

دور الريادة المؤسسية في تطوير العمل التربوي من خلال التمكين الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبة السلط.

**The Role of Institutional Leadership in The Development of Educational Work Through Administrative Empowerment: From the Point of View of Teachers in Public Schools in The Directorate of Education of Qasaba Al-Salt District.**

الكاتبة: اسعاف كامل عبد العزيز اللويكات  
وزارة التربية والتعليم الأردنية، السلط

تاريخ النشر: ٢٠٢٣/١١/١٥

تاريخ القبول: ٢٠٢٣/١٠/٢٠

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٣/١٠/١٥

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الصناعات الثقافية في تنمية الاقتصاد الإبداعي، من خلال الممارسات المحاسبية كمتغير وسيط، حيث يتكوّن مجتمع الدراسة الحاليّة من: (مدير، ومدير تنفيذي، ورئيس قسم، ومشرف أو مهندس) في المؤسسات، والشركات الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي، الذي يقوم على الدراسة الميدانية، لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثمّ اختبار الفرضيات، ومحاولة تفسيرها؛ للوقوف على العلاقة بين متغيراتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). حيث توصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها: إنّ الصناعات الثقافية تعمل على خلق فرص العمل، كما تُسهم في تقليل معدلات البطالة، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي، كما تلعب دورًا هامًا في تعزيز التنمية المحلية، حيث تلعب الصناعات الثقافية دورًا هامًا في تعزيز التعلّم، والتعلّم، من خلال ما تقدّمه من فرص للتعلّم المستمر، وتطوير المهارات الفردية، والاجتماعية بالاستعانة ببرامج التدريب، وورش العمل، والفعاليات التعليمية. وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات أبرزها: أن تعمل الصناعات الثقافية على تحفيز الاستثمار، وتعزيز الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بها، وتنشيط الأنشطة الاقتصادية المحلية، وتحسين البنية التحتية، وجودة الحياة.

الكلمات المفتاحية: الصناعات الثقافية، الاقتصاد الإبداعي، الممارسات المحاسبية.

**Abstract**

The aim of this study was to demonstrate the impact of cultural industries on the development of the creative economy through accounting practices as an intermediate variable, where the current study community consists of (manager, executive director, department head, supervisor or engineer) in Jordanian institutions and companies. to achieve this goal, the descriptive approach based on the field study was used to collect the data and information necessary to complete this study and analyze it using appropriate statistical methods, and then test hypotheses and try to interpret them to identify the relationship between their variables using the statistical program (SPSS). The study reached several conclusions, the most important of which is that cultural industries create jobs, contribute to reducing unemployment rates and enhancing economic stability, as they play an important role in promoting local development, as cultural industries play an important role in promoting education and learning, as they provide opportunities for continuous learning and the development of individual and social skills through training programs, workshops and educational events. The study recommended the need for cultural industries to stimulate investment and promote related economic activities, stimulate local economic activities and improve infrastructure and quality of life.

**Keywords:** Cultural Industries, Creative Economy, Accounting Practices

## المقدمة:

تعيش المجتمعات في القرن الواحد والعشرين مجموعة من التحديات؛ نتيجةً للتوجه نحو العولمة، والرغبة في توفير حياةٍ سريعةٍ؛ من أجل تلبية الاحتياجات الناتجة عن التقدم التكنولوجي الذي يُعتبر أساس قوة الدول في الوقت الحالي (Umrani et al, 2016). وفي ظل التنافسية بين المؤسسات، ظهرت ريادة الأعمال المؤسسية كحلٍ للمشكلات، من خلال تقديم خدماتٍ ابتكاريةٍ تُساعد في حلّ المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات، وهذا ما سعت إليه وزارة التربية والتعليم في الأردن (الحنيطي، ٢٠٢٠). حيث ركزت على إحداث تغييراتٍ أساسية في نظام التعليم، وعملية التعلم، بالاعتماد على التسهيلات التكنولوجية القائمة على إحداث بيئةٍ صفيةٍ غير تقليديةٍ مرنةٍ وسهلة الوصول إلى المعلومات؛ وذلك لتعزيز الصفوف المدرسية، والابتعاد عن النمطية، والجمود (جرادات، ٢٠١٨).

يُعدّ التمكين الإداري أحد وسائل تطوير الإدارة في المدرسة، وتحسينها، والتعامل معها بفاعليةٍ عالية، حيث يُمخّض التمكين الإداري العاملين كافةً الصلاحيات، والحرية في أداء عملهم بالطريقة المناسبة، دون تدخّل الإدارة، مع توفير الموارد التي تُمكنهم من اتّخاذ القرارات، وأداء الأعمال بكلّ ثقةٍ وكفاءةٍ (المطيري، ٢٠٢١).

وتقوم عملية تطوير العمل التربوي من خلال إحداث تغييراتٍ أساسيةٍ في نظم التعليم، عن طريق مجموعة من الفعاليات التي لها تأثيرٌ رئيسٌ في مكونات النظام التعليمي ككل، وتعتمد عملية التطوير على مرونة النظام التعليمي، وحيويته؛ من أجل تكوين عملية مستمرة، ومتواصلة، ولا نهائية، من خلال الأخذ بالاتجاهات المعاصرة والمتجددة التي تُعنى بها المؤسسات التربوية المختلفة (المومني، ٢٠٢٢).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

كُنّز الحديث في الآونة الأخيرة عن تطوير التعليم، وتحسين العملية التعليمية بأكملها، ومن خلال الاطلاع على المؤتمرات، والإصلاحات التي أتبعها وزارة التربية والتعليم، ترى الباحثة أنّ عملية تطوير العملية التربوية في الأردن، تتم من خلال تطوير: (الطالب، والمنهاج، والمعلم، والمدرسة، والسياسات والتشريعات)، وارتبطت الريادة المؤسسية بتطوير العمل التربوي الذي ارتبط بقدره الوزارة على تحديد الخطط المستقبلية؛ من أجل التطوير، والتغيير، والتأقلم، وهي تأتي من الرؤية الواضحة والمشاركة، ومن وعي الأفراد بدور المؤسسة، وبأهدافها، ورسالتها. وتضفي الريادة المؤسسية اهتمامها في مجال إيجاد قيم مشتركة بين العاملين فيها، ويتم ذلك من خلال تمكين العاملين فيها، ومنحهم الصلاحيات والمكافآت وفقاً لجدارهم، وإعداد دوراتٍ تدريبيةٍ ومهنيةٍ متخصصةٍ لهم. وأشارت الدراسات: (عبدالهادي وحمد، ٢٠٢٣). و(أحمد وعزب، ٢٠١٧). و(الماحي، ٢٠٢٠). إلى دور الريادة المؤسسية، وقدرتها على الإبداع في تطوير العملية التربوية، بالاعتماد على تمكين العاملين في المدارس الحكومية. وقد جاءت الدراسة الحالية؛ لبيان دور الريادة المؤسسية في تطوير العمل التربوي من خلال التمكين الإداري، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه السلط، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما دور الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في تطوير العمل التربوي من خلال التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتّخاذ القرار) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط؟ ويتفرّع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تطوير العمل التربوي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط؟  
السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتّخاذ القرار، وفرق العمل والعمل الجماعي) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط؟

السؤال الفرعي الرابع: ما علاقة الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) بتطوير العمل التربوي، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط؟

السؤال الفرعي الخامس: ما علاقة الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) بالتمكين الإداري، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط؟

السؤال الفرعي السادس: ما علاقة التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل والعمل الجماعي) بتطوير العمل التربوي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط؟

السؤال الفرعي السابع: ما علاقة الريادة المؤسسية المتمثلة بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) بتطوير العمل التربوي من خلال التمكين الإداري، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بيان دور الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في تطوير العمل التربوي، من خلال التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط، ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

١. بيان مستوى الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) من وجهة نظر عينة الدراسة، في المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط.

٢. بيان مستوى تطوير العمل التربوي، من وجهة نظر عينة الدراسة، في المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط.

٣. بيان مستوى التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل والعمل الجماعي) من وجهة نظر عينة الدراسة، في المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط.

٤. بيان علاقة الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) بتطوير العمل التربوي، من وجهة نظر عينة الدراسة، في المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط.

٥. بيان علاقة الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) بالتمكين الإداري، من وجهة نظر عينة الدراسة، في المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط.

٦. بيان علاقة التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل والعمل الجماعي) بتطوير العمل التربوي، من وجهة نظر عينة الدراسة في المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط.

٧. بيان علاقة الريادة المؤسسية المتمثلة بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) بتطوير العمل التربوي، من خلال التمكين الإداري، من وجهة نظر عينة الدراسة، في المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة بما يلي:

**الأهمية النظرية:** تسلط الدراسة الضوء على الريادة المؤسسية كأداة لخلق فرص العمل، ومنح المعلمين الصلاحيات لعرض إمكاناتهم الشخصية في تطوير العملية التربوية، كما تسعى الدراسة لتحسين الوضع الحالي للمدارس الحكومية، وإثراء المكتبة العربية بدراساتٍ من هذا النوع، لتكون عوناً للباحثين، في تكوين أفكارهم، وفي إجراء دراساتٍ في هذا المجال.

**الأهمية التطبيقية:** تقدّم الدراسة الحالية نتائج وتوصياتٍ إلى متخذي القرار، في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حول دور الريادة المؤسسية في تطوير العمل التربوي، من خلال التمكين الإداري، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط، والتي من شأنها أن تعمل على تطوير العمل التربوي، وتمكين المعلمين في مدارسهم. كما يمكن اعتماد البحث كقاعدة معرفية يسعى الباحثون من خلالها لإجراء أبحاثٍ مستقبلية.

