

القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها
بالرشاقة التنظيمية

**Entrepreneurial Leadership of Jordanian Private School
Principals and its Relationship to Organizational Agility**

إعداد

إنصاف عبد الرحمن نمر أبو حسان

إشراف

د. كاظم عادل أحمد الغول

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2024

تفويض

أنا إنصاف عبد الرحمن نمر أبو حسان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: إنصاف عبد الرحمن نمر أبو حسان.

التاريخ: 2024 / 01 / 23

التوقيع: Enssaf

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية

وعلاقتها بالرشافة التنظيمية.

للباحثة: إنصاف عبد الرحمن نمر أبو حسان

وأجيزت بتاريخ: 2024 / 01 / 23.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. كاظم عادل الغول	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. ذكريات جبريل القرالة	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايحه	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. منيره محمود الشрман	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة اليرموك	

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشَّاكرين، والصَّلَاة والسَّلَام على أشرف الخلق والمرسلين، محمّد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، اللَّهُمَّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

أشكرُ الله تعالى أنْ حَقَّقَ لي ما أصبو وأتمنى في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأتقدّم بخالص شكري وتقديري لمشرفي الفاضل (الدكتور كاظم عادل أحمد الغول)، الذي أمدني بكلّ ما أحتاج إليه من مساعدة، وحثّني على البحث، ووجّهني لإخراج هذا العمل، بوركّت جهودك.

كما أتقدّم بوافر الشكر إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة: (الدكتورة ذكريات القرالة، والدكتور عمر الرفايعة، والاستاذة الدكتورة منيره الشerman) على ما بذلوه من عناءٍ في قراءة الرسالة، وما قدّموه من مقترحات ساهمت في إثرائها وتطويرها.

وأقدّمُ شكري إلى كل من مد لي يد العون وساعدني في إنجاز هذا العمل، فجزاهم الله جميعاً خيراً..

الباحثة: إنصاف أبو حسان

الإهداء

إلى من أسماني وشرفني بحمل اسمه أبي

إلى مَنْ لها حَبِّي وإِحساني وروحي وملكة قلبي أُمي الحنوننة

إلى السند ورفاق الدرب إخواني وأخواتي

إلى الأهل والأصدقاء والزملاء

لهم جميعًا أهدي ثمرة جهدي هذا

الباحثة

إنصاف أبو حسان

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	ي.....
الملخص باللغة العربية	ك.....
الملخص باللغة الانجليزية	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة	1.....
مشكلة الدراسة	3.....
هدف الدراسة وأسئلتها	5.....
أهمية الدراسة	6.....
حدود الدراسة	6.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	7.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري	8.....
المحور الأول: القيادة الريادية	11.....
المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية	17.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة	26.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	37.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة	38.....
مجتمع الدراسة	38.....

38	عينة الدراسة
39	أداة الدراسة
39	صدق أداة الدراسة
43	ثبات أداة الدراسة
44	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع نتائج الدراسة

46	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
51	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
55	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

57	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
63	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
67	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
68	التوصيات

قائمة المراجع

70	أولاً: المراجع العربية
77	ثانياً: المراجع الأجنبية
80	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
38	توزع عينة الدراسة وفق متغيراتها	1 - 3
40	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	2 - 3
41	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	3 - 3
42	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	4 - 3
42	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	5 - 3
43	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	6 - 3
44	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	7 - 3
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8 - 4
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9 - 4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستباقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10 - 4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11 - 4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12 - 4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	13 - 4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحساسية الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	14 - 4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستجابة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	15 - 4

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالسرعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	16 - 4
55	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الريادية، والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان	17 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
81	الاستبانة بصورتها الأولية.	1
89	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.	2
90	الاستبانة بصورتها النهائية.	3
95	كتب تسهيل مهمة الباحثة	4

القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية

إعداد: إنصاف عبد الرحمن نمر أبو حسان

إشراف: د. كاظم عادل أحمد الغول

الملخص

هدفت الدراسة الكشف القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من محورين، المحور الأول: استبانة القيادة الريادية موزعة على أربع مجالات وهي: (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطر، الرؤية الاستراتيجية)، والمحور الثاني: استبانة الرشاقة التنظيمية موزعة على ثلاث مجالات وهي: (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة، السرعة)، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم لواء قصبه عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات المعلمين لمستوى الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مديري المدارس الخاصة لنمط القيادة الريادية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة، لتحسين قدرتهم على تجاوز الأزمات قبل حدوثها.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، القيادة الريادية، الرشاقة التنظيمية، المدارس الخاصة الأردنية.

Entrepreneurial Leadership of Jordanian Private School Principals and its Relationship to Organizational Agility

Prepared by: Enssaf Abdel Rahman Nemer Abu Hassan

Supervised by: Dr. Kazim Adel Ahmad Al-Ghoul

Abstract

The study aimed to reveal entrepreneurial leadership among Jordanian private school principals and its relationship to organizational agility. The study used the descriptive, correlational approach. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed consisting of two axes. The first axis: An entrepreneurial leadership questionnaire divided into four areas: (creativity, proactiveness, risk tolerance, Strategic Vision), and the second axis: Organizational agility questionnaire distributed into three areas: (strategic sensitivity, responsiveness, speed). The study sample consisted of (351) male and female private school teachers in the Directorate of Education, Kasbah Amman District, and the results of the study showed that the overall arithmetic average of the degree of practicing entrepreneurial leadership among private school principals in the Directorate of Education of the Qasba District from the teachers' point of view was high. The results also showed that the overall arithmetic average of the teachers' estimates of the level of organizational agility among Jordanian private school principals from the teachers' point of view was high. The results also showed a statistically significant positive relationship between the entrepreneurial leadership of private school principals and organizational agility from the point of view of teachers. In light of the results, the study recommended the necessity of private school principals strengthening the entrepreneurial leadership style as one of the modern school leadership styles, to improve their ability to overcome crises before they occur.

Keywords: school principals, entrepreneurial leadership, organizational agility, Jordanian private schools.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

أثرت التطورات المتلاحقة والسريعة في مختلف المجالات وخاصة مجالات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في أدوار منظومة التعليم، الأمر الذي فرض تحولات واضحة في الإتجاهات الإدارية الحديثة، وبدأ التفكير في ضرورة تغيير الإتجاه الإداري نحو أنماط غير تقليدية في المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية خاصة، وذلك للنهوض بمتطلبات العصر التعليمية وتطلعاتها.

تزايد الإهتمام بموضوع القيادة المدرسية نظرًا لدورها في تطوير منظومة التعليم، بما يلبي الاحتياجات المتغيرة للمجتمع، وأصبحت الحاجة ماسة في هذه الأيام إلى قادة يتميزون بالخبرة والمهارات والكفاءات المناسبة، والقدرة على تحمل المسؤولية مع كل ما هو متطور وجديد، للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعدد وتعقد أدوارها (السعيد، 2019)، ومن ضمن النظريات الأكثر حداثة القيادة الريادية والتي تسعى إلى الإستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، واستثمار الفرص، والميل إلى المخاطرة في سبيل التحسين المستمر وتقديم تعليم ذو جودة (حوالة والسبيعي، 2019).

سميت القيادة الريادية بقيادة القرن الحادي والعشرين باعتبارها مصدرًا من المصادر الأساسية في رفع كفاءة أداء المؤسسات، وتحظى القيادة الريادية بأهمية كبرى؛ بوصفها نمط قيادي لتطوير القيادة التربوية وأنها تعمل على تطوير وقيادة الإبداع في المؤسسات التعليمية، وتساعد الأفراد على التفكير والتعلم بطريقة ريادية، من خلال توافر رؤية استراتيجية، مقترنة مع القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين، والريادة من أهم دوافع الإنجاز والتغيير الإيجابي، وخاصة أسلوب التعامل مع المرؤوسين من خلال تشجيع المعلمين ومنحهم فرص الإبتكار والإبداع (السعيد ، 2019) .

وفي ظل التغييرات المتسارعة وتطور عمل القيادة المدرسية وتنامي دورها الفاعل في تحقيق أهداف المدرسة لم يعد قادة المدارس مقيدون بتنفيذ الأعمال الروتينية فقط، بل أصبح لهم دوراً فاعلاً في تحقيق أهداف المدرسة بما يتفق مع رؤى التطوير الحديثة، وبما يحقق الفائدة للمعلم والطلبة من حيث تحملهم مسؤولية بناء عمل الفريق المدرسي، وتنسيق الأدوار الاجتماعية، وتنمية علاقات التعاون وطرق الاتصال والتواصل بين مختلف الأطراف، وتجنبيهم صراع الأدوار، إضافة لتمتعهم بالمهارات الذاتية والفنية والاجتماعية والإنسانية التي تجسد دورهم كقادة يتميزون بجودة العمل والقدرة على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وتقديم أنفسهم باعتبارهم مثلاً أعلى للسلوك وقوة إدارية حسنة للجميع، وبناء العلاقات الخارجية للمؤسسات التربوية مع كافة أفراد المجتمع، وذلك بالاعتماد على قدرات الموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا في المؤسسات التعليمية (الحمدان، 2020).

كما تعتبر الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن العشرين بهدف جعل مؤسسة العمل سريعة الاستجابة للتغييرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية، وتواكبها من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهداف المؤسسة بالجودة والكفاءة والسرعة المطلوبة مما يجعل أداؤها بطيئاً في عصر يتسم بالتغيير المستمر، واستبدالها بممارسات وآليات عمل جديدة تجعل المؤسسة سريعة في الأداء والرشاقة نحو تحقيق الأهداف بفعالية في عصر التنافسية (مغاوري، 2016).

وظهرت الرشاقة التنظيمية أو خفة الحركة التنظيمية كمفهوم في ظل المتغيرات والتحديات المتتالية في محاولة من المؤسسات لمواجهة هذه التحديات والتأقلم معها، حيث يبذل المختصين في المجال التربوي الجهود المضيئة نحو التطور والتقدم في العملية التعليمية، عن طريق تطوير السياسات التعليمية والتنمية المهنية المستدامة لمتخذي وصانعي القرارات من اختيار مديري المدارس وفقاً لشروط جادة لتحسين الأداء الإداري لديهم (أبو الريش، 2023).

فالرشاقة التنظيمية تمنح المؤسسات المقدرة على التكيف والتأقلم؛ ويشمل هذا التكيف من عدة نواحي ومنها الرشاقة في استخدام الموارد، والابتعاد عن الروتين، واستثمار القدرات العقلية، وتعديل السلوكيات، حيث يؤدي تطبيق الرشاقة التنظيمية من قبل مديري المدارس إلى الابتعاد عن الأساليب الإدارية الاعتيادية والتقليدية والتي تؤدي إلى البطء في عصر يتصف بالسرعة واستبدالها بآليات تسمح للمدارس للاستجابة بسرعة لمتغيرات العصر الحالي (المصري، 2016).

ارتكازاً على ما سبق يكون من الأهمية الربط بين القيادة الريادية والرشاقة التنظيمية، حيث اتجه البحث الحالي نحو التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

تحتاج المؤسسات التربوية في ظل ما تشهده من تغيرات وتطورات متسارعة في مجال التقنية وثورة المعلومات، والانفتاح الفكري والثقافي المتزايد إلى وجود قيادات واعية وقادرة على الاندماج، ومواكبة التطورات واكتساب المهارات القيادية والسلوكيات التي تتفق مع متطلبات هذا التطور والانفتاح على كل ما هو حديث، ومن ضمن ذلك ممارسة القيادة الريادية وأبعاد الرشاقة التنظيمية باعتبارهما يحققان السرعة والمرونة والإبتكار والجودة في العمل وذلك من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية ضمن المؤسسات (عبد الباري ويوسف، 2022).

وأوصت العديد من الدراسات بضرورة تطبيق القيادة الريادية على نطاق المدارس بشكل واسع ومنها دراسة (Minna, Elena & Timo, 2018) ، ودعت دراسة الصيرفي (2018) إلى رفع شعار الريادية في المؤسسات التعليمية وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق المؤلف إلى الاستباقية

والإبداع والتنافسية، في حين وتوصلت دراسة الجيار (2018) إلى أن تطبيق القيادة الريادية في المدارس من قبل المدير الناجح يسهم في إعداد بيئة دراسية صحية، وتعزيز الابتكار والإلهام ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين، والتي تنمي قدرات الطلبة على التركيز والاستيعاب، وتطوير قدراتهم الفكرية والثقافية والثقة بأنفسهم، وبمقدرة المعلمين والمؤسسات التعليمية على تطوير فكرهم وتوسيع مداركهم، وهذا يتمركز حول قدرة القائد المبتكر على ان يطبق أساليب وأفكار ريادية في عملية التعلم، مما يسهم في تحفيز التعاون الفعال والتنسيق المتميز بين المؤسسات التعليمية، إذ يؤدي إلى وضع الاستراتيجيات والخطط الفعالة لتطوير وتعزيز القدرات والمهارات على التعامل مع المستجدات وإيجاد الحلول للمشكلات بفاعلية وكفاءة.

وتوصلت الحمدان (2020) إلى أن تطبيق الرشاقة التّظيمية في مؤسسات التعليم يؤدي إلى وضوح الرؤية، من خلال توقع التغيرات وزيادة التركيز على احتياجات المستفيدين، ورفع مستوى الثقة في العاملين، وتشجيع المبادرات الاستباقية للتغيرات، ودعم الأفكار الإبداعية، وكذلك تؤكد دراسة عبد المولى (2019) إلى أن الرشاقة التّظيمية في القرن الحادي والعشرين تعد مطلبًا ضروريًا ومهمًا للنهوض بالمؤسسات التعليمية عامة، لتقليل الهدر وخفض التكاليف، وتحسين الخدمة، والاستجابة لمتطلبات الأفراد، وتعظيم القدرة التنافسية والربحية .

