

القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية  
وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية

**The Agile leadership of Jordanian Private School  
Principals and its Relationship of Strategic  
Entrepreneurship.**

إعداد

رسل أحمد محمد القزعة

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## تفويض

أنا رسل أحمد محمد القزعة، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رسل أحمد محمد القزعة.

التاريخ: 11 / 06 / 2023.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية

وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية.

للباحثة: رسل أحمد محمد القزعة.

وأجيزت بتاريخ: 11 / 06 / 2023.

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

جهة العمل

الصفة

الاسم



جامعة الشرق الأوسط

مشرفاً

د. كاظم عادل الغول



جامعة الشرق الأوسط

عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا

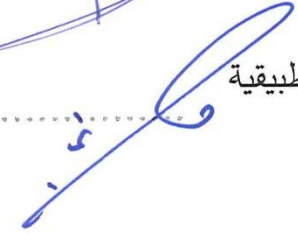
د. عمر علي الرفايعة



جامعة الشرق الأوسط

عضوًا من داخل الجامعة

د. علي عودة الطراونة



جامعة البلقاء التطبيقية

عضوًا من خارج الجامعة

أ. د. مصطفى محمد عيروط

## شكر وتقدير

" وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ "

(النمل: 40)

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي كان نصيري في كل وقت وحين، الذي أمدني بالصحة والعافية والعزيمة، الذي سخر وصبر وقدر وتفضل علينا وأكرم، الحمد لله حمداً يليق بجلاله وأكثر.

أتقدم بخالص شكري وامتناني لمن بذل من وقته وعلمه وجهده الشيء النفيس في الإشراف على رسالتي وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة الرسالة أكبر الأثر في المساعدة على إتمامها، أسأل الله أن يُجازيه خير الجزاء ويرفع مقامه في الدنيا والآخرة، شكراً  
دكتور كاظم عادل الغول.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الأكارم، وذلك لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيّمة.

والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، لما قدموه لنا من علم ومعرفة خلال الأعوام السابقة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى عائلتي الثانية في مدرسة حي المطار الأساسية، ممثلة بكادرها الإداري والتعليمي لدعمي ومساندتي في كل مرحلة من مراحل دراستي.

وأخيراً كل الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل، ومد لنا يد العون والمساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذه الرسالة.

الباحثة

رسل أحمد محمد القزعة

## الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة..... رحمه الله

إلى أعلى ما في الوجود وبسمة الحياة، إلى من كان دعاءها سر وصولي ونجاحي (أُمِّي الحبيبة)

إلى من به أسمو وارتفع، رفيق دربي وهدية ربي، الذي طالما أمدني بيد العون والمساعدة، إلى

سندي في الحياة (زوجي علاء)

إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم، ومن هم أقرب إليّ من روحي، وبهم استمد عزيمتي وإصراري،

فلذات كبدي (أيهم، محمد، سلمى، زينه)

إلى من تسعد الروح بلقياهم (إخوتي وأخواتي)

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق طريق النجاح (صديقاتي)

إليهم جميعًا..... أهدى ثمرة نجاحي

الباحثة

رسل أحمد محمد القرعة

## فهرس المحتويات

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

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة.....	5.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	6.....
أهمية الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة.....	7.....
مصطلحات الدراسة.....	8.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	9.....
المحور الأول: القيادة الرشيقة.....	9.....
المحور الثاني: الريادة الإستراتيجية.....	23.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	34.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....	44.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	47.....
مجتمع الدراسة.....	47.....
عينة الدراسة.....	47.....

48	أداة الدراسة.....
49	صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزأياها.....
50	تصحيح أداة الدراسة بجزأياها.....
51	صدق البناء لأداة الدراسة.....
53	ثبات أداة الدراسة.....
54	إجراءات الدراسة.....
54	المعالجة الإحصائية.....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

55	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

69	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
85	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
87	التوصيات.....

#### قائمة المراجع

88	أولاً: المراجع العربية.....
94	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
99	الملحقات.....

## قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
3-1	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.	48
3-2	مجالات الاستبانة بجزئها: القيادة الرشيقة والريادة الاستراتيجية وعدد فقراتها وأرقامها.	50
3-3	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة.	50
3-4	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الرشيقة مع المجال ومع الاستبانة ككل.	51
3-5	قيم معاملات ارتباط فقرات الريادة الاستراتيجية مع المجال ومع الاستبانة ككل.	52
3-6	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.	53
4-7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الرشيقة في لواء ماركا مرتبة تنازلياً	55
4-8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التواضع) مرتبة تنازلياً	56
4-9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الحكمة) مرتبة تنازلياً	58
4-10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الموضوعية) مرتبة تنازلياً	59
4-11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الابتكار) مرتبة تنازلياً	60
4-12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المرونة) مرتبة تنازلياً	61
4-13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا مرتبة تنازلياً	63
4-14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التفكير الريادي) مرتبة تنازلياً	64
4-15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (القيادة الريادية) مرتبة تنازلياً	65
4-16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الثقافة الريادية) مرتبة تنازلياً	66
4-17	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الرشيقة ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا	68



### قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
100	أداة الدراسة بصورتها الأولى.	1
107	قائمة بأسماء السادة المحكمين.	2
108	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	3
112	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم.	4
113	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير إدارة التعليم الخاص.	5
114	كتاب تسهيل المهمة من إدارة التعليم الخاص إلى مديري المدارس الخاصة.	6

## القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية

إعداد:

رسل أحمد محمد القرعة

إشراف:

الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للقيادة الرشيقة وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (406) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة بمجالاتها (التواضع، والحكمة، والموضوعية، والابتكار، والمرونة) لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما تبين أن مستوى الريادة الاستراتيجية بمجالاتها (التفكير الريادي، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية) لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الرشيقة ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمان، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة الاستمرار في المحافظة على درجة ممارسة القيادة الرشيقة والريادة الاستراتيجية في المدارس الخاصة، والاهتمام أكثر بقضية مواجهة ضغوط العمل، واتباع أساليب إدارية حديثة للتخفيف من حدتها، وزيادة وعي مديري المدارس الخاصة بمعايير وأسس تقييم العاملين، وزيادة وعي مديري المدارس الخاصة بأهمية عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين ورفع مستوى الأداء المهني لهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، الريادة الاستراتيجية، المدارس الخاصة الأردنية.

**The Agile leadership of Jordanian Private School Principals and its  
Relationship of Strategic Entrepreneurship.**

**Prepared by: Rusul Ahmed Mohammad Al-Qazaa.**

**Supervised by: Dr. Kazim Adil Al-Ghoul**

**Abstract**

The current study aimed to identify the degree of the Jordanian private school principals' practice of agile leadership and its relationship to strategic in the EntrepreneurshipMarka District in the capital Amman Governorate from the point of view of teachers. The study sample included (406) academic staff have been chosen randomly. The study used descriptive and correlational methods, and the questionnaire was used as a tool for the study. The results showed that the degree of practicing agile leadership in its fields (humility, wisdom, objectivity, innovation, and flexibility) among the principals of private schools in the Marka District in the Capital Governorate, Amman, from the point of view of teachers, was high. and entrepreneurial culture) among the principals of private schools in the Marka District of the Capital Governorate, Amman, from the point of view of teachers, was high. In light of the results, the researcher recommends the necessity of continuing to maintain the degree of practicing agile leadership and strategicEntrepreneurship in private schools, paying more attention to the issue of facing work pressures, adopting modern administrative methods to mitigate it, increasing the awareness of private school principals of the standards and foundations of employee evaluation, and increasing the awareness of private school principals. The importance of holding training courses to develop workers' skills and raise their level of professional performance.

**Keywords: Agile Leadership, Strategic Entrepreneurship, Jordanian Private Schools.**



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

تنوعت التحديات العالمية ما بين تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية وتقنية وتربوية، ونتيجة التنافسية الشديدة بين المؤسسات التربوية على اختلاف أهدافها، كثر الحديث عن مفهوم القيادة باعتبارها المرتكز الأساس لإيجاد مؤسسة تربوية فاعلة وناجحة، على رأسها قادة يتحملون المسؤولية نحو إنجاز الأعمال والواجبات والمهام، ومواكبة تغيرات المجتمع المعرفي المتطور، وتحمل التحديات والمخاطر بالاعتماد على التكامل والتوجيه والتحفيز وصهر جهود المعلمين والعاملين في بوتقة واحدة لإنجاز الأهداف وتحقيقها.

وتواكب القيادة اليوم عصرًا سمته التميز والبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع، ولما لها من دور بارز في نجاح المؤسسات، فقد تطورت مفاهيم القيادة لتقابل تطور أهدافها، ونتيجة التحديات الكبيرة التي ألقت بها التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، أضحت الأنماط القيادية التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على المنافسة وتحقيق البقاء المستدام، مما أوجب على المؤسسات الاتجاه نحو الأنماط والنظريات القيادية الحديثة، التي تستخدم الأساليب والمفاهيم الإدارية المعاصرة التي تمكنها من النجاح والاستمرار في ظل البيئة التنافسية (الزعنون ومزهر، 2019).

كما وتعد القيادة أداة للتحسين والتطوير في المؤسسات كافة، ومنها المؤسسات التعليمية، فهي تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال إحداث التحسينات اللازمة في التنظيم أو سلوك الأفراد، أو الأساليب والاستراتيجيات القيادية، مما يؤثر على المنظمة إيجابًا أو سلبيًا (اللحام، 2020).

ومن أجل تحقيق التحسين والتطوير، لا بد من إتباع أنماط قيادية حديثة قادرة على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات، مثل القيادة الرشيقة، ولذا فُرض على المؤسسة أن تكون متيقظة، وذات تفكير استراتيجي، وتمتلك رؤية واضحة، ويتطلب منها قيادة واعية ومدركة لحجم التحديات التي تعترضها، وتسعى نحو نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (هجيره، 2020)، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى الأفراد ذوي الصفات القيادية المرنة لإسناد المهام الصعبة لهم، والأهم من ذلك دعم المنظمات للأفراد بغض النظر عن النجاح أو الفشل (Dahar, 2017).

وتعد القيادة الرشيقة مفهوماً حديثاً يتجه نحو تنمية القادة وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات ومواجهتها، والقدرة على اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في وضعها بما يحقق أهداف المؤسسة. وتمكين القائد من التأقلم والتعايش مع المستجدات الطارئة، والتنبؤ بالمخاطر واستثمار الفرص الممكنة لتحقيق الأداء العالي (الفتلاوي، 2017).

كما وتبرز أهمية القيادة الرشيقة فيما تقوم به من أدوار جوهرية، تسهم في الحد من المشكلات التنظيمية والإدارية داخل بيئة العمل، حيث إن التنافس الشديد ساهم في تحفيز المؤسسات على انتقاء أفضل الفرص وأن تكون الأسبق في امتلاكها، والتي تمكنها من الحفاظ على التميز والبقاء في مركز تنافسي قوي مع غيرها من المؤسسات، فلكي تحقق ذلك لا بد من اتباع الخفة والمرونة في مجريات العمل وهذا ما تتضمنه القيادة الرشيقة (Felip,C.M Roldan, 2017).

وتستند القيادة الرشيقة إلى المبادئ الأخلاقية والإنسانية في التعامل مع الأفراد العاملين، حيث إن القائد له دور محوري في تعزيز روح التعاون وتحقيق مشاركة العاملين وزيادة أدائهم (هجيره، 2020؛ الجبوري، 2021).

وحسب ما ورد لدى عبد الله (2021) أن القيادة الرشيقة تركز على توفير الوسيلة وتحديد الإجراءات التي من شأنها أن تؤدي إلى القيام بالكثير من الأعمال مع جهد بشري أقل ووقت ومعدات ومساحة أقل، كما تركز القيادة الرشيقة على الجانب السلوكي، والحد من الهدر، والتخلص من السلوكيات الخاطئة، مما يؤدي إلى تطوير الأفراد والاهتمام بآرائهم، والتأثير فيهم وتحفيزهم لاتباع السلوك الصحيح وتجنب الخاطئ منه.

وفي السياق ذاته، فإن العديد من المؤسسات التعليمية ومنها المدارس، تواجه في العصر الحاضر الكثير من التغيرات والتحديات المتسارعة، والتي أثرت على مخرجاتها وخدماتها، وهذا يتطلب من قياداتها التعامل بفاعلية ورشاقة للتصدي لتلك الأوضاع المتغيرة، والحد قدر الإمكان من تأثيرها السلبي على المؤسسة والعاملين، وعليها أن تُكرس جهودها في اغتنام الفرص الجديدة، وهذا يستدعي وجود قيادة رشيقة مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات، والمحافظة على بقائها وديمومتها (Cleveland & Cleveland, 2020).

ونتيجة للتغيرات السريعة في المجالات التكنولوجية والاقتصادية وتراكم المعرفة، انتقل البحث حول مفهوم الريادة كمدخل للتطوير في المؤسسات، مما يتطلب من القيادات إدراك أبعاد الريادة الإستراتيجية الأساسية وصولاً لإيجاد آليات لتطبيقها لتحقيق الأهداف المرغوبة (العتيبي، 2020). وتتجسد أهمية الريادة الإستراتيجية في المؤسسات بأنها تمثل نقطة انطلاق مستقبلي في الوقت الحالي، لأنها تحفز على البحث عن أساليب جديدة تضع المؤسسة على طريق الإبداع والابتكار، فتتوقع المشكلات والتحديات وتجاوزها يحتاج إلى مهارات ريادية استثنائية (الزبط، 2019).

كما تكمن أهمية الريادة الاستراتيجية في المؤسسات بحاجتها إلى توظيف العقلية الريادية وممارسة الريادة في إدارة موارد المؤسسة، لتوليد الأفكار الابتكارية التي تقود إلى الميزة التنافسية (Wright & Hitt, 2017).

وتعد الثقافة الريادية من أهم العوامل التي توجه اتجاهات الأفراد نحو براعة العمل وإتقانه، كما تحفز الممارسات الريادية التي تتصف بالمخاطرة والاستقلالية في سبيل إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة (السر، 2017).

حيث ينبثق مفهوم الريادة الاستراتيجية بواسطة عملية التكامل بين المنظور الاستراتيجي ومنظور الريادة، فهي فلسفة إدارية تقوم على ممارسة مجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى تشخيص الفرص الريادية الملائمة واستثمارها، فالريادة الاستراتيجية إجراءات وممارسات توجه سلوك المؤسسات لاستثمار الفرص الحالية وإيجاد الفرص المستقبلية لتكون مصدرًا للبقاء المستدام، وهنا يقع على عاتق القادة في المؤسسات التعليمية أن يبحثوا عن فرص تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية وهي: الثقافة الريادية، والتفكير الريادي، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد استراتيجيًا، من أجل تحقيق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها لتحقيق الأهداف المنشودة (Kimuli, Saddat, 2016).

وهذا يتفق مع إشارة (Siddiqui & Jan, 2019) بأن الريادة الاستراتيجية مبنية على فكرتين أساسيتين وهما صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي تحتوي أفكارًا هي بالفعل أعمالًا ريادية، بما في ذلك اليقظة والإبداع والحكمة، والبحث عن الفرص والذي يمثل الهدف الرئيس للريادة، والحصول على المزايا وهو الموضوع الرئيس للإدارة الاستراتيجية، كما ينبغي النظر في السلوكيات بشكل جماعي، وعن طريق الريادة الاستراتيجية يتم التفاعل ما بين سلوكيات البحث عن الفرص وسلوكيات الحصول على المزايا مما يؤدي إلى زيادة الثروة التنظيمية للمؤسسة.

ولذلك تسعى القيادة الرشيدة في المدارس إلى البحث عن الأفكار المبتكرة واستثمار الفرص الممكنة والاستفادة منها لتحقيق مركز تنافسي قوي مقارنة بالمدارس الأخرى، وذلك من خلال



ممارسة واستثمار أبعاد الريادة الإستراتيجية لإدخال التحسينات المستمرة للنهوض بالمؤسسة نحو الريادة ومواكبة التطورات العالمية، ضمن إطار عمل يتسم بالمرونة والقدرة على مواجهة التحديات والتكيف مع متطلبات العمل المستجدة.

### مشكلة الدراسة

في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية وسعي كل منها للبقاء والاستمرارية المستدامة، فإن هناك حاجة ملحة للتحويل إلى نمط قيادي قادر على الاندماج مع الواقع الجديد لعصر الحداثة والعولمة، إذ يجب على القادة استثمار الوقت المخصص للعمل والتوافق مع الجهد المطلوب ومساهمة جميع العاملين، والعمل على تقادي الأخطاء من خلال سياسة التنمية المستدامة، والتحسين المستمر لتحقيق الميزة التنافسية في وقت قياسي (الهشلمون، 2017).

وهذا ما يتماشى مع توصية هاها والمقدادي (2021)، ومخامرة (2020) على ضرورة الاهتمام بمؤشرات وأبعاد القيادة الرشيقة لما لها من أهمية في تحسين الأداء وتقليل الهدر وخفض التكاليف والتخلص قدر الإمكان من الترهل والممارسات التقليدية.

وبما أن الريادة الإستراتيجية من الممارسات الإدارية الحديثة وذات أهمية كبيرة في مواكبة التغييرات، ولا غنى عنها في تنمية المجتمع وتطوره، أوصت دراسة أبو غيث (2022) على أهمية الاستمرارية في المحافظة على مستوى جيد من الأنشطة الريادية في المؤسسات التعليمية، لما لها من دور إيجابي في رفع كفاءة الميدان التربوي، وإشارة إلى تأكيد المساعفة (2020)، والحكيم (2017) على ضرورة نشر ثقافة الريادة الإستراتيجية كوسيلة لتوجيه قادة المدارس لتخطي الصعوبات وإدارة الأزمات واستثمار الفرص لتحقيق الميزة التنافسية.

وعليه إذا كانت الريادة الاستراتيجية تهتم باقتناص الفرص والاستفادة منها لتحقيق الأهداف، فإن القيادة الرشيقة تعتبر أحد المتطلبات الأساسية لبقاء المؤسسات واستمرار نجاحها، من خلال ما تمنحه للمؤسسة من إطار عمل مرن يمكنها من التفوق والريادة، فهي بمثابة أسلوب عمل قادر على تزويد صانعي القرار والأكاديميين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل المؤسسات من الواقع الحالي إلى المستقبل المأمول (عبدالباري ويوسف، 2022).

وقد لاحظت الباحثة من خلال خبرتها ومعايشتها لأنماط قيادية مختلفة في الميدان التربوي، وشعورها بضرورة مواكبة العصر بنمط قيادي رشيق، قادر على تحقيق الريادة الإستراتيجية بأساليب قيادية مرنة تسعى للارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق قيمة مضافة تجعل من المدرسة مؤسسة منافسة. ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة التي تسعى للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الرشيقة، ومستوى الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمّان؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمّان للقيادة الرشيقة وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1: ما درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة

العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

2: ما مستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة

العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

3: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة

ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الرشيقة، ومستوى الريادة الإستراتيجية من وجهة

نظر المعلمين في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمّان؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في بحثها موضوع نو حداثة، يربط ما بين أحد الأنماط القيادية المعاصرة وهي القيادة الرشيقة والريادة الإستراتيجية، باعتبارها من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر، وفي ظل المتغيرات الجديدة وبيئات الاتصال المعقدة، فلا بد من تحقيق الريادة الإستراتيجية بابتكار طرق وأساليب إبداعية، من خلال ممارسة سلوكيات قيادية رشيقة.

وتظهر أهمية الدراسة أيضًا فيما قد توفره من إطار نظري يتعلق بمتغيرات الدراسة، قد يفتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء دراسات وأبحاث أخرى، ويؤمل إثراء المكتبة العربية بدراسة جديدة في موضوع حديث يجمع بين متغيرين لم تتم دراستهما معًا على حد علم الباحثة. هذا بالإضافة إلى نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها التي من المأمول أن تفيد القادة التربويين وأصحاب القرار وراسمي السياسات في وزارة التربية والتعليم في سبيل التحسين المستمر والاستمرار في البقاء.

### حدود الدراسة

**الحد البشري:** جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة في لواء ماركا.

**الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة

العاصمة عمّان في المملكة الأردنية الهاشمية.

**الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2023/2022م.

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة

الرشيقة وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين.

## مصطلحات الدراسة

تعرف القيادة الرشيقة بأنها القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار وقادرة على مواكبة التغييرات غير المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، لتطوير رؤية مستقبلية تلبي حاجات جميع الأطراف لأصحاب المصلحة (Akkaya and Tabak,2020).