## مصطلحات الدراسة:

تكوّنت مصطلحات الدراسة ممّا يلي:

**الريادة المؤسسية وهي:** المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وتقوم كذلك باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محددة، مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر (Kromidha et al, 2022).

وتُعرّف الباحثة الريادة المؤسسية إجرائياً بأنّها: المدارس الحكومية التي تعمل بقوة إيجابية على تطوير العمل التربوي بطرق ابتكارية، من خلال تمكين العاملين فيها.

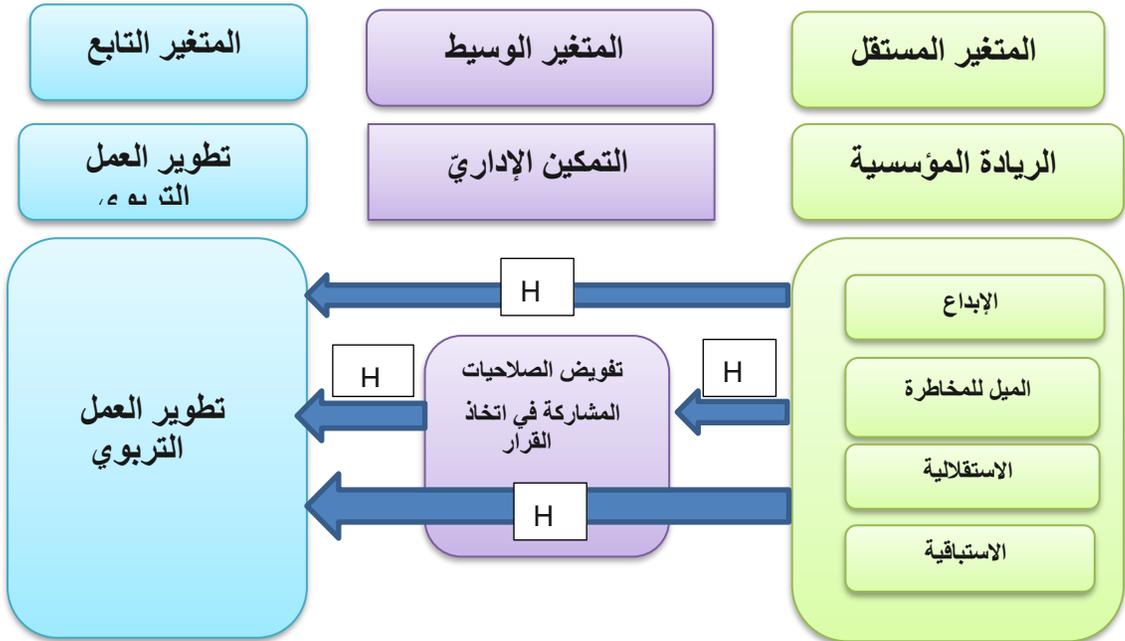
**تطوير العمل التربوي:** وهو تحسين العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، بصورة أكثر كفاءة (السهيمي، ٢٠٢١).

وتُعرّف الباحثة تطوير العمل التربوي إجرائياً بأنه: الجهد المبذول من قبل المؤسسات والأفراد؛ بهدف تطوير جميع الجوانب التربوية لدى الطالب.

**التمكين الإداري:** هو حالة ذهنية، ونوعٌ من الوعي النفسي بالأبعاد الإدارية وهي: المشاركة، والمسؤولية، والاستقلالية، وأهمية العمل، وتأثير ما يكسبه الموظفون على المهام وعلى الآخرين، بالرغم من اختلاف المستويات الإدارية، ويتمّ من خلاله قياس مستويات الوعي بين الأعضاء (الشبل، ٢٠١٩).

وتُعرّف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً بأنه: عملية منح السلطات للعاملين في المدارس الحكومية، في مديرية تربية لواء قصبة السلط.

أمّودج وفرضيات الدراسة:



وبناءً على أسئلة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وبناءً على ما تقدّم، يُمكن صياغة الفرضية لتتلاءم مع متغيرات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى (H0.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للريادة المؤسسية متمثلة بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في تطوير العمل التربوي، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، لواء قصبة السلط.

الفرضية الرئيسة الثانية (HO.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة المؤسسية متمثلة بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط.

الفرضية الرئيسة الثالثة (HO3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الإداري المتمثل بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل والعمل الجماعي) في تطوير العمل التربوي، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط.

الفرضية الرئيسة الرابعة (HO.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة المؤسسية متمثلة بأبعادها (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في تطوير العمل التربوي من خلال التمكين الإداري، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط.

#### حدود الدراسة:

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة الحالية على بيان دور الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في تطوير العمل التربوي، من خلال التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل والعمل الجماعي) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء القصبه السلط.
٢. الحدود الزمانية: ٢٠٢٣ / الشهر السابع
٣. الحدود المكانية: المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط.
٤. الحدود البشرية: معلمو المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### ١-٢: الريادة المؤسسية:

يعتبر مفهوم الريادة المؤسسية مفهوماً معقداً وذا أبعادٍ كثيرة؛ وذلك باعتباره مُتَّصِماً لتخصّصاتٍ عدّة منها: الاقتصاد، والإدارة، وعلم الاجتماع، وغيرها، وقد وجدت الريادة المؤسسية منذ بداية الحضارات، حيث عرّفت بأنّها: كإفّة الخصائص والسلوكيات ذات العلاقة بالقدرات الإبداعية والتجديدية، من بداية العمل، والتخطيط له، وتحمل مخاطره، وإدارته، وتطويره، وممارسة الأنشطة الإبداعية ذات القدرة العالية على التغيير، والوصول إلى الأهداف المرجوة (الحنيطي، ٢٠٢٠).

##### ١-١-٢: مفهوم الريادة المؤسسية:

عرّف Rette (٢٠٢٠). ريادة الأعمال المؤسسية بأنّها: عملية تصميم مشروع ذي فكرة ابتكارية، أو إعادة تشغيل مشروع موجود بالفعل، وعادة ما يتمّ بناؤه على نطاق صغير، ثمّ يتمّ تحسينه، وتوسيعه. بينما عرّفه (أبو زيد، وأبو زيد، ٢٠٢٣). بأنّه: تلك العملية التي يقوم بها فردٌ، أو عددٌ من الأفراد بجهود، وطرق لمتابعة الفرص؛ من أجل خلق القيمة والنمو عن طريق تلبية احتياجات، ورغبات الأفراد من خلال الابتكار، والتفرد.

##### ٢-١-٢: أهمية الريادة المؤسسية:

تظهر أهمية ريادة الأعمال المؤسسية من خلال ما يلي: (Meahjohn & Persad, 2020).

- تُسهم ريادة الأعمال المؤسسية في خلق فرص من أجل العمل والنمو.
- تُعتبر ريادة الأعمال المؤسسية أمراً مُهمّاً في القدرة التنافسية.
- تُطلق ريادة الأعمال المؤسسية العنان للإمكانات الشخصية للفرد.

- تَهتم ريادة الأعمال المؤسسية بالمسؤولية الاجتماعية.

#### ٢-١-٣: أهداف الريادة المؤسسية:

أشار عبدالهادي وحمد (٢٠٢٣). والحيني (٢٠٢٠). إلى أنّ الريادة المؤسسية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- التحسين من مناخ العمل العام؛ وذلك من أجل القيام بأعمال الريادة على مستوى المنظمة، وتخفيض هجرة الخبراء.

- التوجّه نحو خلق مشاريع جديدة، واستحداث أقسام إدارية داخل المنظمات.

- تشجيع مبادرات العاملين في المنظمات.

- تفعيل التجديد الاستراتيجي الذي يتكوّن من إعادة التفكير بالتوجهات والفرص المقدّمة للمنظمات.

- التأكيد على استخدام التقنيات الحديثة، في الصناعات الصغيرة؛ من أجل مضاعفة الإنتاج.

#### ٢-١-٤: أبعاد الريادة المؤسسية:

أشارت أبو زيد وأبو زيد (٢٠٢٣). إلى أنّ للريادة المؤسسية مجموعة من الأبعاد منها:

- الإبداع: وتتمثل في قدرة المؤسسة على خلق طرق جديدة للتفكير في حل المشكلات، واتخاذ القرار، وهي عبارة عن فكرة جديدة تظهرها المؤسسة؛

من أجل تحسين الخدمة المقدّمة، وإيجاد تغيير جذري فيها.

- الميل للمخاطرة: وهو المجازفة التي يقوم بها المسؤولون عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ووضعها محلّ التطبيق، ومن الممكن أي يكون لها تأثير سلبيّ على

المنظمة بأكملها وعلى المسؤولين، بحيث تتأثر قدرتهم على اتخاذ القرارات.

- الاستقلالية: وتتمثل في التخلّص من القيود التنظيمية، والتأثيرات السلبية، وكلما زادت القدرات الإبداعية ووضعت الخطط موضع التنفيذ بشكل

ابتكاري زادت القدرة التنافسية عند البحث عن فرص جديدة. وتكون القرارات صحيحة إذا صدرت من طرف واحد دون تدخل من الآخر.

- الاستباقية: وتُظهر قدرة المؤسسة على السرعة في أخذ الفرص، عن طريق التنبؤات بما يجري حولها ومحاوله مواجهتها، كما تُظهر قدرة المؤسسة على

التكيف، والتعديل، والاستجابة لأي مخاطر ممكنة في العوائد، من خلال الوقت، والجهد، والكلفة، والأداء.