واستشعرت الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي الحاجة إلى البحث والدراسة حول أهمية ممارسة القيادة الريادية التي تعد من أهم العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة مما يساعدها في تحقيق أهدافها والبقاء والنمو والإستمرارية وتحسين القدرة التنافسية للمدرسة، هذا بالإضافة إلى استشعار الباحثة أهمية دراسة الرشاقة التّظيمية التي تعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية لفرص غير متوقعة، ووضع حلول استباقية لتلبية الإحتياجات المحتملة، فأصبح من الضروري حاجة

المنظمة إلى أفراد يتمتعون بالقيادة الريادية والرشاقة في الإستشعار واتخاذ القرار ورشاقة تطبيق العمل والذي يجعلهم يستغرقون في العمل ويكرسون كل جهودهم وشعورهم وإدراكهم اتجاه تحقيق أهداف المدرسة، من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمّان وبين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمّان بالعاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الريادية، والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمّان؟

أهمية الدراسة

تتبين أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية كما يأتي:

تتمثل **الأهمية النظرية** في توفير أدب نظري يبين نتائج تطبيق أنواع إدارية وقيادية حديثة مثل القيادة الريادية، وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية، بالإضافة إلى إثراء المكتبة العربية بصورة عامة ومكتبة جامعة الشرق الأوسط بصورة خاصة بموضوع إداري حديث يفترض أن يحسن من أداء مديري المدارس والقيادة في قطاع التعليم العام والخاص على حد سواء.

أما **الأهمية التطبيقية** فمن المأمّل أن تقدم التوصيات والمقترحات التي تتعلق بالقيادة الريادية والرشاقة التنظيمية في صنع القرارات التي من الممكن أن يستفيد منها مديري المدارس، والمعلمين، والقيادات التربوية، وأصحاب القرار الإداري والتربوي على اختلاف مستوياتهم وتبنيها على أرض الواقع، وتزويد الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة لتطبيقها أو تطويرها للاستخدام لاحقاً، ويستفيد منها طلبة الدراسات العليا والباحثون وتوجيههم إلى إجراء دراسات أخرى مماثلة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على متغير القيادة الريادية ومتغير الرشاقة التنظيمية، والعلاقة بينهما.

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية.

الحدود المكانية: المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمّان في محافظة العاصمة الأردنية عمّان.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2024/2023.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القيادة الريادية

تعرف الجيار (2018: 232) القيادة الريادية بأنها: "عملية تقوم على المبادرة لبدء مشروع جديد يتسم بالمبادأة والإبداع وتحديد الفرص واقتناصها، واستخدام الموارد المتاحة لإنتاج شيء جديد يمكن من خلاله مواجهة المنافسة الشديدة على الساحة".

وتعرف القيادة الريادية إجرائياً بأنها: أسلوب منظم يهدف إلى تحقيق التقدم من خلال ممارسات القائد التربوي في استقراء الإمكانيات المستقبلية وتحويل الأفكار إلى مشروعات وفق أبعاد محددة منها: الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة، والرؤية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، والتي تم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على محور الإستبانة المعد لهذا الغرض .

الرشاقة التنظيمية

عرفها العجري (2017: 12) بأنها: "قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية، على أن يصاحب ذلك الإستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار وبما يدعم وضعها التنافسي".

وتعرف الرشاقة التنظيمية إجرائياً بأنها: قدرة مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان على استشعار التغييرات والاستجابة لها بكفاءة وفعالية ودعم التميز، وفق أبعاد محددة تتمثل في الحساسية، والاستجابة، والسرعة، والتي تم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على محور الاستبانة المعد لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ويتكون من جزئين؛ الأول الأدب النظري المتعلق بالقيادة الريادية والرشاقة التنظيمية، والثاني يتعلق بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

تعد التربية أداة المجتمع للتطوير والتغيير في كافة مجالات الحياة، حيث تعمل على إعداد وبناء الفرد وليصبح قادراً على الإبداع والتجديد، وحتى تحقق التربية غاياتها وأهدافها فإنه عليها الاعتماد على الإدارة الفاعلة، إذ أنها تشكل الأساس في تطوير وبناء المجتمعات، فهي نشاط إنساني منظم له أهدافه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ذلك أن الإدارة الناجحة تقوم بتجنب الفوضى والإهدار والاضطراب (محمود، 2014).

مفهوم القيادة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفعالة وسر نجاحها، حيث إنها المحفز الرئيسي والملهم للعاملين من خلال قوة تأثيره عليهم لإطلاق طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة، مع القدرة على مواجهة العقبات والتحديات، حيث أكدت الزومان (2018) أن من المهم وجود قيادة إدارية قادرة على تغيير التصرفات الأنوية والقائمة على ردة الفعل إلى روح المبادرة والابتكار اتجاه صنع مستقبلها، فمن أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق رؤية ورسالة المنظمات هي أسلوب القيادة ذلك عن طريق صياغة الإستراتيجيات اللازمة.

وقد تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الأطر النظرية عبر مراحل تطورها والاتجاهات، فبعض الباحثين يرونها مجموعة من الصفات الشخصية وآخرين يرونها سلطة رسمية وولاية، بينما نجد الدراسات الحديثة ركزت على أنها سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين (الآغا وعساف، 2014).

والقيادة لغة اسم فاعل من قاد، والقيادة هي الزعامة، واصطلاحًا هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها احترامهم وتعاونهم وثقتهم وطاعتهم (المعجم الوسيط، 2004)، وهي جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفعالة، حيث انه في ظل التطورات المتسارعة الناتجة عن الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، لم تعد الأساليب التقليدية ممكنة في قيادة المؤسسات والمنظمات، فقد فرضت التغيرات الحاصلة في هذا العصر واقعًا حديثًا، ودخلت مفاهيم ومتطلبات حديثة لا بد أن يتقنها كل من يريد النجاح في قيادة منظمته، فبدون قيادة حكيمة تبقى عمليات التغيير والتحسين بطيئة.

ويعرف دافت (Daft, 2001) مصطلح القيادة أنها علاقة تأثير بين القادة والاتباع الذين يسعون إلى تحقيق تغيير حقيقي وإنجازات مرتبطة بتحقيق الأهداف المشتركة، ويرى جيتشوهي وكارويا (Gichuhi & Karuoya, 2017) مفهوم القيادة أنها المحدد الرئيسي للأداء المؤسسي وغالبًا ما يؤثر على نهوض وسقوط المؤسسة، وتعرفها العريفان (2019) بأنها مجموعة من الإجراءات المؤثرة التي يصدرها القادة للأفراد والتي توجه بشكل مباشر مواقفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو بيئة العمل، من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها بجودة وكفاءة عالية.

ويعرف رفيكومار وباركس (Ravikumar & Parks, 2020) القيادة بأنها: التأثير على الآخرين بطريقة تعزز مساهماتهم في تحقيق الأهداف الجماعية، ومما سبق يمكن تعريف القيادة

على أنها العلاقة بين القائد والمرؤوسين بحيث يقبلون طواعية تعليمات وتوجيهات القائد لتحقيق الأهداف المرجوة.

وأصبحت المؤسسات تفكر جديدًا في إيجاد قادة يمتازون بالكفاءة والملائمة مع متطلبات العصر الحالي بعيدًا عن القيادة التقليدية، وهذا يشمل جميع المؤسسات على اختلافها، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة التعليمية، وذلك من حيث المحافظة عليها وعلى نجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها (الساعاتي والمساري، 2015).

ويعكس الاهتمام في مفهوم القيادة التربوية مدى الوعي بأهمية الموارد البشرية التي تعتبر قوة رئيسية للعمل في المنظمة، حيث أن أسلوب القائد والنهج الذي يتبناه في إدارة العاملين يؤثر على درجة قبوله بشكل مباشر كقائد والامتثال لإرشاداته خلال العمل، وبناء عليه نجاح أي منظمة يعتمد على الوعي من القادة الممارسين في هذه المنظمة (بوعزة، 2016).

وقد تطورت مفاهيم القيادة إلى أن وصلت إلى مفهوم التأثير في سلوكيات الأفراد الآخرين تبعًا لسمات القيادة لدى القائد وطبيعة الأفراد والمواقف القيادية، مما نتج عنه ظهور عددًا من نظريات ونماذج القيادة الحديثة التي تحمل في طياتها التكامل والتكيف مع الحاضر ومحاكاة المستقبل والإبداع، لمواجهة تحديات العصر الحالي الذي يتسم بالسرعة والانفتاح والانفجار المعرفي، مثل تحديات العولمة والتقدم العلمي والتكنولوجي، ومن بين أبرز النظريات القيادية، ظهرت نظرية قيادية تعطي الأولوية لإيجاد وتحديد واستثمار الفرص بطريقة مبتكرة وتبني المخاطرة، يطلق عليها مصطلح القيادة الريادية، وظهر مفهوم حديث في الوسط الأكاديمي نتيجة البحث عن أساليب إدارية مرنة ومتطورة تصلح للتعامل مع التحديات والمتغيرات المتجددة التي تواجهها إدارة المؤسسات التربوية،

والمتمثلة في البحث عن حلول جذرية لتحسين وتطوير الجودة في التعليم ومن هنا برز مفهوم الرشاقة التنظيمية (Mishra & Misra, 2017).

المحور الأول: القيادة الريادية

اختلفت الآراء حول تطور القيادة الريادية ونشوءها، وتباينت مفاهيمها، حيث تعرف القيادة الريادية بأنها: "عملية منظمة وهادفة مبنية على أسس إدارية واجتماعية وإنسانية، يطوع فيها القائد مرؤوسيه بعقلانية، وحكمة، وإقناع، ويحركهم لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة" (الحلو، 2017: 12)، وتعرف بأنها: "الطريق نحو التأثير على مجموعة من الأفراد، وتوجيههم في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف التنظيمية (Pauceanu, et al., 2021).

ويعرفها النومسي (2022: 69) بأنها: "نشاط إيجابي يهدف لتحقيق أهداف محددة من خلال التأثير في الآخرين وتشجيعهم لبلوغ تلك الأهداف، يقوم به أشخاص يمتلكون سمات قيادية تؤهلهم لذلك"، ويعرف كورو (Kuru, 2016: 1) مفهوم القيادة الريادية: "بأنه مزج بين إمكانات القائد وروح الريادي، فعندما يكون هناك قائد يملك الريادة وروح المثابرة، يستطيع أن ينشئ قوة ريادية يمكنها تغيير العالم، والنجاح في مختلف المجالات، وهذا النمط القيادي يعتمد اعتمادًا كليًا على قائد فعال، متمكن ومتعدد المهارات القيادية، والقائد الريادي هو أحد هؤلاء الذين يملكون المهارات القيادية".

والقيادة الريادية كما يعرفها هلال (2020: 1629) بأنها: "عملية تقوم على المخاطرة، والإبداع، وتبني شيئاً ذا قيمة، واغتنام الفرص ضمن رؤية محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر والأنشطة الريادية"، أما رينكو (Renko, 2018: 55) فيعرف القيادة الريادية على أنها: "القدرة في التأثير وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد واستغلال الفرص". وكما يعرفها الدوسري (2016: 333) بأنها: "نوع خاص من القيادة المتعلقة بالقيادات العصرية التي من الممكن

توصيلها إلى منظمات ريادية من خلال الرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل، وتحليل البيئة الخارجية وأيضا القدرة على الابتكار، والإبداع وتحمل المسؤولية وأخذ المخاطر التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل، حيث تتكامل هذه العوامل بعضها مع بعض".

ويمكن تعريف القيادة الريادية بأنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه عمل أفراد المجموعة، وتُعنى باكتشاف مجالات جديدة، وتجاوز كل ما هو مألوف ومعروف، وتأتي بالإلهام والقدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أعلى جودة وفاعلية يمكن الوصول إليها، مع رضا كافة الأطراف المعنية بالعمل، وفي إطار موجه نحو رؤية محفزة تجمع الجميع.

خصائص القيادة الريادية

تتسم القيادة الريادية بالعديد من الخصائص وأهمها تقديم أفكار مبتكرة مع الإستعداد لتحمل المخاطرة المصاحبة لها، وتستند إلى حل المشكلات بطريقة استباقية، إضافة أنها تهدف إلى التميز والريادة، فهي قيادة عصرية تستند إلى وجود رؤية محددة وسيناريوهات عمل ملهمة (علي وفايد، 2022).

ويشير جرجس وآخرون (2019) إلى العديد من الخصائص للقيادة الريادية ومنها التركيز على تطوير العاملين في القيادة تعزز موقفهم على المدى الطويل، وتوفير بيئة عمل فاعلة تتعامل بسرعة مع ضغوط التنافسية، والمرونة، أي أن تكون قادرة على تغيير الخطط والاستجابة والتكيف مع البيئة المحيطة.

ويتمتع القائد الريادي بالعديد من الخصائص التي تتمثل في قدرته العالية على التخطيط والتنظيم والمخاطرة والمقدرة الإبداعية والابتكارية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد قدمت الجيار (2018) مجموعة من الخصائص التي تتوفر لدى القائد الريادي على النحو الآتي:

- يوفر القائد الريادي بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار، ويشجع العاملين على التوصل للحلول لمشكلاتهم.
 - يوفر القائد الريادي بيئة تعليمية مناسبة في المؤسسة ويحث مرؤوسيه على زيادة معارفهم وتحديثها باستمرار لمواكبة التطورات التي تخص بيئة العمل.
 - يحرص على أن يكون الاتصال فعال للقائد الريادي مع جميع العاملين في المؤسسة.
 - يحرص القائد الريادي على تقديم الدعم الذي يحتاجه الفريق، كما أنه يشاركهم في تحليل الأخطاء وتصحيحها.
 - يمتلك القائد الريادي الثقة بنفسه.
- وتشير الزهراني (2022) إلى أهم الخصائص التي يتمتع بها القائد الريادي والمتمثلة في الثقة بالنفس والرغبة في النجاح والتفاؤل والإستعداد والميل للمخاطرة والالتزام والإستعداد للعمل ساعات طويلة.