وتعرّف القيادة الرشيقة إجرائيًا بأنها ثقافة قيادية مرتكزة على إثارة روح الإبداع والابتكار لدى العاملين لتحقيق الأهداف المستقبلية للمدرسة ونجاحها داخليًا وخارجيًا، وتقاس بمتوسط الدرجة التي سيحصل عليها مديرو المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمّان من خلال استجابة المعلمين على أبعاد محور القيادة الرشيقة ومجالاته: التواضع، والحكمة، والموضوعية، والابتكار، والمرونة.

وتعرّف الريادة الإستراتيجية بأنها العملية التي تهتم بالتطوير والتحسين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، من خلال وجود فكر وفلسفة ريادية وتوليد الأفكار الإبداعية المبتكرة، والتكامل بين الصفات الريادية والإستراتيجية بأسلوب يساعد المؤسسة على إيجاد قيمة وثروة (نصير، 2017).

وتعرف الريادة الإستراتيجية إجرائيًا بأنها فلسفة إدارية تقوم على التجديد والتغيير، واقتناص الفرص في البيئة الخارجية، من خلال استخدام كافة الاستراتيجيات والممارسات الإبداعية والابتكارية بهدف تطوير المدرسة من جميع النواحي، وتقاس بمتوسط الدرجة التي ستحصل عليها المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمّان من خلال استجابة المعلمين على المحور الخاص بالريادة الإستراتيجية ومجالاته: التفكير الريادي، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الرشيقة والريادة الإستراتيجية، وكما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي.

#### أولاً: الأدب النظري

##### المحور الأول: القيادة الرشيقة

##### مفهوم القيادة الرشيقة

يعتبر مفهوم القيادة الرشيقة من المفاهيم الحديثة والتي كانت محط أنظار الباحثين، لما لها من دور كبير في نجاح المؤسسات واستمراريتها. والتي تركز على مرونة الأداء وعلى تقييم التكاليف وخفض الهدر، والتحسين المستمر، وأيضاً استثمار الأوقات المناسبة للحصول على أفضل النتائج (أبو شمالة، 2022).

وتعرف القيادة الرشيقة بأنها السلوك القيادي المؤثر في الآخرين، الذي يتميز بدرجة عالية من الاستجابة السريعة لمتطلبات الأفراد والمنظمة، ويستخدم القائد مختلف الأنماط القيادية بخفة، وتؤدي إلى إتاحة الفرص للأفراد في المؤسسة لمواكبة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية (صبايه، 2021).

عرفها مهنا (2020) بأنها عملية تهتم بتقليل الهدر وخفض التكاليف الموجودة في كافة عمليات الإنتاج من خلال ممارسة التحسين المستمر داخل المؤسسة بهدف تحقيق قيمة أعلى لدى المستفيدين من الخدمات.

بينما يعرفها العلاق (2020) على أنها " عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".

كما عُرِفَت القيادة الرشيقة بأنها القيادة ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتدريبهم وتطويرهم فضلاً عن الحزم في مواطن حل المشكلات (Idris&Alrubaie, 2013).

كما أضاف عاشور (2018) بأنها القدرة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي الممارسات التي تركز على القيم، والانسباب، والاستقطاب، وعمل الفريق.

وقد تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على التعلم مع الظروف المحيطة، وسرعة الاستجابة والمرونة الكافية من خلال الاستفادة من نقاط القوة والضعف، أو هي القدرة التي تحاول المؤسسة عن طريقها إحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة في ضوء تحقيق الاستجابة السريعة للأحداث المحيطة (Shanty &Elsareef, 2020).

وقد عرف راملي (Ramly, 2012) القيادة الرشيقة بأنها مجموعة سلوكيات ينبغي القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين، واحترام الاجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب في سبيل الحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة.

وتطرق ماكنتاير (Macintyre, 2017) لمفهوم القيادة الرشيقة بأنها نمط قيادي يقوم على تجميع الأفكار مع بعضها البعض، لتحقيق الإبداع والابتكار، حيث يرى القائد المشكلة بشكل مختلف عن الآخرين.

وعبر عنها جانبلوم (Ljungblom, 2012) بأنها مجموعة من السلوكيات التي تجعل العمل يسير ببس وبشكل متسلسل، بدون روتين أو تعقيد. كما أنها الممارسات التي تعمل على مساعدة الأفراد ودعمهم، واحترامهم، والتركيز على مجريات العمل، وتبني رؤية مستقبلية والالتزام المستمر (puvanasveran, 2012).

وقد أشير إلى القيادة الرشيقة بأنها طريقة منظمة للتنفيذ الأفضل للمهام من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، بهدف تحقيق التكامل (Dombrouiski & Mielke, 2013). بالإضافة إلى أنها الأسلوب الذي يعالج مشكلات الهدر الحاصلة في العمليات الإدارية، وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد، وتطوير أنظمة العمل للأفضل (Amout et., 2011). وعرف (Fachrunnisa, et.al, 2020) القيادة الرشيقة بأنها أسلوب يمكن القادة من الاستجابة السريعة لفرص العمل، والتهديدات الناتجة عن التغيرات والتطورات في تكنولوجيا المعلومات.

ويتضح مما سبق أن القيادة الرشيقة هي فلسفة تقوم على الحد من الهدر والممارسات غير المنتجة في المؤسسات التعليمية، وتعتمد على التحسين المستمر مما يتطلب من القادة تغيير أسلوبهم في إدارة الأفراد وتحفيزهم وإشراكهم في استخدام أبعاد القيادة الرشيقة لتقديم خدمات بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف وأعلى جودة لتحقيق التميز.

## أهمية القيادة الرشيقة

تبرز أهمية القيادة الرشيقة من مدى حاجة المؤسسات لها في تحقيق الأهداف، وصنع القرارات، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات ومواجهة التحديات، والتي ظهرت نتيجة التقدم والتطور السريع الذي تعيشه المجتمعات في الوقت الحالي، كما تظهر أهميتها بما تمتلكه من مهارات وقدرات إبداعية، تمكن الأفراد من استيعاب جميع التغيرات والتطورات التي تواجه المؤسسات (منصور، 2020).

وأكد مينون وسوريش (Menon & Suresh, 2020) على أن أهمية القيادة الرشيقة تنبثق من المرونة والسهولة التي تقوم بها المؤسسات بإعادة هيكلها وتعديل الممارسات والعمليات لديها عند مجابهة مستجدات غير مسبوقه في بيئتها، كما تعمل القيادة الرشيقة على التأثير على سلوك الأفراد العاملين من خلال صلاحياتها، وتستجيب للتغيرات المحيطة وتعمل على تطوعها بما يخدم أهداف المؤسسة، وتقوم على تدريب وتأهيل الكادر البشري وتوجيه جهودهم بما يخدم مصلحة العمل.

وأشار بن علي وجال (Ben-eli & Gal, 2016) إلى أن أهمية القيادة الرشيقة تظهر من الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين والعمل على توظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، وتحفيز الأفراد إلى الاعتماد على ذاتهم في اكتساب المعرفة، مما يسهم في تعلمهم من أخطائهم، وتجنبها مستقبلاً، والعمل على تكوين الأنموذج والقدوة في التزام الأخلاق والقوانين والقيم داخل المؤسسة.

وتعد القيادة الرشيقة ضرورة أكثر منها رغبة، لما لها من دور في تنمية المهارات والقدرات الشخصية للأفراد العاملين ودفعهم للتفكير والابتكار في وضع الخطط، والاستراتيجيات، والبرامج



التحفيزية وتكييفها مع المتطلبات السائدة، بالإضافة إلى أنها ترفع من قيمة وكفاءة القرارات المتخذة في مواجهة التحديات التي تواجهها (جونسون، 2019).

وتبرز أهمية القيادة الرشيقة بمدى قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والتكيف مع التهديدات الوشيكة لرشاقة المؤسسة، كما تعتمد القيادة الرشيقة هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة واللامركزية وأقل هرمية، مما يسمح بسهولة التواصل بين العاملين والإدارات والوظائف، والمزيد من تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار (Attar& Abdul-Kareem, 2020).

وبناء على ما سبق يتضح أن القيادة الرشيقة تعد ضرورة ملحة في كافة القطاعات، ولا سيّما في قطاع التعليم، حيث نرى أهميتها في المنافسة الشديدة والواقعة بين المؤسسات، والدور الذي تمارسه في توجيه الجهود والقدرات والمهارات الموجودة لدى العاملين، بالإضافة إلى مدى قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات المستجدة من خلال ما تتمتع به من مرونة، والعمل ضمن بيئة تحتضن الإبداع والابتكار بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق الأهداف.

### أهداف القيادة الرشيقة

تؤدي القيادة الرشيقة دورًا رئيسًا في عملية التقدم والاستدامة للمؤسسات، فهي تهدف بشكل عام لإيجاد مؤسسة ذات جودة عالية في مركز تنافسي قوي، ذات قيادة مرنة وسريعة في الاستجابة للتغيرات والتغلب على المخاطر التي تواجه المؤسسة (صبايه، 2021).

تهدف القيادة الرشيقة كما أشار إليها كل من (كرتات، 2019؛ أبو طالب، 2020؛ اللحام، 2020؛ عبد الله، 2020؛ أبو شمالة، 2022) إلى الحد من الفاقد والهدر في جميع المجالات، وتحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي، وسرعة الاستجابة للتغيرات والمتطلبات وزيادة الانتاجية وتحسين الجودة. ومن الرؤى الداعمة لذلك اتفق الباحثون (هجير، 2019، Kaczor،

كما أشار الغامدي، (2021) على أن القيادة الرشيقة نمط قيادي يساعد الإدارات على تحقيق الأهداف التنظيمية، وأنه نمط قائم على المرونة في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي، يحقق الموائمة بين رغبة الفرد بالعمل ورغبته في تحقيق أهداف أخرى. كما أن تبني السلوك الرشيق من قبل القيادات يشجع على الاحترام المتبادل بين الأفراد من أجل إيجاد التحسين المستمر في المؤسسة (Hamouda et al,2014)، وتوافر مستويات عالية من ممارسات القيادة الرشيقة توجد روابط وثيقة بين القائد والعاملين قائمة على الاحترام المتبادل (الفتلاوي،2017)، كما يخلق نظامًا يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء (كاظم، 2020).

ويتضح من ذلك أن القيادة الرشيقة تهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى أدنى حد من مستويات الهدر، وتقليل نسبة الفاقد في عملياتها بما يضمن توافر الانسجام ما بين متطلبات العمل والقدرات والمهارات الموجودة لدى العاملين، وبالتالي التقليل من نسبة الأخطاء في تنفيذ العمل، وفي ذات السياق فإن القيادة الرشيقة تهدف إلى إعادة النظر بكافة موارد المؤسسة، للوقوف على مواطن القوة ودعمها والبحث عن مواطن الضعف ومعالجتها، بما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة والعاملين على حد سواء.

### مبادئ القيادة الرشيقة

ترتكز القيادة الرشيقة على مجموعة من المبادئ الخاصة كما وردت لدى ركاج والعبادلة (2017) وليكرت (Jeffrey Liker) الوارد في وارث وجابه (2016) وهي: تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد، وإيجاد تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة التحديات، وأن تتبنى ثقافة المؤسسة مبدأ التوقف عند الحاجة لاجتناب الإنتاج الزائد وفي الوقت

المناسب لمعالجة المشكلات من أجل ضمان مستوى جيد للجودة، ومن المبادئ أيضًا تقدير الشركاء واحترامهم وتشجيعهم للسعي دومًا نحو الأفضل، وتبني مبدأ العمل الميداني لمعرفة ما يجري بالضبط وفهم الصورة بالشكل الصحيح، كما تركز القيادة الرشيقة على اتخاذ القرارات بروية وعدم التسرع، وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة، مع تحديد أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على علاجها باستمرار، وكذلك صناعة الصف الثاني من القادة وتشكيل فرق عمل متخصصة في الجودة واستعمال التكنولوجيا المجرية فقط في عملية الإنتاج لتفادي الوقوع في الأخطاء.

وتعقبيًا لما سبق، يتضح أن المبادئ لا بد أن تعمل بشكل متكامل لتحقيق ما تصبو إليه القيادة الرشيقة، والتي تسعى إلى التطوير ومواكبة التجديد في المؤسسات التعليمية، حيث أن أبرز العوامل فاعلية في تشجيع العاملين وإثارتهم للعمل؛ التحفيز الإيجابي، وإحاطتهم ببيئة عمل مبتكرة، وبالتالي ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الأداء وكفاءة العمل مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

### أبعاد القيادة الرشيقة

ركز الفتلاوي (2017) على ستة أبعاد تعبر عن مضمون القيادة الرشيقة وهي: سمة التواضع؛ والتي تعد ميزة أخلاقية تبرز في العدالة في التعامل مع الأفراد العاملين في المؤسسة، والتوافق مع الميول الشخصية المقبولة التي تقوم على إدماج الفرد في المجتمع المحيط. ويعبر التواضع عن فهم القائد لذاته بعيدًا عن الغطرسة، ومقدار اللين والبساطة التي يتعامل بها مع العاملين، ورغبته المستمرة في تحقيق الأفضل واعترافه بقيوده ومحدداته (كاظم، 2020).

وسمة الهدوء؛ وتظهر أهميتها عند اتخاذ القرارات المصيرية، فالهدوء والتأني يُمكن القائد من حل المشكلات ومواجهة الصعوبات والتحديات بطريقة أفضل، حيث إن ممارسة القيادة بأسلوب هادئ، يمكن عن طريق استخدام مهارات التفكير الناقد لتحليل المشكلات، بدلاً من اتخاذ التدابير الرجعية (Kinsey, 2010).

وكذلك سمة الثقة؛ والتي تلعب دوراً مهماً في نجاح العمل، فوجود عامل الثقة بين القائد والأفراد العاملين يعزز الارتباط فيما بينهم، كما أن وجود سمة الثقة بالنفس لدى الأفراد تعزز من تحقيق التوافق النفسي لديهم، كما أن العلاقة بين القائد والعاملين مرهونة بالثقة وأنها تُمكن من النجاح التنظيمي والقيادة (Mineo, 2014).

ومن الأبعاد أيضاً سمة الصبر؛ وتعد من أهم السمات التي من الضرورة أن تلازم القيادة الرشيقة عند حصول الإخفاقات أو عدم تحقق الأهداف والتصرف معها بعقلانية، كما تشير أيضاً إلى قبول التأخير في تحقيق الأهداف أو تلبية الاحتياجات، ويبرر ذلك التأخير الظروف أو الحاجات المستهدفة ذاتها (Kupfer, 2007).

بينما سمة الحكمة؛ تُعنى بتحقيق التوازن ما بين الموارد المتاحة ومتطلبات العمل، وترتبط مع عملية صنع القرار ضمن ما هو متاح أو الوقت المحدد. وأخيراً سمة الموضوعية وتظهر في التفكير المنطقي العقلاني في التأثير على تفكير الأفراد العاملين واتجاهاتهم، والتمكن من حل المشكلات وإيجاد حلول لها بشكل منطقي وعقلاني.

كما تعد المرونة سمة ذات أهمية تتصف بها مهارات القيادة الرشيقة وذلك لقدرتها على التكيف مع المستجدات المختلفة، ولا تقتصر المرونة في قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات والتطورات المحيطة بها، وإنما تتمثل في قدرتها على السبق في التنبؤ بهذه التغييرات المفاجئة والحد

من تأثيرها على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولا بد للمؤسسة أن تمتلك قدرات ومهارات معرفية وإبداعية حتى تتمكن من التعامل مع المواقف الجديدة، وبالتالي تمكن القيادة من تلبية الاحتياجات الجديدة لدى المؤسسة على نحو يساهم في تحقيق الأهداف (صبايه، 2021).

ويتباين معيار المرونة بحسب الاحتياج له، فمن الممكن أن تكون مؤقتة وأحياناً دائمة، حيث تمارسها المؤسسة في المواقف التي تستدعي الاستجابة والقدرة المتوفرة لمواجهة التغيرات عندما تتخذ المؤسسة موقف دفاعي أو هجومي نحو المرونة، تبعاً للمجال الذي تتم فيه المرونة سواء داخلي أو خارجي (كوين والكعبي، 2017).

وورد لدى الشهراني (2018) أن الابتكار عملية التطبيق الفعلي لفكرة جديدة بطريقة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والعاملين، فمن خلال الابتكار يصبح الفرد حساساً للمشكلات، ويبحث عن الفجوات المعرفية وأوجه النقص، محاولاً إيجاد الحلول والتخمينات وصياغة الفرضيات وتقييمها. حيث أن القائد المبتكر يتسم بالمثابرة والمخاطرة، والنظر إلى كل ما هو جديد والاهتمام بأساليب التفكير الجديد والعمل على توظيفها في المؤسسة، بشكل يساهم في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين، والقائد المبتكر هو القائد الذي يثير الأفكار ويتلافى المشكلات من خلال التنوع بالأساليب التي يستخدمها؛ كدعم العاملين وتشجيعهم على طرح آرائهم واتباع هيكل تنظيمي مرن يسمح بحرية التفكير ومشاركة العمل، وتنمية روح الفريق والنقد البناء واحترام الأفكار المغايرة، وهذا بدوره يشجع على التفكير الابتكاري الذي يمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات المحيطة.

وأشارت الطراونة (2022) إلى أن الابتكار أحد المقومات الأساسية الذي من خلاله يتحقق الانتان في المؤسسة، فالابتكار يمنح العاملين مساحة من الحرية في تطوير أساليب العمل والاستراتيجيات المستخدمة في أداء المهام الوظيفية، كما أنه يضيف على الهيكل التنظيمي نوعاً

من المرونة التي تمكّن المؤسسة من التكيف مع المواقف الطارئة، ويساعد المؤسسات في التخلص من الاجراءات الروتينية والمهام التقليدية؛ عن طريق استخدام تكنولوجيا المعرفة والمعلومات والاتصالات بشكل يساهم في خفض التكاليف والحد من سياسات الهدر، وتعد عملية الابتكار أفضل طريقة للنمو والتغلب على الصعوبات واستثمار الفرص.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن للقيادة الرشيقة العديد من الأبعاد المترابطة فيما بينها، فوجود سمة الصبر والهدوء لدى القائد في الميدان التربوي ضرورة ملحة، بالإضافة إلى السمات الأخرى مثل التواصل والحكمة والموضوعية والثقة، أما المرونة والابتكار فإنهما من الركائز الأساسية لتحقيق القيادة الرشيقة في المؤسسات، من خلالهما يتمكن القائد من تطبيق الأفكار الجديدة على نحو يزيد من الفاعلية والكفاءة واقتناص الفرص المميزة واستثمارها.

### أدوات القيادة الرشيقة

تمتلك القيادة الرشيقة مجموعة من الأدوات تمكّنها من تحقيق الأهداف المطلوبة، وأهمها الحد من سياسات الهدر والذي يعني زيادة كفاءة المؤسسة، وبعد مراجعة لدراسات عديدة حول أدوات القيادة الرشيقة، وجد أنه من أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات القيادة الرشيقة، والتي تدخل ضمنياً مع الأدوات الأخرى، هي السينات الخمس أو تنظيم موقع العمل؛ وتعني هذه الآلية اتباع مبادئ خمسة، بهدف التبسيط والتنظيم والتطوير والمحافظة على بيئة العمل المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم، وسميت بالسينات الخمس S5 لأنها كلمات يابانية تبدأ كلها بحرف "S" وتمثل كما يوضحها (Walter, 2017)؛ و(الهشلمون، 2017) بالتصنيف Seiri؛ ويعني تصنيف الملفات والأدوات اللازمة للعمل في الوقت الحالي وملفات وأدوات غير لازمة للعمل، فيتم الاحتفاظ بكل ما هو ضروري والتخلص من الأشياء التي لا يمكن الاستعادة منها. والترتيب أو التنظيم Seition؛

وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بدون إضاعة الوقت. والتلميع أو التنظيف Seiso؛ أي التنظيف المستمر والمتابعة اليومية من أجل بيئة عمل نظيفة تبعث على الارتياح. والتنميط Seiketuke؛ وتُعنى بتطبيق الخطوات الثلاث السابقة، وتوحيد صورة العمل وتطبيق أفضل الممارسات في مكان العمل. والتثبيت أو الانضباط الذاتي Shituke؛ وتعني تدريب الآخرين على الانضباط الذاتي والتقيّد بالخطوات السابقة وتحويلها إلى عادات وتقاليد قوية.

