على ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده مقارنة بالإإناث. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد توجيه الرؤية باختلاف سنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد توجيه الرؤية باختلاف سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المحافظة على الثقافة التنظيمية، وبُعد الممارسات الأخلاقية باختلاف سنوات الخبرة وأن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين سנות خبرتهم أكثر من 10 سنوات (خبير) ، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمدينة جده باختلاف سنوات الخبرة، وقد تبين من خلال متوسطات الرتب أن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين سנות خبرتهم أكثر من 10 سنوات (خبير).



نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة مستويات الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام تعزى إلى المتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة) من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جده؟

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة باختلاف النوع ، وقد تبين من خلال متosteات الرتب أن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة من الذكور ، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من الذكور هم أكثر موافقة على بُعد المرونة مقارنة بالإإناث ، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد الأصالة باختلاف النوع ، حيث أن مستوى الدلالة (0.03) وهي قيمة دلالة إحصائيًا ، وقد تبين من خلال متosteات الرتب أن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة من الذكور ، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من الذكور هم أكثر موافقة على بُعد الأصالة مقارنة بالإإناث ، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المخاطرة باختلاف النوع ، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد حساسية المشكلات باختلاف النوع ، حيث أن مستوى الدلالة (0.10) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا.

وبالنسبة لمتغير الخبرة فنلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة باختلاف سنوات الخبرة ، وأن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين سנות خبرتهم أكثر من 10 سنوات (خبير)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد الأصالة باختلاف سنوات الخبرة ، وحول بعد "الطلاقه" فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة باختلاف سنوات الخبرة وأن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين سנות خبرتهم أكثر من 10 سنوات (خبير)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد حساسية المشكلات باختلاف سنوات الخبرة، وأخيراً يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول محور ممارسة مدراء المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة جده لمستويات الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة ، وقد تبين



من خلال متوسطات الرتب أن تلك الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين سנות خبرتهم أكثر من 10 سنوات (خبير).

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات تمثلت فيما يلي:

- ضرورة الإلمام بمهارة استشراف المستقبل للحماية من التهديدات المستقبلية.
- ضرورة إشراك مدراء المدارس للهيئة الإدارية في صياغة رؤيتها الاستراتيجية.
- تحصيص مدراء المدارس موارد مالية لتنمية رأس المال البشري.
- حرص مدراء المدارس على السبق في طرح خدمات جديدة لتحقيق التميز.
- نشر ثقافة الممارسات الأخلاقية بين أعضاء الهيئة الإدارية.
- الحرص على ممارسة القيادة الاستراتيجية حيث لها علاقة بزيادة مستويات ممارسة الإبداع الإداري.
- حرص مدراء المدارس على الموافقة على الأفكار المبتكرة ودعمها بشقي السبل.
- ضرورة عقد الاجتماعات الدورية لمدراء المدارس لبحث المقترنات الجديدة المتعلقة بتطوير سير العمل.
- ضرورة تحويل مدراء المدارس الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات عملية لحل المشكلات القائمة.
- ضرورة تطبيق مدراء المدارس الابتكارات التكنولوجية.
- على مدير المدرسة ابتكار طرق وأفكار جديدة للتعامل مع المشكلات الناشئة في بيئة العمل.

الدراسات المقترنة:

- إجراء دراسات مماثلة في الهيئات والمؤسسات الخاصة الربحية لقياس مدى التوافق في النتائج.
- إجراء دراسة بحثية حول ممارسة مدراء المدارس للقيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين أنفسهم.
- البحث حول العلاقة بين ممارسة أنواع القيادة الأخرى مع أبعاد الإبداع الإداري التي تم تناولها في هذه الدراسة.



المراجع العربية

- ابن حسن، زياد. (2018). القيادة الاستراتيجية في إدارة الإبداع والتغيير والتمكين. مجلة الدبلوماسي، 13-12(22).
- أبو ردن، سليمان (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: الدور الوسيط لتمكين العاملين دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- أبو ريشة، هيثم (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتماثل المنظمي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الألكبي، عايس. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1(19)، 213-256.
- بن شوقيحة، بشير. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 3(8)، 116-126.
- تكليش، فاطمة (2015). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات غير الكحولية بالشرف [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أكلي محدث أولجاج، البويرة، الجزائر.
- جباره، روند (2017). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الحسيني، عزة. ودرية، ريم. (2009). القيادة الاستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتتفوقين "رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، عمان: المجلس العربي للموهوبين والمتتفوقين وواجهة الأردن للتعلم والتبادل الثقافي، 497 - 535.
- حماد، إياد. (2011) أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 4(27)، 403-383.