#### ٢-٢: تطوير العمل التربوي:

التطوير التربوي ويعني: تحسين العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة. حيث يسعى التطوير التربوي

لتحسين إنجاز الطلبة، وتحقيق نتائج إيجابية في العملية التربوية، وتدعيم العمل التعاوني الموجه والمركز، والعمل على تحسين فاعلية الجهاز الإداري بالمدارس

كافة (السهمي، ٢٠٢١).

#### ٢-٢-١: مفهوم تطوير العمل التربوي:

هو عبارة عن جهد هادف؛ من أجل إحداث تغييرات جوهرية، وإيجابية في سلوك، ونظم، وأساليب، وأدوات العملية التربوية، وتحقيقاً لتنمية

قدرات، وإمكانات الجهاز التربوي ممّا يوفر له درجة عالية من الفاعلية والكفاءة لإنجاز الأهداف المرجوة (شحادة، ٢٠١٩).

#### ٢-٢-٢: أهمية تطوير العمل التربوي:

أشار السهمي (٢٠٢١). إلى أنّ أهمية العمل التربوي تظهر من خلال:

- تحسين الوعي الذي يعمل على تحقيق أهداف العملية التربوية.

- المساعدة في التأسيس المتكامل لسلوك العاملين وإظهاره على هيئة جهودٍ شاملة.

- المساعدة في تثبيت الاتجاهاتِ طويلةٍ وبعيدةِ المدى.

- التقليل من آثار التغيّرات، والمعوقات.

- التركيز على المشكلات التي تؤثر في المؤسسات التعليمية.

٢-٢-٣: أهداف العمل التربوي:

أشار جرادات (٢٠١٨). إلى أنّ أهداف تطوير العمل التربوي تظهر من خلال ما يلي:

- تحسين إنجاز الطلبة.
- تحقيق النتائج ذات التأثير الإيجابي في العملية التربوية.
- دعم العمل التشاركي الموجّه، والمركّز.
- تطوير فاعلية الجهاز الإداري في المدارس.
- توظيف الإمكانيات المتوفرة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.

٢-٣: التمكين الإداري:

يُعتبر التمكين الإداري موضوعاً حديثاً، ويعني: إعادة هيكلة مراكز القوة، وإعادة توزيع السلطة، وحق التصرف واتخاذ القرار. وتحتاج عملية تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة إلى جملة من التغييرات، والتعديلات منها ما هو سلوكي، ونفسي، وإداري، وسياسي، وسلطوي، ومنها ما هو إعادة هيكلة للمنظمة ككل (بن سعود ورفيعة، ٢٠٢١).

مفهوم التمكين الإداري:

يُعرف التمكين الإداري بأنه: عملية إدارية يتم من خلالها منح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، ومواجهة المشاكل في العمل، وذلك بمنحهم الثقة، ومشاركتهم في المعلومات وفي اكتساب المهارات من خلال التدريب المستمر؛ لتحقيق أهداف المؤسسة ضمن الإمكانيات، والمناخ المؤسسي اللازم للإبداع (الهيري وآخرون، ٢٠٢٠).

وعرفه الشبل (٢٠١٩). بأنه: حالة ذهنية ونوع من الوعي النفسي بالأبعاد الإدارية، وهي: المشاركة، والمسؤولية، والاستقلالية، وأهمية العمل، وتأثير ما يكسبه الموظفون على المهام وعلى الآخرين، بالرغم من اختلاف المستويات الإدارية، ويتم من خلاله قياس مستويات الوعي بين الأعضاء.

أبعاد التمكين الإداري:

البعد الأول: تفويض الصلاحيات:

ويعني منح أحد الموظفين بعض الاختصاصات؛ لتمكينه من إنجاز العمل المطلوب، في الوقت المناسب وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة (الهيري وآخرون، ٢٠٢٠). ويرى ابن كليب (٢٠١٨). أنّ الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تكمن في منح السلطات إلى أدنى مستوى إداري في المؤسسة، حيث يتبع نظام اللامركزية في صنع القرارات، وبالتالي هناك حاجة للتوسع في تفويض السلطات؛ ليتمكن الموظفون في المستويات الإدارية الدنيا من تحديد الأهداف، وممارسة حق التصرف، ويُشاركوا في اتخاذ القرار، وفي إدارة المؤسسة.

- البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات واتخاذها:

وتتمثل في نظام اللامركزية في الإدارة، والقائم على وجود مصالح مترابطة ضمن نطاق العمل، وفي تطوير الأداء الذي يتطلب الإدارة والتنفيذ الذاتي، من خلال وجود رقابة السلطة المركزية (ابن كليب، ٢٠١٨). وتقوم المشاركة في اتخاذ القرارات على جملة من الخصائص، والشروط الواجب توفرها في الموظف، خاصة ما تعلق منها بالقرب المادي من العمل، دون إلغاء فكرة الأخذ بآراء الموظفين الآخرين، فتبادل الأفكار، وإجراء النقاشات التي تؤدي إلى التطوير المستمر، وعدم اعتماد الطرق الروتينية في التسيير هي أساس المشاركة في اتخاذ القرارات (Al Maani, 2020).

أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين في تعظيم طاقة الموظفين في المؤسسات؛ ليقدموا أفضل ما لديهم، لأنّ أهداف المؤسسة جزء من أهداف الموظفين، حيث يقوم المديرين بتمهيد الطريق أمام مرؤوسيه وتمكينهم كي يقدموا خدمة للمنظمة وللعاملين (AL-Sufyani & Al-Ameri, 2021). وتنبع أهمية

التمكين من القدرة على تحقيق الأداء الذي يؤدي إلى إلغاء كافة القيود غير الضرورية أمام الموظفين، مما يؤدي إلى إزالة الرقابة من قبل المدير واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالموظفين، وبالتالي استخدام الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة (الرشيد، ٢٠٢٠).

#### أهداف التمكين الإداري:

- أشارت (ابن كليب، ٢٠١٨) إلى أنّ التمكين الإداري يُحقّق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمنظمة، والأفراد العاملين فيها، مثل:
- زيادة الحوافز والمكافآت للموظفين، والحدّ من الأخطاء؛ وذلك لتحملهم مسؤولية قراراتهم.
  - زيادة فرص الإبداع والابتكار لديهم، وزيادة دافعيتهم.
  - التطوير المستمر في تقديم المنتجات والخدمات، وزيادة الإنتاجية واحترام الموظفين.
  - الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، ومنها الموارد البشرية.

#### الدراسات السابقة:

دراسة (أبو زيد، وأبو زيد، ٢٠٢٣). "ريادة الأعمال المؤسسية وتأثيرها في الجودة والقيمة المدركة للعميل": (دراسة ميدانية)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية: (الابتكار، والتفرد، والمبادأة، والمخاطر المحسوبة) على كل من الجودة المدركة، والقيمة المدركة، وذلك بالتطبيق على عملاء شركة جوميا في جمهورية مصر العربية، وقد بلغ حجم العينة المختارة ٣٨٤ مفردة، وكانت عدد الاستبانة الصحيحة ٣١٨ استبانة. وتوصّلت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي للأبعاد: (الابتكار، والتفرد، والمبادأة، والمخاطر المحسوبة) على الجودة المدركة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف لتأثير أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية على القيمة المدركة بالنسبة لعملاء شركة جوميا.

دراسة (عبدالهادي وحمد، ٢٠٢٣). "مستوى ريادة الأعمال لدى مديري المدارس العربية في الخط الأخضر كما يراه المعلمون".

هدفت الدراسة إلى التحقيق في مستوى ريادة الأعمال بين مديري المدارس العربية في الخط الأخضر كما يراه المعلمون. وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٨٤) معلماً، ومعلمة تمّ اختيارهم عن طريق أخذ عينات عشوائية. واعتمدت الدراسة منهج المسح الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً لريادة الأعمال بين مديري المدارس العربية. وقد أوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس العربية (من خلال برامج تدريبية متخصصة) على أساليب تحليل البيئة الداخلية، والخارجية للمدرسة؛ لتقييم المخاطر والاستجابة لها.

دراسة (المومني، ٢٠٢٢). "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في المدارس الحكومية ومديرية تربية محافظة عجلون من وجهة نظر الإداريين".

هدفت الدراسة إلى التعرّف على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، في المدارس الحكومية ومديرية تربية محافظة عجلون، من وجهة نظر الإداريين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الحكومية، والإداريين في مديرية تربية محافظة عجلون، والبالغ عددهم (٢٧٢) إدارياً، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (٥٤) إدارياً و (٦٦) إدارية تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وجمع البيانات فقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة التي قامت بإعدادها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في المدارس الحكومية، ومديرية تربية محافظة عجلون من وجهة نظر الإداريين، جاء بدرجة متوسطة.

دراسة (AL-Sufyani & Al-Ameri, 2021). بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة فندق تاج سبأ في اليمن".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، لدى موظفي فندق تاج سبأ في الجمهورية اليمنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، وتمّ توزيعها وجمعها من ١٠٠ موظف يعملون في فندق تاج سبأ. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستويات التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي للعاملين في فندق تاج سبأ. وأوصت الدراسة بتقديم اقتراحات لإدارة فندق تاج سبأ لإيلاء التمكين الإداري المزيد من الاهتمام كاستراتيجية جديدة، وطريق فعال للتطوير، وتحسين الجودة، وتعزيز الالتزام التنظيمي.

دراسة (المهيري وآخرون، ٢٠٢٠). بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية، بوزارة التعليم، والكشف عن العلاقة بين التمكين الإبداعي والإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٨٣) قائدة تربوية بوزارة التعليم، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، كما استُخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ التمكين الإداري مُتحققٌ بدرجة متوسطة بلغت (٢,١٩ من ٣)، وأنّ الإبداع الإداري مُتحققٌ بدرجة متوسطة بلغت (٢,٣٤ من ٣). وأوصت الدراسة بضرورة توفير نظامٍ فاعلٍ للحوافز، يدعم تطوير المهارات القيادية، والإدارية، والإبداعية لدى القيادات النسائية.