ومن الأدوات الأخرى التي تتميز بها القيادة الرشيقة، التحسين المستمر؛ وهو أسلوب ياباني يستخدم لإدخال تحسينات بشكل تدريجي ومستمر على المنتجات والخدمات والعمليات تقلل من الهدر وتعمل على تخفيض التكاليف وتزيد من الإنتاجية (جاسم، 2016).

ويحظى العمل القياسي بأهمية كبيرة كأحد الأدوات المطبقة، ويعتبر الجهد الموجه نحو التحسين المستمر والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح ويساعد على تطبيق الأهداف (اللحام، 2020)، وترى (أبو شمالة، 2022) بأن العمل القياسي هو محور أساس للقيادة الرشيقة ويعمل على تعزيز عملية التحسين المستمر وأفضل أسلوب للقيام بالعمل.

وترى الباحثة أن الأدوات التي تشتمل عليها القيادة الرشيقة ذات أهمية كبيرة، والتي من شأنها التطوير والتنظيم في المؤسسات التعليمية، والتي تسعى لأن تكون في الصدارة والريادة، وذلك عن طريق طرح خدمات مميزة تقودها إلى التفوق على منافسيها، ومن هنا كان على هذه المؤسسات اعتماد برامج التحسين المستمر وإدخالها بشكل تدريجي ومتواصل، بهدف الوصول إلى الإتقان الشامل وبذل الجهود في التطوير للحد من الهدر والفاقد في الجوانب المتعلقة بالوقت والكلفة والجودة.

## خصائص القيادة الرشيقة

ورد لدى هجييه (2020) أن القائد الرشيق يمتلك مجموعة من الصفات التي تجعله مرناً، ويتعامل مع المواقف بحكمة وأكثر عقلانية مع التابعين له، ومنها: الثقة بالنفس وبالآخرين؛ يثق القائد الرشيق بالأفراد العاملين، ويشعر بهم، وسعيه الدائم نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها، لا تمنعه من دعم العاملين وتمكينهم من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم، وإشراكهم في عملية صنع القرار.

كما يتمتع القائد الرشيق بالقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، وذلك عن طريق تفعيل الاتصالات بكافة الاتجاهات عمودية كانت أو أفقية، ويساهم القائد في توصيل المعلومات إلى الأفراد ويسهل عملية تبادل المعرفة، باعتباره قناة اتصالية مهمة لتفعيل ديناميكية الجماعة، ويسعى القائد الرشيق إلى تمكين الآخرين من التصرف، فالقيادة الرشيقة تعتمد على العمل الجماعي، والقادة الرشيقون يشركون جميع العاملين في صنع القرار، ويتيحون الفرص للآخرين لأداء عملهم بشكل جيد (اللحام، 2020).

ومن خصائص القائد الرشيق أيضاً التشجيع؛ والذي يبرز دوره في استثارة الأفراد العاملين وتحفيزهم لمواصلة تحقيق النجاح، عن طريق المكافآت المرتبطة بالأداء. ويتميز القائد الرشيق بالمبادأة والابتكار؛ فعليه أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل، وأكثرهم قدرة على ابتكار الحلول. والعضوية أو التفاعل الاجتماعي؛ والتي تشير إلى مساهمة القائد الإيجابية في إيجاد التفاعل بينه وبين الأفراد من جهة، وبين أفراد الجماعة من ناحية أخرى باستخدام المهارات الانسانية والاجتماعية. ويعمل القائد على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته، ويخفف من حدة التوتر، ويحترم مبدأ القيادة الجماعية (جاسم، 2016).



ومما تقدم، ترى الباحثة أن أهم ما يميز القيادة الرشيقة قدرة القائد على دعم العاملين باستمرار واستثارة دوافعهم، استعدادًا لمواجهة مختلف التغيرات البيئية، وذلك من خلال تشجيع حالات الإبداع والابتكار، والعمل على تنمية وتحسين بيئة العمل باستمرار، فضلاً عن طرح الأفكار البناءة والتي تخدم أهداف ورسالة المؤسسة، وبما أن القادة في مؤسساتهم هم أصحاب الموقف، فمن المهم اقتناعهم بضرورة تطبيق الأساليب الرشيقة والمرنة ودعمهم لها؛ يعد بمثابة انجاز الكثير في مسيرة نقل المؤسسة إلى الواقع المأمول.

### التحديات التي تواجه القيادة الرشيقة

تعد القيادة العنصر الأهم في نجاح واستمرار أي مؤسسة، تسعى للوصول إلى أعلى المستويات في الانجاز وتحقيق الأهداف؛ لذلك لا تتحقق القيادة الفاعلة إلا إذا كانت هي المحفز للأفراد العاملين في المؤسسة، وتشجيعهم على العمل بكل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهدافها (شبات، 2020).

وفي ظل التغيرات والتحديات التي يشهدها العالم ونتيجة التطور العلمي والتقني؛ فُرِضت على المؤسسات والقيادة على وجه الخصوص مجموعة من التحديات التي ألزمت القادة بمواجهتها ومن بينها: المنافسة؛ فعلى المؤسسات أن تحافظ على مركزها التنافسي مقارنة بالمؤسسات المتماثلة لها في مجال عملها، وذلك من خلال العمل بكفاءة وخفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، وتقديم مخرجات ذات جودة عالية. والعولمة؛ حيث يُعتبر التطور التكنولوجي السريع من أهم التحديات التي تواجه القيادة الرشيقة، مما أوجب على القيادات خلق فرص للتعايش مع المناخ الجديد وانجاز الأعمال في أقل وقت ممكن من خلال استثمار الامكانيات المتاحة، وتبني الأفكار الايجابية التي

تخدمها وتصب في مصلحتها، وتجنب السلبية منها والتي تتعارض مع القيم والمرتكزات الموجودة (هجيرة، 2020).

ومن التحديات أيضًا، الاستثمار الأنسب للموارد؛ حيث تصبح الحاجة ماسة إلى استثمار الموارد المتاحة بشكل أكبر في بيئة شديدة التنافس، وعلى القيادة الرشيقة البحث عن الحلول المثلى لمواجهة مشكلات المؤسسة، وتقوم على ضبط استخدام الموارد البشرية والمادية بما يوائم مع أهداف المؤسسة ويحقق نجاحها. اتخاذ القرارات في ظل التغيرات؛ وتعد من أصعب المهام التي تواجه القيادة الرشيقة لما لها من نتائج تعود على المؤسسة، فإن اتخاذ القرارات في بيئة تتسم بالتغير المستمر وحالات عدم التأكد، تضع القادة أمام تحدي لا يتوقف على اتخاذ القرارات فقط، بل أيضًا مدى ملائمة هذه القرارات مع توجهات القيادة والخطط والأهداف التي تسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية في المجتمع، عدا عن تأثر المؤسسات باللوائح والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو المستوى المحلي أو المستوى العالمي (اللحام، 2020).

وتعقب الباحثة على ذلك بأن هناك العديد من التحديات التي قد تقف عائقًا في تطبيق القيادة الرشيقة وسعيها نحو التحسين والتطوير داخل المؤسسات التعليمية، وأهمها إيمان القادة واعتقادهم بأهمية وضرورة القيادة الرشيقة كنمط إداري حديث، فضلًا عن سمة التغير الدائم الذي يواجهه العالم في الوقت الحالي في كافة المجالات التربوية والاقتصادية والاجتماعية، والتقدم العلمي والتكنولوجي السريع ودوره في تراكم المعرفة، فكل هذه التغيرات تمارس ضغوطًا على القادة ومن الممكن أن تحد من عمليات التحسين والتطوير.

## المحور الثاني: الريادة الإستراتيجية

### مفهوم الريادة الإستراتيجية

نتيجة التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي، ظهرت العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة التي لا بد من مجاراتها مما يجعل المؤسسات في منافسة قوية للحفاظ على الاستمرارية والبقاء على المستويين العالمي والمحلي (خليل، 2022).

فبالتالي وردت العديد من التعاريف حول مفهوم الريادة وكانت متشابهة ومتقاربة في المعنى، فالريادة ابتكار شيء جديد ذي قيمة، فهي التميز والتفرد بالاعتماد على الطرق الجديدة والابتعاد عن الأفكار التقليدية، وانشاء كل ما هو جديد مع تخصيص الوقت والجهد لذلك ومواجهة المخاطر المحتملة (النجار والعلي، 2010).

وتعد الريادة الاستراتيجية من الموضوعات ذات أهمية في المؤسسات، حيث تساعد في تعزيز المكانة التنافسية لديها، عن طريق تحقيق أكبر قدر ممكن من الابتكار، وتحمل المخاطر، واغتنام الفرص، وإقامة تحالفات استراتيجية، كما أن الريادة الاستراتيجية تعد مصدرًا لبقاء المؤسسات وديمومتها، وتساعد في مواكبة التغيرات، ومواجهة الصعوبات التي تواجهها، وإيجاد الحلول الابتكارية لما يعترضها من مشكلات، والارتقاء بأداء العاملين، وتعمل على رسم رؤية مستقبلية وأهداف استراتيجية للمؤسسة (رسمي وغالي وعمار، 2019).

وعرف فرحات (2018) الريادة الاستراتيجية بأنها عملية تؤدي إلى صنع القرار، وبذل كافة الجهود لتوفير أفضل الإمكانيات المتاحة والتوظيف الأمثل للموارد، بما يعود بالمنفعة على المؤسسات التعليمية وتحقيق الأداء المميز.

كما عرّفها بيون وسونج وبارك وتشوي (Byun, Sung, Park, & Choi,2018:33) بأنها "فلسفة إدارية فعالة يتبعها المديرين من خلال القيام بمجموعة من الممارسات والاستراتيجيات، وطرق صناعة القرار في المدارس التعليمية، من أجل الارتقاء بها وتحسين جودة مخرجات التعليم، ووضع الخطط التطويرية والإدارية، المواكبة للتغيرات والتي ترمي إلى تطويرها من جميع النواحي".

كما أنها تعني القيام بالأعمال من منظور استراتيجي؛ بحيث تركز المؤسسة جهودها على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وتعظيمها، والمبادرة في تبني الأفكار الجديدة، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة، والقدرة على التنبؤ بالتغيرات والتعامل مع الظروف الغامضة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة (الحكيم وعلي، 2017).

وعرّفها أبوجوفل (2018) بأنها نشاط يقوم على البحث عن إمكانية تطبيق الثقافة الريادية والقيادة الريادية والعقل الريادي من أجل الارتقاء إلى أداء متميز.

كما عرّفها العتيبي (2020) بأنها نظام إداري يتكون من ممارسات واستراتيجيات إبداعية وابتكارية بهدف إيجاد فرص واستثمار الموارد بطرق من الصعب على المنافسين فهمها وتقليدها. وأشار إليها عايض وأبو هادي (2019) على أنها عملية ابتكار شيء ذي قيمة مضافة، والتجديد في وسائل العمل عن طريق استثمار الموارد المتاحة، وتحفيز العاملين لاغتنام الفرص والاستفادة منها، ومواجهة التحديات بطرق مبتكرة.

وبعد مراجعة دراسات عديدة وجدت الباحثة أن كل من (الزبط، 2019؛ علي، 2020؛ Kuratko & Morris, 2015؛ Rothaemel, 2017) يرى أن الريادة الاستراتيجية تتمحور حول الأساليب والممارسات التي يعتمدها المديرون وتتبنّاها المؤسسات في أنشطتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وعُرفت أيضًا باكتشاف الفرص واستثمارها بما يتلاءم مع الموارد المتاحة للمؤسسة، للوصول إلى أفضل النتائج، والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات والاستجابة لها (هاشم وسعد، 2018؛ Alayoubi. Et al, 2020).

ويرى (Thompson et al., 2016) أن الريادة الاستراتيجية تدعو إلى البحث بشكل استباقي عن الفرص واستثمارها، والاختيار بين البدائل الاستراتيجية، والقيام بأعمال جديدة أو القيام بما هو قائم بطرق مبتكرة، كما أن الريادية هي حول استشعار الفرص وفهمها، وإيجاد طرق جديدة لوضع الأشياء معًا أي تنسيق مبتكر لتجميع العناصر المتباينة، والقدرة على معرفة الفرصة الكبيرة الآتية أو التحديات القادمة وكيفية التعامل معها.

كما ذكر (Johnson et al., 2017) بأنها عملية تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد وتعظيم الفرص للخدمات التي تقدمها، ويكون التركيز على كل ما هو جديد كليًا للمؤسسة وليس على المناصب التنافسية الحالية، كما أن الاعتراف بالفرصة هو الخطوة الأولى نحو الريادية.

ويتبين مما سبق أن الريادة الإستراتيجية تعبر عن كافة الأساليب الحديثة والمبتكرة التي يقوم بها المديرين في المدارس من امتلاك رؤية واضحة، وقدرة على استثمار الفرص في البيئتين الداخلية والخارجية، وتوظيف قيم الابتكار والإبداع وغيرها من المفاهيم الجديدة القادرة على مواكبة تطورات العملية التعليمية، بالإضافة إلى إدارة موارد المدرسة بهدف استثمار مزاياها التنافسية على نحو يعزز مركزها التنافسي بين المؤسسات التعليمية الأخرى.

### أهمية الريادة الاستراتيجية

تعد الريادة الاستراتيجية من أهم المداخل التي تتبناها المؤسسات من أجل تحقيق قيمة مضافة ترفع من مستوى قدرتها التنافسية المستدامة، حيث إن البحث عن التميز والمنافسة أصبح الشغل

الشغل للمؤسسات التعليمية، وذلك لجذب الطلاب إليها، وخصوصاً مع زيادة أعدادها وتنوع توجهاتها ما بين مؤسسات حكومية وخاصة (علي، 2020).

تسهم الريادة الاستراتيجية في رفع مستوى جودة العملية التعليمية داخل المؤسسات من خلال تحديد رؤية مستقبلية لها، وتحديد أهدافها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية، مما يساعد على تحديد الفرص وتوقع المخاطر والتنبؤ بالتغيرات، ويمكن للريادة الاستراتيجية أن تحقق الاستدامة للمؤسسة أو ما يعرف بالتجديد المستدام؛ من خلال ما تقدمه من خدمات وبرامج جديدة ومبتكرة، كما تسهم في زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار وتبني الأفكار الجديدة، وتمكّن المؤسسة من توظيف مواردها في كافة مستويات أنشطتها بما يضمن لها تحقيق أهدافها (علي، 2020).

وتعد الريادة الاستراتيجية مدخلاً إدارياً لإحداث التغيير والتحسين في المؤسسة، كما أنها إحدى آليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في سبيل رفع مستوى الأداء والخدمات، كما أنها تحفز الإبداع من خلال إيجاد الفرص وتعظيمها بما يحقق قيمة مضافة، وتتطوي الريادة الاستراتيجية في المؤسسة على مجموعة من الإجراءات التي تمكنها من تحمل المخاطرة والتمسك بالفرص الجديدة وتحقيق النمو المستمر (حسين، 2013).

ويتضح مما سبق أن أهمية الريادة الاستراتيجية تبرز في إيجاد مزايا تنافسية بشكل مستمر، لتحقيق أعلى مستويات الانجاز، فمن خلالها تمتلك المؤسسة المرونة، بحيث تصبح قادرة على التكيف مع الظروف الغامضة والاستجابة السريعة للمخاطر، كما تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتتمكن من إدارة مواردها استراتيجياً، وتصبح قادرة على تطبيق الأفكار الإبداعية، مما يحقق لها سمعة غير مسبوقة مقابل المؤسسات مثيلاتها. وحتى تتمكن الريادة الاستراتيجية من

تحقيق دورها المهم في مساعدة المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق، لا بد أن تتسم بمجموعة من السمات التي تعكسها الأبعاد التي تشكل مفهوم الريادة الاستراتيجية.

### أبعاد الريادة الإستراتيجية

تحرص المؤسسات على اختلاف أشكالها وأنواعها إلى تقديم خدمات منفردة وذات طابع مميز، تبعاً للمتغيرات في البيئة المحيطة، ومن أجل التكيف مع المستجدات عملت على اتباع أساليب إدارية مختلفة، ومنها الريادة الاستراتيجية، والتي تُجبر المؤسسات على أن تكون ريادية وسباقاً في أعمالها، نتيجة ما يشهده العالم من تطورات، حيث يتطلب الأمر من القيادات إدراك أبعاد الريادة الاستراتيجية الأساسية، في سبيل الوصول إلى الآليات المناسبة لتطبيقها لتحقيق الأهداف المنشودة (الرواجفة، 2021).

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، اتفق أغلب الباحثين على أن الأبعاد الأساسية للريادة الاستراتيجية هي:

**أولاً: الثقافة الريادية:** تُعبر الثقافة الريادية عن مجموعة القيم الاجتماعية السائدة والمشاركة بين أفراد المؤسسة ومدى الاعتقاد بها، فهي بمثابة ثقافة تنظيمية ومرتكز أساسي للريادة الإستراتيجية، كما أنها تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أي طريقة إكمال العمل فيها، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات إستراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ويُعد تحمّل المخاطرة والعمل ضمن بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص، أهم ما يُميّز ثقافة الريادة (علي، 2020).

كما ورد لدى الغامدي (2021) أن المؤسسات تسعى للتطوير من خلال تنمية ثقافة ريادية تسمح بكسر النمطية في العمل، والانفتاح على التقنيات الحديثة والاستفادة منها في تطبيق

الأنشطة المختلفة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة، والتكيف مع المستجدات والتعامل مع الظروف الغامضة، وتقبل حالات الفشل. كما أن الثقافة الريادية لها دور مهم في تحديد اتجاهات وسلوكيات الأفراد نحو الإبداع في العمل والمبادرة، فالثقافة التي تشجع وتحفز السلوكيات الريادية، كالمخاطرة والابتكار تساهم في إحداث تغيرات جذرية في المؤسسة، على خلاف الثقافات التي تدعم مفاهيم التقليد، والانصياع، والرقابة، والسيطرة على المستقبل، التي لا يُتوقع أن تتحمل المخاطرة أو تتبنى الإبداع.

**ثانياً: القيادة الريادية:** تتمثل القيادة الريادية بقدرة القادة على التنبؤ بالتغيرات، وامتلاك المرونة الكافية للتعامل مع الظروف، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التنسيق بين الموارد واستثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة (شبات والمصري، 2019).

يقوم بُعد القيادة الريادية على مفهومي القيادة والريادة معاً، حيث أنها توضح العلاقة ما بين السلوك الريادي والقيادة، فالقيادة الريادية نمط قيادي حديث يواكب التغيرات السريعة ويتميز بامتلاكه رؤية واضحة وقدرة على استثمار الفرص وتحمل المخاطرة وتقديم أفكار وحلول مبتكرة لإحداث التحسين المستمر، وتعرف القيادة الريادية بأنها نمط قيادي يواجه الصعوبات والتحديات المختلفة (مغاوري، 2016).

علاوة على ذلك، فالقيادة الريادية تُعنى بالقدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي، في سبيل تحديد الفرص واستثمارها، وتتميز القيادة الريادية بالقدرة على تنظيم العمل، وإدراك الفرص، والتساؤل حول المنطق السائد، وتبني الأفكار الجديدة المبتكرة، وربط الريادة بالإدارة الاستراتيجية (محمد، 2021).



كما أشار الأيوبي (2017) إلى أن هناك ما يجمع بين القيادة والريادة مثل الرؤية، والإبداع، والاعتماد على المخاطرة، والقيادة الذاتية، وإن هذا الاشتراك يجعل من القيادة الريادية عملية متكاملة تمر بعدة مراحل من قبل البدء بالعمل وأثناءه وعند إظهارها من خلال تقييم الفرص، وتحسين المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتشخيص امكانياتها المتاحة والحصول على الموارد المطلوبة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

**ثالثاً: التفكير الريادي:** ويعني قدرة أفراد المؤسسة على تمييز وتحديد الفرص التي تلبى أهدافها معتمدة على رؤية استشرافية ثابتة واستشعار الفرص التي قد لا يراها الآخرون وتحويلها إلى أفكار إبداعية، ويمثل اغتنام الفرص مصدر هام للميزة التنافسية فمن خلالها تتميز المؤسسة التعليمية بالاستباقية أي التركيز على الفعل الاستباقي بدلاً من رد الفعل والمبادرة في الإنجاز (علي، 2020).