- حميد، على. (2018). صانعو الاستراتيجيات: مدخل لدراسة الفكر الاستراتيجي العالمي. (ط1). دار الرافدين للنشر.
- الخوالدة، محمد (2017) أثر القيادة الاستراتيجية في الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للحوافز: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في قطاع الطيران في الأردن [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الرباعية، خالد (2016). القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- رحمون، رزيقة. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات التأمين الفلسطينية. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 1(3) ، 165-147.
- الرشيدی، نواف. (2018). التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 32 (2)، 531-587.
- الروسان، جعفر (2015). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الزعبي، محمد (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الزعنون، محمد. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 2(4) ، 118-75.
- الزهراوي، إبراهيم. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير القدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 2(42) ، 201-189.
- سراج، عبدالله. (2021). الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري في وظيفة الإنتاج والعمليات: دراسة لآراء عينة من مدراء الإنتاج في القطاع الصناعي محافظة حضرموت. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 7 (2)، 198-210.



- سيد، عاصف، وذيب، محمد. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2(27)، 117-142.
- الشقحاء، عادل (2003). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- صالح، أحمد، وإبراهيم، إبراهيم. (2019). القيادة الاستراتيجية (ط.1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطويل، مني علي. (2021). دور أخلاقيات الإدارة على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مجموعة من الإداريات بالمدارس بمنطقة عسير التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(4)، 125-156.
- العبادي، هاشم، وعبد، احمد. (2018). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التوعية الصحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الإمام الحسين التعليمي في ذي قار. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 1(15)، 150-169.
- عبد، ضرغام. (2016). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصادر التجارية في محافظة النجف الإشراف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(39)، 313-387.
- عبود، مدار الله. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 1(40)، 193-210.
- جالودي، أسماء ناصر محمد، والشerman، وائل محمد (2020). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت المفرق.
- العلوان، جعفر أحمد عبدالكريم. (2018). المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري: مراجعة للأدبيات العربية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 13(13)، 77 - 111.
- العمري، خلود خميس مدیس، والألفي، أشرف عبده حسن (2015). معوقات الإبداع الإداري لدى مديريات المدارس بإدارة تعليم المخواة من وجهة نظرهن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الباحة.



- عيد، محمود. (2017). عمليات إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الجودة الشاملة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبنيية*, 2(8), 687-717.
- الفكيكي، علي فرحان، والشوهاني، أثمار ظاهر حبيب. (2016). دور القيادة في الاقتصاد وسياسة التخطيط من منظور إسلامي: قصة نبي الله يوسف أنموذجاً. *مجلة كلية الإسلامية الجامعة*, 5(41), 19-38.
- قباجة، عدنان عبدالمجيد، وأبو ميالة، فداء حسن. (2019). الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين. *أماراباك*, 10(35), 23 - 38.
- كريسويل، جون (2019). تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزجية (عبدالمحسن القحطاني، ط.2). دار المسيلة للنشر والتوزيع. (2014).
- محمد، أشرف. (2011). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*, 2(75), 171-245.
- محمد، منى جعفر. (2020) أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*, 47(47), 207 - 232.
- المربع، صالح (2008). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المقلة، عبد السلام (2012). أثر تطبيق مفهوم القيادة الاستراتيجية على الإنتاج [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- نجم والنعيمي، محمد (2012). الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة.
- الوادي، محمد موسى، والشعار، قاسم إبراهيم (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في الإبداع الإداري في المصادر التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- وزارة التعليم. (2016). الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام، الإصدار الثالث. الإدارة العامة للتعليم بجده، مسترجع بتاريخ 20\20\2023 <https://edu.moe.gov.sa/jeddah/Pages/default.aspx>