دراسة (الرشيد، ٢٠٢٠). بعنوان: "التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده: (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم، والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود، ودرجة تطبيق القيادات النسائية في هذه الأقسام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في هذه الأقسام، وطُبقت الدراسة على (١٨٠) قائدة: (عميدة كلية، ومديرة مركز أو وحدة). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a > 0.01$ ) بين درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري، ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في أقسام العلوم، والدراسات الطبية، بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بوضع سياسات تنظيمية؛ لرفع مستوى مشاركة القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بالجامعة في صنع القرارات، وتأهيل القيادات النسائية قبل تكليفهن.

دراسة (العنزي والشرفات، ٢٠١٩). "تقييم الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس بدولة الكويت في ضوء خطة التطوير التربوي وعلاقتها بتميز أدائهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقييم الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس بدولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (٤٧١) مديرًا ومديرة، وتكوّنت العينة الطبقيّة العشوائية من (٧٣) مديرًا ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس بدولة الكويت، في ضوء خطة التطوير التربوي من وجهة نظرهم بشكل عام، كانت مرتفعة لجميع المجالات: (الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم المدرسي، والاحتياجات التدريبية الإدارية، والاحتياجات التدريبية الفنية، والاحتياجات التدريبية التقنية). وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة تشجيع مديري ومديرات المدارس على المشاركة في تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية؛ وذلك لتطوير الخطط التربوية.

دراسة (Hamalainen et al, 2018). "مدراء يروجون لتعليم ريادة الأعمال: العلاقات بين أنشطة التنمية والممارسات المدرسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ تعزيز تعليم الريادة، من خلال تعزيز العلاقات بين أنشطة التنمية وممارسات المدرسة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من مديري المدارس في فنلندا، والبالغ عددهم (١٥٣) مديرًا. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ ممارسات ريادة الأعمال في المدارس تتأثر بشدة في التدريب المتصل بالمؤسسة، والذي يتم توفيره للمعلمين ومديري المدارس، وأنّ تروؤد مديري المدارس بنماذج وأدوات ومعلوماتٍ حول الموارد المتاحة، له تأثيرٌ مباشرٌ على جهودهم لتطوير تعليم ريادة الأعمال، ووجود تحدياتٍ متعلقة بمقدرة مدير المدرسة على القيادة بشكل ريادي فاعل واقتصادي، وأنّ للمهارات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة أثرًا كبيرًا على نجاحه كريادي.

دراسة (Umrani Et Al, 2016). "الكشف عن التأثير المباشر لأبعاد زيادة الأعمال في الشركات على أداء الأعمال: حالة من خمسة بنوك كبيرة في باكستان."

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العوامل التنظيمية الداخلية، وبين الأداء المنظمي لأكثر خمسة بنوك تجارية ومتخصصة في باكستان. وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ذات تأثير إيجابي لأبعاد المتغير المستقل: (الإدارة الداعمة، والحدود التنظيمية، وتعزيز المكافآت) في تحسين الأداء المنظمي بوجه عام، ووجود تأثير ملموس على الأداء المالي بوجه خاص، مع الأخذ بعين الاعتبار محددتي صعوبة التوصل إلى معلومات دقيقة عن الأداء المالي، وعدم قدرة المقاييس المالية على التنبؤ بالمعلومات المستقبلية عن الأداء.

ثالثاً: الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، وفي تصميم الأداة (الاستبانة)، وفي كتابة الإطار النظري، كما اتبعت الدراسة المنهج التحليلي في تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وفي الحصول على النتائج. حيث يتميز المنهج الوصفي بقدرته على وصف مشكلة الدراسة، وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الريادة المؤسسية)، والمتغير التابع (تطوير العمل التربوي) من خلال المتغير الوسيط (التمكين الإداري)، ويُتيح المنهج الوصفي المجال للباحثة بالتحقق من صحة الإجابات التي حصلت عليها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديرية تربية تربية محافظة البلقاء/ لواء قصبه السلط، والبالغ عددهم حسب سجلات مديرية تربية العاصمة (٢٤١٦) معلماً، ومعلمة.

عينة الدراسة:

تمّ أخذ العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغ حجم العينة (٣٣٢) معلماً ومعلمة، وتمّ توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) بالطريقة الإلكترونية، وتمّ متابعتها من قبل الباحثة على مدار ٤٠ يوماً، حيث تمّ توزيع (٣٣٢) استبانة، وبلغ عدد المستجيبين والمستجيبات (٣١٠)، وبعد الفحص تمّ استبعاد (٥) استبانات، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٠٥)، وذلك بنسبة (٩١,٨٦٪).

طرق جمع البيانات:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين من مصادر جمع البيانات والمعلومات، هما:

أولاً: المصادر الثانوية: وتمثّلت في الكتب، والدوريات، والدراسات، والأبحاث المنشورة في المجالات المعتمدة والموثوقة والتي تناولت موضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: وتمثّلت في الإجابات التي تمّ جمعها من خلال أداة الدراسة التي تمّ توزيعها على عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تكوّنت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء، والجدول (١) يوضّح ذلك.

جدول (١) أداة الدراسة، وأجزاؤها، وقرائنها

الجزء	عنوان الجزء	الأبعاد	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية	النوع الاجتماعي	٢
		العمر	٤
		المؤهل العلمي	٤
الثاني	المتغير المستقل	سنوات الخبرة	٤
		الإبداع	٦
		الميل للمخاطرة	٦

٦	الاستقلالية		
٦	الاستباقية		
٩	تطوير العمل التربوي	المتغير التابع	الثالث
٥	تفويض الصلاحيات	المتغير الوسيط	الرابع
٥	تنمية السلوك الإبداعي		
٥	المشاركة في اتخاذ القرار		
٥	فرق العمل والعمل الجماعي		
٥٣	المجموع الكلي لفقرات الاستبانة		

كما استخدمت الدراسة مقياس ليكرات الخماسي في الاستبانة، حيث تراوحت القيم بين (١ - ٥) كما هو موضّح في الجدول (٢).

الجدول (٢): درجات مقياس ليكرات الخماسي

درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
القيمة الرقمية	٥	٤	٣	٢	١

تمّ حساب درجة الأهمية كالتالي: تمّ حساب طول الفئة كما هو موضّح في الجدول (٢)، وتمّ توضيح فئات الأهمية الثلاث كما هو موضّح في الجدول (٣).

الجدول (٣): حساب طول الفئة

طول الفئة	الحد الأعلى للدرجة - الحد الأدنى للدرجة	=	١-٥	١,٣٣
	عدد المستويات		٣	

الجدول (٤): طول الفئة

الدرجة	الفئة
المنخفضة	١-٢,٣٣
المتوسطة	٢,٣٣-٣,٦٧
المرتفعة	٣,٦٧-٥

## أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها؛ فقد استخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences – SPSS على النحو الآتي:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية، والوظيفية.
- النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الثبات (Cronbach Alpha): للتعرف إلى مدى اتساق مقاييس الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression): لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.
- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression): لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع وأثر المتغير الوسيط، وأثر المتغير الوسيط في المتغير التابع.
- اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity): لمعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد، ولتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين بعدين أو أكثر، حيث تم استخدام ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتعرف إلى الارتباط الذاتي بين أبعاد (المتغير المستقل)، كما تم اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد (المتغير المستقل). كما تم استخدامه؛ لبيان أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط.

## ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات، والجدول (٥) يُبين قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة، وقد تراوحت قيم ألفا بين (٠,٧٨٥) كأدنى قيمة، و(٠,٩٣٤) كأعلى قيمة، ويوضح ذلك أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقبولة لأغراض التحليل الإحصائي، إذ تُعتبر قيمة ألفا تساوي أو أكبر من (٠,٦٠) مقبولة في الدراسات السابقة، وبلغت قيمة ألفا الكلية (٠,٩٨١). وهي قيمة مرتفعة.

## جدول (٥) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة.

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الإبداع	٦	٠,٩٠٤
الميل للمخاطرة	٦	٠,٨٥٧
الاستقلالية	٦	٠,٩٢١
الاستباقية	٦	٠,٩٠٦
المتغير المستقل: الريادة المؤسسية	٢٤	٠,٩٦٩

٠,٨٩٩	٩	المتغير التابع: تطوير العمل التربوي
٠,٨٥٩	٥	تفويض الصلاحيات
٠,٩١٢	٥	تنمية السلوك الإبداعي
٠,٩٣٤	٥	المشاركة في اتخاذ القرار
٠,٧٨٥	٥	فرق العمل والعمل الجماعي
٠,٩٦٣	٢٠	المتغير الوسيط: التمكين الإداري
٠,٩٨١	٥٣	الكلّي

التأكد من ملاءمة نموذج الدراسة:

• أولاً: الارتباط الخطّي المتعدد (Multicollinearity)

تم استخدام (معامل بيرسون للارتباط) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطّي متعدد بين أبعاد الريادة المؤسسية (المتغير المستقل) كما هو معروض في

الجدول (٦):

جدول (٦) ارتباط بيرسون لأبعاد الريادة المؤسسية (المتغير المستقل).