كما يُعد التفكير الريادي مدخل المؤسسات نحو المرونة والابتكار، فهي وسيلة فعالة للتفكير في العمليات الإدارية، واستثمار الفرص من حالات عدم التأكد لتحقيق العمل الريادي، وتركز أيضاً على استثمار كل ما هو إيجابي من حالات الغموض وعدم اليقين، التي تعاني منها بيئة الواقع، حيث أن مضامين التفكير الريادي يعتمد على استشراق المستقبل من خلال إيجاد الفرص وتعظيمها، وتحويلها لميزة تنافسية، والحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية في الوقت الحاضر والمستقبل، فالفائد الذي يتسم بالتفكير الريادي يشجع البحث عن القيم الجديدة والفرص واستثمارها، كما يحفز استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، ويكتشف الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين، ويسعى إلى تطبيق الأفكار المبتكرة، ويقترح كل ما هو جديد لتغيير الوضع الراهن

إلى الأفضل، كما يمتلك القدرة على تحويل المشكلات إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تطوير العمل (أبو غيث، 2022).

رابعًا: إدارة الموارد الإستراتيجية: وتعني قدرة المؤسسة على إحداث التوازن بين سلوكيات الريادة والمتمثلة بالبحث عن الفرص إلى جانب الحداثة والمرونة وبين سلوكيات الإدارة الاستراتيجية المتمثلة بالبحث عن الميزة بهدف تحقيق الاستقرار والقدرة على التنبؤ (الياسري وحسين، 2015).

وحدد نصير (2017) ثلاثة موارد أساسية وضرورية للمؤسسة، وتتمثل بالموارد المالية والتي تتضمن الموارد النقدية والتي تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في إيجاد الفرص وتعظيمها، والموارد البشرية وتتمثل بالخبرات، والكفاءات، والمهارات، والمعرفة، وقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة، وأيضًا الموارد الاجتماعية وتتمثل بالعلاقات الداخلية بين الأفراد داخل المؤسسة، والعلاقات الخارجية بين أفراد المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

وتعد الموارد الركييزة الأساسية ونقطة الانطلاق للأفكار الريادية، فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية سواء على المدى القريب أو البعيد دون توفر قاعدة صلبة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، والتي تعد متطلبًا أساسيًا للأبعاد آنفة الذكر، كما أن إدارة الموارد استراتيجيًا تتم من خلال القائد الريادي في المؤسسة والذي يسعى إلى تحقيق التوازن والتكامل بين البحث عن الفرص وتحقيق الميزة، والدمج ما بين الموارد المالية والبشرية والاجتماعية بشكل أفضل، وهذا ما يتطلب تضافر الجهود سعيًا لمواكبة المستجدات (المساعفة، 2020).

ويتضح مما سبق أهمية تكامل الأبعاد الأربعة السابقة، لتحقيق القيمة المضافة لدى المؤسسة، فلا بد من وجود فكر ريادي يستشعر الفرص ويحولها إلى أفكار مبتكرة، بقيادة ريادية تمتلك رؤية

واضحة وموجهة نحو الإبداع والابتكار، في جو تسوده ثقافة ريادية منفتحة على التقنيات الحديثة ودمجها مع أنشطة المؤسسة بتوافر توجه جماعي نحو الممارسات الريادية، ولا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا بإدارة مواردها المختلفة بطريقة سليمة. كما تلاحظ الباحثة مدى أهمية تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية بهدف تشجيع السلوكيات التي تقوي مهارات التواصل بين العاملين في المؤسسة التعليمية، وتوفير بيئة مرنة يمكن فيها نقل الأفكار وتشارك المعرفة بشكل يسهم في نشر الممارسات التعليمية المتميزة.

### خصائص المؤسسات التي تطبق الريادة الاستراتيجية

تعتبر الريادة الاستراتيجية أحد المداخل الإدارية الحديثة، والتي لجأت إليها المؤسسات سعياً لمواكبة التطورات المعاصرة، ولا سيما المؤسسات التعليمية التي تعيش في بيئة شديدة التنافس، وما كان بها إلا التكيف مع بيئتها الداخلية، وما فيها من جوانب قوة وضعف، وفي الوقت ذاته اغتنام الفرص والاستفادة منها، ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية، وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق مستوى عالٍ من التفوق والتميز، كان لا بد من اتباع أسلوب إداري ريادي (علي، 2020).

وكما ورد لدى الأيوبي (2017) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات التي تتخذ من الريادة الاستراتيجية مدخلاً تطويرياً ومنها: أن المؤسسة تعمل بناءً على خطة استراتيجية مدروسة ومبنية على أسس علمية واضحة، يلتزم بها جميع العاملين، وتحرص على بناء القيم والرؤية الأساسية للمؤسسة، كما تكون هذه المؤسسات أكثر شغفاً بالأعمال الريادية وتتحرك سريعاً للقيام بالعمل المطلوب، وأن الأفراد العاملين فيها، هم المصدر الرئيسي للابتكار والإبداع، ولها بصمة واضحة في استخدام شبكات العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة مما يسهم في نجاحها بدرجة كبيرة، كما تقترب هذه المؤسسات من المستفيدين من خلال ما تقدمه من

خدمات ذات جودة عالية، مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون، وتتبنى العاملين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، وتحفز روح المبادرة الشخصية وتحمل المخاطرة، كما تحرص المؤسسات الريادية على أن تعتمد هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والبساطة، وتعتمد على الابتكار في تقديم خدماتها، وتربط ما بين الابتكار والتحديث من أجل ايجاد قيمة مضافة لها.

مما سبق تستنتج الباحثة أن المؤسسات الريادية، ولا سيّما المؤسسات التعليمية تمتلك القدرة على الابتكار من خلال ما تطرحه من خدمات تعليمية مرتكزة على الإدارة الاستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء عبر العديد من الأنشطة التي تمارسها وفق أبعاد الريادة الاستراتيجية، والتي تجعلها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن خصائص الريادة الاستراتيجية تدعم المؤسسات وتمكنها من التميز والتفرد.

### الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية

تعد المؤسسة التعليمية الصرح العلمي الأكثر أهمية في تنشئة الأجيال القادمة، التي سئسهم في بناء مجتمعات المستقبل، وحتى تتمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق مستويات عالية من الإنجاز والتقدم، وجب عليها إدخال استراتيجيات وأساليب حديثة، تمكنها من أداء دورها بالشكل الأمثل، وتضمن استدامة التقدم العلمي والمعرفي لديها، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ريادية، تمتلك بصيرة ثاقبة ورؤية مستقبلية واضحة ومعلنة، قيادة قادرة على تعظيم الفرص التي تصب في مصلحة العمل، وتكون لديها القدرة على تحمل المخاطر ومواجهة التحديات، والقدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة التعليمية، من خلال اتباع أنماط قيادية مرنة، تسعى إلى توفير بيئة تعليمية مبدعة في أنشطتها ومبتكرة في أساليبها (مغاوري، 2016).

وتؤثر الريادة الاستراتيجية بشكل مباشر على أداء المؤسسات التعليمية، حيث إنها تعزز الابتكار فيها، وتجعلها تنفذ أعمالها بطريقة مبتكرة وجديدة، فالريادة الاستراتيجية لا تؤثر فقط على الربحية، وإنما لها دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية، وصقل خبراتهم، وتطوير مهاراتهم بما يعود بالمنفعة على المؤسسة (Sony & Fontana, 2019).

وتعد الريادة الاستراتيجية مدخلاً حديثاً لتطوير المؤسسات التعليمية، لما لها دور مهم في إحداث التغيير والتطوير الاستراتيجي لعمليات المدرسة، كما أنها عنصر فعال في عملية صنع القرار وتحديداً فيما يتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء بشرية أو مادية، بالأسلوب الذي يوفر أفضل الخدمات التعليمية، والسعي إلى تطوير أساليب وطرق مبتكرة في إدارة المؤسسة التعليمية، وقبول المخاطرة باتخاذ قرارات جريئة قد تُحدث تحولاً جذرياً في العملية التعليمية بما يحقق لها التقدم والتطور، وتتميز المؤسسة التي تتبنى مفهوم الريادة الاستراتيجية في أعمالها، بالتركيز على الأفكار الإبداعية والابتكارية، مما يزيد من مقدراتها وتحسين أدائها (رسمي وغالي، 2019).

وبناء على ما تقدم، يتبين أن الريادة الاستراتيجية لها دور كبير في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسات التعليمية، وتحسين أدائها وتطوير ميزة تنافسية مستدامة من خلال ربط استكشاف الفرص بالمزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة التعليمية، لذلك فإن الميدان التربوي يسعى إلى تبني الأساليب المبتكرة من أجل الارتقاء في المخرجات التعليمية، وإيجاد ممارسات جديدة تساهم في النهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، فالريادة الاستراتيجية مفهوم يرتبط بالتغيير، والبحث عن مواطن القوة والفرص وتعظيمها، والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها ورسم الخطط لتلافي المشكلات المفاجئة.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتي توصلت إليها الباحثة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرشيقية

أجرى كلوبير وبيندرغاست (Klopper & Pendergast, 2017) دراسة هدفت الكشف عن القيادة الرشيقية والابتكار في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين من خلال عملية من ثلاث مراحل: الإصلاح والتجديد والتفكير، وتمثل مجتمع الدراسة في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين، واستخدم الباحثان المنهج التحليلي حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد مساهمة كبيرة للقيادة الرشيقية والابتكار في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين، وذلك عن طريق إظهار العوامل المساعدة التي تمت مواجهتها من خلال عملية التجديد، والدعوة إلى الإصلاح.

هدفت دراسة ميشرا وجينا (Mishra & Jena, 2020) إلى دمج مفهوم الرشاقة في عالم القيادة الافتراضية، حيث ناقشت الدراسة الأدبيات حول تكامل الرشاقة والقيادة من خلال التعرف إلى الوسائل المختلفة التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة في مكان العمل الافتراضي وذلك عن طريق إشراك الموظفين باستمرار، وبناء فرق العمل لزيادة فعالية أماكن العمل الرقمية، وقام الباحثان بإجراء بحث ثانوي من مقالات بحثية مختلفة في الرشاقة والقيادة. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن أن تكون القيادة الرشيقية وسيلة فعالة لرفع معنويات الموظفين وإثراء تجربتهم في أوقات الأزمات العالمية، ويمكن الارتقاء بأداء الموظفين في المنظمة بمساعدة فرق وأدوات افتراضية.

أجرت مخامرة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة، واستُخدِم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (270) إداري و(200) أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع يتكون من (951) إداري و(401) أكاديمي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت جاءت بدرجة متوسطة.

أجرى هاها (2020) دراسة هدفت التعرف إلى تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة، وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (472) معلمًا ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع يتكون من جميع معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية لدى إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية.

هدفت دراسة عبد الله (2020) إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد في مصر، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية بالجامعة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من محورين وبلغ عدد فقراتها (67) فقرة، وطبقت على عينة مكونة من (127) عضو هيئة تدريس من العاملين

بالجامعة بنسبة 55% من مجتمع الدراسة الأصلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة يالشتيم واوزجينيل (Yalçın, Özgenel, 2021) التعرف إلى مدى تأثير خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس على النمو المهني ومستوى أداء المعلمين. تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي وتم جمع البيانات باستخدام مقياس للقيادة المرنة وقياس التوجه نحو النمو المهني ومقياس الأداء. وتكونت عينة الدراسة من (575) معلماً من أصل مجتمع الدراسة البالغ عدده (198165) فرداً في اسطنبول. وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس تم إدراكها بشكل كبير من قبل المعلمين، وأثرت بشكل ايجابي في توجه المعلمين تجاه النمو المهني وتحسين الأداء، كما تبين أن توجه المعلمين تجاه النمو المهني قد أثر بشكل ايجابي على أدائهم.

هدفت دراسة السواعير (2021) التعرف إلى القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين. واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور البالغ عددهم (1405) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (302) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور جاءت بدرجة مرتفعة على جميع المجالات، وكانت المجالات على الترتيب الآتي: الأكاديمي، الإداري والسلوكي، في حين أظهرت النتائج أن درجة مواجهة مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور لضغوط العمل جاءت بدرجة متوسطة، وتبين



وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الرشيقة ومواجهتهم لضغوط العمل.

هدفت دراسة السليحات (2021) التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع يتكون من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء وادي السير في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (1647) معلماً ومعلمة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الرشيقة جاءت بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى متوسط. وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي.

هدفت دراسة العنزي والعجمي (2021) التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولغايات جمع المعلومات تم تطوير استبانة تكونت من (27) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (139) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة.

أجرى عبد الباري ويوسف (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، والهدوء، والحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة) وأبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والتفكير الريادي، والإدارة الاستراتيجية للموارد). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي

وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بشركة مصر للطيران، ووزعت عليهم استمارة استقصاء حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة وتوطيد كل من الثقافة الريادية، وتنمية قدرات التفكير الريادي، وكفاءة الإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران. كما أظهرت النتائج أن لدى العينة اتجاهات ايجابية نحو سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة وكذلك اتجاهات ايجابية نحو توفر مقومات أبعاد الريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران.

هدفت دراسة أكايا وبانايت وابسوت وكايا (Akkaya, Panait, Apostu, Kaya,2022) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الرشيقة والنجاح الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي حيث تم جمع البيانات من موظفي الرعاية الصحية في تركيا والذي يبلغ عددهم (581) موظفًا باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن سلوكيات القيادة الرشيقة تعزز من النجاح الوظيفي، حيث استخدم المديرون ذو مستويات الرشاقة العالية استراتيجيات مثل اتخاذ القرارات الجماعية، وحل المشكلات والتواصل الداخلي والخارجي الفعال، والتكيف مع البيئة في سبيل زيادة نجاحهم الوظيفي.

هدفت دراسة يازجن ويلدز واوزجينيل (YAZICI, YILDIZ, OZGENE, 2022) التعرف إلى صفات القائد الرشيق على نحو واسع، والاختلافات في الخصائص القيادية المرنة لمديري المدارس وفقًا للجنس والعمر والأقدمية والحالة التعليمية وفحص مستويات معلمي المدرسة. استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (1067) معلمًا متطوعًا من جميع مستويات التعليم في البحث في مدينة اسطنبول، من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عدده (198165) فردًا، وقد تم الحصول على البيانات من خلال مقياس للقيادة المرنة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستويات القيادة

الرشيقة لمديري المدارس جاءت مرتفعة، بينما الخصائص القيادية المرنة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لا تشكل اختلافًا كبيرًا بناءً على جنسهم ومستواهم التعليمي، في حين أن هناك فرق واضح وفقًا للأقدمية والعمر ومستوى المدرسة في الخصائص القيادية المرنة.

### ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية

أجرى كيميولاي (Kimuli,2016) دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية بأوغندا. واستخدم المنهج الوصفي وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة كأداة، وطبقت على (182) مدرسة ثانوية خاصة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الريادة الاستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية الخاصة بوكاسيو بأوغندا بدرجة متوسطة وبين جميع المتغيرات.

كما وهدفت دراسة بولتساي (Baltaci, 2017) التعرف على العلاقة بين الذكاء الثقافي ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في أنقرة، وتم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (642) مدير مدرسة في أنقرة، واستخدم الاستبانة كأداة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء الثقافي والريادة الاستراتيجية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من البدائل الاستراتيجية لمديري المدارس للمساهمة في الأنشطة الريادية.

هدفت دراسة (Kosasih et al.,2019) التعرف إلى درجة تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية في كليات الصيدلة لضرورة امتلاكها التنافسية والمساهمة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي في سبيل تنمية المجتمع الذي يفتقر إلى ذلك، وهذا يتطلب ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية حتى تكون قادرة على استثمار الفرص وتحقيق القدرة التنافسية. وتم استخدام المنهج النوعي مع الأساليب

التحليلية الوصفية. تكونت عينة الدراسة من العديد من كليات الصيدلة في مدينة باندونغ في اندونيسيا وإجراء المقابلات. وأظهرت نتائج الدراسة عدة معوقات وضعف كليات الصيدلة في تنفيذ الريادة الاستراتيجية، بما في ذلك ضعف العقلية الريادية والثقافة الريادية وضعف في إدارة الموارد.

هدفت دراسة الزيت (2019) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (135) مساعد في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة، وتم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية بواقع (173) مساعد مدير موزعين من أربع ألوية وهم لواء قصبه عمان، ولواء الجامعة، ولواء القويسمة، ولواء وادي السير. كما تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت مرتفعة، وأن مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أيضًا أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية.

وأجرت المساعدة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم تحديد عينة عنقودية عشوائية مكونة من أربعة ألوية وهم: (لواء قصبه عمان، ولواء الجامعة، ولواء ماركا، ولواء القويسمة)، إذ تكونت عينة الدراسة من (169) مساعدًا ومساعدة من مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (308) مساعدًا ومساعدة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج

الدراسة أن مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعاً، كما أن مستوى الإبداع الإداري لديهم كان مرتفعاً، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

كما هدفت دراسة الشديفات (2020) التعرف إلى درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة المفرق، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (310) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع مكون من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة المفرق والبالغ عددهم (3431) معلماً ومعلمة. كما تم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق كانت متوسطة.

كما وهدفت دراسة ناصرالدين (2020) التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً. وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، والبالغ عددهم (490) أكاديمي، كما وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغ حجمها (249) أكاديمي. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طورها الباحث مكونة من (50) فقرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات القيادات في الجامعات الأردنية الخاصة حسب قيم الاوساط الحسابية لمتغير الريادة الاستراتيجية ومتغير الأداء

المستدام ومتغير التفكير الرشيق كانت جميعاً مرتفعة، كما أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة في الجامعات الخاصة الأردنية.

كما هدفت دراسة هوجي وآخرون (Hughes et al., 2021) إلى التعرف على تأثير ممارسات وسلوكيات الريادة الاستراتيجية على الشركات التكنولوجية حديثة النشأة بحاضنات الأعمال. واستخدم المنهج المسحي وكذلك المقابلات مع عدد من المديرين بتلك الشركات للتعرف على مدى ممارساتهم لسلوك الريادة الاستراتيجية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الريادة الاستراتيجية تساهم في تعزيز سلوكيات السعي نحو التميز والتنافسية واقتناص الفرص، وكذلك تحمل المخاطر والابتكار، وهناك تأثير قوي لسلوك الريادة الاستراتيجية بالشركات على تعزيز ودعم الأنشطة الابتكارية الاستكشافية ودعم برامج الابتكار مما يساهم في تحقيق الربحية.

وأجرت القيسي (2021) دراسة هدفت التعرف إلى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة الزرقاء. حيث تكونت عينة الدراسة من (500) معلمًا ومعلمة من مديرية الزرقاء الأولى، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج أن درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس.

كما وأجرت الغامدي (2021) دراسة هدفت بناء تصور مقترح لتفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، من خلال التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية)، وتحديد درجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من (430) فردًا من مديري الإدارات العامة للتعليم ومساعدتهم ومستشاريهم في خمس مناطق تعليمية عامة، وتمثل ما نسبته (27.2%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع القيادات بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (1376) قائدًا. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، كما كانت درجة توفر متطلبات تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية متوسطة.

هدفت دراسة الرواجفة (2021) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الاستراتيجية في ظل التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في عمان، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة مكونة من (27) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (163) معلمًا ومعلمة من معلمي مدارس لواء ناعور الأساسية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (620) فردًا. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الاستراتيجية في ظل التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في عمان جاءت بدرجة متوسطة.

كما هدفت دراسة أبو غيث (2022) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور في عمّان. حيث تكونت عينة الدراسة من (302) معلمًا ومعلمةً. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية جاءت مرتفعة، كما أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الريادة الإستراتيجية جاءت مرتفعة. كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية والريادة الإستراتيجية.

وأجرت خليل (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة في العاصمة عمّان، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلمًا ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأشارت النتائج أيضًا إلى أن مستوى ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة جاءت مرتفعة. كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التكنولوجية والريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

بعد استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، لاحظت الباحثة تنوع أهداف الدراسات وربطها بمتغيرات مختلفة، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد منهجية الدراسة الحالية وصياغة مشكلتها وتطوير أدواتها، وتميزت الدراسة الحالية في دراستها



العلاقة الارتباطية المفترضة بين متغيرين لم تتم دراستهما من قبل في الميدان التربوي الأردني حسب علم الباحثة، وهما القيادة الرشيقة والريادة الاستراتيجية. حيث هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمان للقيادة الرشيقة وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين.