أهمية القيادة الريادية

تتبع أهمية القيادة الريادية في دعم عجلة التنمية والاستثمار الأمثل للموارد مع إحداث التغيير المنشود وصولاً إلى التميز، وتحقيق الإبداع والتفرد بالخدمة المقدمة، والمساعدة في التعامل مع القضايا المتعلقة بالفئة المستهدفة المباشرة وغير المباشرة، فهي تعمل على إحداث نقلات نوعية في المؤسسات القائمة، وذلك من خلال التجديد وإدخال التغييرات المهمة والمطلوبة على الهياكل والأساليب وأنظمة الحوافز والموارد المختلفة وتوظيف التقنية الحديثة والقيام بابتكارات جديدة (السليمان، 2016؛ النومسي، 2022).

وتأتي أهمية القيادة الريادية من خلال الربط بين العاملين وخطط المؤسسة التعليمية المرسومة وتطلعاتها المستقبلية ومواكبة أعمال المؤسسة التعليمية ومتابعتها من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة، ودعم القوى العاملة وتعزيز قدراتهم وتقليل السلبيات التي تحد من تطور أعمال المؤسسة والسيطرة وتفهم المشكلات وتشكيل الخطط الداعمة للعملية التعليمية، ومواكبة التغيرات والعمل على تضمينها لخدمة المؤسسة التعليمية (Peleg, 2012).

وكذلك يشير جرجس وآخرون (2019) أن عملية الإبداع من المهام الأساسية للقيادة الريادية في المدرسة، وتمكين المعلمين من تحمل المخاطرة، وبناء ما هو جديد ومبدع في كل قسم بدلاً من اتخاذ طبيعة العمل الشامل الذي يتطلب ثقافة الدفاع المستمر عن السلبيات في العمل والعمل على تسهيل عملية تحويل المعرفة الأكاديمية من المدرسة إلى الصناعة.

مجالات القيادة الريادية

تتعدد جهات النظر حول أبعاد القيادة الريادية وفقاً لاهتماماتهم ومتطلبات دراستهم واستخداماتها في المجالات المختلفة، حيث ترى السويطي (2018) أن أبعاد القيادة الريادية تتمثل في (الاستقلالية، الإبداع، الاستباقية، التنافسية، تحمل المخاطر)، بينما أضاف كل من البشير (2017)، و (Esmar & Dayi, 2018) بعد الرؤية الاستراتيجية للأبعاد السابقة، وتضيف أيضاً رياض (2014)، ورضوان (2017) بُعد الحاجة إلى الإنجاز، ويمكن توزيع أبعاد القيادة الريادية إلى المجالات الآتية:

المجال الأول الرؤية الاستراتيجية: هي تصورات ذهنية وتوجهات مدير المدرسة لرؤية المستقبل، وتتم عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية من خلال فريق مختص يتم تكليفه من المدير، وتعتبر الرؤية الاستراتيجية عن البرامج المستقبلية للمدرسة ويتم ذلك من خلال تحديد الأفكار ووضع الخطط والأنشطة المناسبة لتحقيق هذه الرؤية، ويتم تعديل هذه الرؤية إذا اقتضى الأمر (السبيعي، 2019).

المجال الثاني المبادأة: هي تقديم مدير المدرسة الأفكار وأساليب عمل جديدة والسعي للقيام بأعمال تتجاوز متطلبات العمل ليشمل خدمات جديدة تخدم المعلمين والمدرسة (السبيعي، 2019) ويرى القحطاني (2015) أن المبادأة هي اكتشاف الفرص وقدرة الريادي على حل المشكلات المتوقعة مستقبلاً.

المجال الثالث الإبداع: هي القدرة على توليد الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطريقة مبتكرة والاستفادة من الفرص ويتضمن تعديل العمليات والإجراءات الموجودة، ويكون ذلك من خلال استحداث طرق غير مألوفة للعمل (الزهراني، 2022)، والإبداع أيضًا هو إنتاج أشياء جديدة من خلال التمتع بالمهارات الابتكارية للوصول الى حلول المشكلات (جرجس وآخرون، 2019).

المجال الرابع المخاطرة: يشير هذا البعد الى استعداد مدير المدرسة الى المجازفة وتقبل المواقف التي تتسم بالجرأة فالرغبة بالنجاح يوجب أن يرتبط الإستعداد بالمخاطرة (الزهراني، 2022)، أما المخاطرة فهي الحصول على الفرص بالرغم من وجود حالة عدم التأكد التي تحيط بها، ويعني ذلك العمل بجرأة (صلاح الدين، 2020).

المجال الخامس استثمار الفرص: قدرة مدير المدرسة على تحديد الفرص من خلال تحليل البيئة الخارجية للمدرسة والاستفادة من نقاط القوة، ويعرف أيضًا أنه قدرة مدير المدرسة على إدراك الفرص واستثمارها وتوظيفها لتطوير العملية التعليمية (السبيعي، 2019).

ومما سبق نلاحظ أن المجالات جميعها قد تتداخل بعضها ببعض فمثلاً يتداخل مجال المبادأة مع مجال استثمار الفرص، وقد يتداخل مجال الإبداع مع مجال استثمار الفرص، وتتبنى هذه الدراسة المجالات الآتية (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة، والرؤية الاستراتيجية).

معوقات تطبيق القيادة الريادية

يواجه تطبيق القيادة الريادية في المؤسسة العديد من المعوقات والصعوبات، حيث يذكر الدوسري

(2016)، والسيف (2016) بعض من هذه المعوقات فيما يأتي:

- جمع المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار بطريقة غير صحيحة.
 - عدم وضوح رؤية المؤسسة ورسالتها.
 - استخدام المؤسسة نظام المركزية الشديدة وعدم التفويض.
 - قلة رأس المال المخصص للأعمال الريادية.
 - ندرة الحوافز المادية والمعنوية للإبداع والتجديد.
 - عدم الاهتمام بتطوير مهارات الأفراد داخل المؤسسة.
 - البعد عن المجازفة والخوف من الفشل.
 - قلة العمل بروح الجماعة في المؤسسة الواحدة. عدم الرغبة في التجديد من قبل العمال.
- في سياق ما تم ذكره سابقاً يلخص الحسن (2023) أهم المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات، وهي معوقات تنظيمية ومعوقات شخصية للقائد الريادي، حيث أن المعوقات التنظيمية تظهر في عدم التخطيط وعدم وضوح الرؤية، وجمع المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات بطريقة غير صحيحة، والمركزية الشديدة وعدم التفويض، وعدم المبادرة باستخدام أساليب وطرق جديدة، وعدم المجازفة للمديرين من الإقدام على المخاطرة في تقبل كل ما هو جديد، أما المعوقات الشخصية فتتمثل في مهارات القائد الفردية، العادات والتقاليد، النظرة المجتمعية إلى كل ما هو جديد.

المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية

يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية أحد المصطلحات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وقد تعددت المصطلحات ووجهات النظر حوله، فاعتبره البعض فلسفة إدارية، في حين اعتبره آخرون بأنه قدرة أداء واستراتيجية إدارية، وصنّفه آخرون باعتباره خاصية معينة للنظام، حيث ظهر مفهوم الرشاقة (agility) لأول مره في معهد اياكوكا (Iacocca) بجامعة ليهاي الأمريكية في عام (1990)، حيث صاغ أربعة باحثين في معهد اياكوكا مصطلح الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) في عام (1991) كجزء من استجابتهم لطلب الكونغرس الأمريكي لإعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الحادي والعشرين، وخلص الباحثون إلى أن هناك حاجة إلى الرشاقة التنظيمية لكي تظل المؤسسات قادرة على المنافسة، وبحلول منتصف التسعينات أعتمد مفهوم الرشاقة التنظيمية (الأنصاري، 2019).

ويعود الأصل الفلسفي للرشاقة التنظيمية إلى نظرية القدرات الديناميكية، التي جاءت بعد نظرية الموارد للمؤسسة، وبدأ مفهوم الرشاقة التنظيمية يُعرف بين الممارسين والباحثين عبر تطبيقه في إدارة المؤسسات، حيث ظهرت الحاجة إلى التعامل مع التغيرات والتي تتطلب السرعة والمرونة والرشاقة (المفيز والحمدان والعيغان، 2021).

ثم انتقلت الرشاقة التنظيمية شأنها شأن الاتجاهات الإدارية الحديثة من مجال الإدارة العامة إلى إدارة المؤسسات التربوية واستمر مفهوم وطبيعة الرشاقة التنظيمية في التطور مع مرور الوقت وعبر التخصصات من سرعة اتخاذ القرار إلى المرونة ثم المرونة الاستراتيجية وأخيراً إلى الرشاقة، وقد تطورت البحوث المعاصرة بصورة متزايدة من بناء المرونة الاستراتيجية إلى بناء الرشاقة التي تتميز جميع مفاهيمها تقريباً ببعدين: هما استشعار البيئة والاستجابة للتغيير (عمر 2020).

وتمتد جذور مفهوم الرشاقة التنظيمية إلى جانبيين الأول القدرة على التكيف التنظيمي (الجانب التفاعلي) ويركز على كيفية تأثير شكل المؤسسة وهيكلها على قدرتها على التكيف بسرعة عالية مع بيئة أعمالها، والثاني المرونة التنظيمية (الجانب الاستباقي) وتتمثل في قدرة المؤسسة على ضبط هيكلها الداخلية وعملياتها في استجابتها للتغيرات البيئية، لذلك يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من أكثر المفاهيم تداخلاً وارتباطاً مع مفهومي المرونة والتكيف التنظيمي (Trinh, Molla & Peszynski, 2012).

مفهوم الرشاقة التنظيمية

وقد عُرِفَت الرشاقة التنظيمية بأنها: "القدرة على الكشف عن الفرص والتهديدات والاستجابة إليها بسهولة وسرعة وبراعة إلى جانب الملائمة بوصفها ضرورة أساسية لجميع الأعمال" (Tallon & Pinsohneault, 2011:13).

وتعرف بأنها: "القدرة التنظيمية على كشف بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال" (Hamad & Yozgat, 2017: 409).

وتعرف الرشاقة التنظيمية بأنها "القدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة لاستمرار ضبط التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وتطوير طرق مبتكرة لتحقيق قيمة مضافة ذات ميزات تنافسية" (Webera & Tarba, 2012:7)، كما عرفت بأنها: "قدرات المؤسسة على تعظيم مواردها وإمكانياتها والاستفادة من الفرص المتاحة لها بما يمكنها من معالجة أوجه القصور الداخلية، ومواجهة التهديدات الخارجية بهدف استمرارية بقائها، ومساعدتها على تحقيق ميزات تنافسية" (أحمد، 2016: 44).

وعرف بابازاده وتيتكنلو (Babazadeh & Titkanloo, 2019:17) الرشاقة التنظيمية بأنها: "قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة"، وعرفت الحنيطي (2019:58) الرشاقة التنظيمية بأنها: القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعة ومرونة واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل والنظر إلى التغير على أنه فرصة للتقدم والازدهار .

كما عرف كل من بن قنه وقويسي (2020:58) الرشاقة التنظيمية بأنها: "مجموعة من القدرات التنظيمية التي تسمح للمؤسسة باستشعار التغيرات في بيئة العمل بفاعلية، والاستجابة لتلك التغيرات في الوقت المناسب من خلال المواءمة المستمرة بين القدرات والموارد بفاعلية، وتحقيق الكفاءة ."

وأشار شينج وزونج وكاو (Cheng, Zhong & Cao, 2020:100) إلى أن الرشاقة التنظيمية تعني: " قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات التي تظهر بشكل غير متوقع في البيئة الخارجية وتوفير حلول سريعة ومبتكرة تستفيد من هذه التغيرات كفرص للازدهار والنمو ."

وأشارت مدروس (2021:286) إلى مفهوم الرشاقة التنظيمية بأنها: "القدرة على استشعار التغيير القادم والإستعداد بل والاستجابة له بسرعة ومرونة وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة التي تنشط بها المؤسسة والتنبؤ بما هو قادم".

وتخلص الباحثة إلى أن الرشاقة التنظيمية تمثل القدرة على التحلي بالمرونة والكشف عن الفرص والتحديات ومواجهة التطورات الجديدة والاستجابة لها بسرعة وبراعة إلى جانب الملائمة بوصفها ضرورة أساسية لكافة الأعمال وتساعد في تحقيق ميزات تنافسية.

أهمية الرشاقة التنظيمية

تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية في التحسين المستمر للعمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية، وتحسين السيطرة على الكلف وسرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ومواجهتها للتغيرات السريعة،

ويظهر من أهميتها أن نجاح واستمرار المنظمات مقرونا بمدى تبنيتها للرشاقة التنظيمية في أنشطتها وأعمالها، إذ من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة (الدباغ، 2017).

وأشار الكعبي (2021) إلى أن أهمية الرشاقة التنظيمية تتمثل في أن أسلوبها يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في المؤسسة، وتهيئة بيئة ملائمة لتحسين الأداء، وتسهيل عملية التحسين من خلال تقليل الكلف وتعزيز الطاقات، وتعزيز جودة الخدمة المقدمة للمستفيد وتحسين رضاه.

بينما تتمثل أهمية الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في مساعدة المؤسسات التعليمية على البقاء والاستمرار، وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغيير، وتزود منسوبي المجتمع التعليمي بالمعرفة والمهارات العالية، والمساعدة على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين كفاءة العملية التعليمية، وزيادة قدرة وسرعة المؤسسة التعليمية في الاستجابة لاحتياجات منسوبيها (عمر، 2020).

وتتمثل أهمية الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية كما يشير هلال (2021) فيما يأتي:

- إتاحة المعرفة ونشرها على نحو سريع، حتى يتمكن منسوبي المجتمع المدرسي الذين يحتاجون إليها من التوصل إليها، واستخدامها على وجه السرعة.
- إنجاز الأعمال بجودة عالية.
- تحسين قدرة المدرسة وبيئتها التنظيمية، وبالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل.
- مساعدة المدارس على استثمار الفرص والتعامل مع المخاطر.