المتغير	الريادة المؤسسية	الإبداع	الميل للمخاطرة	الاستقلالية	الاستباقية
الريادة المؤسسية	١	0.907**	0.946**	0.956**	0.957**
الإبداع		١	0.780**	0.802**	0.832**
الميل للمخاطرة			١	0.901**	0.887**
الاستقلالية				١	0.893**
الاستباقية					١

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

يُبين جدول (٦) أنّ أعلى ارتباط بين أبعاد الريادة المؤسسية (المتغير المستقل) بلغت قيمته (٠,٩٥٧) بين كل من الريادة المؤسسية وبتعد الاستباقية، في حين كانت قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى أدنى من ذلك، مما يشير إلى عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطّي العالي بين أبعاد

الريادة المؤسسية (المتغير المستقل). حيث كانت جميعها ذات دلالة معنوية عند ( $p=0.01$ )، ويدل ذلك على أنّ أبعاد المتغير المستقل تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدّد المرتفع.

كما تمّ احتساب معامل تضخّم التباين ( Variance Inflation Factor ) للتحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطّي بين أبعاد الريادة المؤسسية (المتغير المستقل)، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (٧) اختبار معامل تضخّم التباين والتباين المسموح به

المتغير	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخّم التباين VIF
الإبداع	0.290	3.445
الميل للمخاطرة	0.155	6.455
الاستقلالية	0.142	7.032
الاستباقية	0.143	7.008

يبيّن الجدول (٧) أنّ قيم معامل تضخّم التباين VIF أقل من (١٠)، كما يُلاحظ من الجدول أنّ قيم التباين المسموح به Tolerance تراوحت بين (0.1) مما يدل على عدم وجود ارتباط خطّي بين أبعاد الريادة المؤسسية (المتغير المستقل).

وقد تمّ استخدام معامل بيرسون للارتباط؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط خطّي متعدّد بين أبعاد التمكين الإداري (المتغير الوسيط)، كما هو معروض في الجدول (٨).

جدول (٨) ارتباط بيرسون لأبعاد التمكين الإداري (المتغير الوسيط).

المتغير	التمكين الإداري	تفويض الصلاحيات	تنمية السلوك الإبداعي	المشاركة في اتخاذ القرار	فرق العمل والعمل الجماعي
التمكين الإداري	١	0.930**	0.949**	0.922**	0.935**
تفويض الصلاحيات	١		0.854**	0.808**	0.824**
تنمية السلوك الإبداعي		١		0.812**	0.868**
المشاركة في اتخاذ القرار			١		0.814**
فرق العمل والعمل الجماعي					

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

يُبين جدول (8) أنّ أعلى ارتباط بين أبعاد التمكين الإداري (المتغير الوسيط) بلغت قيمته (0,949) بين كل من التمكين الإداري ويُعد تنمية السلوك الإبداعي، في حين كانت قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى أدنى من ذلك، ممّا يشير إلى عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطّي العالي بين أبعاد التمكين الإداري (المتغير الوسيط)، حيث كانت جميعها ذات دلالة معنوية عند (p=0.01)، ويدلّ ذلك على أنّ أبعاد المتغير الوسيط تخلو من مشكلة الارتباط الخطّي المتعدّد المرتفع.

كما تمّ احتساب معامل تضخّم التباين ( Variance Inflation Factor ) للتحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ وتداخل خطّي بين أبعاد التمكين الإداري (المتغير الوسيط)، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (9) اختبار معامل تضخّم التباين والتباين المسموح به.

المتغير	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخّم التباين VIF
تفويض الصلاحيات	0.222	4.499
تنمية السلوك الإبداعي	0.179	5.584
المشاركة في اتخاذ القرار	0.267	3.744
فرق العمل والعمل الجماعي	0.202	4.940

يُبين الجدول (9) أنّ قيم معامل تضخّم التباين VIF أقل من (10)، كما يُلاحظ من الجدول أنّ قيم التباين المسموح به Tolerance تراوحت بين (0.1) ممّا يدل على عدم وجود ارتباط خطّي بين أبعاد التمكين الإداري (المتغير الوسيط).

#### رابعاً: نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي قسّمت كالآتي:

#### نتائج المتغيرات الديموغرافية:

يُلاحظ من الجدول (9) ما يلي: إنّ الإناث يُشكّلون النسبة الأكبر من بين أفراد عينة الدراسة، وذلك بنسبة (6,6٪)، مقابل ما نسبته (4,4٪) من الذكور، وإنّ من عمرهم من 40 إلى أقل من 50 يُشكّلون النسبة الأكبر من بين أفراد عينة الدراسة، وذلك بنسبة (3,3٪). وأقل نسبة كانت لمن عمرهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة (2٪)، وإنّ من مؤهلهم العلمي بكالوريوس يُشكّلون النسبة الأكبر من بين أفراد عينة الدراسة، وذلك بنسبة (58,4٪). وأقل نسبة كانت لمن مؤهلهم العلمي دكتوراة، وذلك بنسبة (4,6٪)، وإنّ من سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر يُشكّلون النسبة الأكبر من بين أفراد عينة الدراسة وذلك بنسبة (49,5٪)، وأقل نسبة كانت لمن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة (3,9٪).

## الجدول (٩)

## توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير
34.4	105	ذكر	النوع الاجتماعي
65.6	200	أنثى	
٪١٠٠	٣٠٥	المجموع	
2.0	6	أقل من ٣٠ سنة	العمر
18.7	57	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	
60.3	184	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
19.0	58	50 سنة فأكثر	
٪١٠٠	٣٠٥	المجموع	
12.5	38	دبلوم	المؤهل العلمي
58.4	178	بكالوريوس	
24.6	75	ماجستير	
4.6	14	دكتوراة	
٪١٠٠	٣٠٥	المجموع	
3.9	12	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
17.4	53	٥ - أقل من ١٠ سنوات	
29.2	89	١٠ - أقل من ١٥ سنة	
49.5	151	١٥ سنة فأكثر	
٪١٠٠	٣٠٥	المجموع	
	٣٠٥	المجموع الكلي لمجتمع الدراسة	

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط؟  
للإجابة عن السؤال الأول؛ فقد تم تحليل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، لفقرات الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠)

نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للريادة المؤسسية (المتغير المستقل)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	الإبداع	3.61	0.74	متوسطة
٢	الاستباقية	3.52	0.70	متوسطة
٣	الاستقلالية	3.42	0.77	متوسطة
٤	الميل للمخاطرة	3.36	0.70	متوسطة
	الكلي	3.48	0.684	متوسطة

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تطوير العمل التربوي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط؟ للإجابة عن السؤال الثاني؛ فقد تم تحليل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، لفقرات تطوير العمل التربوي، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات تطوير العمل التربوي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
6	9	تطوير العمل التربوي	3.64	0.637	متوسطة
		الكلي	3.64	0.637	متوسطة

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفتح العمل والعمل الجماعي) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط؟ للإجابة عن السؤال الثالث؛ فقد تم تحليل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، لفقرات التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفتح العمل والعمل الجماعي). والجدول (١٢) يوضح ذلك.

## جدول (١٢)

نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمتبعين الإداري (المتغير الوسيط)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	المشاركة في اتخاذ القرار	3.90	0.72	مرتفعة
٢	تنمية السلوك الإبداعي	3.74	0.75	مرتفعة
٣	فرق العمل والعمل الجماعي	3.68	0.62	مرتفعة
٤	تفويض الصلاحيات	3.67	0.63	متوسطة
	الكلي	3.75	0.637	مرتفعة

نتائج السؤال الرابع: ما علاقة الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) بتطوير العمل التربوي، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم للواء قصبة السلط؟

للإجابة عن السؤال الرابع، فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (HO1) باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للتعرف إلى العلاقة بين الريادة المؤسسية وتطوير العمل التربوي، من وجهة نظر عينة الدراسة، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

الفرضية الرئيسية الأولى (HO.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في تطوير العمل التربوي، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط.

## جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر الريادة المؤسسية في تطوير العمل التربوي.

معاملات الانحدار <sup>a</sup>			المتغير	المتباين <sup>b</sup>			ملخص النموذج		المتغير التابع	
Sig t	قيمة (ت)	قيمة (B)		Sig F	قيمة (ف)	درجة الحرية	R <sup>2</sup>	R		
الدلالة الإحصائية			الدلالة الإحصائية			معامل التحديد	معامل الارتباط			
0.000	8.806	0.749	الثابت	0.000	1201.053	1	الانحدار	0.799	0.894	المتغير المستقل

0.000	34.656	0.832	الريادة المؤسسية			303	البواقي			
						304	المجموع			

a المتغير المستقل: الريادة المؤسسية.

b المتغير التابع: تطوير العمل التربوي.

بالاطلاع على الجدول (١٣) فقد أظهرت النتائج أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين: (الريادة المؤسسية، وتطوير العمل التربوي) بلغت قيمته (٠,٨٩٤)، وأنّ العلاقة بين المتغيرين كانت طردية، وهذا يفسّر تأثير الريادة المؤسسية إيجاباً في المتغير التابع "تطوير العمل التربوي"، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٧٩٩)، أي ما نسبته (٧٩,٩٪) من تغيّر الريادة المؤسسية، وتطوير العمل التربوي، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٢٠١,٠٥٣) بمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكّد معنوية الانحدار. وبناءً على النتائج السابقة؛ تمّ رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة المؤسسية في تطوير العمل التربوي، من وجهة نظر عينة الدراسة.

نتائج السؤال الخامس: ما علاقة الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) بالتمكين الإداري، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبة السلط؟

وللإجابة عن السؤال الخامس، فقد تمّ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (HO2)، باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للتعرف إلى العلاقة بين الريادة المؤسسية والتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة، من وجهة نظر عينة الدراسة، والجدول (١٤) يوضّح ذلك.

الفرضية الرئيسية الثانية (HO.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة المؤسسية المتمثلة بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم للواء قصبة السلط.

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر الريادة المؤسسية في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة.