المراجع الأجنبية

- Deeboonmee, W, & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 982-985.
- Ding, W. (2011). The Impact of Founders' Professional-Education Background on the Adoption of Open Science by For-Profit Biotechnology Firms. *Management Science*, 57(2), 257-273.
- Goldman, E. (2012). Leadership Practices That Encourage Strategic Thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40.
- Prasert Charoensuk, T, & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. *Kasetsart. Journal of Social Sciences*, 38(3), 316-323.
- Shao, Z. (2019). Interaction Effect of Strategic Leadership Behaviors and Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment and Enterprise Systems Assimilation. *International Journal of Information Management*. 44, 96-108.
- Saunders, M, Lewis, P, & Thornhill, A. (2012). Research methods for business students (6th) edition, Pearson Education Limited.
- Maula, M. V., Keil, T., & Zahra, S. A. (2013). Top management's attention to discontinuous technological change: Corporate venture capital as an alert mechanism. *Organization Science*, 24(3), 926-947.



الملاحق

خطاب تسهيل مهمة (جامعة الملك عبدالعزيز)





خطاب تسهيل مهمة (إدارة تعليم جدة)

الملكة العربية السعودية
وزاراة التعليم
ادارة التعليم بمحافظة جدة
التخطيط والمعلومات

ال الكريم / _____: مدير / مكتب التعليم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
ـ تسهيل مهمة بحث

١٠٣٩٦١٦٥٦ ١٠٥٤٨٧٥٢٣	السجل المدني الإلكتروني	مشرف بحث عبد الله المعربي نوف ثيف الله عطية المطيري	الاسم الجوال
Mraa100@hotmail.com ndamsmm@gmail.com	البريد الكتروني	كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز جامعة الملك عبد العزيز	الجهة المشرفة الدرجة العلمية
ادارة تربية الهيئة الإدارية بمدارس البنين والبنات بجدة	التصميم عينة البحث	ماجستير	عنوان البحث

بناءً على خطاب عميد كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز، حول تسهيل مهمة الباحثان الموضحة في بياناتهم
أعلاه، عليه تأمل منكم تسهيل مهمتهما بتطبيق أداة بحثهما على عينة الدراسة من خلال رمز الاستجابة السريع
(QR) أدناه، وفق الواقع المنظم. كما تود التوقيع بأن الباحثان يتحملان مسؤولية جمع البيانات والحفاظ
على سريتها لاستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقروا حياتاً وتقديرنا،
ـ مديرة التخطيط والمعلومات
ـ ماريـ

ـ احمد بن محمد الشهري



أداة الدراسة

استبانة دراسة بعنوان (القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جدة)

أخي المكرم / منسوب الهيئة الإدارية بالمدرسة (يشمل المعلمين الغير ممارسين لمهنة التدريس) وفقه / س الله السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: (القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جدة)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز، وتهدف الدراسة إلى تسلیط الضوء على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدرسة من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بجدة. حيث يقصد بالقيادة الاستراتيجية: القدرة على التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. أيضاً هي عملية التحسين المستمر لجميع الوظائف الأساسية والخدمية للمؤسسة لتطوير خدماتها المقدمة من خلال وضع وتحديد رؤية استراتيجية. كما ويعرف الإبداع الإداري بأنه: جملة العمليات التي يستخدمها الإنسان مع ما يملك من مهارات وقدرات مضاد إليها البيئة المحيطة به وما تحتويه من مؤثرات بحيث يخرج بفكرة أو طريقة أو أسلوب ويحقق المنفعة له وللمنظمة التي يعمل بها. بينما يعني بالهيئة الإدارية: منسوبى المدرسة الغير ممارسين لمهنة التدريس (مدير -وكيل-موجه طلابي -رائد النشاط -محضر مختبر -أمين مصادر -موجه صحي -مساعد إداري - مسجل بيانات - سكرتير - مراسل -عامل خدمات) ولظروف البحث الحالي تم استثناء مدير المدرسة من الهيئة الإدارية كونه عينة الدراسة الحالية.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة مع تحري الدقة والموضوعية، علماً بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونقلوا وافر الشكر والتقدير