ويشير تيسي وبيترف وليه (Teece, Peteraf & Leih, 2016) إلى أن أهمية الرشاقة التنظيمية تتضح من خلال مرونتها في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التكيف بفاعلية، والتعامل مع ضغوط العمل، ومع المواقف الصعبة، ونظرًا لتميز البيئات الحالية بتعقيدها وديناميكتها واضطرابها، فإن الرشاقة التنظيمية تساعد المؤسسات على إعادة تكوين مواردها ونشرها في تلك الأنشطة ذات العائد المرتفع التي توجد قيمة مستدامة وفقًا للعوامل الداخلية والخارجية.

وأوضح عمر (2020) أن أهمية الرشاقة التنظيمية تتضح من خلال ما يأتي:

- تزيد قدرة المنظمة على الإستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق الأهداف الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطًا متزايدًا بالنجاح التنظيمي وتعتبر كفاءة أساسية، وتمايزًا يتطلب تفكيرًا استراتيجيًا، وعقلية مبتكرة.
- تعد ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة.
- تعتبر مدخلًا لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، وتعد استراتيجية تنمية لمساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير.
- تزيد من سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المنظمة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها.
- تساعد في سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- تعمل على التكيف ومواكبة التعلم والتغيير لمواجهة التهديدات.
- تساهم في التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة.

كما تتمثل أهميتها فيما أشار إليه المفيز والحمدان والعيقان (2021). في كونها تمثل الأسلوب المناسب لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، إلى جانب تحقيق أعلى مستويات الأداء، وضرورة تحسين القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، وتميز بين المنظمات المميزة والمنظمات التقليدية، وتساعد المؤسسات على العمل بشكل أسرع وأكثر فاعلية، وتوفر مزيد من الانفتاح مع المجتمع، وتمنح المنظمة إطار عمل يمتاز المرونة والابتعاد عن المركزية، مما يمكنها من النجاح والتفوق، من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه المنظمة بدرجة عالية من الاستقلالية، كما تدعم قدرة المنظمة على تعبئة الموارد البشرية وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة لها، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن الرقابة التنظيمية تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المدارس، وتُحسن من جودة الأداء من خلال عيوب أقل وتوفير الموارد، وتعمل على تحسين خدمة المستفيدين، وتعزز الجوانب الإيجابية وتلافي الجوانب السلبية لدى المديرين.

خصائص الرقابة التنظيمية.

تتمتع الرقابة التنظيمية بخصائص، تعد عاملاً أساسياً في نجاحها في تحقيق أهدافها، مما يتطلب من مديري المدارس الإلمام بها، ومن بين هذه الخصائص ما أشار إليها مغاوري (2016) في استشعار التغيير، وسرعة الاستجابة للتغيير، والاستباقية، واغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية، والإبتكار، والمبادرة.

ويذكر عبد الله (2020) عددًا من خصائص الرقابة التنظيمية ومنها ما يأتي:

- التواضع: إن التواضع يعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال، وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة، والتي تؤسس التعاون وتفاعل أفضل للفرد مع المجتمع المحيط به.

- الموضوعية: تتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الأفراد العاملين والتأثير في سلوكياتهم، فهي تعد من أبرز مميزات طرق التفكير العلمي، فالواقع يشير إلى أن الموضوعية تتجلى في جميع تفاصيل تفكير الفرد العامل المتعلق بإدراك المشكلة، ومحاولة التفكير بالحلول الناجحة لها ضمن منهجية فكرية عقلية واضحة المعالم.

- الهدوء: إن سمة الهدوء تعتبر نوعية نادرة في الحياة الإنسانية، بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة الهدوء في القيادة وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية أو المتعلقة بالأفراد فالهدوء يمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة أفضل لحل المشاكل الصعبة.

- الثقة: يتوقف نجاح المدير في تحقيق أهدافه في قدرته على إيجاد مستويات ثقة عالية لدى الأفراد العاملين وضمن المطلوب منه بدون تفريط فيها، فهذه المستويات تزيد من ارتباط الفرد بالمدير، وبالتالي تعزيز جوانب نجاح المؤسسة.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن الرشاقة التنظيمية تتميز عن غيرها من أساليب الإدارة بعدد من الخصائص منها البعد عن التسلط والديكتاتورية، والقدرة على التغيير حيث تعمل على التغيير في استراتيجياتها، ومكافحة التغيرات والمستجدات، وتوفير الوقت والجهد والمرونة، حيث أنها تتواكب مع المستجدات وتتكيف معها.

مجالات الرقابة التنظيمية

تعد الرقابة التنظيمية مدخلاً إدارياً يُستخدم لمساعدة المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص لتمارس عملها بكل كفاءة وفاعلية، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية، وتتضمن الرقابة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والممارسات التي تساعد المؤسسات التعليمية على التركيز على رؤيتها وترتيب أولوياتها، وتحديد طرق استجابتها لبيئتها المتغيرة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهدافها، وترتكز الرقابة التنظيمية على مجموعة من الأبعاد كان من أهمها: رقابة عملية اتخاذ القرارات، رقابة التطبيق، رقابة الممارسة، رقابة الإستشعار ورقابة التمكين (محمد، 2018)، في حيث تتفق دراسة كل من القدسي (2019)، والمصري (2016)، وعبد المولى (2019) إلى أن أبعاد الرقابة التنظيمية تتمثل في رقابة الإستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق، ويمكن توزيع أبعاد الرقابة التنظيمية إلى المجالات الآتية:

المجال الأول رقابة الإستشعار: وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي وتغيرات تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين الجديدة، التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب، وتشمل مهمة الإستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، التي تتجلى فيها التغير البيئي وتنقيته من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً (التويجري، 2020).

المجال الثاني رقابة اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع المعلومات وتجميع وإعادة هيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة، وفقاً لمجموعة من المصادر لشرح آثار الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث إلى جانب تطوير خطط العمل التي تواجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة (الزامل والدوسري، 2020).

المجال الثالث رشاقة الممارسة أو التطبيق: هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (Park, 2011)، وتحتوي على مجموعة من النشاطات وإعادة تجميع الموارد التنظيمية وعمليات تعديل الأعمال المختلفة على مجموعة من الأسس الخاصة بنتائج العمل من خلال مهام اتخاذ القرار في سبيل المعرفة وتحديد المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة حيث إن المؤسسة قد تقوم بتغيير في العمليات من خلال مجموعة متنوعة من الإجراءات وإعادة التصميم (مغاوري، 2016).

المجال الرابع السرعة: يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على التكيف والتفاعل الفوري مع التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية وإيجاد الحلول الملائمة بدقة وفاعلية شاملة، ويرتبط هذا البعد في تطوير نظم استشعار فعالة للتعرف على التحولات المتوقعة واتخاذ إجراءات سريعة بناءً على هذه المعلومات في أقل مدة زمنية ، وتعد السرعة عنصرًا هامًا في المؤسسات حيث يتعين عليها التكيف السريع مع العمل وعدم تأخيره، والبحث عن حلول بديلة تخدم مصالح المؤسسة، واستيعاب التغيرات الخارجية بشكل سريع لنجاح المؤسسة في بيئة العمل الحديثة (Karima et al., 2018).

المجال الخامس الحساسية: وتشير إلى قدرة المؤسسة التعليمية على تحديد المتغيرات، وفهمها في بيئة عملها أي بناء رؤية عن المستقبل وذلك للعمل على استثمارها بشكل يحقق المصلحة للمؤسسة من جهة وللعاملين من جهة أخرى، وتعتمد الحساسية بشكل كلي على التخطيط التكتيكي المتطور والتميز عن المنافسين (Kraus, Kauranen & Carl, 2011).

ومن خلال ما سبق يتضح أن أبعاد الرشاقة التنظيمية المتفق عليها بين معظم الدراسات متداخلة ومترابطة ومتكاملة لتشكل الملامح الرئيسة للرشاقة التنظيمية باعتبارها أسلوبًا قياديًا حديثًا يواكب المستجدات والمتغيرات في النظام التعليمي والإداري، ويساهم في تحقيق جودة المنتج التعليمي، وتتبنى هذه الدراسة المجالات (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة، والسرعة).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

بعد الاطلاع على الأدب النظري في الميدان التربوي، والوقوف على عدد من الدراسات السابقة

ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم عرضها تسلسلياً من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الريادية

أجرت الزهراني (2022) دراسة هدفت للتعرف على واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وكانت عينة ومجتمع الدراسة معلمات مدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة، وكانت أهم النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة وكان ترتيبها على مستوى الأبعاد تنازلياً: المبادرة، والإبداع والإبتكار، واستثمار الفرص، والمخاطرة جاءت بدرجة قليلة.

جاءت دراسة منصور (2022) بهدف الكشف عن واقع القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتهكم التنظيمي، ومعوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانتين: استبانة للقيادة الريادية واستبانة للتهكم التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (379) من معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى تحقق واقع أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة سالبة بين واقع ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الريادية ودرجة التهكم التنظيمي لدى المعلمين.

أما الشطيبي (2021) فقد هدفت دراستها للتعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم بمحافظة الجبيل، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وكانت عينة ومجتمع الدراسة قائدات ومعلمات المدارس الثانوية لمحافظة الجبيل حيث

بلغت العينة (197) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن الرؤية الاستراتيجية والاستباقية والمخاطرة جاءت بدرجة متوسطة اما الابتكار فقد جاء بدرجة مرتفعة.

وأما الخليليات (2021) فأتجهت دراستها للتعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تربية وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتطوير الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت عينة ومجتمع الدراسة معلمي المدارس الثانوية في تربية وادي السير وبلغت (300) معلمًا ومعلمة، وكانت أهم النتائج ان درجة توفير متطلبات القيادة الريادية جاءت بدرجة كبيرة، وعلى مستوى الأبعاد جاء ترتيبهم كالآتي: الإبداع، والمخاطرة، والثقة والمبادأة، والرؤية الاستراتيجية.

وهدفت دراسة أرياني، سويانتو، وزهيري (Ariyani, Suyatno & Zuhaery, 2020) إلى التعرف على أهمية القيادة الريادية لدى مدير المدرسة في تطوير قيادة الأعمال داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر معلمي مدرسة ماجيلانج الثانوية بنيجيريا، والتعرف على سمات القائد الريادي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، وبلغت العينة (15) معلمًا تم اختيارهم بنظام العينات القصدية، واستخدمت المقابلات المتعمقة الفردية والجماعية كأدوات للدراسة، وتوصلت إلى أن القيادة الريادية التي يمتلكها ويطبّقها مدير المدرسة مهمة جدًا لتطوير قيادة الأعمال لدى مرؤوسيه من المعلمين والطلبة كما أنه يتم تطبيق القيادة الريادية للمدير داخل المدرسة من خلال ثلاثة مبادئ رئيسية هي: أن يلتزم مدير المدرسة بالعمل الجاد، ويتسم بالذكاء طوال الوقت، ويشعر بأن نجاحه كرائد أعمال مهم للمدرسة والطلاب، وأن يكون المدير مبدعًا ومبتكرًا، ولديه ثقة في تطوير علاقة جيدة مع الطلاب وموظفي التعليم وأولياء الأمور والمجتمع وعالم الأعمال، وأخيرًا أن يكون المدير قادرًا على قبول تحدي النجاح والفشل بمسؤولية.

أجرى الراجحي والسعود (2020) دراسة هدفت الى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة ومجتمع الدراسة من الموجهين التربويين والمراقبين بلغ عددهم (301) موجهاً تربوياً ومراقباً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين والمراقبين جاءت مرتفعة، أما ترتيب ممارسة مجالات الدراسة حسب متوسطاتها الحسابية جاءت على النحو الآتي: المبادرة المخاطرة الإبداع التفويض التمكين.

أجرى هلل (2020) دراسة هدفت الى التعرف على مقومات القيادة الريادية في التعليم الجامعي، والوقوف على واقع تطبيق القيادة الريادية في جامعة دمنهور وذلك لوضع تصور مقترح لآليات تطبيقها بالجامعات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (201) عضو هيئة تدريس بجامعة دمنهور، وجاءت اهم نتائج الدراسة ان درجة تطبيق مقومات القيادة الريادية في جامعة منهور جاءت بدرجة محايد، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو الآتي: (التسويق للخدمات الجامعية الثقافة الريادية المتكاملة، الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة، الإبداع).

أجرت السبيعي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق ابعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الاهلية لشرق مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمعلمات، وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (28) قائدة و(812) معلمة في مدارس المرحلة الثانوية لشرق مدينة الرياض، حيث كانت أهم النتائج أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الأهلية لأبعاد القيادة الريادية لشرق مدينة الرياض جاءت

بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد المخاطرة بالمرتبة الأولى يليه بعد الإبداع وفي المرتبة الثالثة بعد المبادرة يليه استثمار الفرص وأخيرًا بعد الرؤية الاستراتيجية.

جاءت دراسة السعيد (2019) بهدف الكشف عن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي وذلك من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة من المعلمين بلغ عددها (634) معلمًا ومعلمة، وبينت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت كذلك بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

أجرى السواريس (2019) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم، ومدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن. وقد طورت الباحثة أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (64) من القادة التربويين واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: توفر خصائص الزيادة لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن بدرجة كبيرة.

سعت دراسة القحطاني والمخلافي (2019) إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع الريادي والرؤية الاستراتيجية والاستباقية وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (82) قائدًا أكاديميًا، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها: توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بعد الرؤية الاستراتيجية، يليه الإبداع الريادي"، ثم الاستباقية"، استثمار الفرص"، وأخيرا تحمل المخاطر".