### من حيث المنهج المستخدم

اتفقت الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والارتباطي مع دراسة كل من (هاها، 2020؛ السواعير، 2021؛ السليحات، 2021؛ Yalçın, Özgenel, 2021؛ Akkaya, Panait, Apostu, Kaya, 2022؛ القيسي، 2020؛ أبو غيث، 2022؛ خليل، 2022؛ Baltacı, 2017). واختلفت هذه الدراسة من حيث المنهج المستخدم مع دراسة (عبد الله، 2020؛ عبدالباري ويوسف، 2022؛ ناصر الدين، 2020؛ الغامدي، 2021؛ Klopper & Pendergast, 2017؛ Kosasih et al., 2019).

### من حيث أداة الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي تم عرضها من حيث أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات، وهي الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها. بينما استخدمت دراسة (Kosasih et al., 2019) المقابلة كأداة للدراسة.

### من حيث العينة

تشابهت الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة وهو المعلمين، على الرغم من اختلاف عدد أفراد العينة، مع دراسة كل من (هاها، 2020؛ السواعير، 2021؛ السليحات، 2021؛ الشديقات، 2020؛ الرواجفة، 2021؛ القيسي، 2021؛ أبو غيث، 2022؛ خليل، 2022؛ Klopper

(YAZICI, Kaya YILDIZ, ؛Yalçın, Özgenel, 2021 ؛&Pendergast,2017  
 .Mustafa OZGENEL, 2022

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة مخامرة (2020) والتي استهدفت القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت، ودراسة عبدالله (2020) حيث تكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الوادي الجديد، ودراسة (الزبط، 2019؛ المساعدة، 2020) والتي استهدفت مساعدي المديرين، وكان مجتمع الدراسة في دراسة الغامدي (2021) مديري الإدارات العامة للتعليم ومساعدتهم، وطُبقت دراسة ناصر الدين (2020) على رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة، بينما كان مجتمع الدراسة من المديرين في دراسة كل من (Baltaci, 2017؛ Hughes et al., 2021)، أما دراسة عبدالباري ويوسف (2020) فقد استهدفت العاملين في شركة مصر للطيران، وأيضًا استهدفت دراسة (Akkaya, Panait, Apostu, ) (Kaya,2022) الموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراستها للعلاقة الارتباطية المفترضة بين متغيرين لم يتم دراستهما معًا، في الميدان التربوي على حد علم الباحثة، وهما: القيادة الرشيقة، والريادة الاستراتيجية، كما تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها هدفت إلى التعرف على القيادة الرشيقة وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمّان.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

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

### منهج الدراسة

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

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان والبالغ عددهم (3365) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2020 / 2021).

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (406) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى جدول تحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة الذي أعده كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan. 1970)، وذلك بهامش ثقة 95%، وهامش خطأ 5%. وتم توزيع الأداة بشكل إلكتروني على جميع أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2023/2022، وتمت الاستجابة الإلكترونية على (406) استبانة سليمة وقابلة للتحليل وهي تمثل

ما نسبته (12%) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

### الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	110	27.1%
	أنثى	296	72.9%
	المجموع	406	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	287	70.7%
	دراسات عليا	119	29.3%
	المجموع	406	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	78	19.2%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	103	25.4%
	10 سنوات فأكثر	225	55.4%
	المجموع	406	100%

### أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين حيث تم تقسيم الأداة إلى ثلاثة أقسام: الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، والثاني يتعلق بالقيادة الرشيقة حيث تم تطويرها بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: اكايا وبانايت وابسوت وكايا (Akkaya, Panait, Apostu, Kaya, 2022)، السليحات (2021)، والسواعير (2021)، وتم توزيع هذا الجزء على خمسة مجالات، هي: التواضع، والحكمة، والموضوعية، والابتكار، والمرونة، أما الجزء الثالث المتعلق بالريادة الاستراتيجية فقد تم تطويره بالاستعانة ببعض الدراسات ذات

العلاقة مثل: خليل (2022)، أبو غيث (2022)، بولتساي (Baltaci, 2017) وتم توزيع هذا الجزء على ثلاثة مجالات، هي: التفكير الريادي، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية.

### صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزئها

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (78) فقرة، حيث تكون الجزء المتعلق بالقيادة الرشيقة من (49) فقرة، فيما تكون الجزء المتعلق بالريادة الاستراتيجية من (29) فقرة كما هو موضح في الملحق (1) وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجالات: الإدارة التربوية ومناهج وأساليب التدريس والقياس والتقويم، في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (15) محكماً موضحة أسماءهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو بالإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء المتعلق بالقيادة الرشيقة إلى (34) فقرة بعد حذف (15) فقرة من فقرات الأداة بصورتها الأولية، أما الجزء المتعلق بالريادة الاستراتيجية فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه (20) فقرة بعد حذف (9) فقرات من فقرات الأداة بصورتها الأولية، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (54) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية، والجدول (2) يبين الأداة بجزئها ومجالات كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

## الجدول (2)

مجالات الاستبانة بجزئها: القيادة الرشيقة والريادة الاستراتيجية وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة الرشيقة	1	التواضع	7	7-1
	2	الحكمة	7	14-8
	3	الموضوعية	6	20-15
	4	الابتكار	7	27-21
	5	المرونة	7	34-28
		مجموع الفقرات	34	34-1
الريادة الاستراتيجية	1	التفكير الريادي	6	6-1
	2	القيادة الريادية	7	13-7
	3	الثقافة الريادية	7	20-14
		مجموع الفقرات	20	20-1
		المجموع الكلي للفقرات	54	

## تصحيح أداة الدراسة بجزئها

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لكل من متغيري الدراسة: القيادة الرشيقة، والريادة الاستراتيجية، حيث حددت خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن (4)، موافق إلى حد ما ويعطى الوزن (3)، غير موافق ويعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة ويعطى الوزن (1)، وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3) ويبين الجدول (3) هذه المعايير.

## الجدول (3)

معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

القيمة	2.34 - 3.67	3.68 - 5
درجة التقدير	منخفضة	مرتفعة

## صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، ويبين الجدولان (4) و(5) قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الاستبانة ككل.

### الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الرشيقة مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال
1	0.81**	0.081**	18	0.90**	0.084**
2	0.085**	0.079**	19	0.089**	0.86**
3	0.085**	0.064**	20	0.74**	0.74**
4	0.059**	0.043**	21	0.88**	0.81**
5	0.084**	0.081**	22	0.92**	0.83**
6	0.089**	0.80**	23	0.92**	0.77**
7	0.92**	0.86**	24	0.90**	0.86**
8	0.090**	0.080**	25	0.094**	0.080**
9	0.095**	0.089**	26	0.094**	0.085**
10	0.94**	0.87**	27	0.93**	0.79**
11	0.89**	0.076**	28	0.076**	0.057**
12	0.091**	0.082**	29	0.89**	0.077**
13	0.082**	0.086**	30	0.091**	0.090**
14	0.087**	0.081**	31	0.090**	0.082**
15	0.085**	0.084**	32	0.088**	0.075**
16	0.076**	0.62**	33	0.083**	0.083**
17	0.89**	0.83**	34	0.088**	0.91**

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.59-0.95) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.43-0.91) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة عودة (2014).

#### الجدول (5)

قيم معاملات ارتباط فقرات الريادة الاستراتيجية مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.086**	.083**	11	0.90**	.088**
2	.090**	.087**	12	.091**	0.90**
3	.093**	.091**	13	0.87**	0.87**
4	.095**	.091**	14	0.91**	0.91**
5	.092**	.092**	15	0.75**	0.71**
6	.094**	0.88**	16	0.89**	0.85**
7	0.74**	0.73**	17	0.94**	0.92**
8	.087**	.087**	18	0.83**	.081**
9	.088**	.082**	19	.088**	.086**
10	0.91**	0.91**	20	0.88**	0.86**

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (5) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.74-0.95) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.71-0.92) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).



## ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وبين الجدول (6) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

### الجدول (6)

#### قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الرشيقة	التواضع	7	0.92
	الحكمة	7	0.96
	الموضوعية	6	0.91
	الابتكار	7	0.97
	المرونة	7	0.94
	القيادة الرشيقة ككل	34	0.98
الريادة الاستراتيجية	التفكير الريادي	6	0.96
	القيادة الريادية	7	0.95
	الثقافة الريادية	7	0.95
	الريادة الاستراتيجية ككل	20	0.98

يبين الجدول (6) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.91-0.97) لمحور القيادة الرشيقة وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98)، أما معاملات ثبات كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.95-0.96) لمجالات الريادة الاستراتيجية وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98).

## إجراءات الدراسة

- 1.مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.
- 2.تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
- 3.مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية التعليم الخاص والتي بدورها خاطبت المدارس والخاصة التابعة لها في لواء ماركا والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.
- 4.إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
- 6.تفريغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
7. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

## المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق بناء الأداة.
- استخراج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمّن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لتقديرات المعلمين في لواء ماركا على فقرات محور القيادة الرشيقة ويوضح الجدول (7) هذه النتائج.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الرشيقة في لواء ماركا مرتبة تنازلياً

الدرجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.72	4.13	الموضوعية	1	3
مرتفعة	0.79	4.12	الابتكار	2	4
مرتفعة	0.81	4.08	الحكمة	3	2
مرتفعة	0.68	4.07	التواضع	4	1
مرتفعة	0.75	4.05	المرونة	5	5
مرتفعة	0.68	4.09	القيادة الرشيقة ككل		

يبين الجدول (7) أنّ درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء

ماركا من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي

(4.09) وانحراف معياري (0.68)، وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى

مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال

(الموضوعية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الابتكار) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة ممارسة مرتفعة وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (الحكمة) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (التواضع) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال (المرونة) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء ماركا على كل فقرة من فقرات محور القيادة الرشيقة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (8،9،10،11،12) هذه النتائج.

#### أولاً: مجال التواضع

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الأول من مجالات القيادة الرشيقة، وهو مجال التواضع كالآتي:

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التواضع) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	1	الاستماع بشكل جيد لمشكلات الموظفين.	4.19	0.89	مرتفعة
5	2	تقبُّل اقتراحات الموظفين وآرائهم.	4.15	0.86	مرتفعة
2	3	مشاركة الموظفين في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	4.11	0.93	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة يقوم مدير المدرسة بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	4	مراعاة الوقت المناسب في توصيل توجيهاته للموظفين.	4.10	0.94	مرتفعة
1	5	التعامل بأسلوب جيد مع الموظفين دون النظر لمستوى أدائهم.	4.07	0.98	مرتفعة
4	6	مشاركة الموظفين المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم.	3.97	0.91	مرتفعة
3	7	مقابلة الموظفين في أي وقت.	3.91	0.94	مرتفعة
		مجال التواضع (الكلي)	4.07	0.68	مرتفعة

يُظهر الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الخاصة بـ فقرات مجال (التواضع) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.68)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.91-4.19)، وجاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على "الاستماع بشكل جيد لمشكلات الموظفين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تقبل اقتراحات الموظفين وآرائهم" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (4) في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة والتي تنص على "مشاركة الموظفين المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "مقابلة الموظفين في أي وقت" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

## ثانيًا: مجال الحكمة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الثاني من مجالات

القيادة الرشيدة، وهو مجال الحكمة كالآتي:

## الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس

الخاصة لفقرات مجال (الحكمة) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة لدى مدير المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
10	1	القدرة على التعامل مع تحديات العمل بطريقة عقلانية.	4.18	0.89	مرتفعة
9	2	الخبرة والكفاءة الكافية لاتخاذ القرارات.	4.12	0.99	مرتفعة
11	3	القدرة على ضبط انفعالاته في المواقف المختلفة.	4.09	0.98	مرتفعة
8	4	رؤية واضحة لاحتياجات الموظفين.	4.06	0.91	مرتفعة
13	5	القدرة على تجنب إطلاق الأحكام السريعة.	4.05	0.97	مرتفعة
12	6	الخطط البديلة سريعة التنفيذ لمواجهة المشكلات.	4.04	0.92	مرتفعة
14	7	القدرة على تجنب ردود الأفعال السلبية عند التعامل مع المشكلات.	4.03	0.95	مرتفعة
		مجال الحكمة (الكلي)	4.08	0.81	مرتفعة

يُظهر الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات

مجال (الحكمة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.81)،

وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.03-4.18)، وجاءت الفقرة رقم (10) التي تنص

على "القدرة على التعامل مع تحديات العمل بطريقة عقلانية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(4.18) وبانحراف معياري (0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (9)

والتي تنص على "الخبرة والكفاءة الكافية لاتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف

معياري (0.99) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) بالمرتبة السادسة وما قبل

الأخيرة والتي تنص على "الخطط البديلة سريعة التنفيذ لمواجهة المشكلات" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "القدرة على تجنب ردود الأفعال السلبية عند التعامل مع المشكلات." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

### ثالثاً: مجال الموضوعية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الثالث من مجالات القيادة الرشيدة، وهو مجال الموضوعية كالآتي:

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الموضوعية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
20	1	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	4.19	0.89	مرتفعة
16	2	تمييز الموظف الملتزم من الموظف غير الملتزم في الأداء المهني.	4.16	0.93	مرتفعة
19	3	التعامل مع الموظفين وفق التشريعات والصلاحيات الممنوحة له.	4.12	0.82	مرتفعة
15	4	تقييم نقاط القوة والضعف للموظفين بشكل واقعي.	4.11	0.91	مرتفعة
18	5	الالتزام بمعايير محددة وواضحة عند تقييم الموظفين.	4.10	0.87	مرتفعة
17	6	تقديم تغذية راجعة بناءة لمهام وواجبات الموظفين.	4.09	0.86	مرتفعة
		مجال الموضوعية (الكلي)	4.13	0.72	مرتفعة

يُظهر الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (الموضوعية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.72)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.09-4.19)، وجاءت الفقرة رقم (20) التي تنص على

"تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (16) في المرتبة الثانية والتي تنص على "تميز الموظف الملتزم من الموظف غير الملتزم في الأداء المهني" بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (18) في المرتبة الخامسة وما قبل الأخيرة والتي تنص على "الالتزام بمعايير محددة وواضحة عند تقييم الموظفين" وبمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "تقديم تغذية راجعة بناءة لمهام وواجبات الموظفين." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

#### رابعًا: مجال الابتكار

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الرابع من مجالات القيادة الرشيقية، وهو مجال الابتكار كالآتي:

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الابتكار) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
22	1	متابعة المستجدات التربوية في مجال عمله.	4.19	0.82	مرتفعة
24	2	تحفيز الموظفين على طرح الأفكار الجديدة.	4.17	0.93	مرتفعة
23	3	تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	4.16	0.90	مرتفعة
21	4	استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل.	4.13	0.89	مرتفعة
26	5	توفير المعلومات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.	4.11	0.94	مرتفعة
27	6	وضع حلولاً مبتكرة للمشكلات المتوقعة.	4.05	0.94	مرتفعة
25	7	توفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.	4.04	1.02	مرتفعة
		مجال الابتكار (الكلي)	4.12	0.79	مرتفعة



يُظهر الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (الابتكار) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.79)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.04-4.19)، وجاءت الفقرة رقم (22) التي تنص على "متابعة المستجبات التربوية في مجال عمله" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (24) في المرتبة الثانية والتي تنص على "تحفيز الموظفين على طرح الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (27) في المرتبة السادسة وما قبل الأخيرة والتي تنص على "وضع حلولاً مبتكرة للمشكلات المتوقعة" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "توفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

#### خامساً: مجال المرونة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الخامس من مجالات

القيادة الرشيقة، وهو مجال المرونة كالآتي:

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المرونة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
34	1	التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	4.10	0.87	مرتفعة
31	2	إعادة النظر بموقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	4.09	0.90	مرتفعة
30	3	تبني تغييرات إيجابية فيما تستدعيه مصلحة العمل.	4.08	0.87	مرتفعة
32	4	منح الموظفين مساحة من الحرية لتطوير أدائهم.	4.07	0.93	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة يقوم مدير المدرسة بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
33	5	اظهار استجابات سريعة مع التحديات المفاجئة.	4.05	0.91	مرتفعة
29	6	تبسيط الإجراءات الإدارية.	4.04	0.92	مرتفعة
28	7	تفويض بعض صلاحياته للموظفين.	3.95	0.93	مرتفعة
مجال المرونة (الكلي)					
			4.05	0.75	مرتفعة

يُظهر الجدول (12) أن درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (المرونة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.75)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.95-4.10)، وجاءت الفقرة رقم (34) التي تنص على "التكيف مع طبيعة المواقع المختلفة في العمل." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (31) في المرتبة الثانية والتي تنص على "إعادة النظر بموقفه عندما يقتنع بعدم صحته" بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (29) في المرتبة السادسة وما قبل الأخيرة والتي تنص على "تبسيط الإجراءات الإدارية" بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "تفويض بعض صلاحياته للموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لتقديرات المعلمين في لواء ماركا على فقرات محور مستوى الريادة الاستراتيجية ويوضح الجدول

(13) هذه النتائج.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا مرتبة تنازلياً

المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة	التسلسل في الأداة	المجالات
4.09	0.75	مرتفع	1	1	التفكير الريادي
4.06	0.78	مرتفع	2	2	القيادة الريادية
4.02	0.78	مرتفع	3	3	الثقافة الريادية
4.06	0.74	مرتفع	الريادة الاستراتيجية ككل		

يبين الجدول (13) أن مستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بشكل عام جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.74)، وبشكل تفصيلي كان مستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (التفكير الريادي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (القيادة الريادية) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، وتلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (الثقافة الريادية) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.78).

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء ماركا على كل فقرة من فقرات أداة الريادة الاستراتيجية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (14،15،16) هذه النتائج.

#### أولاً: مجال التفكير الريادي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الأول من مجالات الريادة الاستراتيجية، وهو مجال التفكير الريادي كالآتي:

### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التفكير الريادي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة يقوم مدير المدرسة بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	التفكير بعقلانية وحكمة.	4.21	0.85	مرتفع
1	2	وضع رؤية ورسالة المدرسة المستقبلية.	4.13	0.89	مرتفع
6	3	تقديم الأفكار الجديدة لتغيير الوضع الراهن إلى الأفضل.	4.08	0.87	مرتفع
3	3	توليد الأفكار والمقترحات الابداعية في عمله.	4.08	0.89	مرتفع
4	5	التخطيط الإستراتيجي لإحداث التحسين المستمر.	4.05	0.88	مرتفع
5	6	تحويل التحديات إلى فرص استثنائية يمكن الاستفادة منها.	3.97	0.88	مرتفع
مجال التفكير الريادي (الكلي)					
			4.09	0.75	مرتفع

يُظهر الجدول (14) أن مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (التفكير الريادي) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.75)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات (3.97-4.21)، وجاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "التفكير بعقلانية وحكمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تنص على "وضع رؤية ورسالة المدرسة المستقبلية" بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الخامسة وما قبل الأخيرة والتي تنص على "التخطيط الإستراتيجي لإحداث التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تحويل التحديات إلى فرص

استثنائية يمكن الاستفادة منها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع.

### ثانيًا: مجال القيادة الريادية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الثاني من مجالات الريادة الاستراتيجية، وهو مجال القيادة الريادية كالآتي:

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (القيادة الريادية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	1	العمل بروح الفريق لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة.	4.19	0.88	مرتفع
12	2	ترسيخ ثقافة تقبل الرأي الآخر بين الموظفين.	4.15	0.91	مرتفع
10	3	تعزيز روح المبادرة بين الموظفين.	4.08	0.90	مرتفع
8	4	التحسين المستمر في مستوى الخدمات المدرسية المقدمة.	4.05	0.91	مرتفع
7	5	مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.	4.00	0.91	مرتفع
13	6	صناعة الصف الثاني من القادة.	3.98	0.90	مرتفع
9	7	توفير دورات تدريبية لتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الموظفين.	3.97	0.96	مرتفع
مجال القيادة الريادية (الكلية)					
			4.06	0.78	مرتفع

يُظهر الجدول (15) أن مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (القيادة الريادية) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.78)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.97-4.19)، وجاءت الفقرة رقم (11) التي تنص على "العمل بروح الفريق لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19)

وبانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الثانية والتي تنص على "ترسيخ ثقافة تقبل الرأي الآخر بين الموظفين" بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة السادسة وما قبل الأخيرة والتي تنص على "صناعة الصف الثاني من القادة" بمتوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "توفير دورات تدريبية لتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الموظفين." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع.