الباحثان

نوفاف ضيف الله المطيري
رقم الجوال / 0557444724
إيميل / ndam-sm@hotmail.com

مشرف ربيع العُمري
رقم الجوال / 0566522655
إيميل / Mraa655@hotmail.com



القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

أولاً: الجنس

- () ذكر
() أنثى

ثانياً: سنوات الخبرة

- () أقل من 10 سنوات (مبتدئ)
() أكثر من 10 سنوات (خبير)



القسم الثاني: أسئلة محاور الدراسة

م	الفقرة	الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق جزئياً	أوافق	أوافق بشدة
المحور الأول: القيادة الاستراتيجية							
1	يحدد مدير المدرسة المسار المستقبلي والوجهة التي يرغب بتحقيقها						
2	يشارك مدير المدرسة بصياغة خطة المدرسة الاستراتيجية مع الهيئة الإدارية بالمدرسة						
3	يعمل مدير المدرسة على تحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوى والضعف						
4	يعمل مدير المدرسة على تحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات						
5	يربط مدير المدرسة التدريب بالاحتياجات التدريبية للموظفين						
6	يحدد مدير المدرسة احتياجاته من الكفاءات بناء على خطة المدرسة الاستراتيجية						
7	يسعى مدير المدرسة إلى استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية لمساعدة الموظفين لإنجاز مهامهم بنجاح						
8	يوفر مدير المدرسة لموظفيه قنوات اتصال لإبداء الآراء وطرح الأفكار الجديدة لحل المشكلات						
9	يطور مدير المدرسة مهارات الموظفين لشغل الوظائف القيادية						
10	يعمل مدير المدرسة على تكامل الثقافة التنظيمية للمدرسة مع ثقافة المجتمع المحلي						
11	يحافظ مدير المدرسة على تميز موظفيه من خلال تعزيز روح الفريق الواحد						
12	يسعى مدير المدرسة إلى توسيع العلاقات الاجتماعية بين العاملين من خلال الأنشطة غير الرسمية						
13	يسهم مدير المدرسة بنشر ثقافة الإبداع وتحفيز الموظفين						
14	يفوض مدير المدرسة الصالحيات للمستويات الإدارية المختلفة						
15	يراعي مدير المدرسة الحيادية (الموضوعية) في إدارته لأعماله						
16	يوفر مدير المدرسة مدونة مكتوبة للسلوك الأخلاقي في العمل						
17	يحفز مدير المدرسة الموظفين على الالتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل						
18	يتبنى مدير المدرسة مبدأ الأمانة والإخلاص أساساً في العمل						
19	يسعى مدير المدرسة لتكريس اهتمامه في بناء الثقة بين الموظفين						



الفقرة	المحور الثاني: الإبداع الإداري	الإجابة	لاإافق بشدة	لاإافق	متوافق إلى حد	أوافق	أوافق بشدة
1	يعدل مدير المدرسة أسلوب عمله في المواقف الطارئة لخدمة سير العمل						
2	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على رؤية الموضوعات من جوانب متعددة						
3	يهتم مدير المدرسة بمعرفة الآراء المختلفة للاستفادة منها في مجال العمل						
4	يحرص مدير المدرسة على الاستفادة من الانتقادات لتحسين العمل						
5	لدى مدير المدرسة القدرة على حل المشكلات بشكل مناسب						
6	يمارس مدير المدرسة طرق جديدة لتنفيذ الأعمال						
7	يهتم مدير المدرسة بتقديم الأفكار والطرق الجديدة للعمل						
8	يزود مدير المدرسة العاملين بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم						
9	يهتم مدير المدرسة بتطبيق أفكار جديدة بالرغم من بعض المعوقات						
10	يمتلك مدير المدرسة روح المغامرة في التطوير التربوي						
11	لدى مدير المدرسة الجرأة في طرح طرق عمل جديدة للعاملين لتجربتها						
12	يقدم مدير المدرسة البديل للتتعامل مع المواقف المختلفة						
13	يقترح مدير المدرسة حلولاً سريعة لمواجهة مشكلات العمل						
14	يوظف مدير المدرسة خبراته المهنية في حل المشكلات						
15	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها						
16	يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات لدى العاملين						
17	يمتلك مدير المدرسة خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات والمشكلات						
18	يتميز مدير المدرسة بدرجة من الوعي بموقع الضعف في أداء العاملين						