سعت دراسة مينا وايلينا وتيمو (Minna, Elena & Timo, 2018) إلى الكشف عن مبادئ تعزيز تعليم الريادة من خلال تعزيز العلاقات بين أنشطة التنمية وممارسات المدرس في فنلندا، أجريت الدراسة في فنلندا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (153) مديراً، وأظهرت النتائج أن ممارسات ريادة الأعمال تتأثر بقوة في التدريب المرتبط في المدرسة، والذي يتم إتاحتها للمديرين والمعلمين، كما أظهرت النتائج أن حجم المدرسة هام جداً حيث أن المدارس الكبيرة تنفذ الأنشطة الخاصة في تعليم ريادة الأعمال أكثر من المدارس الصغيرة، وأن إمداد المديرين بأدوات ونماذج ومعلومات حول الموارد المتوفرة لها تأثير بشكل مباشر على جهودهم لتنمية تعليم ريادة الأعمال وتطويرها.

وسعت دراسة ويبو وسابتونو (Wibow & Saptono, 2018) إلى تحديد تأثير القيادة الريادية على قدرة معلمي المرحلة الابتدائية في نيجيريا وجاكرتا على الإبداع والتجديد، واعتمدت على المنهج المسحي السببي، وتمثلت عينة الدراسة في (200) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة جاكرتا ونيجيريا، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي المباشر للقيادة الريادية على تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الابتدائية كما توصلت إلى أن القيادة الريادية وإبداع المعلمين تؤثران بشكل مباشر على قدرة المعلمين على إحداث التغيير في العملية التعليمية.

أجرى بيهي وآخرون (Pihie et al., 2014) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس في القيادة الريادية والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتتكونت عينة الدراسة من (294) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الماليزية في سيلانغور بماليزيا، واستخدمت الاستبانة

كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن القيادة الريادية مهمة للغاية لمديري المدارس، وأن المديرين يمارسونها بشكل معتدل. وكذلك وجود ارتباط بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس وبين الإبداع المدرسي داخلها.

أجرى ستيب ومانيجر (Stiab & Maninger, 2014) دراسة هدفت الى تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والإبتكار المدرسي من خلال وجهات نظر المعلمين وكان من بين المشاركين 294 مدرسا ثانويا ماليزيا في سيلانجور ، ماليزيا وقد تم توزيع استبيان لجمع البيانات، وقد أشار تحليل البيانات إلى أن المعلمين يرون أن القيادة الريادية مهمة للغاية لمديري المدارس ومع ذلك، فإن المديرين يمارسونها بشكل معتدل علاوة على ذلك، وجدت هذه الدراسة علاقة كبيرة بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والإبتكار المدرسي، وتمت مناقشة الآثار المترتبة على النتائج لتطوير القيادة الريادية لمديري المدارس والإبتكار المدرسي.

وسعت دراسة زيداتول ولوب وسويب وافسنه (Zaidatol, Lope, Soaib & Afsaneh, 2011) إلى تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة الريادية والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين في بعض المدارس الثانوية الماليزية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (394) معلماً في بعض المدارس الثانوية الماليزية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية بنسبة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والإبداع المدرسي

الدراسات السابقة ذات الصلة بالرشاقة التنظيمية

جاءت دراسة الريشي والزيودي (2022) للتعرف على درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (40) قائداً وقائدة ممن يعملون في مدارس التعليم التابعة للهيئة الملكية بينبع، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية في ينبع كان أعلاها تطبيقاً بعد رشاقة التطبيق بدرجة ممارسة عالية، يليه بعد رشاقة اتخاذ القرار بدرجة ممارسة عالية، وأخيراً بعد رشاقة الإستشعار بدرجة ممارسة عالية.

جاءت دراسة الشمري (2022) بهدف وضع تصور مقترح لتحسين الفاعلية التنظيمية في ضوء الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) بالجامعات السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (67) عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية، وأظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ما بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

جاءت دراسة التويجري وآخرون (2021) بهدف التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (الإستشعار، الاستجابة السريعة، المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع)، ومعوقات تطبيقها، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة بلغت (570) معلمة، وأظهرت النتائج أن تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة السحمان (2021) إلى تقصي واقع تطبيق الرقابة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف معوقات تطبيقها، ومتطلبات تحسينه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (642) من رؤساء الأقسام في كليات الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

سعت دراسة التوجيهي (2020) إلى التعرف على درجة مشاركة العاملين الإداريين في وضع استراتيجية الجامعة وصنع القرارات، ودراسة الرقابة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطن لدى العاملين الإداريين في جامعة القصيم، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهدافها، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (1767) فردًا من العاملين الإداريين في كليات جامعة القصيم، وأظهرت النتائج أن هناك قصور في درجة مشاركة الإداريين في وضع استراتيجية الجامعة لتدعيم سلوكيات المواطن المرتبطة بالانتماء والولاء لها، وكذلك بينت وجود قصور في توفر مشاركة العاملين الإداريين في صنع القرار ودعم اللامركزية في تحقيق المبادرة الشخصية.

وسعت دراسة الذبياني (2020) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرقابة التنظيمية، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (52) قائدًا وقائدة، وأظهرت النتائج أنه من الضروري التعرف على واقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي.

أجرى الزامل والدوسري (2020) دراسة هدفت التعرف على واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة تكونت من (110) من الموظفين في جامعة الأميرة نورة

بنت عبد الرحمن بالرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والرتبة الأكاديمية، وتبين أن جامعة الأميرة نورة لا تواجه معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية .

وهدفنا دراسة مينون وسوريش (Menon & Sureshi, 2020) إلى استكشاف العوامل التي يمكن أن تسهل رشاقة الحركة في التعليم العالي وتحليل العلاقة المتبادلة بين العوامل، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أداة المقابلة لتطوير أنموذج العوامل التي تعزز الرشاقة التنظيمية في التعليم، وتمثلت عينة الخبراء في خمسة خبراء أكاديميين وأسفرت المقابلات عن تصميم استبانة مكونة من فقرة تمثل العوامل المعززة للرشاقة التنظيمية للتعليم في كندا، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في الرشاقة التنظيمية هي القدرة على الشعور بالبيئة والهيكل التنظيمي واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعلم التنظيمي واستراتيجيات الموارد البشرية والقيادة والإستعداد للتغيير والتعاون مع أصحاب المصلحة، كما أظهرت النتائج أن القيادة هي عامل التمكين الأكثر أهمية تليه الاستراتيجيات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

قامت منصور (2020) بدراسة هدفت التعرف على متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بكلية التربية في جامعة المنصورة في مصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة على عينة تكونت من (72) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس .

وقام مينون وسوريث (Menon & Suresh, 2020) بدراسة هدفت تقييم الرشاقة التنظيمية لمؤسسة التعليم العالي في جامعة أميرتا في الهند، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة تكونت من (589) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن سرعة الحركة والرشاقة التنظيمية في الجامعة كانت قليلة، وأن الجامعة بحاجة إلى الاستفادة من مواردها والعمل بشكل استباقي للاستفادة من التغييرات .

جاءت دراسة وزنجل ويزيك (Ozgenel & Yazici, 2020) بهدف تحديد ما إذا كانت مستويات سرعة التعلم لدى مديري المدارس تختلف باختلاف الجنس والأقدمية ومستويات الخدمة المدرسية والحالة التعليمية والأعمار والواجبات الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (428) متطوعًا إداريًا، وتم جمع البيانات من خلال استخدام مقياس مرمرة للتعلم السريع، وبينت النتائج أن المستوى العام لمديري المدارس من سرعة التعلم مرتفع جدًا.

هدفت دراسة الأنصاري (2019) التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة التنظيمية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة تكونت من (342) قائدًا وقائده في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الرشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة التمكين كانت متوسطة.

كما هدفت دراسة حمدان (2019) التعرف على مستوى تطبيق محركات الرشاقة التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية، والتعرف على مستوى إسهامها في تحقيق التميز التنظيمي، ثم استخدام المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة على عينة بلغت (450) قائدًا أكاديميًا، في كل من جامعة الملك سعود، وجامعة عبد العزيز، وجامعة الملك فيصل، وأظهرت نتائجها أن مستوى

تطبيق محركات الرقابة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة ضعيفة، وأن مستوى إسهام محركات الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة كبيرة جدًا.

أما الدراسة التي أجراها عبد المولى (2019) فهدفت الكشف عن متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، من خلال معرفة الواقع الحالي لجامعة خالد بناءً على تحليل خطتها الاستراتيجية، وتحديد مبررات تطبيق الرقابة التنظيمية بجامعة الملك خالد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإنسانية والتربية وعلوم الحاسب الآلي والبالغ عددهم (411) عضوًا، وأظهرت نتائجها أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد على توفر أبعاد الرقابة جاء بدرجة أقل من المتوسط.

كما قام العنزي (2019) بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت والقدرة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع استبانة على عينة تكونت من (405) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت جاء مرتفعًا.

وسعت دراسة الضمور (2017) إلى تعرف درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة التطبيقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (470) عضوًا، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة عليهم، وبينت

نتائجها أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين وجود بعض جوانب الاتفاق والاختلاف في المتغيرات التي تناولتها وفي إجراءاتها ونتائجها، من حيث المنهج اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي عدا دراسة أرياني، سوياتنو، وزهيري (Ariyani, Suyatno & Zuhaery, 2020) التي استخدمت المنهج النوعي، أما من حيث الأداة فقد اتفقت في استخدام الاستبانة مع معظم الدراسات عدا دراسة أرياني، سوياتنو، وزهيري (Ariyani, Suyatno & Zuhaery, 2020) ودراسة مينون وسوريث (2020 Menon & Sureshi) والتي استخدمت المقابلات أداة لجمع البيانات .

واستفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها ومن العمليات الإحصائية التي استخدمت فيها، والمنهجية المتبعة وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، فضلاً عن الاستفادة من إجراءاتها والاطلاع على العديد من المراجع الهامة والتعرف عليها.

وتميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في دراسة متغيرين لم يتم دراستهما معاً سابقاً في الميدان التربوي وهما متغير القيادة الريادية ومتغير الرشاقة التنظيمية - على حد علم الباحثة-، كما تميزت الدراسة الحالية بحددها المكان والمتمثل في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتها، وصدق الأداة وثباتها، والإجراءات في تنفيذ الدراسة والمعالجة الإحصائية على النحو الآتي:

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته طبيعة الدراسة الحالية، والذي يهتم ببيان درجة ممارسة القيادة الريادية والرشاقة التنظيمية.

مجتمع الدراسة

بلغ عدد أفراد المجتمع للدراسة الحالية (3465) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم لواء قصبه عمان في الفصل الدراسي الأول 2023 / 2024.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة بواقع (351) معلماً ومعلمة، وتم تحديد حجم العينة بالرجوع إلى جداول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) بهامش ثقة 95%، وهامش خطأ 5%، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغيراتها التصنيفية.

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	144	41.0%
	أنثى	207	59.0%
	المجموع	351	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	121	34.5%
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	125	35.6%
	أكثر من 10 سنوات	105	29.9%
	المجموع	351	100%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان في الفصل الدراسي الأول 2023 / 2024، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وتكونت (الاستبانة) بصورتها الأولية من محورين، المحور الأول: استبانة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (37) فقرة، وزعت على أربع مجالات؛ (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطر، الرؤية الاستراتيجية)، والمحور الثاني: استبانة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (28) فقرة، وزعت على ثلاث مجالات؛ (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة، السرعة)، (ملحق (1)).

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

أولاً: الصدق الظاهري: عرضت الاستبانة بصورتها الأولية للتحقق من الصدق الظاهري على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (12) محكمًا (ملحق (2))، وذلك للتأكد من انها تقيس درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وللحكم على مدى صلاحية الاستبانة من حيث درجى الانتماء، ودرجة الصلاحية، والتعديل المقترح، ومدى مناسبة الفقرات للمجالات الفرعية، حيث حذفت فقرتين، وكما هي في الاستبانة (ملحق (1)) المرسله للمحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونةً من محورين، المحور الأول: استبانة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (38) فقرة، وزعت على أربع

مجالات؛ (الإبداع، والاستباقية، وتحمل المخاطر، والرؤية الاستراتيجية)، والمحور الثاني: استبانة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (26) فقرة، وزعت على ثلاث مجالات؛ (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة، والسرعة)، (ملحق (3)).

ثانياً: صدق البناء:

أولاً: تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال استخراج معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها في المجال التي تنتمي له، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، على عينة استطلاعية بلغت (30) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من داخل المجتمع، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .58	** .52	14	** .80	** .70	27	** .67	** .59
2	** .62	** .53	15	** .72	** .68	28	** .69	** .64
3	** .70	* .41	16	** .75	** .70	29	** .59	** .60
4	** .62	* .37	17	** .81	** .77	30	** .61	** .54
5	** .59	** .48	18	** .67	** .61	31	** .72	** .64
6	** .73	** .62	19	** .61	** .56	32	** .71	** .67
7	** .70	** .77	20	** .73	** .64	33	** .70	** .65
8	** .74	** .58	21	** .76	** .67	34	** .72	** .52
9	** .67	** .62	22	** .86	** .75	35	** .67	** .56
10	** .74	** .68	23	** .64	** .50	36	** .68	** .54
11	** .67	** .53	24	** .71	** .60	37	** .58	** .48
12	** .70	** .66	25	** .73	** .62	38	** .70	** .70
13	** .73	** .62	26	** .74	** .68			

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يوضح الجدول (2) أن تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل تراوحت ما بين (-0.37-0.77)، ومع المجال (0.58-0.86) وتجدر الإشارة أن هذه الدرجات ذات دلالة إحصائية ومقبولة. استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المجالات	الإبداع	الاستباقية	تحمل المخاطرة	الرؤية الاستراتيجية	القيادة الريادية
الإبداع	1				
الاستباقية	**0.760	1			
تحمل المخاطرة	*0.363	**0.646	1		
الرؤية الاستراتيجية	*0.451	**0.658	**0.862	1	
القيادة الريادية	**0.666	**0.908	**0.888	**0.872	1

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية،

مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء (عودة، 2014).