### ثالثًا: مجال الثقافة الريادية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجال الثالث من مجالات الريادة الاستراتيجية، وهو مجال الثقافة الريادية كالآتي:

#### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الثقافة الريادية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
14	1	يقوم مدير المدرسة ب: تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة.	4.16	0.83	مرتفع
19	2	تعزيز مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظفين.	4.08	0.88	مرتفع
15	3	منح الموظفين الحرية لتحقيق الأهداف المحددة.	4.07	0.88	مرتفع
17	4	الحرص علنا لاستفادة من الخبرات المحلية والدولية.	4.01	0.94	مرتفع
16	5	كسر النمطية في انجاز الأعمال المدرسية.	4.00	0.97	مرتفع
18	6	تشجيع الموظفين على اجراء البحوث والدراسات في المجالات التربوية.	3.93	0.99	مرتفع
20	7	تعزيز مفهوم الصراع الإيجابي بين الموظفين.	3.88	0.94	مرتفع
		مجال الثقافة الريادية (الكلي)	4.02	0.78	مرتفع

يُظهر الجدول (16) أن مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة بفقرات مجال (الثقافة الريادية) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.78)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.88-4.16)، وجاءت الفقرة رقم (14) التي تنص على "تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (19) في المرتبة الثانية وتنص على "تعزيز مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظفين" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة السادسة وما قبل الأخيرة والتي تنص على "تشجيع الموظفين على اجراء البحوث والدراسات في المجالات التربوية" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تعزيز مفهوم الصراع الإيجابي بين الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الرشيقة، ومستوى الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن السؤال الثالث استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة

الرشيقة ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا والجدول (17)

يبين هذه النتائج.

## الجدول (17)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الرشيقة ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا

الدرجة الكلية	المرونة	الابتكار	الموضوعية	الحكمة	التواضع	القيادة الرشيقة الريادة الاستراتيجية
**0.877	**0.811	**0.861	**0.748	**0.810	**0.727	التفكير الريادي
**0.872	**0.804	**0.839	**0.765	**0.801	**0.731	القيادة الريادية
**0.856	**0.815	**0.829	**0.733	**0.773	**0.717	الثقافة الريادية
**0.907	**0.847	**0.880	**0.783	**0.830	**0.758	الدرجة الكلية

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة

الرشيقة ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا على الدرجة

الكلية وعلى جميع المجالات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.717-0.907).



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات. وقد تُعزى النتيجة ذلك إلى إدراك المديرين من وجهة نظر المعلمين لأهمية القيادة الرشيقة في الحد من الهدر ومواجهة التحديات الصعبة من خلال تطبيق أساليبها واستراتيجياتها والتي تقوم على المرونة وسرعة الاستجابة، وقد يُعزى ذلك أيضًا إلى أن القيادة الرشيقة تُعد من أهم المقومات التي لها دور كبير في تحقيق الأهداف المنشودة في المدارس، عن طريق تنسيق الجهود وتحفيز الأفراد العاملين للارتقاء بالعملية التعليمية، وقد تُنسب هذه النتيجة إلى قناعة المعلمين بأهمية القيادة الرشيقة وفعالية هذا النوع من القيادة في صناعة الصف الثاني والثالث من القادة، وضرورة التزام المديرين بها، لما لها من دور كبير في مساعدة المعلمين على تطوير أنفسهم ونموهم مهنيًا، كما تقوم القيادة الرشيقة على مشاركتهم في صنع القرار، وتفويضهم بعض الصلاحيات لإنجاز المهمات الموكلة لهم. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بإيمان إدارات المدارس من وجهة نظر المعلمين بضرورة تفعيل الأنماط والنظريات القيادية والإدارية الحديثة، التي تقوم على العمل بروح الفريق، والاحترام المتبادل بين القائد والمعلمين، وكذلك طرق الاتصالات المفتوحة بين المدير والمعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هاها (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة في لواء الجامعة، كما اتفقت مع دراسة

يازجن ويلدز واوزجينيل (YAZICI, YILDIZ, OZGENEL, 2022) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات القيادة الرشيقة لمديري المدارس جاءت مرتفعة، واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة السليجات (2021) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير جاءت بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لمجالات القيادة الرشيقة فقد تم مناقشتها كما يأتي:

### المجال الأول من مجالات القيادة الرشيقة: التواضع

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال التواضع جاء بالمرتبة الرابعة ضمن مجالات القيادة الرشيقة، وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون مديري المدارس الخاصة يتمتعون بسمة التواضع إلى حد مُرضي، حيث أن القائد الرشيق المتواضع يوفر بيئة عمل يسودها الاحترام والمودة والتعاون ومشاركة الأفكار وتحويل الجهود الفردية إلى جهود جماعية تسهم في تحقيق الأهداف.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (7) التي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "الاستماع بشكل جيد لمشكلات الموظفين" حصلت على المرتبة الأولى، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين لأهمية الاستماع والتعرف إلى مشكلات العاملين لما لها دور كبير في توفر الثقة بين المدير والعاملين، بالإضافة إلى تمكينهم من القيام بالمهام التي أوكلت لهم على أكمل وجه. وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "تقبل اقتراحات الموظفين وآرائهم" جاءت بالمرتبة الثانية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين يرى نفسه فردًا من مجتمع المدرسة،

ويشارك العاملین أفكارهم وآرائهم مما يسهم في إيجاد الألفة والمودة بين المدير والعاملين ويزيد من مستويات التعاون، حيث إن هذه الممارسات تعد سبباً رئيساً في نجاح المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة (4) جاءت ما قبل الأخيرة والتي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "مشاركة الموظفين المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم"، وعلى الرغم من أن الفقرة جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تعود هذه النتيجة إلى ضيق الوقت لدى مديري المدارس الخاصة والذي قد يعود لعدة أسباب، منها: التحاقهم بدورات تدريبية مثل دورة القيادة التعليمية المتقدمة أو المشاركة في مؤتمرات وفعاليات من شأنها الارتقاء بالعملية التعليمية وتحسين الأداء في المدارس، بالإضافة إلى انشغالهم بظروفهم الخاصة التي تحول دون مشاركة الموظفين كافة المناسبات الاجتماعية. وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (3) التي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "مقابلة الموظفين في أي وقت" حصلت على المرتبة الأخيرة، وعلى الرغم من أن الفقرة جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن بعض المديرين من وجهة نظر المعلمين يواجهون الكثير من الضغوطات، ولديهم الكثير من الأعمال والمهام التي عليهم إنجازها مما يحول دون مقابلة العاملين في كافة الأوقات.

### المجال الثاني من مجالات القيادة الرشيدة: الحكمة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال الحكمة جاء بالمرتبة الثالثة ضمن مجالات القيادة الرشيدة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين يسعون إلى تنمية قدرات المعلمين من خلال مشاركتهم في عملية صناعة القرار وتفويضهم بعض الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة الدور القيادي في مدارسهم، وقد تعود

هذه النتيجة إلى اقتناع المعلمين أن مديري المدارس لديهم القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية بطريقة حكيمة وعقلانية، كما أن لديهم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مما يعزز من عطاء العاملين وبذل المزيد من الجهود في سبيل تحسين الأداء.

وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (10) التي تنص على أن لدى مدير المدرسة "القدرة على التعامل مع تحديات العمل بطريقة عقلانية" حصلت على المرتبة الأولى، وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين القدرة على التبصر في مواجهة التحديات والتغلب عليها، والتعامل مع الظروف الطارئة بطريقة عقلانية تقوم على استشراف المستقبل الذي من شأنه أن يقلل من كمية المخاطر التي يمكن أن تنتج من تلك التحديات، وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (9) والتي تنص على أن لدى مدير المدرسة "الخبرة والكفاءة الكافية لاتخاذ القرارات" قد جاءت في المرتبة الثانية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الخبرات والمهارات التي يمتلكها مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين وتجعل منه قائد مرن ورشيق قادر على اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب، وقد تُنسب هذه النتيجة إلى إدراك المدير من وجهة نظر المعلمين لأهمية إشراك العاملين في عملية صنع القرار والذي يمكنه من اتخاذ قرارات قائمة على العمل الجماعي.

وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (12) جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على أن لدى مدير المدرسة "الخطط البديلة سريعة التنفيذ لمواجهة المشكلات"، وعلى الرغم من أن الفقرة جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اقتناع المعلمين أن مديري المدارس الخاصة لديهم ما يكفي من الخطط البديلة التي تسهم بشكل فعال في حل المشكلات، وقد بدا ذلك واضحًا خلال أزمة كورونا ومدى قدرة مديري المدارس في الانتقال إلى خطط بديلة لتحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية، كما أظهرت نتائج

الجدول (9) أن الفقرة رقم (14) التي تنص على أن مدير المدرسة "القدرة على تجنب ردود الأفعال السلبية عند التعامل مع المشكلات" حصلت على المرتبة الأخيرة، وعلى الرغم من أن الفقرة جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من حرص مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين على التعامل مع المشكلات بعقلانية وحكمة، وعدم التسرع بإصدار ردود الأفعال، إلا أنهم بحاجة إلى المزيد من التدريب على مهارات ضبط الذات والتحكم بها، أو ربما هم بحاجة للمرور بخبرات أكثر في التعامل مع أنماط الشخصية المتعددة مثل الشخصية الانفعالية والشخصية المتمردة والشخصية الانطوائية والشخصية العنيدة.

#### المجال الثالث من مجالات القيادة الرشيقة: الموضوعية

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال الموضوعية جاء بالمرتبة الأولى ضمن مجالات القيادة الرشيقة، وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُفسر هذه النتيجة بأن الموضوعية عملية فكرية تتطلب من القائد تفكيرًا واعيًا وتحليلًا للواقع وتحديد نقاط القوة والضعف واستثمارها في سبيل التحسين والتطوير المستمر، كما أنها تتطلب من القائد القدرة على استشراف المستقبل والاستعداد له بأسلوب منطقي وعلمي وفق سلسلة من الخطوات والاجراءات المتكاملة البعيدة عن الأهواء والآراء والانطباعات الشخصية، التي من شأنها تحقيق أهداف محددة وحل مشكلات متوقعة.

وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (20) التي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" حصلت على المرتبة الأولى، وقد يُعزى ذلك إلى التزام مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بأخلاقيات المهنة كالأمانة والنزاهة والعدل والمساواة، بالإضافة إلى قيامهم بالأدوار المطلوبة بما يخدم تحقيق رؤية ورسالة المدرسة

بعيدًا عن المصالح الشخصية، وبالتالي تولد الثقة بين المدير والعاملين بشكل يضمن قيامهم بالمهام بالشكل المطلوب، وتحقيق المصلحة العامة بتحقيق أهداف المدرسة. كما أظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة (16) جاءت في المرتبة الثانية والتي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "تمييز الموظف الملتزم من الموظف غير الملتزم في الأداء المهني"، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بعمليات القياس الصحيح للأداء والتقييم المستمر، ووضوح القواعد والأنظمة التي تحكم العمل وتؤكد على تحقق الالتزام والانضباط لدى العاملين في المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة (18) جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "الالتزام بمعايير محددة وواضحة عند تقييم الموظفين"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ادراك مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بأهمية اعتماد معايير وأسس محددة وواضحة عند تقييم العاملين، وأن توخي العدل عند التقييم يزيد من الألفة والاحترام والثقة بين المدير والعاملين، وعلى الرغم من أن الفقرة جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة إلى أنها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة ويمكن أن تُنسب هذه النتيجة إلى أهمية نشر وتفسير المعايير التي تتم عملية التقييم بناء عليها لدى العاملين بدرجة أكبر، أو أن بعض المديرين بحاجة لرفع الوعي بالمعايير والأسس لدى العاملين. كما أظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (17) التي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "تقديم تغذية راجعة بناءة لمهام وواجبات الموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة، وعلى الرغم من أن الفقرة جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ينصب اهتمامهم على انجاز المهام الموكلة للعاملين وإتمامها على أكمل وجه دون الحاجة لتقديم تغذية

راجعة لهم في كافة الأوقات أو على كافة المستويات، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس بحاجة لتفعيل مهارات الاتصال والتواصل بينهم وبين العاملين فيما يخص التغذية الراجعة بشكل أكبر.

#### المجال الرابع من مجالات القيادة الرشيقة: الابتكار

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال الابتكار جاء بالمرتبة الثانية ضمن مجالات القيادة الرشيقة، وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تركيز مديري المدارس الخاصة حسب وجهة نظر المعلمين على التطوير والرغبة في التغيير والتأثير الإيجابي في العاملين، وقد تعود إلى كفاءة مديري المدارس في البحث عن المعلومات والأفكار الجديدة والقدرة على تحليلها وتطبيقها، وقد تُفسر هذه النتيجة أيضًا باهتمام المديرين من وجهة نظر المعلمين بتحديث العمل الإداري ومتطلباته وفقًا للمستجدات التي يشهدها الميدان التربوي مثل تطور وتغيير المناهج ومتطلبات التعليم الحديث وتكنولوجيا المعلومات، كما وقد تعود هذه النتيجة إلى دعم مديري المدارس الخاصة للأفكار المبتكرة وتجريبها وتنفيذها على أرض الواقع وربط عملية التعلم بالحاجات المستقبلية بالإضافة إلى توفير المناخ المناسب لطرح المبادرات الفردية والجماعية سعيًا لتحقيق الميزة التنافسية.

وأظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (22) التي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ:"متابعة المستجدات التربوية في مجال عمله " حصلت على المرتبة الأولى، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى تأثير ومواكبة مديري المدارس الخاصة وسائل الإعلام والاطلاع على القضايا التربوية الحديثة والمستجدات، كما قد تعود هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في التحسين والتطوير والتكيف مع المستجدات ومتطلبات التعلم الحديثة وتشجيع العاملين على

مواكبة التغييرات من خلال التحاقهم بالدورات التدريبية والمسابقات التربوية للارتقاء بالعملية التعليمية. كما أظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (24) جاءت في المرتبة الثانية والتي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "تحفيز الموظفين على طرح الأفكار الجديدة"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين أهمية التحفيز وفعاليتها في نجاح العمل داخل المدارس، وما يمتلكونه من معرفة عن دعم وتعزيز النفس البشرية وما تحتاجه من ثواب وتشجيع من شأنه أن يعزز من طرح الأفكار الجديدة والمبادرات الخلاقية في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، كما أن المدارس الخاصة تسعى إلى تحقيق المكاسب المادية والتميز في الأداء وتحقيق الميزة التنافسية من خلال طرح الأفكار الإبداعية الجديدة لاستقطاب أكبر عدد من المستفيدين. وأظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (27) جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "وضع حلولاً مبتكرة للمشكلات المتوقعة"، قد تعود هذه النتيجة إلى ضعف قدرة مديري المدارس في بعض الأحيان على التبصر واستشراف المستقبل، والتخلي بالنظر الواقعية للأمور بشكل يسهم في الوقوع بعدد محدود من المشكلات وعلى الرغم من أن الفقرة جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى إدراك مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بأهمية هذه المهارة والارتقاء بها وتطويرها حيث تعد من المهارات المطلوبة للقائد التربوي في بيئة العمل، كما أظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (25) التي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "توفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار" حصلت على المرتبة الأخيرة، إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف استثمار الإمكانات المادية المتاحة في المدارس الخاصة الواقعة ضمن لواء ماركا، مع إدراك الموظفين لأهمية توفير بيئة محفزة للإبداع والتي من شأنها تسهم في الارتقاء بأداء مدارسهم في ضوء التنافسية الشديدة.



### المجال الخامس من مجالات القيادة الرشيقة: المرونة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال المرونة جاء بالمرتبة الخامسة ضمن مجالات القيادة الرشيقة، وجاءت فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى سهولة الاتصال والتواصل بين مديري المدارس الخاصة والعاملين، بالإضافة إلى سهولة الحصول على المعلومات وجاهياً أو من خلال وسائل الاتصال مثل الانترنت، أو التواصل من خلال التطبيقات الحديثة، كما قد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الخاصة حسب وجهة نظر المعلمين بأهمية التغيير وضرورة مواكبة المستجدات والتكيف مع الظروف الطارئة لكي تبقى مدارسهم في إطار المنافسة والاستدامة.

وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (34) التي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل" حصلت على المرتبة الأولى، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك مديري المدارس حسب وجهة نظر المعلمين القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من سرعة التكيف مع كل المتغيرات المختلفة والانسجام معها، والقدرة على اجراء التغييرات بكفاءة من خلال ما تتمتع به القيادات من قوة تأثير على العاملين تجعلهم قادرين على الاستجابة السريعة للتغيير والتكيف مما ينعكس على الأداء بشكل مُرضي. كما أظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (31) جاءت في المرتبة الثانية والتي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "إعادة النظر بموقفه عندما يقتنع بعدم صحته"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يتمتع به مديرو المدارس الخاصة حسب وجهة نظر المعلمين من مرونة في العمل وسعة الأفق الفكري، وعدم اتباع أسلوب المركزية والتشدد بشكل تام، وأن علاقاته مع العاملين قائمة على الاحترام وتقبل الرأي الآخر وضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرار باعتبارهم فريق واحد. وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم

(29) جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ:تبسيط الإجراءات الإدارية"، وعلى الرغم من أن الفقرة جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تعود هذه النتيجة إلى اقتناع المعلمين بأن مديري المدارس الخاصة لديهم ما يكفي إلى حد ما من المرونة تمكنهم من التعامل مع القيود الإدارية ويطمحون إلى أكثر من ذلك من خلال تشجيعهم على ممارسة أعمالهم بحرية في سبيل تحقيق الأهداف. كما أظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (28) التي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ:تفويض بعض صلاحياته للموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة، إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بأهمية تفويض الصلاحيات للعاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، إلا أنه قد تلجأ القيادات إلى اتباع المركزية في بعض القرارات والمهام مما قد يحد من تفويض بعض المهام الإدارية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت نتائج الجدول (13) أن مستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء ماركا جاء بمستوى مرتفع على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين يسعون لتحقيق المكاسب المادية من خلال استقطاب أكبر عدد ممكن من المستفيدين وذلك عن طريق طرح المشاريع الريادية والأفكار الإبداعية الجديدة واستثمار الفرص لتحقيق الأهداف المدرسية والتربوية، بالإضافة إلى أن مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين يتمتعون بسمات شخصية تؤهلهم للإبداع والتميز؛ مثل الثقة بالنفس، والمخاطرة المحسوبة، والتبصر، واستشراف المستقبل. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين على مواكبة التطورات والتغيرات في البيئة

التعليمية للمحافظة على مراكزهم الوظيفية والإدارية، وذلك من خلال اتباع أساليب إدارية حديثة تقوم على الإبداع والابتكار والمرونة في حل المشكلات مما يحقق للمدرسة التميز والاستمرارية ويكسبها ميزة تنافسية مقارنة بالمدارس الأخرى.

وقد اتفقت نتيجة السؤال الثاني مع دراسة المساعفة (2020)، ودراسة القيسي (2021)، ودراسة أبو غيث (2022) التي أظهرت أن مستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية جاء بمستوى مرتفع، فيما اختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الشديفات (2020) التي أظهرت أن مستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية جاء بمستوى متوسط، واختلفت مع دراسة (2019) Kosasih التي أجريت في مدينة بانونغ في اندونيسيا حيث أظهرت نتائج الدراسة عدة معوقات وضعف كليات الصيدلية في تنفيذ الريادة الاستراتيجية بما في ذلك ضعف العقلية الريادية والثقافة الريادية وضعف في إدارة الموارد.

أما بالنسبة لمجالات الريادة الاستراتيجية فقد تم مناقشتها كما يأتي:

#### المجال الأول من مجالات الريادة الاستراتيجية: التفكير الريادي

أظهرت نتائج الجدول (13) أن مجال التفكير الريادي جاء بالمرتبة الأولى ضمن مجالات الريادة الاستراتيجية، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بتوفير البيئة الأمثل لاحتضان الأفكار والممارسات الريادية التي تمكنهم من التفوق على مثيلاتها من المدارس ويساعدها على مواكبة التطورات والمستجدات في سبيل الحفاظ على الميزة التنافسية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى مدى حاجة مديري المدارس لتغيير تفكير العاملين والمستفيدين منها من التفكير التقليدي إلى التفكير الريادي.

وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (2) التي تنص على قدرة مدير المدرسة على "التفكير بعقلانية وحكمة" حصلت على المرتبة الأولى، وقد تعود هذه النتيجة إلى ثقة المعلمين بكفاءة مديري المدارس الخاصة، وما يتمتعون به من مهارات استثنائية في حل المشكلات، والقدرة على التعامل مع الظروف الطارئة بحكمة وتأنى دون تسرع، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة المعلمين بقدرات مديري المدارس الخاصة على استثمار الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة عقلانية قادرة على تحقيق الأهداف بفاعلية. كما أظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الثانية والتي تنص على قدرة مدير المدرسة على "وضع رؤية ورسالة المدرسة المستقبلية"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين أهمية تبني رؤية ورسالة من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة في مدارسهم، وجاءت استجابات المعلمين مرتفعة نتيجة إيمانهم بقدرات القيادات على وضع رؤية هادفة ومشاركتهم فيها والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم للارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق الأهداف.

كما أظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (4) جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على قدرة المدير على "التخطيط الإستراتيجي لإحداث التحسين المستمر"، وعلى الرغم من أن الفقرة جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراك من قبل مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين لأهمية التخطيط ونقل مدارسهم من الوضع الراهن إلى الوضع الأمثل، حيث أن التخطيط الاستراتيجي أمرًا ملحقًا ومتطلب أساسي لمواكبة التطورات المستقبلية، فالتخطيط الفعال يعتمد على استخدام أعلى مستويات التفكير لذوي العقول الموهوبة، وإحداث التحسين المستمر لا بد من مرور مديري المدارس الخاصة بخبرات واسعة حول التخطيط الاستراتيجي ووضع تصور مستقبلي متكامل للمدارس، فبدون

التخطيط يكون هناك تشتيت للجهود وتتحول العملية التعليمية من مجرد رسالة إلى أعمال وظيفية. وأبرزت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (5) التي تنص على قدرة مدير المدرسة على تحويل التحديات إلى فرص استثنائية يمكن الاستفادة منها" حصلت على المرتبة الأخيرة، علمًا بأنها جاءت بدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين على إحداث التغيير والتجديد في الممارسات الإدارية بهدف رفع مستوى الأداء، وذلك من خلال استشعار الفرص الريادية التي تسهم في اثراء العملية التعليمية والسعي لتطبيقها على أرض الواقع.

### المجال الثاني من مجالات الريادة الاستراتيجية: القيادة الريادية

أظهرت نتائج الجدول (13) أن مجال القيادة الريادية جاء بالمرتبة الثانية ضمن مجالات الريادة الاستراتيجية، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تمتع مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في الميدان التربوي، كما قد تعود هذه النتيجة إلى اقتناع المعلمين بأن المديرين يتمتعون بسمات القيادة الفاعلة التي تقوم بالتأثير على العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار واقتناص الفرص وتوظيف قدراتهم في سبيل التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وحل المشكلات.

وقد أظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (11) التي تنص على أن مدير المدرسة قادر على "العمل بروح الفريق لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة" حصلت على المرتبة الأولى، وقد يُعزى ذلك إلى أن هناك ادراك عالٍ من قبل مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بأهمية العمل الجماعي، وقد يعود ذلك إلى نمط القيادة الديمقراطي الذي يتمتع به المديرون، وحرصهم على مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، بالإضافة إلى حرص القيادات على التحفيز المستمر وتشجيع العاملين لتقديم الأفكار الإبداعية والمبتكرة في سبيل

تحقيق رؤية ورسالة المدرسة. وأبرزت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (12) حصلت على المرتبة الثانية والتي تنص على أن مدير المدرسة قادر على "ترسيخ ثقافة تقبل الرأي الآخر بين الموظفين"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين على اشاعة روح الالفة والاحترام بين العاملين من خلال تقبل الرأي الآخر، حيث أن القيادات تمثل قدوة للعاملين في إعادة النظر بقراراتهم لتقبلهم آراء ومقترحات الأفراد العاملين، مما يسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية وطرح المبادرات والأفكار الإبداعية التي تحقق الاستباقية لدى المدارس.

وأظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (13) حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على قدرة مدير المدرسة على "صناعة الصف الثاني من القادة"، وعلى الرغم من أن الفقرة جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بأهمية صناعة القادة القادرين على تسير الأعمال والمهام نيابة عن مديري المدارس من خلال تفويض بعض الصلاحيات، إلا أنه قد يلجأ بعض مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين إلى اتباع المركزية في اتخاذ القرار وتنفيذ بعض المهمات. وأظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (9) التي تنص على قدرة مدير المدرسة على "توفير دورات تدريبية لتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة، علمًا بأنها جاءت بمستوى مرتفع، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الخاصة حسب وجهة نظر المعلمين على التنمية المهنية لدى العاملين وتحسين مستوى مهاراتهم وقدراتهم لتقديم المزيد من الجهد في سبيل الارتقاء بالعملية التعليمية، وبالتالي من الممكن أن توفر الحد الأدنى من هذه الدورات التدريبية.

### المجال الثالث من مجالات الريادة الاستراتيجية: الثقافة الريادية

أظهرت نتائج الجدول (13) أن مجال الثقافة الريادية جاء بالمرتبة الثالثة ضمن مجالات الريادة الاستراتيجية، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين على ترسيخ القيم التنظيمية، التي من شأنها دعم العاملين وحفزهم نحو الإبداع والابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتطبيقها بما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية.

وقد أظهرت نتائج الجدول (16) أن الفقرة رقم (14) التي تنص على قدرة مدير المدرسة على "تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة" حصلت على المرتبة الأولى، وقد يُعزى ذلك إلى إيمان العاملين بقدرات ومهارات مديري المدارس الخاصة في الاتصال والتواصل، وما يتمتعون به من نمط قيادي قائم على قنوات الاتصال المفتوحة في كافة الاتجاهات، مما يسهم في نشر المعرفة وسهولة تبادل المعلومات في سبيل التحسين والتطوير المستمر حتى تضمن المدارس مستوى متقدم في الميدان التربوي، وقد تعود هذه النتيجة إلى توجيه مديري المدارس الخاصة المعلمين على تشكيل مجتمعات التعلم وتبادل الخبرات فيما بينهم ومتابعة أثر ذلك على تطورهم المهني وانعكاسه على أدائهم. كما أظهرت نتائج الجدول (16) أن الفقرة رقم (19) حصلت على المرتبة الثانية وتنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "تعزيز مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظفين"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين بضرورة غرس مفهوم الرقابة الذاتية لدى العاملين من خلال منحهم الثقة، وإعطائهم مساحة كافية من الحرية لممارسة مهامهم، وتعزيز مفهوم الاعتراف بالخطأ في سبيل عدم تكراره مستقبلاً، كما قد تُعزى إلى اقتناع العاملين

بأنهم مكلفون بأداء العمل ومؤتمنون عليه، من غير حاجة إلى مسؤول يذكرهم بمسؤولياتهم، وتعد الرقابة الذاتية أهم عامل لنجاح العمل؛ لأنها تغني عن كثير من النظم والتوجيهات والمحاسبة.

وأظهرت نتائج الجدول (16) أن الفقرة رقم (18) حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "تشجيع الموظفين على اجراء البحوث والدراسات في المجالات التربوية"، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين على اثراء الميدان التربوي بالأبحاث العلمية والدراسات التي من شأنها تسهم في حل المشكلات التعليمية، الا أن العاملين قد يواجهون أعباء وضغوطات في العمل تستغرق الكثير من الوقت مما يحد من عملية اجراء البحوث والدراسات. وأظهرت نتائج الجدول (16) أن الفقرة رقم (20) التي تنص على أن مدير المدرسة يقوم بـ: "تعزيز مفهوم الصراع الإيجابي بين الموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة علمًا بأنها جاءت بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس الخاصة حسب وجهة نظر المعلمين بأهمية وجود الصراعات الايجابية في بيئة العمل وما لها من دور في ايجاد بيئة تنافسية تصنع العديد من الفرص، وتضيف للمدرسة قيمًا جديدة وحلول ناجحة تزيد من موقعها التنافسي، إلا أنها من الممكن جاءت في المرتبة الأخيرة، لعدم وضوح مفهوم الصراع الايجابي لدى المعلمين المستجيبين.



مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الرشيقة، ومستوى الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ماركا بمحافظة العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج السؤال الثالث وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس ومستوى الريادة الاستراتيجية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية ويستدل من هذه النتيجة أن القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس تؤثر في مستوى الريادة الاستراتيجية إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك قيادة رشيقة ارتفع مستوى الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة سلوكيات القيادة الرشيقة في المدارس الخاصة، تمكن القادة من مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات الطارئة ووضع حلول ناجحة للمشكلات، كما تمكنهم من اتخاذ القرارات الفعالة في الظروف البيئية المعقدة، بالإضافة إلى إيجاد بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار، فالقائد الرشيق يتمتع بمرونة عالية تسهم في سهولة الاتصال والتواصل مع العاملين الأمر الذي من شأنه السماح بتبادل المعلومات والمعرفة وتقبل الآراء وتحفيزهم لطرح الأفكار الإبداعية والمشاريع الريادية، ومن هنا ترى الباحثة أنه كلما زادت ممارسة سلوكيات القيادة الرشيقة سيرتفع مستوى الريادة الاستراتيجية في المدارس، وتزيد نسبة استثمار الفرص الداخلية والخارجية مما يحقق للمدارس ميزة تنافسية تزيد من استقطاب المستفيدين وبالتالي يزيد من المكاسب. ويمكن تفسير هذه النتيجة من ضرورة توفر أبعاد الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف القيادة الرشيقة والتي تتمثل بالحد من الهدر وحصر الفاقد، وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم في سبيل طرح المزيد من الأفكار والمبادرات الإبداعية التي تحقق الاستباقية والتميز.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة عبدالباري ويوسف (2021) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الرشيقة ومستوى الريادة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران، كما اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة كل من هاها (2020)، ودراسة السواعير (2021) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس والمتغيرات التي تناولتها تلك الدراسات وهي: السمعة التنظيمية وضغوط العمل.

## التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:
- الاستمرار في المحافظة على درجة ممارسة القيادة الرشيقة والريادة الاستراتيجية في المدارس الخاصة، لما لها من أثر إيجابي على العملية التعليمية.
  - عمل لقاءات دورية بين المدارس الحكومية والخاصة للاستفادة من تجربة المدارس الخاصة في القيادة الرشيقة والريادة الاستراتيجية.
  - زيادة وعي مديري المدارس الخاصة بمعايير وأسس تقييم العاملين.
  - زيادة وعي مديري المدارس الخاصة بأهمية عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين، ورفع مستوى الأداء المهني لهم وتعزيز مستوى مقدرتهم على الإبداع والتطور.
  - توفير آليات لتحفيز العاملين وتشجيعهم لبذل المزيد من الجهد وطرح الأفكار الريادية.
  - تنمية العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم.
  - ضرورة تبني القيادات في المدارس الخاصة لرؤية مستقبلية ذات توجه ريادي، تعتمد على ممارسة سلوكيات القيادة الرشيقة في سبيل دعم الابتكار والإبداع وروح المبادرة والمخاطرة المحسوبة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
  - المحافظة على مناخ تنظيمي سليم يسوده الألفة والاحترام والعمل بروح الفريق مما يبعث في نفوس العاملين الارتياح ويشجعهم على العمل بقوة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
  - اعطاء العاملين مساحة من الحرية لتنفيذ أعمالهم واشراكهم في عملية صنع القرارات داخل المدرسة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
  - تعزيز الإبداع الذاتي لدى العاملين وتبني الأفكار الابتكارية والمبادرات الفردية والجماعية من قبل الإدارة المدرسية.
  - اجراء دراسات تربط القيادة الرشيقة مع متغيرات أخرى، مثل اليقظة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، والمرونة الاستراتيجية، والوعي الاستراتيجي، والرشاقة التنظيمية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو جويل، ريم. (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة غزة.

أبو شمالة، بشرى أحمد. (2022). دور القيادة الرشيقة في إدارة أزمة كورونا كوفيد19 لدى وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.

أبو طالب، صفاء علام. (2020). نماذج عالمية في تطبيق القيادة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، (1)21، 45-75.

أبو غيث، آية راند عزت. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

الأيوبي، منصور. (2017/12/7). متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني (بحث مقدم). مؤتمر قسم الأعمال الإدارية والمالية الثاني "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني"، كلية فلسطين، دير البلح.

جاسم، رعد. (2016). انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات أداء الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين، اسيا، سيل)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 94(22)، 20-22.

الجبوري، هيثم وادي جعاز. (2021). دور القيادة الرشيقة في تعزيز البراعة التنظيمية. بحث تحليلي. جامعة كربلاء.

جونسون، مارك. (2019). رعاية القيادة في المجتمع التعليمي المهني. الخبر: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.

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

الحكيم، ليث واحمد محمد علي. (2017). الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في التطوير المنظمات المفوضية العليا المستقلة للانتخابات. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الكوفة. 2، (14)، 47-86.

خليل، ميرفان سامر سليمان. (2022). القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان [ رسالة ماجستير غير منشورة ] . جامعة الشرق الأوسط.

رسمي، محمد وغالي، عزة وعمار، هالة. (2019). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية، 30(119)، 104-116.

ركاج، يحيى، والعبادلة، سمر. (2017). مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقية ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني. كلية فلسطين التقنية. فلسطين.

الرواجفة، فيصل. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الاستراتيجية في ظل التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في عمان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(6)، 327-348.

الزبيط، أفنان بكر محمد. (2019). درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين [ رسالة ماجستير غير منشورة ] . جامعة الشرق الأوسط.

الزعنون، محمد، ومزهر، رمزي. (2019). ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 4(12)، 80-96.

السر، دعاء. (2017). درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تعزيزه [رسالة ماجستير غير منشورة ] .الجامعة الإسلامية غزة.

السليحات، سوسن يوسف. (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين [ رسالة ماجستير غير منشورة ] . جامعة عمان العربية.

السواعير، ابتسام علي عبدالهادي. (2021). القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

شبات، جلال، والمصري، نضال. (2019). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية، دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2)، 23-50.

الشديفات، تماضر. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة المفرق [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

الشهراني، نوره. (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(3)، 584-617.

صبايه، فادي. (2021). دور القيادة الرشيقة في تعزيز مستوى مهارات التكيف مع ظروف العمل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.

الطراونة، إيمان. (2022). مستوى القيادة الابتكارية لدى معلمي اللغة العربية في لواء المزار الجنوبي من وجهة نظرهم. المجلة العلمية لكلية التربية، 28(9)، 50-67.

عاشور، محمد حسين عبد ربه. (2018). دعوة لممارسة الإدارة الرشيقة: مركز غزة للدراسات والاستراتيجيات <http://gss.mpa.edu.ps/article/1259>

عايض، عبداللطيف وأبو هادي، أحمد. (2019). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 25(3)، 57-84.

عبد الباري، أشرف، ويوسف، شريف. (2022). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية للإدارة، 45(1)، 35-50.

عبدالله، أسماء أبو بكر صديق. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية*، 80، 635-748.

عبدالله، دهبون فريدون، ومحمد، برشنة صالح، وصادق، زانا مجيد. (2021). سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل. *مجلة قهلا بيزانست العلمية*، 6(1)، 551-579.

العتيبي، ريم. (2020). التحديات التي واجهت الأسر السعودية في تعليم أبنائها في ظل جائحة كورونا (كوفيد19). *المجلة العربية للنشر العلمي*، (22)، 100-119.

العلاق، بشير. (2020). *القيادة الإدارية*. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

علي، نادية حسن. (2020). الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 27(125)، 85-118.

العنزي، تغريد، والعجمي، مبارك. (2021). درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت لإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم الإنسانية العربية*، 2 (2)، 2015-226.

عودة، احمد (2014). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. (ط.2)، دار الأمل للنشر والتوزيع

الغامدي، عائض سعيد. (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.

الغامدي، عزيزة محمد. (2021). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. "تصور مقترح". *المجلة العلمية لكلية التربية*، 37(2)، 451-499.

الفتلاوي، ميثاق. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية*. 7 (4)، 23-48.

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

القيسي، سهام. (2021). الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

كاظم، محمد حمزة. (2020). التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقة وسلوك العمل الإبداعي: دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الكوفة.

كرتات، رقية. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. *Global Journal of Economics and Business*, 6 (1), 37-46.

كوين، عبد الكاظم، والكعبي، حميد. (2017). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة. بغداد.

اللحام، محمود. (2020). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.

محمد، ثابت. (2021). الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط. دراسة ميدانية. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 37 (10)، 157-206.

مخامرة، آية محمود. (2020). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

المساعفة، رعدة يوسف ساري. (2020). الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

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

منصور، منار منصور. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 4 (21)، 1-25.



مهنا، مسلم. (2020). دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة].  
الجامعة الإسلامية.

ناصر الدين، أحمد. (2020). أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في  
المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً [رسالة دكتوراه غير منشورة].  
جامعة مؤتة.

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

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

هاشم، نهلة، وسعد، السيدة. (2018). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات، توجهات  
مستقبلية، نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،  
25، 389-410.

هاها، حكمت محمد يوسف سعيد، والمقدادي، محمود حامد حسين. (2021). درجة تطبيق الإدارات  
المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي  
المدارس الخاصة في لواء الجامعة. مجلة المنارة، 27(3)، 87-116.

هجيره، بحاش. (2020). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية  
بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-بالمسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة  
محمد بوضياف.

الهشلمون، ياسمين. (2017). أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجية الميزة التنافسية  
في شركات صناعة الأدوية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

وارث، عبدالرحمن، وجابه، أحمد. (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة  
الرشيقة. مجلة العلوم الاقتصادية، 17(2)، 142-157.

وزارة التربية والتعليم. (2021). قسم الإحصاء التربوي. التقرير الإحصائي للعام  
الدراسي 2021/2020.

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

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Akkaya, B.; Panait, M.; Apostu, S.A.; Kaya, Y. Agile Leadership and Perceived Career Success: *The Mediating Role of Job Embeddedness*. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 4834. <http://doi.org/10.3390/ijerph19084834>.

Akkaya, B. And Tabak, A. (2020). The link Between Organizational Agility and Leadership: *A Research in Science Parks*. *Academy Of Strategic Management Journal*, 19 (1), 90-118.

Alayoubi, M., Al Shobaki, M. & Abu-Naser, S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College-Deir al-Balah., *International Journal of Business and Management Invention*, 9(3), 1-17.

Amout, B., & all, V. (2011). *Lean Planning in the semiproduct industry*. *Int. production Economic*. 194-203.

Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). *The Role of Agile Leadership in Organisational Agility*. In *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. Emerald Publishing Limited.

Baltaci, Ali(2017). Relations between Prejudice, Cultural Intelligence and Level of Entrepreneurship: A Study of School Principals. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3), 645-666.

Ben-Eli, W. And Gal, Y. (2016). Relationship Between the Principal's Leadership Style and Teacher Motivation. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 15(10), 188-192.

Byun, C. G., Sung, C., Park, J., Choi, D. (2018). A study on the effectiveness of Entrepreneurship education programs in higher education institutions: A case

- study of Korean graduate programs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 1-14.
- Cleveland, M., & Cleveland, S. (2020). Culturally Agile Leadership: A Relational Leadership Development Approach. *International Journal of Public and Private Perspectives On Healthcare, Culture, And The Environment*, 4(1), 1-9.
- Dahar, R. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 180-210.
- Dombrouiski, U., and Mielke, T. (2013). Lean leadership fundamental principle and their application. *Procedia CIRP*. Vol.7.
- Fachrunnisa, O. & Adhiatma, A. & Lukman, N. & Majid, M. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65-85.
- Felipe, C. M., Roldan J. L. & Rodriguez, A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(1), 23-54.
- Hamouda, A., Puvanasvaran, A., Norazlin, N., & Fan, C. (2014). Lean behaviour impact towards lean management: a case study. *Journal of Advanced Manufacturing Technology (JAMT)*, 8(1).
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. *International Small Business Journal*, 39(3), 202-227.
- Idris, w., Al-rubaie .M. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy*. 4(2).
- Johnson, G., Patrick, R., Kevan, S., Duncan, A., Richard, w. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. 11<sup>th</sup> Ed. Pearson Education Limited, Italy.