معاملات الانحدار <sup>a</sup>			المتغير	التباين <sup>b</sup>			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig t	قيمة (ت)	قيمة (B)		Sig F	قيمة (ف)	درجة الحرية	R <sup>2</sup>	R	
الدلالة الإحصائية			الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)		معامل التحديد	معامل الارتباط		

0.000	10.689	1.383	الثابت	0.000	346.915	1	الانحدار	0.534	0.731	المتغير المستقل
0.000	18.626	0.680	الريادة المؤسسية			303	البواقي			
						304	المجموع			

a المتغير المستقل: الريادة المؤسسية.

b المتغير التابع: التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة.

بالإطلاع على الجدول (١٤) فقد أظهرت النتائج أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (الريادة المؤسسية، والتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة) بلغت قيمته (٠,٧٣١)، وأنّ العلاقة بين المتغيرين كانت طردية، وهذا يفسّر تأثير الريادة المؤسسية إيجاباً في المتغير التابع "التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة"، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥٣٤)، أي ما نسبته (٥٣,٤٪) من تغير الريادة المؤسسية والتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٤٦,٩١٥) بمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكّد معنوية الانحدار. وبناءً على النتائج السابقة؛ تمّ رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة المؤسسية في التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة، من وجهة نظر عينة الدراسة.

نتائج السؤال السادس: ما علاقة التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل والعمل الجماعي) في تطوير العمل التربوي، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط.

للإجابة عن السؤال السادس، فقد تمّ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ( $H03$ )، باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للتعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري وتطوير العمل التربوي، من وجهة نظر عينة الدراسة، والجدول (١٥) يوضّح ذلك.

الفرضية الرئيسية الثالثة ( $H03$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الإداري المتمثل بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل والعمل الجماعي) في تطوير العمل التربوي، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط.

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر التمكين الإداري في تطوير العمل التربوي.

معاملات الانحدار <sup>a</sup>			المتغير	التباين <sup>b</sup>			ملخص النموذج		المتغير التابع	
Sig t	قيمة (ت)	قيمة (B)		Sig F	قيمة (ف)	درجة الحرية	R <sup>2</sup>	R		
الدلالة الإحصائية							معامل التحديد	معامل الارتباط		
0.000	4.942	0.650	الثابت	0.000	531.721	1	0.637	0.798	المتغير المستقل	
0.000	23.059	0.797	التمكين الإداري			303				البواقي
						304				المجموع

a المتغير المستقل: التمكين الإداري.

b المتغير التابع: تطوير العمل التربوي.

بالاطلاع على الجدول (١٥) فقد أظهرت النتائج أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (التمكين الإداري، وتطوير العمل التربوي) بلغت قيمته (٠,٧٩٨)، وأنّ العلاقة بين المتغيرين كانت طردية؛ وهذا يفسّر تأثير التمكين الإداري إيجابياً في المتغير التابع "تطوير العمل التربوي"، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٦٣٧)، أي ما نسبته (٦٣,٧٪) من تغيّر التمكين الإداري وتطوير العمل التربوي، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٣١,٧٢١)، بمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكّد معنوية الانحدار. وبناءً على النتائج السابقة؛ تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين الإداري في تطوير العمل التربوي، من وجهة نظر عينة الدراسة.

نتائج السؤال السابع: ما علاقة الريادة المؤسسية المتمثلة بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) بتطوير العمل التربوي، من خلال التمكين الإداري، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، لواء قصبه السلط؟

وللإجابة عن السؤال السابع؛ فقد تم اختبار (HO.4) باستخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression) للتعرف إلى العلاقة بين الريادة المؤسسية وتطوير العمل التربوي، من خلال التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة، والجدول (١٦) يوضّح ذلك.

الفرضية الرئيسية الرابعة (HO.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة المؤسسية المتمثلة بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في تطوير العمل التربوي، من خلال التمكين الإداري، من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، للواء قصبه السلط.

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن أثر الريادة المؤسسية في تطوير العمل التربوي من خلال التمكين الإداري.

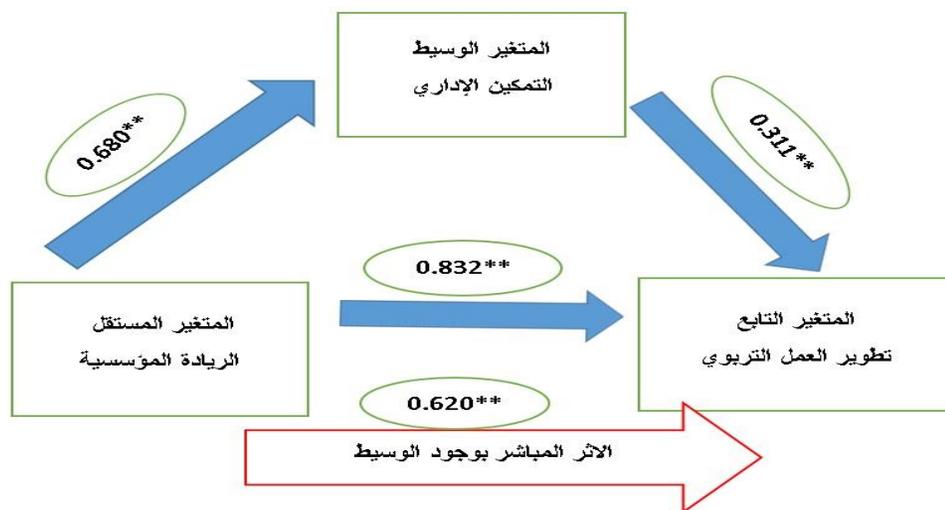
معاملات الانحدار <sup>a</sup>			المتغير	التباين <sup>b</sup>		ملخص النموذج		المتغير التابع	
Sig t	قيمة (ت)	قيمة (B)		Sig F	قيمة (ف)	درجة الحرية	R <sup>2</sup>		R
الدلالة الإحصائية			الدلالة الإحصائية			معامل التحديد	معامل الارتباط		
0.000	3.614	0.318	الثابت	0.000	815.679	2	0.844	0.919	
0.000	19.995	0.620	الريادة المؤسسية			302			البواقي
0.000	9.353	0.311	التمكين الإداري			304			المجموع

a المتغير المستقل: الريادة المؤسسية من خلال التمكين الإداري.

b المتغير التابع: تطوير العمل التربوي.

بالاطلاع على الجدول (١٦) فقد أظهرت النتائج أنّ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (الريادة المؤسسية وتطوير العمل التربوي) بوجود التمكين الإداري بلغت قيمته (٠,٩١٩)، وأنّ العلاقة بين المتغيرين كانت طردية. وهذا يفنّسّر تأثير الريادة المؤسسية إيجاباً في المتغير التابع "تطوير العمل التربوي" من خلال التمكين الإداري. وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٨٤٤)، أي ما نسبته (٨٤,٤٪) من تغّير الريادة المؤسسية وتطوير العمل التربوي، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٨١٥,٦٧٩)، بمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكّد معنوية الانحدار. ويظهر من النتائج السابقة أنّ المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط، ويكون تأثير المتغير الوسيط تأثيراً جزئياً، وبناءً على النتائج السابقة؛ تمّ رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للريادة المؤسسية في تطوير العمل التربوي، من خلال التمكين الإداري، من وجهة نظر عينة الدراسة.

مخطط توضيحي للأثر:



الشكل رقم (٢) مخطط توضيحي للأثر.

### النتائج:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

1. تحرص إدارة المدرسة على ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس، وتسعى للانفتاح على الأفكار الجديدة في جو العمل، وتحرص على توفير قاعدة بيانات دقيقة لازمة لاتخاذ القرار، وتشجع المعلمين على التفكير الإبداعي.
2. تمارس إدارة المدرسة دورها المهني في استيعاب التطورات، والمستجدات العالمية، وتتسع لكافة الأنشطة المنهجية، واللامنهجية، والإبداعية، وتعمل على إشراك المعلمين في دورات تدريبية، ومهنية متخصصة.
3. تمتلك إدارة المدرسة الصلاحيات التامة لحل المشكلات الطارئة في إدارتها، وتمتّع بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرار لأداء المهام الموكلة إليها.
4. تتوفر لإدارة المدرسة بيئة مناسبة للابتكار، وتسعى الإدارة باستمرار للبحث عن أساليب جديدة تدعم العملية الإدارية وتعمل على تطبيقها، وترى الإدارة بأنّ التجديد ظاهرة صحية يجب الأخذ بها، وتصف الإدارة بالمرونة في تطوير العمل، وتسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.
5. تشارك إدارة المدرسة في عمليتي التخطيط، وصياغة الأهداف، لتمكين من اتخاذ القرارات المناسبة، كما توفر الفرص لانضمام المعلمين إلى فرق العمل واللجان في إطار العمل الجماعي، وتمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل متكامل، بالإضافة إلى أنّ إدارة المدرسة تعزز العمل الجماعي بروح الفريق الواحد وذلك من خلال التعاون بين الإدارات.
6. تمتلك إدارة المدرسة المهارات الريادية التي تمكنها من استقطاب التمويل؛ لزيادة المشاريع والأنشطة في العمل، حيث يُتاح لها القيام بمتابعة تأثير القرارات بعد التنفيذ، وذلك وفقاً لاختصاصها، ومجالات عملها.

## مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ المتغير المستقل (الريادة المؤسسية) حصل على درجة أهمية متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,48)، وجاء بُعد (الإبداع) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,61)، وجاء بُعد (الاستباقية) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,52)، وجاء بُعد (الاستقلالية) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,42)، وجاء بُعد (الميل للمخاطرة) في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,36).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ بُعد (الإبداع) حصل على درجة أهمية (متوسطة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,61)، وهذا يُظهر توفّر بُعد (الإبداع) بدرجة غير كافية، لدى مجتمع الدراسة، وأنّ الفقرة التي تنصّ على: "تحرص إدارة المدرسة على ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس" هي أهم فقرات بُعد الإبداع حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي (3,81)، وحصلت الفقرة (6) والتي تنصّ على: (تتبنى إدارة المدرسة الحلول الإبداعية في حل المشكلات) على أدنى النسب، وبلغت قيمة المتوسط حسابي (3,35). وبلغ عدد الفقرات الكلي (6) فقرات، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3,61). وتبيّن ذلك من خلال أنّ إدارة المدرسة لا تمتلك المقدرة على الإبداع لتحقيق التنافسية، ولا تتبنى الحلول الإبداعية في حل المشكلات بشكل دائم وكافٍ، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو زيد، وأبو زيد، 2023). وتختلف قليلاً مع نتائج دراسة (Hamalainen et al, 2018). وذلك نتيجة اختلاف مجتمعات الدراسة ممّا ينعكس على إجابات أفراد العينة، ويؤدّي ذلك إلى اختلاف النتائج التي يتمّ الحصول عليها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ بُعد (الميل للمخاطرة) حصل على درجة أهمية (متوسطة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,36)، وهذا يُظهر توفّر بُعد (الميل للمخاطرة) بدرجة غير كافية لدى مجتمع الدراسة، وأنّ أهم فقرات الميل للمخاطرة هي الفقرة التي تنصّ على: "تحرص إدارة المدرسة على توفير قاعدة بيانات دقيقة و لازمة لاتخاذ القرار"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,78)، وأنّ الفقرة (6) والتي تنصّ على: (تُمكن إدارة المدرسة المعلمين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم) حصلت على أدنى النسب، بمتوسط حسابي بقيمة (2,98)، وبلغ عدد الفقرات الكلي (6) فقرات، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3,36). وتبيّن ذلك من خلال أنّ إدارة المدرسة لا تعلن حيثيات قراراتها لكل المعنيين بشفافية، ولا تسعى لتمكين المعلمين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبدالهادي وحمد، 2023). وتختلف قليلاً مع نتائج دراسة (Umrani Et al, 2016). نظراً إلى اختلاف طريقة أخذ العينة، وطبيعة المسميات الوظيفية التي تمّ اختيارها كعينة، ممّا يؤثر على النتائج التي تمّ الحصول عليها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ بُعد (الاستقلالية) حصل على درجة أهمية (متوسطة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,42)، وهذا يُظهر توفّر بُعد (الاستقلالية) بدرجة غير كافية لدى مجتمع الدراسة، وأنّ أهم فقرات الاستقلالية هي الفقرة التي تنصّ على: "تشجع إدارة المدرسة المعلمين على التفكير الإبداعي" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,68). وحصلت الفقرة (5) والتي تنصّ على: (تُرشح إدارة المدرسة الهوية الوظيفية الخاصة بالمدرسة) على أدنى النسب، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,19)، وبلغ عدد الفقرات الكلي (6) فقرات، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3,42). وتبيّن ذلك من خلال أنّ إدارة المدرسة لا تتعامل مع المعلمين بذكاء في سبيل تحقيق الأهداف، ولا تسعى لترسيخ الهوية الوظيفية الخاصة بالمدرسة بالدرجة الكافية، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبدالهادي وحمد، 2023). وتختلف قليلاً مع نتائج دراسة (Hamalainen et al, 2018). وذلك لاختلاف مجتمعات الدراسة، وطريقة أخذ العينة، ومنهج الدراسة، ممّا يعنى اختلاف النتائج التي تمّ الحصول عليها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ بُعد (الاستباقية) حصل على درجة أهمية (متوسطة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,52)، وهذا يُظهر توفّر بُعد (الاستباقية) بدرجة غير كافية لدى مجتمع الدراسة، وأنّ أهم فقرات الاستباقية هي الفقرة التي تنصّ على: "يشجّع المدير على التفكير المستقل" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,67)، وحصلت الفقرة (6) والتي تنصّ على: (تفرض إدارة المدرسة المهام للرياديين من المعلمين) على أدنى النسب، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,10)، وبلغ عدد الفقرات الكلي (6) فقرات، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3,52). وتبيّن ذلك من خلال أنّ إدارة المدرسة لا تسعى لإيجاد طرق جديدة لاستخدام موارد المدرسة بكفاءة، وكذلك لا تفرض المهام للرياديين من المعلمين بالدرجة الكافية،

وتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو زيد، وأبو زيد، ٢٠٢٣). وتختلف قليلاً مع نتائج دراسة (Umrani Et Al, 2016). نظراً إلى اختلاف حجم العينة وطبيعتها، حيث تختلف النتائج عند اختلاف العينة، وذلك بسبب اختلاف الإجابات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ المتغير التابع (تطوير العمل التربوي) حصل على درجة أهمية متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٦٤)، أي أنّ تطوير العمل التربوي متوقّف بدرجة غير كافية. وتبيّن ذلك من خلال أنّ المدرسة لا تشجّع الطلبة على التفكير التحليلي الناقد، وعلى الحوار والمناقشة، واعتماد المنهاج على المحاكاة والتدريب بدلاً من التلقين، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (المومني، ٢٠٢٢). ويختلف مع دراسة (العززي والشرفات، ٢٠١٩). نظراً إلى اختلاف الفقرات التي تضمنتها أداة الدراسة، ممّا انعكس على النتائج فأدّى إلى اختلافها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ المتغير الوسيط (التمكين الإداري) حصل على درجة (مرتفعة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٧٥)، وجاء بُعد "المشاركة في اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٩٠)، وجاء بُعد "تنمية السلوك الإبداعي" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٧٤)، وجاء بُعد "فرق العمل والعمل الجماعي" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٦٨)، وجاء بُعد "تفويض الصلاحيات" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٦٧)، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، عدا تفويض الصلاحيات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ بُعد (تفويض الصلاحيات) حصل على درجة أهمية (متوسطة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٦٧)، وهذا يُظهر توقّف بُعد (تفويض الصلاحيات) بدرجة غير كافية لدى مجتمع الدراسة. وتبيّن ذلك من خلال عدم تحمّل إدارة المدرسة المسؤولية الكاملة عن أي قرار تتخذه في عملها، وكذلك عدم تفويض الصلاحيات الكافية للمعلمين لإنجاز مهام عملهم بكفاءة بدرجة كافية، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الهيري وآخرون، ٢٠٢٠). وتختلف قليلاً مع نتائج دراسة (AL-Sufyani & Al-Ameri, 2021). نظراً إلى اختلاف مجتمعات الدراسة، وطريقة أخذ العينة، ممّا ينعكس على النتائج التي يتمّ الحصول عليها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ بُعد (تنمية السلوك الإبداعي) حصل على درجة أهمية (مرتفعة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٧٤)، وهذا يُظهر توقّف بُعد (تنمية السلوك الإبداعي) بدرجة غير كافية لدى مجتمع الدراسة. وتبيّن ذلك من خلال توفير بيئة مناسبة للابتكار في المدارس، وسعي الإدارة باستمرار للبحث عن أساليب جديدة تدعم العملية الإدارية والعمل على تطبيقها. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرشيد، ٢٠٢٠). وتختلف قليلاً مع دراسة (AL-Sufyani & Al-Ameri, 2021). وذلك بسبب اختلاف طرق أخذ العينة، وحجمها، وطبيعتها، ممّا يعي اختلاف إجابات العينة، حيث ترتبط النتائج بطبيعة الإجابات التي يتمّ الحصول عليها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ بُعد (اتخاذ القرار) حصل على درجة أهمية (مرتفعة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٩٠)، وهذا يُظهر توقّف بُعد (اتخاذ القرار) بدرجة غير كافية لدى مجتمع الدراسة. وتبيّن ذلك من خلال مشاركة المدرسة في عمليتي التخطيط، وصياغة الأهداف، وتمكّنها من اتخاذ القرارات المناسبة، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الهيري وآخرون، ٢٠٢٠). وتختلف قليلاً مع دراسة (AL-Sufyani & Al-Ameri, 2021). نظراً إلى اختلاف منهجية البحث، والأدوات المستخدمة في جمع إجابات أفراد العينة ممّا ينعكس على النتائج التي يتمّ الحصول عليها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ بُعد (فرق العمل والعمل الجماعي) حصل على درجة أهمية (مرتفعة)، في الحدّ الأدنى للارتفاع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٦٨)، وهذا يُظهر توقّف بُعد (فرق العمل والعمل الجماعي) بدرجة غير كافية، لدى مجتمع الدراسة على الرغم من ارتفاع درجة الأهمية. وتبيّن ذلك من خلال منح إدارة المدرسة فرق العمل الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل متكامل، والعمل على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد بالتعاون بين الإدارات، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرشيد، ٢٠٢٠). وتختلف قليلاً مع نتائج دراسة (AL-Sufyani & Al-Ameri, 2021). وذلك لاختلاف مجتمعات الدراسة، ممّا يؤدّي إلى اختلاف النتائج.

أظهرت النتائج أنّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغيرين (الريادة المؤسسية، وتطوير العمل التربوي) بلغت ما نسبته (٧٩,٩٪) من تغيّر الريادة المؤسسية وتطوير العمل التربوي. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبوزيد، وأبوزيد، ٢٠٢٣). وتختلف قليلاً مع نتائج دراسة (المومني، ٢٠٢٢). نظرًا إلى اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة، وطبيعة العينة التي تم اختيارها، مما ينعكس على نتائج الدراسة.