ثانياً: لاستخراج دلالات صدق البناء لمقياس استبانة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، تم التحقق من الصدق البنائي باستخراج معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها في المجال التي تنتمي له، وبين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية، على عينة استطلاعية بلغت (30) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من داخل المجتمع، والجدول (4) يوضح ذلك

الجدول (4)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
** .84	** .81	19	** .80	** .78	10	** .66	** .67	1
** .74	** .70	20	** .72	** .74	11	** .77	** .79	2
** .75	** .81	21	** .82	** .76	12	** .79	** .74	3
** .73	** .78	22	** .76	** .76	13	** .81	** .79	4
** .75	** .75	23	** .68	** .63	14	** .80	** .74	5
** .85	** .73	24	** .73	** .73	15	** .84	** .81	6
** .80	** .68	25	** .82	** .78	16	** .80	** .77	7
** .75	** .51	26	** .70	** .76	17	** .82	** .78	8
			** .80	** .75	18	** .80	** .79	9

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

بينت النتائج أن معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل تراوحت ما بين (0.51-0.81)، ومع

المجال (0.66-0.85)، وهي ذات درجات دالة إحصائية ومقبولة.

واستخرج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها

والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المجالات	الحساسية الاستراتيجية	الاستجابة	السرعة	الرشاقة التنظيمية
الحساسية الاستراتيجية	1			
الاستجابة	** .934	1		
السرعة	** .830	** .847	1	
الرشاقة التنظيمية	** .968	** .976	** .922	1

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء (عودة، 2014).

ثبات أداة الدراسة

أولاً: تم التحقق من دلالات ثبات استبانة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، من خلال استخدام الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم تطبيقه على عينة استطلاعية بلغ حجمها (30) معلم ومعلمة، وبعد أسبوعين تمت إعادة تطبيق الاستبانة على العينة نفسها، وتم احتساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي على العينة الاستطلاعية ذاتها، واحتساب معامل الارتباط. وكذلك حسب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا، والجدول (6) يوضح معامل الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية وتم اعتبار هذه القيم مناسبة لغايات الدراسة الحالية.

الجدول (6)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الإبداع	0.84	0.79
الاستباقية	0.86	0.82
تحمل المخاطرة	0.81	0.77
الرؤية الاستراتيجية	0.83	0.80
القيادة الريادية	0.91	0.85

ثانياً: للتأكد من ثبات استبانة الرشاقة التنظيمية من خلال استخدام الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم تطبيقه على عينة استطلاعية بلغ حجمها (30) معلم ومعلمة، وبعد أسبوعين تمت إعادة تطبيق

الاستبانة على العينة نفسها، وتم احتساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي على العينة الاستطلاعية ذاتها، واحتساب معامل الارتباط.

وكذلك حسب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا، والجدول (7) يوضح معامل الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية وتم اعتبار هذه القيم مناسبة لغايات الدراسة الحالية.

الجدول (7)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.84	0.86	الحساسية الاستراتيجية
0.82	0.85	الاستجابة
0.80	0.83	السرعة
0.86	0.90	الرشاقة التنظيمية

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت كل من الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة .
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الريادية والرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية للإجابة عن السؤال الثالث.

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة في هذه الدراسة باتباع الإجراءات التالية:

- تحديد المجتمع والعينة.
- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- الحصول على كتب تسهيل المهمة لتطبيق الأداة (ملحق (4)).
- تطوير أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئات التدريسية وإجراء التعديلات المناسبة في ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم.
- التحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى توافقها مع موضوع الدراسة، عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا.
- تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج الحوسبة (Google Form).
- تحديد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وتوزيعها بصورة إلكترونية
- تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS).
- مناقشة النتائج النهائية وتفسيرها.
- وضع التوصيات والمقترحات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يوضح هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق أدواتها وجمع البيانات وذلك من

خلال الإجابة عن أسئلتها وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن درجة ممارسة القيادة الريادية

لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين،

والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	الرؤية الاستراتيجية	4.20	.593	مرتفعة
2	2	الاستباقية	4.02	.615	مرتفعة
3	1	الإبداع	3.91	.652	مرتفعة
4	3	تحمل المخاطرة	3.82	.611	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.98	.583	مرتفعة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.82-4.20)، حيث جاء

مجال الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.20)، بينما جاء مجال

تحمل المخاطرة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة

ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين ككل (3.98).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: الإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لاستجابات أفراد

العينة على فقرات مجال الإبداع، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتبنى أفكاراً إبداعية.	4.28	.796	مرتفعة
2	6	ينشر ثقافة الإبداع بين المعلمين.	4.27	.853	مرتفعة
3	3	يوظف آليات عمل إبداعية في المدرسة.	4.25	.841	مرتفعة
4	5	يشرك المعلمين في الدورات النوعية حسب الاحتياجات التدريبية.	4.21	.884	مرتفعة
5	4	يجد حلول إبداعية للمشكلات المدرسية.	3.24	.825	متوسطة
6	2	يوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإبداعية.	3.18	.764	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.91	.652	مرتفعة

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.18-4.28)، حيث جاءت

الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتبنى أفكاراً إبداعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

(4.28)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "يوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإبداعية" بالمرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإبداع ككل (3.91).

ثانيًا: الاستباقية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لاستجابات أفراد

العينة على فقرات مجال الاستباقية، والجدول أدناه يوضح ذلك

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستباقية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	يتبنى أفكار المعلمين الجديدة.	4.40	.761	مرتفعة
2	10	يستثمر التحديات كفرص لمبادرات جديدة.	4.30	.778	مرتفعة
2	15	يقدم أنشطة جديدة للبيئة المدرسية تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى.	4.30	.829	مرتفعة
2	17	يعمل على توليد الحلول الفعالة لتجاوز التحديات التي تواجه المدرسة.	4.30	.748	مرتفعة
5	14	يتعامل مع المواقف المستجدة بفاعلية.	4.28	.728	مرتفعة
5	16	يستثمر الموارد المتاحة في دعم مركز المدرسة التنافسي.	4.28	.761	مرتفعة
7	8	يضع رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع توجهات المدرسة.	4.26	.809	مرتفعة
7	13	يهتم بتطوير مهارات المعلمين تماشيًا مع التطلعات المستقبلية للمدرسة.	4.26	.800	مرتفعة
9	9	يضع آليات للعمل في حالة الطوارئ.	4.22	.787	مرتفعة
10	12	يقدم أنشطة متميزة تفوق تطلعات الآخرين.	4.21	.866	مرتفعة
11	11	يطرح مبادرات جديدة تتسم بالمخاطرة.	3.16	.897	متوسطة
12	18	يتجاوز الأزمات قبل حدوثها.	2.21	.819	منخفضة
		الدرجة الكلية	4.02	.615	مرتفعة

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.21-4.40)، حيث

جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يتبنى أفكار المعلمين الجديدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (4.40)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "يتجاوز الأزمات قبل حدوثها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.21). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستباقية ككل (4.02).

ثالثاً: تحمل المخاطرة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال تحمل المخاطرة، والجدول أدناه يوضح ذلك

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتحمل المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	29	لديه خطة بديلة دائماً.	4.32	.793	مرتفعة
2	25	يستثمر خبرات المعلمين للتعامل مع الظروف الطارئة.	4.31	.736	مرتفعة
3	22	يحرص على تبني التغيير المطلوب لصالح المدرسة.	4.30	.760	مرتفعة
4	24	يتكيف مع أي وضع جديد في بيئة العمل.	4.29	.772	مرتفعة
5	28	يتحمل مسؤولية القرارات الحاسمة التي يتخذها في العمل المدرسي.	4.28	.769	مرتفعة
6	27	يراعي الازدواجية في البدائل المحتملة في الاستجابة للمخاطر.	4.27	.807	مرتفعة
7	19	يوفر شبكة اتصال فاعلة لمتابعة المخاطر.	4.25	.800	مرتفعة
8	26	يضع الخيارات المناسبة لمعالجة المخاطر.	3.31	.762	متوسطة
9	23	يوظف أساليب إدارية غير مسبوقه.	3.25	.806	متوسطة
10	20	يتخذ قرارات جريئة استجابة للمستجدات التربوية.	3.19	.820	متوسطة
11	21	ينوع مصادر الموارد اللازمة لتحسين عمليات إدارة المخاطر.	2.24	.813	منخفضة
		الدرجة الكلية	3.82	.611	مرتفعة

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.24-4.32)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "لديه خطة بديلة دائماً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.32)، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "ينوع مصادر الموارد اللازمة لتحسين عمليات إدارة المخاطر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.24). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحمل المخاطرة ككل (3.82).

رابعاً: الرؤية الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الرؤية الاستراتيجية، والجدول أدناه يوضح ذلك

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	30	يتنبأ باحتياجات العملية التعليمية.	4.34	.720	مرتفعة
1	34	يمتلك معرفة كافية بعملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.	4.34	.829	مرتفعة
3	32	يضع خططاً إستراتيجية لإدارة الموارد المدرسية (المادية والبشرية).	4.31	.750	مرتفعة
3	38	يضع أهدافاً استراتيجية جديدة لضمان تحقيق رؤية المدرسة.	4.31	.796	مرتفعة
5	31	يجري تقييماً دورياً للتحقق من مدى تحقق رؤية المدرسة.	4.30	.756	مرتفعة
5	33	يستثمر التغذية الراجعة في صياغة الخطة المستقبلية.	4.30	.796	مرتفعة
5	36	يشجع المعلمين على تحويل الرؤية إلى أنشطة تنفيذية.	4.30	.739	مرتفعة
8	35	يجري تحليلاً شاملاً لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية.	4.27	.792	مرتفعة
9	37	يشارك المعلمين في صياغة الرؤية الاستراتيجية.	3.31	.757	متوسطة
		الدرجة الكلية	4.20	.593	مرتفعة

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.31-4.34)، حيث جاءت الفقرتان رقم (30، و34) والتي تتصان على "يتنبأ باحتياجات العملية التعليمية"، و"يمتلك معرفة كافية بعملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.34)، بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها "يشارك المعلمين في صياغة الرؤية الاستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الرؤية الاستراتيجية ككل (4.20).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الاستجابة	4.21	.602	مرتفع
2	1	الحساسية الاستراتيجية	4.17	.616	مرتفع
3	3	السرعة	4.00	.599	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.14	.576	مرتفع

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.00-4.21)، حيث جاء مجال الاستجابة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.21)، بينما جاء مجال السرعة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين ككل (4.14).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: الحساسية الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لاستجابات أفراد

العينة على فقرات مجال الحساسية الاستراتيجية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحساسية الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يستثمر خبرات المعلمين لضمان تميز المدرسة واستدامتها.	4.34	.761	مرتفع
2	1	يقدم استراتيجيات واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية.	4.32	.765	مرتفع
3	3	يحرص على بذل الجهود المشتركة للتحسين المستمر.	4.29	.757	مرتفع
4	7	يستعد للتغيرات المستقبلية.	4.28	.795	مرتفع
4	9	يكتشف الفرص المتاحة لاستثمارها.	4.28	.765	مرتفع
6	2	يستفيد من الخبرات السابقة في تجنب الأزمات.	4.26	.778	مرتفع
7	5	يضع خطط تستثمر موارد المدرسة بالشكل الأنسب.	4.25	.820	مرتفع
7	6	يُعد خطط واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة.	4.25	.800	مرتفع
9	4	يتنبأ بالتحديات المستقبلية.	3.23	.850	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.17	.616	مرتفع

يبين الجدول (14) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.23-4.34)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يستثمر خبرات المعلمين لضمان تميز المدرسة واستدامتها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.34)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يتنبأ بالتحديات المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.23). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الحساسية الاستراتيجية ككل (4.14).

ثانيًا: الاستجابة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الاستجابة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستجابة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	16	يملك القدرة على إبقاء المدرسة متقدمة في بيئة ناجحة.	4.37	.740	مرتفع
2	15	يستثمر الفرص التي تحقق التميز في أداء المدرسة.	4.34	.739	مرتفع
3	10	يبتكر فرصًا جديدة تؤهل المدرسة للتفوق في الميدان التربوي.	4.33	.832	مرتفع
4	12	يتخذ إجراءات استباقية لمواكبة التغيرات التربوية.	4.31	.785	مرتفع
5	11	يوظف البيانات المتاحة في اتخاذ القرارات.	4.30	.759	مرتفع
5	14	يستجيب لمتطلبات أولياء الأمور بمرونة.	4.30	.744	مرتفع
5	19	يتنبأ بالمستجدات التربوية.	4.30	.803	مرتفع
8	17	يستجيب لمتطلبات الميدان التربوي المتغير بمرونة.	4.29	.757	مرتفع
9	13	يضع خطط عمل لتعزيز تنافسية المدرسة.	4.28	.753	مرتفع
10	18	يطور أساليب عمل جديدة وفقًا للتغيرات في البيئة المحيطة.	3.26	.768	متوسط
		الدرجة الكلية	4.21	.602	مرتفع

يبين الجدول (15) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.26-4.37)، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يملك القدرة على إبقاء المدرسة متقدمة في بيئة ناجحة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.37)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "يطور أساليب عمل جديدة وفقاً للتغيرات في البيئة المحيطة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.26). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستجابة ككل (4.21).