- Kaczor, Krystian. (2019). *Agile Leadership in And Beyond the Scrum Team(s)*. online <http://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/>
- Kimuli, Saddat N. C, Ajagbe, Musibau A, Udo, Ekanem E. & Balunywa W. (2016). Strategic Entrepreneurship: Performance of Selected Select Secondary School in Uganda. *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*, 6(7), 466-493.
- Kinsey, S. B. (2010). Quiet Leadership: How to Create Positive Change Without the Noise and Negativity. *Journal of Extension*, 48(5), 1-12.
- Klopper .C And Pendergast, D. (2017). Agile Leadership and Responsive Innovation in Initial Teacher Education: An Australian Case Study. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, 8(3).
- Kosasih, K., & Oktri, F. (2019). Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and Competitiveness Advantage of Pharmacy Colleges. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, V(409), 542-547.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607-610.
- Kupfer, J. H. (2007). When Waiting is Weightless: The Virtue of Patience. *The Journal of Value Inquiry*. 41, 265-280.
- Kuratko, D., Morris, M., & Schindehutte, M (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13.
- Ljungblom. Mia. (2012). A comparative study between developmental leadership and lean leadership/ similarities and differences. *management and production engineering review*, 3(4), 54-68.
- Macintyre, D. (2017). Agile Leadership: Foundation for Organizational Agility. *Cutter Business Technology Journal*. 30 (8), 3-5.

- Menon, S., & Suresh, M. (2020). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution. *The Journal of Research on The Lepidoptera*, 51(1), 561-573.
- Mineo, D. (2014). The Importance of Trust in Leadership. *Research Management Review*. 40(4), 83-92.
- Mishra, T. & Jena, L. (2020). Virtual workplaces and lean leadership: integrative conceptualization and organizational implications. *Strategic HR Review*, 19 (4), 177-181.
- Ppuvanasvaran A. Megat M. Tang Muhamad et homondir. (2012). Lean behaviour in implementing. Lean process management. *Journal of applied sciences research*, 5 (8).
- Ramly, S. (2012). Agile management: Process improvement towards better IT customer support. *International Journal of e- Education, e- Business, e- Management and e-Learning*, 5(2), 159-178.
- Rothaemel, Frank T (2017). *Strategic Management, 3th Edition*, McGraw Hill Education, New York, United States of America, P.201.
- shanty, Mahmoud A.I EL and Elshareef, Tahreer Shaban (2020) The Role of Knowledge Management Processes in Improving the Strategic Agility in Non-Governmental Organizations- Gaza Strip, *Journal of Business and Law*.3 (1), 6-29.
- Siddiqui, S., & Jan, S. (2019). Developing and Validating a Scale to Assess strategic Entrepreneurship Among Women: A Case of Jammu and Kashmir in India. *Global Business Review*, 20(2), 387-404.
- Sony, A., & Fontana, A. (2019). *The Impact Of Strategic Entrepreneurship To Established Firm Performance In A Dynamic Environment*. International Conference on Multidisciplinary Academic Research, Asia Pacific Institute Of Advanced Research, Bali, Indonesia.

- Thompson, Arthur A., Margaret, A., Peteraf, John E., Gamble, A. J., Strickland. (2016). *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*. McGraw-HillEducation. New York.
- Walter, V. (2017). *Demarche D'amelioration De La QualiteDes ActivitiesPharmaceutiques Dans Les EssaisCliniques: Nouvelle Approche Par Le LeanManagement*. Master Thesis. Universite' D'aix-Marseille. France.
- Wright, M., &Hitt, M. (2017). Strategic Entrepreneurship and SEJ: Development andCurrent Progress. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3).
- Yalcin, E., &Ozgenel, M. (2021). The Effect of Agile Leadership on Teachers'Professional Development and Performance. *Journal of Educational Leadership*
- Yazici, S., Yildiz, K., &Ozgenel, M. (2022). Examining the agile leadershipcharacteristics of school principals according to teacher perceptions, *InternationalOnline Journal of Educational Sciences*, 14(2), 296-308.

## الملحقات

## الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولى (للتحكيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور / الدكتورة..... المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الباحثة دراسة بعنوان القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. علماً بأن الإستجابة على كل الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الأداة في صورتها الأولى، راجيةً منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

- 1- درجة انتماء الفقرات لموضوع ومجالات الدراسة.
- 2- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.
- 3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.
- 4- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى ترونها مناسبة.

مقدرة وشاكرة لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: رسل أحمد محمد القرعة      التخصص: الإدارة والقيادة التربوية / جامعة الشرق الأوسط.

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة



الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية يرجى التفضل بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه والتي

تتطبق عليك بوضع (√) داخل الأقواس.

1. الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .

2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ، دراسات عليا ( ) .

3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) ، من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( ) ، 10 سنوات

فأكثر ( ) .

الجزء الثاني: محور القيادة الرشيدة

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الأول: التواصل</b>								
1.	يتعامل مدير المدرسة بأسلوب جيد مع الموظفين دون النظر لمستوى أدائهم.							
2.	يشاور مدير المدرسة الموظفين في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.							
3.	يمكن مقابلة مدير المدرسة بدون تردد وفي أي وقت.							
4.	يشارك مدير المدرسة بالمناسبات الاجتماعية الخاصة بالموظفين.							
5.	يتفاعل مدير المدرسة مع اقتراحات وآراء الموظفين.							
6.	يراعي مدير المدرسة الزمان المناسب في توصيل توجيهاته للموظفين.							
7.	يوظف مدير المدرسة صلاحياته الإدارية لتحقيق مستويات انجاز أفضل للموظفين.							
8.	يستمتع مدير المدرسة بشكل جيد لمشاكل الموظفين.							
9.	يقدم مدير المدرسة المساعدة والاعون للموظفين.							
10.	يتقبل مدير المدرسة الانتقادات البناءة من قبل الموظفين.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الثاني: الحكمة</b>								
11.	يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة لاحتياجات الموظفين.							
12.	يمتلك مدير المدرسة الخبرة والكفاءة الكافية لاتخاذ القرارات.							
13.	يتعامل مدير المدرسة مع تحديات العمل بطريقة عقلانية.							
14.	يمتلك مدير المدرسة المرونة في التعامل وفقاً لطبيعة الظروف والمواقف.							
15.	يضبط مدير المدرسة نفسه ويسيطر على انفعالاته.							
16.	يمتلك مدير المدرسة الخطط البديلة سريعة التنفيذ لمواجهة المشكلات.							
17.	لدى مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.							
18.	يتأني مدير المدرسة في التفكير لمعالجة المشكلات.							
19.	يتجنب مدير المدرسة الأحكام السريعة.							
20.	يخفي مدير المدرسة ردود الأفعال السلبية عند التعامل مع المشكلات.							
<b>المجال الثالث: الموضوعية</b>								
21.	لدى مدير المدرسة القدرة على تقييم نقاط القوة والضعف بشكل واقعي.							
22.	يُفصل مدير المدرسة القضايا الشخصية عن قضايا العمل بشكل واضح.							
23.	يُفرّق مدير المدرسة بين الموظف الملتزم وغير الملتزم عند التقييم النهائي.							
24.	يُقدم مدير المدرسة تغذية راجعة بناءة لمهام وواجبات الموظفين.							
25.	يلتزم مدير المدرسة بمعايير محددة وواضحة عند تقييم الموظفين.							
26.	يحاسب مدير المدرسة الموظفين وفق							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
27.	التشريعات والصلاحيات الممنوحة له.							
	يطلب مدير المدرسة من الموظفين تحقيق الأهداف ضمن طاقاتهم وقدراتهم.							
28.	يُقدّم مدير المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.							
29.	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية أخطاءه.							
30.	يقف مدير المدرسة على مسافة واحدة في علاقاته مع الموظفين.							
<b>المجال الرابع: الابتكار</b>								
31.	يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل.							
32.	يتابع مدير المدرسة التغييرات التربوية المستجدة.							
33.	يتصف مدير المدرسة بالمخاطرة المحسوبة.							
34.	يُقدّم مدير المدرسة أفكارًا جديدة.							
35.	يُطور مدير المدرسة أفكار الموظفين لجعلها قابلة للتطبيق.							
36.	يُحفّز مدير المدرسة الموظفين على طرح الأفكار الجديدة.							
37.	يؤفر مدير المدرسة البيئة السليمة التي تسهم في تطبيق الأفكار الابتكارية.							
38.	يوفر مدير المدرسة المعلومات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.							
39.	يتميز مدير المدرسة بحب الاستطلاع على كل ما هو جديد في الميدان التربوي.							
40.	يضع مدير المدرسة حلولاً مبتكرة للمشكلات المتوقعة.							
<b>المجال الخامس: المرونة</b>								

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
41.	يُفوض مدير المدرسة عددًا من الصلاحيات للموظفين.							
42.	يعمل مدير المدرسة على تبسيط الإجراءات الإدارية.							
43.	يتبنى مدير المدرسة تغييرات إيجابية فيما تستدعيه مصلحة العمل.							
44.	يستفيد مدير المدرسة من ملاحظات وآراء الموظفين.							
45.	يتراجع مدير المدرسة عن موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.							
46.	يمنح مدير المدرسة الموظفين مساحة من الحرية لتطوير أدائهم.							
47.	يتمتع مدير المدرسة باستجابات سريعة في التحديات المفاجئة.							
48.	يتكيف مدير المدرسة مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.							
49.	يعمل مدير المدرسة بعقل منفتح أمام الأفكار والاتجاهات الحديثة في مجال العمل.							

## محور الريادة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الأول: التفكير الريادي</b>								
1.	يوجد للمدرسة رؤية ورسالة معلنة.							
2.	يوجد في المدرسة خطط للتعامل مع متغيرات العصر التربوية.							
3.	لدى كادر المدرسة المقدر على توليد الأفكار والمقترحات الابداعية.							
4.	تُستخدم في المدرسة التقنيات التكنولوجية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية.							
5.	تُطبق في المدرسة أفكار غير عادية وغير مألوفة.							
6.	تسعى المدرسة إلى تحويل المشكلات إلى فرص استثنائية يمكن الاستفادة منها.							
7.	تبحث المدرسة عن الفرص الجديدة لتغيير الوضع الراهن إلى الأفضل.							
8.	تحرص المدرسة على اكتساب المعرفة.							
9.	يوجد في المدرسة أفكار مبتكرة ويتم تطبيقها.							
10.	تُجري المدرسة تحسينات مستمرة ولا ترضخ للروتين.							
<b>المجال الثاني: القيادة الريادية</b>								
11.	يشارك الموظفون في عملية صنع القرار.							
12.	توفر المدرسة المعلومات للموظفين لتسهيل أعمالهم.							
13.	يوجد في المدرسة الخطط البديلة للتعامل مع المتغيرات المستقبلية.							
14.	تعمل الإدارة والموظفون بروح الفريق لتنفيذ رؤية المدرسة.							
15.	يوجد في المدرسة الخبرات الكافية للتعامل مع المستجدات في الميدان التربوي.							
16.	تحرص المدرسة على تعزيز روح المبادرة بين							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
	الموظفين.							
17.	يوجد في المدرسة دورات تدريبية لتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الموظفين.							
18.	تسود في المدرسة ثقافة الاحترام وتقبل الرأي الآخر.							
19.	تحرص المدرسة على صناعة الصف الثاني من القادة.							
<b>المجال الثالث: الثقافة الريادية</b>								
20.	يوجد في المدرسة بيئة تعليمية متميزة.							
21.	تتبنى المدرسة ثقافة الانفتاح لتحقيق كل ما هو جديد في الميدان التربوي.							
22.	تُعزز المدرسة ثقافة الاعتراف بالخطأ لعدم تكراره مستقبلاً.							
23.	يسود في المدرسة مفهوم الصراع الإيجابي بين الموظفين.							
24.	لدى المدرسة علاقات وثيقة مع المجتمع المحلي.							
25.	يمارس الموظفون في المدرسة حرية التصرف لتحقيق الأهداف المحددة.							
26.	تستطيع المدرسة تلبية احتياجات ورغبات الطلبة.							
27.	تسعى المدرسة إلى تبادل الخبرات المحلية والدولية.							
28.	تشجع المدرسة الموظفين على اجراء البحوث والدراسات في المجالات التربوية.							
29.	تحرص المدرسة على غرس مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظفين.							

## الملحق (2)

### أسماء السادة محكمي الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة
1.	أ.د. علي حسين حورية	أستاذ دكتور	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الشرق الأوسط
2.	أ.د. عدنان عبد السلام العضاليلة	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
3.	أ.د. يسرى يوسف العلي	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
4.	أ.د. علي عبد الكريم الكساب	أستاذ دكتور	مناهج وأساليب تدريس	كلية العلوم التربوية والآداب/ الأونروا
5.	د. حابس سعد الزبون	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	جامعة الحسين بن طلال
6.	د. محمد نوفل	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	كلية العلوم التربوية والآداب/ الأونروا
7.	د. عمر علي الرفايعة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
8.	د. عثمان تامر منصور	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
9.	د. عمر عبد الله الحاج عيد	أستاذ مشارك	لغويات انجليزي	كلية العلوم التربوية والآداب/ الأونروا
10.	د. خولة حسن عليوه	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
11.	د. علي عودة الطراونة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
12.	د. حنان طه سلامة	أستاذ مساعد	قياس وتقويم	كلية العلوم التربوية والآداب/ الأونروا
13.	د. ضيف الله عودة	أستاذ مساعد	أصول التربية	كلية العلوم التربوية والآداب/ الأونروا
14.	د. جمال جميل الطوايعة	أستاذ مساعد	مناهج وطرق التدريس	كلية العلوم التربوية والآداب/ الأونروا
15.	د. محمود روجي رباح	أستاذ مساعد	تربية خاصة	مدير مدرسة

### الملحق (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية

جامعة الشرق الأوسط

كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الزميل/ الزميلة.... المحترم/ المحترمة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص في المتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني خاص في القيادة الرشيقة، والقسم الثالث خاص في الريادة الاستراتيجية. وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). أرجو التكرم بقراءة الفقرات والإجابة عليها بصورة موضوعية، علماً بأن المعلومات بهدف البحث العلمي فقط، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: رسل القرعة



القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

- الجنس: نكر ( ) ، أنثى ( ) .
- المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ، دراسات عليا ( ) .
- 3 سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) ، من 5- إلى أقل من 10 سنوات ( ) ، 10 سنوات فأكثر ( )

الجزء الثاني: محور القيادة الرشيدة

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: التواضع / يقوم مدير المدرسة ب:</b>						
1.	التعامل بأسلوب جيد مع الموظفين دون النظر لمستوى أدائهم.					
2.	مشاركة الموظفين في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.					
3.	مقابلة الموظفين في أي وقت.					
4.	مشاركة الموظفين المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم.					
5.	تقبل اقتراحات الموظفين وآرائهم.					
6.	مراعاة الوقت المناسب في توصيل توجيهاته للموظفين.					
7.	الاستماع بشكل جيد لمشكلات الموظفين.					
<b>المجال الثاني: الحكمة / لدى مدير المدرسة:</b>						
8.	رؤية واضحة لاحتياجات الموظفين.					
9.	الخبرة والكفاءة الكافية لاتخاذ القرارات.					
10.	القدرة على التعامل مع تحديات العمل بطريقة عقلانية.					
11.	القدرة على ضبط انفعالاته في المواقف المختلفة.					
12.	الخطط البديلة سريعة التنفيذ لمواجهة المشكلات.					
13.	القدرة على تجنب إطلاق الأحكام السريعة.					
14.	القدرة على تجنب ردود الأفعال السلبية عند التعامل مع المشكلات.					
<b>المجال الثالث: الموضوعية/ يقوم مدير المدرسة ب:</b>						
15.	تقييم نقاط القوة والضعف للموظفين بشكل واقعي.					
16.	تمييز الموظف الملتزم من الموظف غير الملتزم في الأداء المهني.					
17.	تقديم تغذية راجعة بناءة لمهام وواجبات الموظفين.					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
18.	الالتزام بمعايير محددة وواضحة عند تقييم الموظفين.					
19.	التعامل مع الموظفين وفق التشريعات والصلاحيات الممنوحة له.					
20.	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.					
<b>المجال الرابع: الابتكار/ يقوم مدير المدرسة ب:</b>						
21.	استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل.					
22.	متابعة المستجبات التربوية في مجال عمله.					
23.	تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.					
24.	تحفيز الموظفين على طرح الأفكار الجديدة.					
25.	توفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.					
26.	توفير المعلومات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.					
27.	وضع حلولاً مبتكرة للمشكلات المتوقعة.					
<b>المجال الخامس: المرونة / يقوم مدير المدرسة ب:</b>						
28.	تفويض بعض صلاحياته للموظفين.					
29.	تبسيط الإجراءات الإدارية.					
30.	تبني تغييرات إيجابية فيما تستدعيه مصلحة العمل.					
31.	إعادة النظر بموقفه عندما يقتنع بعدم صحته.					
32.	منح الموظفين مساحة من الحرية لتطوير أدائهم.					
33.	إظهار استجابات سريعة مع التحديات المفاجئة.					
34.	التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.					

## الجزء الثالث: محور الريادة الاستراتيجية

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: التفكير الريادي / يقوم مدير المدرسة ب:</b>						
1.	وضع رؤية ورسالة المدرسة المستقبلية.					
2.	التفكير بعقلانية وحكمة.					
3.	توليد الأفكار والمقترحات الابداعية في عمله.					
4.	التخطيط الإستراتيجي لإحداث التحسين المستمر.					
5.	تحويل التحديات إلى فرص استثنائية يمكن الاستفادة منها.					
6.	تقديم الأفكار الجديدة لتغيير الوضع الراهن إلى الأفضل.					
<b>المجال الثاني: القيادة الريادية/ يقوم مدير المدرسة ب:</b>						
7.	مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.					
8.	التحسين المستمر في مستوى الخدمات المدرسية المقدمة.					
9.	توفير دورات تدريبية لتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الموظفين.					
10.	تعزيز روح المبادرة بين الموظفين.					
11.	العمل بروح الفريق لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة.					
12.	ترسيخ ثقافة تقبل الرأي الآخر بين الموظفين.					
13.	صناعة الصف الثاني من القادة.					
<b>المجال الثالث: الثقافة الريادية / يقوم مدير المدرسة ب:</b>						
14.	تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة.					
15.	منح الموظفين الحرية لتحقيق الأهداف المحددة.					
16.	كسر النمطية في انجاز الأعمال المدرسية.					
17.	الحرص على الاستفادة من الخبرات المحلية والدولية.					
18.	تشجيع الموظفين على اجراء البحوث والدراسات في المجالات التربوية					
19.	تعزيز مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظفين.					
20.	تعزيز مفهوم الصراع الإيجابي بين الموظفين.					

## الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

**مكتب رئيس الجامعة**  
Office of the President

الرقم، در/خ/1376  
التاريخ، 2023/03/06

**معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم**  
**وزير التربية والتعليم**

تحية طيبة وبعد،

فتهديك جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة رسل أحمد محمد القرعة ورقمها الجامعي (402110048) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم (إلا لأغراض البحث العلمي).

**وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...**

**رئيسة الجامعة**

**أ.د. سلام خالد المحادين**




Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo

  
www.meu.edu.jo

## الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير إدارة التعليم الخاص



وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي



الرقم: ١٤٦٣٩١١٠/٣  
التاريخ: ٢٤ شعبان ١٤٤٤  
الموافق: ٢٠٢٣/٠٣/٢٢

السيدة مديرة إدارة التعليم الخاص

**الموضوع:**  
(البحث التربوي)


السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛  
فأرجو العلم بأن الطالبة رسل أحمد محمد القزعة تقوم بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.  
راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

| وزير التربية والتعليم

مدير مديرية إسهامات والتخطيط للأبحاث التربوية / بالوكالة

هـ.م. ١٤٤٤



نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي  
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف 10/3  
المرفقات: (6) صفحة

---

الملحقة الإلكترونية

## الملحق (6)

### كتاب تسهيل المهمة من إدارة التعليم الخاص إلى مديري المدارس الخاصة



الرقم: ..... ٢٠٢٣/١١/١١٠  
التاريخ: ..... ٢٧ شعبان ١٤٤٤  
الموافق: ..... ٢٠٢٣/٠٣/٢٠

#### مديري المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛  
فأرجو إعلامكم بأن الطالبة ( رسل احمد محمد القزعة ) تقوم بإجراء دراسة بعنوان  
" القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية"  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص ( الإدارة والقيادة  
التربوية) من جامعة الشرق الأوسط ، وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من  
معلمي مدارسكم.  
راجياً تسهيل مهمتها ومطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، شريطة مراعاة  
الاشتراطات الصحية وألا تستخدم البيانات والمعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

رنا عبيدات

نسخة / مدير الخدمات التعليمية  
نسخة / رئيس قسم الارشاد بالوكالة  
نسخة / الملف العام  
المرفقات : أداة الدراسة ( ٦ صفحات )

مدير  
الخدمات التعليمية بالوكالة

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: 962 6 5607181 فاكس: 962 6 5666019 ص. ب: 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)