أظهرت النتائج أنّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغيرين (الريادة المؤسسية، والتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة) بلغت ما نسبته (٥٣,٤٪) من تغيّر الريادة المؤسسية والتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Umrani Et Al, 2016). وتختلف قليلاً مع نتائج دراسة (الهيري وآخرون، ٢٠٢٠). نظرًا إلى اختلاف عينة الدراسة ومجتمعها، مما يؤثر على نتائج الدراسة.

أظهرت النتائج أنّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغيرين (التمكين الإداري، وتطوير العمل التربوي) بلغت ما نسبته (٦٣,٧٪) من تغيّر التمكين الإداري وتطوير العمل التربوي. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الهيري وآخرون، ٢٠٢٠). وتختلف قليلاً مع نتائج دراسة (المومني، ٢٠٢٢). ويعود ذلك إلى اختلاف مجتمعات الدراسة، وطريقة أخذ العينة مما ينعكس على النتائج.

أظهرت النتائج أنّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغيرين (الريادة المؤسسية وتطوير العمل التربوي) بوجود التمكين الإداري بلغت ما نسبته (٨٤,٤٪) من تغيّر الريادة المؤسسية، وتطوير العمل التربوي، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Hamalainen et al, 2018). وتختلف قليلاً مع نتائج دراسة (المومني، ٢٠٢٢). نظرًا إلى اختلاف طريقة أخذ العينة، وحجمها، مما يؤثر على إجابات الأفراد فتختلف النتائج تبعًا لذلك.

الخاتمة:

هدفت الدراسة إلى بيان دور الريادة المؤسسية بأبعادها: (الإبداع، والميل للمخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في تطوير العمل التربوي، من خلال التمكين الإداري بأبعاده: (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، بمديرية التربية والتعليم، لواء قصبة السلط، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إنّ مستوى كلّ من الريادة المؤسسية والتطوير التربوي من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطًا، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لكلّ منهما (٣,٦٤)، (٣,٤٨)، وعلى التوالي، وإنّ مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٧٥). وإنّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغيرين (الريادة المؤسسية، وتطوير العمل التربوي) بلغت قيمته (٧٩,٩٪)، وإنّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغيرين (الريادة المؤسسية، والتمكين الإداري بأبعاده مجتمعة) بلغت قيمته (٥٣,٤٪)، وإنّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغيرين (التمكين الإداري، وتطوير العمل التربوي) بلغت قيمته (٦٣,٧٪)، وإنّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغيرين (الريادة المؤسسية، وتطوير العمل التربوي) بلغت قيمته (٨٤,٤٪).

التوصيات:

أوصت الدراسة بما يلي:

١. العمل على الابتعاد عن الأسلوب التقليدي في إنجاز الأعمال، والسعي لإنجاز العمل بأسلوب متطور، وامتلاك المقدرة على الإبداع لتحقيق التنافسية، وتبني الحلول الإبداعية في حل المشكلات، وذلك بأن تقوم الإدارة بمتابعة تنفيذ القرارات المدرسية، ودراسة تبعات قراراتها على المعنيين بعناية، من خلال دراسة مخاطر القرار الإداري قبل اتخاذه، وأن تعلن حيثيات قرارها لكل المعنيين بشفافية، لكي تُمكن المعلمين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.
٢. أن تستشرف إدارة المدرسة حاجات المدرسة المستقبلية، وتبني نشر الثقافة الريادية، وترسيخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام، وتعامل مع المعلمين بذكاء في سبيل تحقيق الأهداف، وترسيخ الهوية الوظيفية الخاصة بالمدرسة، والتشجيع على التفكير المستقل، بحيث تقوم إدارة المدرسة بدعم الرياديين من المعلمين بطرق مختلفة.
٣. تشجيع إدارة المدرسة على الحصول على شهادة الاعتماد المدرسي، والحرص على استثمار خبراتها في مجال خدمة المجتمع المحلي بطرق إبداعية، وفي إيجاد طرق جديدة لاستخدام موارد المدرسة بكفاءة.

٤. أن تفرض إدارة المدرسة المهام للرياديين من المعلمين، وأن تتم إعادة صياغة المناهج لتحياكي الواقع الملموس، ولتعزز الإبداع والابتكار لدى الطلبة، ولتوجههم نحو الأعمال التطوعية تعزيزاً لمفهوم المدرسة المنتجة، وأن تسعى الإدارة للاستفادة من مهارات التواصل الاجتماعي؛ لتكون وسيلةً لجذب الطالب، وحافزاً للابتكار، والإبداع.
٥. الاستفادة من النماذج الغربية في طرح المعلومات، وتدريبها، وتشجيع الطلبة على التفكير التحليلي الناقد، وعلى الحوار والمناقشة، وأن تكون المناهج معتمدة على المحاكاة والتدريب بدلاً من التلقين.
٦. أن تتحمل إدارة المدرسة المسؤولية الكاملة عن أي قرار تتخذه في عملها، وتفوض الصلاحيات الكافية للمعلمين لإنجاز مهامهم بكفاءة، وتشجع على العمل الجماعي من خلال بناء فرق العمل، وأن تساهم فرق العمل في إحداث التطوير الإداري، وأن يتم بناء الثقة بين أعضاء فريق العمل.

#### المراجع:

- ابن كليب، محسن محمد، (٢٠١٨). أثر الحوافز في التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت- اليمن، *مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، ١(١)، ١٩٧-٢٢٨.
- أبوزيد، دينا عبدالعاطي، وأبوزيد، داليا عبد العاطي. (٢٠٢٣). ريادة الأعمال المؤسسية وتأثيرها في الجودة والقيمة المدركة للعميل (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤(١)، ٩١٢-٩٧٣.
- أحمد، إيمان زغلول راغب، وعزب، إيمان أحمد محمد. (٢٠١٧). تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر العربية: آليات مقترحة. *مجلة الإدارة التربوية*، ١٥(١٥)، ٤٧١-٥٥٧.
- بن سعود، أمال، وفريجة، أحمد، (٢٠٢١)، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، *مجلة العلوم الإنسانية*، ٢١(٢)، ٣٩٠-٤٠٩.
- جرادات، عزت. (٢٠١٨). اتجاهات في التطوير التربوي. وكالة عمون الإخبارية. <https://www.ammonnews.net/article/421596>.
- الحنيطي، هيثم. (٢٠٢٠). مبادئ ريادة الأعمال ما بين النظرية والتطبيق. ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- الرشيد، سارة بنت توفيق، (٢٠٢٠)، التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤(٢٢)، ٨٤-١١٢.
- السهمي، خضران عبدالله صالح. (٢٠٢١). تطوير العمل التربوي في مراكز التوجيه والإرشاد بالجامعات السعودية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤(٤)، ١٦١-١٨٣.
- الشبيل، يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف، (٢٠١٩)، استراتيجية مقترحة لتمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء " رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، *مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية*، ٥(٢)، ١٠٣-١٣٧.
- شحادة، يوسف يعقوب. (٢٠١٩). تكنولوجيا صناعة القرار ودورها في تحسين جودة العمل التربوي والتعليمي في المدارس الثانوية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤٦(٢)، ١١٩-١٣١.
- عبد الهادي، علا، وحمد، نوار. (٢٠٢٣). مستوى ريادة الأعمال لدى مديري المدارس العربية في الخط الأخضر كما يراه المعلمون. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية*، (2) 38.
- الماحي، محمد الأمين أحمد، (٢٠٢٠)، أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية، *مجلة الدراسات الإنسانية*، ٢٣(٢٣)، ١٢٣-١٤٣.

المطيري، علياء زيد نايف، (٢٠٢١)، الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥(٤٢)، ٢١-٤٠.

المومني، هدى حسين. (٢٠٢٢). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في المدارس الحكومية ومديرية تربية محافظة عجلون من وجهة نظر الإداريين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٣٥)، ٢٤-٣٦.

المهيري، سارة، الفحطاني، منار، العبداني، مرام، ابن شحيل، سلوى بنت حمد بن عبد الله، والشهري، فاطمة بنت محمد، (٢٠٢٠)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة الشباب الباحثين في العلوم التربوية، (٥)، ٥٤٦-٥٧٨.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Al Maani, A.I., Al Adwan, A., Areiqat, A.Y., Zamil, A.M.A., Salameh, A.A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: A case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8(2), pp. 500-51
- Aldaihani, S. G. (2019). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction, *Journal of Applied Research in Higher Education* 12(2), 210-229.
- Al-Sufyani, A. M. and Al-Ameri, A. Q. F. (2021). Impact Of Administrative Empowerment on Organizational Commitment; A Case Study of Taj Sheba Hotel in Yemen, *Journal of Educational Sciences and Humanities*, (16), 574-603.
- Hamalainen, M., Oikkonen, E. and Pihkala, T. (2018). Principals promoting entrepreneurship education: The relationships between development activities and school practices. *Journal of Entrepreneurship Education* 21(2), 1-19.
- Kromidha, E., Altinay, L., Kinali Madanoglu, G., Nurmagambetova, A. and Madanoglu, M. (2022), "Cultural intelligence, entrepreneurial intentions and the moderating role of the institutional environment", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 28 No. 6, pp. 1581-1608. <https://0a101p0ce-y-https-doi-org.bau.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/IJEER-02-2022-0109>.
- Meahjohn. I. & Persad. P. (2020). The impact of COVID-19 on entrepreneurship globally. *Journal of Economics and Business*. 3(3).
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516.
- Umrani, W. A., Mahmood, R. And Ahmed, U. (2016). Unveiling The Direct Effect of Corporate Entrepreneurship's Dimensions on The Business Performance: A Case of Big Five Banks in Pakistan. *Studies In Business and Economics*, 11(1), 181-195.