ثالثاً: السرعة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال السرعة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالسرعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	24	يضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المدرسية المطلوبة.	4.32	.731	مرتفع
2	20	يمكنه إعادة هيكلة عمليات المدرسة وفقاً لتغيرات البيئة المدرسية الداخلية.	4.31	.770	مرتفع
3	22	يشجع المبادرة في التعامل مع مختلف ظروف العمل.	4.30	.747	مرتفع
4	23	يطور الخدمات المدرسية الحالية لمواكبة التجديد السريع.	4.29	.768	مرتفع
5	25	يتمتع بردود فعل سريعة للتعامل مع التغيرات في البيئة المدرسية.	4.28	.755	مرتفع
6	21	يقدم الخدمات التربوية المدرسية للمعلمين في الوقت المناسب.	3.24	.760	مرتفع
7	26	ينفذ خطط عمل محددة لتلبية الاحتياجات المدرسية دون تأخير.	3.23	.783	متوسط
		الدرجة الكلية	4.00	.599	مرتفع

يبين الجدول (16) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.23-4.32)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهمات والأنشطة المدرسية المطلوبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.32)، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "ينفذ خطط عمل محددة لتلبية الاحتياجات المدرسية دون تأخير" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.23). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال السرعة ككل (4.00).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الريادية، والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الريادية، والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الريادية، والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان

المجالات	معامل الارتباط والدلالة الإحصائية	الحساسية الاستراتيجية	الاستجابة	السرعة	الرشاقة التنظيمية
الإبداع	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.779(**) .000 351	.777(**) .000 351	.724(**) .000 351	.802(**) .000 351
الاستباقية	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.843(**) .000 351	.847(**) .000 351	.784(**) .000 351	.871(**) .000 351
تحمل المخاطرة	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.853(**) .000 351	.838(**) .000 351	.777(**) .000 351	.869(**) .000 351

المجالات	معامل الارتباط والدلالة الإحصائية	الحساسية الاستراتيجية	الاستجابة	السرعة	الرشاقة التنظيمية
الرؤية الاستراتيجية	معامل الارتباط	.872(**)	.848(**)	.799(**)	.886(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	351	351	351	351
القيادة الريادية	معامل الارتباط	.888(**)	.878(**)	.817(**)	.909(**)
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	351	351	351	351

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).
 ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (17) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس

الخاصة للقيادة الريادية، والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء

قصة عمان.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل استعراض لنتائج الدراسة ومناقشتها، والتوصيات والمقترحات التي توصلت

إليها الدراسة، وفيما يأتي توضيحٌ لذلك:

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

بينت نتائج الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.82-4.20)، حيث جاء مجال الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري (0.593) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال تحمل المخاطرة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري (0.611) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين ككل (3.98)، وانحراف معياري (0.583)، وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزو الباحثة أن درجة ممارسة المديرين قد جاءت بدرجة مرتفعة إلى اهتمام المدارس الخاصة بتعيين الإدارات ذات الكفاءة العالية، وتقوم بمتابعة الإنجازات المحققة من قبلهم بشكل دوري ومعالجة القصور فوراً كونها مؤسسات قائمة على استقطاب الطلبة وأولياء الأمور لتحقيق أرباحهم واستمراريتهم التعليمية الأمر الذي يدفع هذه المدارس الاهتمام بالمهارات القيادية المتعددة قبل الشهادات، وتعيين الشباب ذوي الطاقة المتجددة القادرون على العمل تحت الضغط ومتطلبات أرباب العمل، ويتمتعون بمهارات قيادية فعالة، وكونهم يحملون عقود سنوية مؤقتة فإنهم يسعون دوماً لتطوير مهاراتهم للحفاظ على وظائفهم مما ينعكس إيجابياً على المعلمين بتحفيز المديرين لهم وتوجيههم

بشكل فعال لتحقيق أهداف المدرسة والعملية التعليمية وتعزيز الإبتكار والتطوير فينعكس على استجابات المعلمين ايجابياً.

كما وتعزى هذه النتيجة إلى ان وزارة التربية والتعليم تتبنى عبر قسم الاشراف والتأهيل بشكل أساسي دعم التوجه القيادي لدى مديري المدارس عبر برامج التدريب المختلفة وذلك من أجل الارتقاء بالكفايات القيادية الخاصة بهم، وأن قيادة مديري المدارس حتى تحقق أهدافها لابد أن تتم في إطار منظم وهادف قائم على تقديم الحلول المبتكرة للتحديات المتوقعة وغير المتوقعة، وفق رؤية محددة تساعد على الإبتكار والابداع في سياق أهداف العملية التعليمية.

كما قد تعزى هذه النتائج إلى أن المؤسسات التعليمية أدركت أن بقاءها في اطار المنافسة يتطلب منها التحسين والتطوير المستمرين والتوجه للطرق الإبداعية الريادية ومواكبة كل ما هو جديد ووفرت الطاقم الذي يتسم بالمخاطرة والرؤية الاستراتيجية بهدف تحقيق الأهداف واستقطاب الطلبة.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الخليفات (2021)، ومع دراسة الراجحي والسعود (2020)، ودراسة السعيد (2019)، ودراسة السواريس (2019) والتي جاء واقع ممارسة القيادة الريادية لدى المديرين بدرجة مرتفعة، واختلفت النتائج مع دراسة الزهراني (2022)، ودراسة منصور، ودراسة السبيعي (2019)، ودراسة القحطاني والمخلافي (2019)، ودراسة ستيب ومانيجر (Stiab & Maninger, 2014)، ودراسة بيهي وآخرون (Pihie et al., 2014)، ودراسة زيداتول ولوب وسويب وافسنه (Zaidatol, Lope, Soaib & Afsaneh, 2011) التي جاء واقع القيادة الريادية لدى المديرين بدرجة متوسطة، وقد يعزى سبب الاختلاف إلى البعد المكاني واختلاف البعد الزمني واختلاف البعض منها في الميدان التطبيقي.

وفيما يأتي عرض لمناقشة نتائج مجالات القيادة الريادية:

أولاً: الإبداع

بينت نتائج الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.18-4.28)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتبنى أفكارًا إبداعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.28) وبانحراف معياري بلغ (0.796)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "يوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإبداعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وبانحراف معياري بلغ (0.764)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإبداع ككل (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.652)، وبدرجة مرتفعة.

جاءت الفقرة "يتبنى أفكارًا إبداعية" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اغلب المعلمين يرون أن مديري المدارس على وعي في الإبداع الذي يعمل على تحسين مستوى الأداء المدرسي، وتمكين المدرسة من التكيف مع التغييرات والتحديات المتلاحقة التي تحصل في الميدان التربوي، لذلك يتبنى أفكارًا إبداعية وذلك لاقتناع المدير في أهمية العمل على توليد الأفكار الجديدة التي تساعد على إنجاز العديد من الأعمال الإدارية.

أما الفقرة "يوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإبداعية" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة فقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن دور القيادة الريادية في عملية الإبداع والابتكار لكل ما هو جديد من أفكار تساعد في دعم عملية التعلم، وذلك من خلال توفير المديرين للموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة الإبداعية، إلا أنها جاءت بدرجة متوسطة ربما لقلة الإمكانيات لدى المدرسة، ومحدودية البنية التحتية لدى بعض المدارس.

ثانيًا: الاستباقية

بينت نتائج الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.21-4.40)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يتبنى أفكار المعلمين الجديدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (4.40) وبانحراف معياري بلغ (0.761) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "يتجاوز الأزمات قبل حدوثها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.21) وبانحراف معياري بلغ (0.819) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستباقية ككل (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.615) وبدرجة مرتفعة.

جاءت الفقرة "يتبنى أفكار المعلمين الجديدة" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة فقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس الخاصة الأردنية لديهم دور كبير في عملية ابتكار كل ما هو جديد من أفكار في دعم عملية التعلم، من خلال تبني أفكار المعلمين الجديدة، التي تخدم الاتجاهات الحديثة للعملية التعليمية التعلمية، وذلك في ضوء عدم قدرة الأفكار التقليدية في العمل على تلبية احتياجات الطلبة التعليمية وتوجهاتهم مما يؤدي إلى حدوث قصور في عملية التعلم.

أما الفقرة "يتجاوز الأزمات قبل حدوثها" والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة فقد تعزو الباحثة ذلك إلى ما يشهده القطاع التربوي من تطورات ناجمة عن الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي الذي أدى إلى عدم القدرة على التنبؤ بالازمات والعقبات التي قد تواجهها المدرسة، وربما تعزى هذه النتيجة لقلة خبرة بعض المديرين في التعامل مع المشكلات واستشعار المواقف، وحاجتهم لدورات تدريبية خاصة بهذه المواضيع على وجه التحديد، ولاشغالهم بالكثير من المهام الإدارية.

ثالثاً: تحمل المخاطرة

بينت نتائج الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.24-4.32)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "لديه خطة بديلة دائماً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.32) وبانحراف معياري بلغ (0.793) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "ينوع مصادر الموارد اللازمة لتحسين عمليات إدارة المخاطر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(2.24) وبانحراف معياري بلغ (0.813) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحمل

المخاطرة ككل (3.82) وبانحراف معياري بلغ (0.611) وبدرجة مرتفعة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن تحمل المخاطرة لا تتحقق إلا بالقيادة التربوية الرشيدة وذلك لأن القائد التربوي المبدع هو الذي يطور بالعملية التعليمية التعلمية ويرتقي بها للوصول إلى أعلى درجات التميز والإبداع، وجاءت الفقرة "لديه خطة بديلة دائماً" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وقد تعزو الباحثة ذلك إلى عند وضع القائد التربوي المناسب في المكان المناسب فإنه سيرتقي بمؤسسته ويحقق لها القدرة على تحمل المخاطر في البيئة المحلية، وخاصة أن البرامج التدريبية الموجهة لإدارات المدارس بهدف تحسين قدراتهم القيادية، جعلتهم أكثر مرونة في التعامل مع المخاطر والبيئة التنافسية، حيث إن تلك البرامج التدريبية تركز على تعزيز مهارات القيادة والتوجيه لإدارات المدارس الخاصة، ومن خلال تحسين قدراتهم القيادية، يتمكنون من التعامل بشكل أفضل مع المخاطر التي تحيط بهم.

أما الفقرة "ينوع مصادر الموارد اللازمة لتحسين عمليات إدارة المخاطر" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة فقد تعزو الباحثة ذلك إلى قلة الموارد والبنية التحتية المتاحة لدى المديرين لتوفير الموارد اللازمة للتعامل مع التحديات والمشكلات التي قد تواجههم في بيئة التعليم.

رابعاً: الرؤية الاستراتيجية

بينت نتائج الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.31-4.34)، حيث جاءت الفقرتان رقم (30، و34) والتي تتصان على "يتنبأ باحتياجات العملية التعليمية"، و"يمتلك معرفة كافية بعملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.34)، وبانحراف معياري بلغ (0.720 - 0.829) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها "يشارك المعلمين في صياغة الرؤية الاستراتيجية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31)

وبانحراف معياري بلغ (0.757) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الرؤية الاستراتيجية ككل (4.20) وبانحراف معياري بلغ (0.593) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في توفير متطلبات القيادة الريادية لما يراه المعلمون من دورهم الكبير في الإنجاز وتبني الأفكار وتطوير الموارد البشرية وتحويل الأفكار الريادية إلى إجراءات واقعية، حيث جاءت الفقرة "يملك معرفة كافية بعملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة مما يشير إلى أن المديرين الحاليين يمتلكون اتجاهات وقدرات كافية في الممارسات للقيام بأنشطة ريادية، حيث إنه تم اختيار قيادة إدارية من الأكاديميين أصحاب الخبرة والسمات والخصائص التي تتطلع لأهداف طويلة الأمد ولهم علم ودراية بكل مفاصل وحيثيات العمل داخل المؤسسة التعليمية مما يمكنهم من التكيف ومن ثم التطوير واستحداث ما هو جديد.

أما الفقرة "يشارك المعلمين في صياغة الرؤية الاستراتيجية" والتي جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة فقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى درجة الإدراك العالية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين للأهمية المشاركة في صياغة الرؤية الاستراتيجية لارتباطها بتحقيق التميز التنظيمي، حيث تدرك القيادات أهمية التدريب وتشمل القيادة الريادية الحرس والإبداع من منظور موحد للمدرسة، كما أن الوضع المثالي لها في أي مؤسسة يجمع بين الإبداع والتحليل ومشاركة وتفاعل بين مختلف المستويات، إلا ان النتائج جاءت بدرجة متوسطة ربما لكثرة المهام على عاتق المعلمين، وعدم وجود الخبرة فيما يخص صياغة الرؤية الاستراتيجية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

بينت نتائج الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.00-4.21)، حيث جاء مجال الاستجابة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.21)، وبانحراف معياري (0.602) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال السرعة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وبانحراف معياري بلغ (0.599) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين ككل (4.14) وبانحراف معياري بلغ (0.576) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أنه ينظر لمدير المدرسة على أنه المسؤول الأول في مؤسسته، إذا يعول على إدارته الشيء الكثير في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وأن المدراء يسعون إلى التحسين المستمر الذي يتطلب الالتزام وتحمل المسؤولية والمشاركة الجماعية والذي يتطلب منه ضرورة المسارعة في تحسين المناخ التنظيمي بصورة مستمرة وقادر على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومواكبتها من خلال ممارسة الفكر الإداري الحديث.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الريشي والزيودي (2022)، ودراسة التويجري وآخرون (2021)، ودراسة الزامل والدوسري (2020)، ودراسة العنزي (2019) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية للمديرين جاء بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة السمحان (2021)، ودراسة منصور (2020)، ودراسة الأنصاري (2019)، ودراسة الضمور (2017) والتي جاء مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى المديرين بدرجة متوسطة، كما أنها اختلفت مع نتائج دراسة وزنجل ويزيك (Ozgenel & Yazici, 2020)، ودراسة حمدان (2019)، ودراسة عبد المولى (2019)

والتي أظهرت نتائج أن مستوى الرضاقة التنظيمية لدى المديرين جاء بدرجة منخفضة، وقد يعزى سبب الاختلاف إلى البعد المكاني واختلاف البعد الزمني واختلاف البعض منها في الميدان التطبيقي.

وفيما يأتي عرض لمناقشة نتائج مجالات الرضاقة التنظيمية:

أولاً: الحساسية الاستراتيجية

بينت نتائج الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.23-4.34)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يستثمر خبرات المعلمين لضمان تميز المدرسة واستدامتها" في المرتبة الأولى ومبلغ متوسطها الحسابي بلغ (4.34) وبلغ انحرافها المعياري (0.761) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يتنبأ بالتحديات المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة وبلغ متوسطها الحسابي (3.23) وانحرافها المعياري (0.850) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الحساسية الاستراتيجية ككل (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.616) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس قدوة للمعلمين والموظفين في المدرسة، من خلال توجيه المعلمين وتشجيعهم، ولإدراكهم أن الاعمال الإدارية لا تكون متميزة إلا من خلال تكافل الجهود وتبادل الخبرات، وتعزيز الأداء الجماعي وبتوجيه الموارد بشكل فعال واستثمارها في المجالات الحيوية التي تعزز من مكانة المدرسة بامتلاك المدرسين بعد الحساسية الاستراتيجية، وجاءت الفقرة "يستثمر خبرات المعلمين لضمان تميز المدرسة واستدامتها" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، والتي تشير إلى أن المدير يسعى إلى توجيه وتشجيع المعلمين من خلال تعزيز روح الفريق والتعاون وتعزيز الأداء الجماعي وعلى رغبته في أن يتلقى الآراء والمقترحات بديموقراطية، فالعمل الإداري الفعال يمتاز بالتفاعل مت بين البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية.

أما الفقرة "يتنبأ بالتحديات المستقبلية" والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة فتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المدارس الخاصة بتعيين الإدارة ذات الكفاءة العالية وتقوم بمتابعة الإنجازات المحققة من قبلهم بشكل دوري ومعالجة القصور فوراً كونها مؤسسات قائمة على استقطاب الطلبة واولياء الأمور لتحقيق ارباحهم واستمراريتهم التعليمية ولاهتمام المدارس الخاصة بالمهارات القيادية المتعددة قبل الشهادات لذلك فقد خضع معظم المديرين للدورات التدريبية.

ثانياً: الاستجابة

بينت نتائج الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.26-4.37)، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يملك القدرة على إبقاء المدرسة متقدمة في بيئة ناجحة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.37) وبانحراف معياري بلغ (0.740) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "يطور أساليب عمل جديدة وفقاً للتغيرات في البيئة المحيطة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبانحراف معياري بلغ (0.768) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستجابة ككل (4.21) وبانحراف معياري بلغ (0.602) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك إدراكاً كبيراً لدى مديري المدارس للاستجابة لإدارة الازمات والمتغيرات في بيئة العمل ويعود ذلك ربما لدعم مديريات التعليم لمديري المدارس حيث يوفر لهم المتطلبات المادية والبشرية التي تسهم في نجاح عملهم الإداري، وخاصة أن متطلبات العمل الإداري متعددة، فيتوجب على المدير أن يمتلك الرشاقة التنظيمية ويتميز في المرونة بالاستجابة للمتغيرات؛ وجاءت الفقرة "يملك القدرة على إبقاء المدرسة متقدمة في بيئة ناجحة" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وقد تعزو الباحثة ذلك إلى ان العملية التربوية ترتبط في النظريات التربوية الحديثة، مما يقتضي من

المديرين اطلاعهم بشكل مستمر على المستجدات من متغيرات ونظريات؛ وأن هذا الأمر يتطلب من مديري المدارس الاطلاع الدائم على ما يستجد من نظريات وتغييرات؛ لأن إعداد الجيل للوقت الحاضر وللمستقبل يعتبر الغاية من العملية التربوية.

أما الفقرة يطور أساليب عمل جديدة وفقاً للتغيرات في البيئة المحيطة" والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة فتعزو الباحثة ذلك إلى أن على الرغم من إخضاع المديرين للعديد من الدورات والورشات التدريبية إلا أن ضغوطات العمل الإداري المكلف بها تحد من قدرته على تطوير أساليب عمل جديدة وفقاً للتغيرات التي تستجد على الميدان التربوية لذلك جاءت النتيجة بدرجة متوسطة.

ثالثاً: السرعة

بينت نتائج الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.23-4.32)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المدرسية المطلوبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.32) وبانحراف معياري بلغ (0.731) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "ينفذ خطط عمل محددة لتلبية الاحتياجات المدرسية دون تأخير" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.23) وبانحراف معياري بلغ (0.783) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال السرعة ككل (4.00) وبانحراف معياري بلغ (0.599) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن السرعة لا تتحقق إلا بالقيادة التربوية الرشيدة، وذلك لإن القائد التربوي الريادي هو الذي يطور العملية التعليمية ويرتقي بها للوصول إلى أعلى درجات الإبداع والتميز وذلك بإغتنامهم الفرص للتميز على المنافسين بكل سرعة، أما الفقرة "يضع جداول زمنية

لتنفيذ كافة المهمات والأنشطة المدرسية المطلوبة" فجاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ترى الباحثة أن البرامج التدريبية الموجهة لإدارات المدارس لها دورًا بارزًا في تعزيز قدرات المدير على أن يضع الجداول الزمنية للمهام والأنشطة المدرسية المنشودة، حيث تمنحهم المهارات والأدوات اللازمة لفهم آلية وضع هذه الجداول الزمنية التي تساعد المدرسة في أن تواكب المتغيرات في بيئتها المدرسية للتوصل إلى التميز في المهارات القيادية بإتقان وسرعة.

أما الفقرة "ينفذ خطط عمل محددة لتلبية الاحتياجات المدرسية دون تأخير" والتي جاءت بدرجة متوسطة وبالمرتبة الأخيرة فقد تعزو الباحثة ذلك إلى وجود العديد من المهام الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة والتي قد تجعل قدرته على تنفيذ خطط العمل المحددة لتلبية الاحتياجات المدرسية تأتي بدرجة متوسطة، حيث يواجه العصر الحالي الكثير من التغيرات والتي تتطلب من المدير اليقظة والقدرة على تنفيذ الخطط دون تأخير بحكم ما يحدث من تغييرات داخل المدرسة، إلا أن هناك العديد من المعوقات في تنفيذ هذه الخطط ربما لقلة الخبرة في إعدادها على اعتبار أن المدرسة تعد الخطط بمشاركة مع المجتمع المحلي والعاملين والمختصين في مديريات التربية والتعليم والتي يتباين أفرادها في خبرتهم وقدرتهم على الرؤية المستقبلية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الريادية، والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديريات التربية والتعليم للواء قسبة عمان؟

بينت نتائج الجدول (17) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الريادية، والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديريات التربية والتعليم للواء قسبة عمان.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس الخاصة تسعى إلى التميز في النتائج، وبالتالي تحرص على تشجيع روح الريادة والابداع، وتقديم الأفكار والمقترحات وتبادل الخبرات والمعارف كما انها تسعى على تطوير خدماتها وتجدها بشكل مستمر حتى تحافظ على المستوى العال من الرشاقة التنظيمية، وأن ممارسة المدراء للقيادة الريادية يسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية ، فهم قادة مبتكرين ومفكرين استراتيجيين، ويسعون للابتكار والتغيير وتحقيق النجاح في البيئة التنافسية، وعندما يتنبى المديرون الممارسات الخاصة في القيادة الريادية يتمكنون من تعزيز وتحسين الإبتكار والرشاقة التنظيمية والتي تميزهم عن غيرهم.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة تعزيز مديري المدارس الخاصة لنمط القيادة الريادية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة، لتحسين قدرتهم على تجاوز الأزمات قبل حدوثها.
- تبني المديرين مبادئ وممارسات القيادة الريادية في المدارس، وتوفير الاحتياجات ومصادر الموارد اللازمة لتطبيقها بشكل مناسب ولتحسين عمليات إدارة المخاطر.
- العمل على تبادل الخبرات لدى المديرين بما يستجد من استراتيجيات التنافس في العمل الإداري لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المدرسة.
- عقد دورات تدريبية للمديرين لتطوير أدائهم وتنمية ممارساتهم الريادية لينعكس ذلك على مستوى الرشاقة التنظيمية للمدرسة.
- إشراك المعلمين في الرؤية الاستراتيجية للمدرسة.
- تنوع مصادر الموارد اللتازمة لتحسين عمليات إدارة المخاطر.

- إطلاع المعلمين على خطط مواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة.
- إشراك المعلمين في خطط تعزيز تنافسية المدرسة.
- إجراء دراسات مستقبلية عن درجة ممارسة القيادة الريادية في المدارس الحكومية الأردنية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية.
- إجراء دراسات مستقبلية عن درجة ممارسة القيادة الريادية في المدارس الأردنية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الخفة الاستراتيجية، والريادة التنظيمية، والنكاء الاستراتيجي، والوعي الاستراتيجي، واليقظة التنافسية، والمواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو الريش، مصطفى (2023). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية. جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية. (112)، 477-515.

أبو عاصي، هشام (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. المجلة التربوية، 2 (88)، 950-900.

أحمد، كمال (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، 3 (8)، 116-15.

الأغا، صهيب وعساف، محمود (2014). الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات. عمان: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.

الأنصاري، خلود (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية. مجلة الجامعة العراقية، 3 (51)، 516-501.

البشيش، انتصار (2017). أثر القيادة الريادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان.

بن قنه، سعيدة وقويسي، نصيرة (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

بوعزة، الصالح (2016). القيادة التربوية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف.

التويجري، فاطمة (2023). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة السعودية للعلوم التربوية، (12)، 60-39.

التويجري، فاطمة والبكر، لمياء وأبو ثنين، عهود والعصيمي، وردة (2021). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، (8)، 39-69.

التويجري، هيلة (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، 187(2)، 300-354.

جرجس، نبيل ومحمد، اشرف والانصاري، أسماء ومحمد، رجب (2019). القيادة الريادية في التعليم المفهوم - الأهمية - المداخل - الأبعاد والكفاءات المتطلبات. *مجلة العلوم التربوية*، (5)، 347-393.

الجبار، سهير (2018). القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، *المؤتمر السنوي الخامس والعشرين 27-28 يناير 2018*، جامعة عين شمس، مصر.

الحسن، جهاد (2023). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش، الأردن.

الحو، علي (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة أداء مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

الحمدان، أمل (2020). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي " الجامعات السعودية أنموذجاً". الرياض: مكتبة الرشيد ناشرون.

الحميدي، منال (2023). القيادة الريادية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم. *مجلة ديالي للبحوث الإنسانية*، 2(96)، 572-604.

الحنيطي، رغد (2019). أثر النكاه العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال. عمان: دالا أمجد للنشر والتوزيع.

حوالة، سهير والسبيعي، قوت (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. *العلوم التربوية*، 27(3)، 300-347.

الدباغ، إيناس (2017). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

الدوسري، صالح (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 63(3)، 321-373.

الذبياني، منى (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، 110(1)، 32-84.

الراجحي، رابعة والسعود، راتب (2020). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للريادة الإدارية في مدارسهم. المجلة التربوية الأردنية. 5(4)، 47-68.

رضوان، محمود (2017). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العامة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة.

رياض، طه (2014). تحليل العلاقة بين الخصائص الريادية والدعم التنظيمي وأثرها على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للأغذية بسكومصر. المجلة المصرية للدراسات التجارية مصر، جامعة العملية. 38(4)، 93-163.

الريشي، نايف والزيودي، ماجد (2022). درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 35(35)، 741-798.

الزامل، مها والدوسري، هيا (2020). الرشاقة التنظيمية في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية الجامعة الإسلامية بغزة، 4 (29)، 761-778.

الزهراي، مستورة (2022). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 6(43)، 1-24.

الزومان، موزي (2018). القيادة ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

الساعاتي، عفاف والمساري محمود (2015). أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. *مجلة جامعة بابل*، 3 (23)، 1309-1332.

السبيعي، قوت (2019). *واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي، الرياض، السعودية.

السعيد، عبد اللطيف (2019). *القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

السليمان، أمل (2016). *تنمية مهارات الإدارة الإبداعية لدى القيادات التعليمية الوسطى في مدينة الرياض في ضوء بعض الخبرات المعاصرة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.

سليمان، هناء (2021). *تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط*. *مجلة التربية*، (189)، 59-121.

السمحان، منى (2022). *تصور مقترح لتحسين الرضاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، (2)5، 343-390.

السواريس، ختام (2019). *مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. (11)، 41-70.

السويطي، لينا (2018). *الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية*. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

السيف، لولو (2016). *متطلبات تطبيق القيادة الريادية لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، السعودية.

الشطيبي، عواطف (2021). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. *مجلة كلية التربية، 37*(11)، 547-571.

الشمري، تهاني (2022). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية العربية، 3*(4)، 103-131.

صلاح الدين، نسرين (2020). القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 4*(14)، 281-359.

الصيرفي، محمد (2018). *القرار الإداري ونظم دعمه*. مصر: دار الفكر الجامعي للنشر.

ضحاوي، بيومي (2014). *رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*. القاهرة: دار الفكر العربي.

الضمور، معتصم (2017). *الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

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

عبد الله، أسماء (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية، 80*(1)، 635-748.

عبد المولى، الطيب (2019). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. *مجلة جامعة بيثية للعلوم الإنسانية والتربوية، 1*(4)، 17-46.

العجري، دينا (2017). *الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نكاه الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء*. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة.

العريفان، أمثال (2019). واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. *مجلة كلية التربية بسوهاج، 62*(62)، 163-184.

عقيلات، هند (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي*، 25 (9)، 667-642.

علي، عبير وفايد، عبد الستار (2022). متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني والصناعي في محافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية*، 16(3)، 318-454.

عمر، دعاء (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية بالغردقة*، 3 (1)، 87-40.

العنزي، سعيد (2019). مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

القحطاني، سالم (2015). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. *معهد الإدارة العامة*، (3)، 499-435.

القحطاني، عبير والمخلافي، محمد (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (40)، 233-216.

القدسي، عبد العزيز (2019). دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.

الكعبي، كمال (2021). القيادة الرشيقية وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

مجمع اللغة العربية (2004). *المعجم الوسيط*. مصر.

محمد، سلوى (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. *مجلة كلية التجارة جامعة دمياط*، 9 (3)، 112-80.

محمود، هاشم (2014). تخطيط عملية تنمية المديرين دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي في الكويت. *دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 28(2)، 51-17.

- مدروس، نادية (2021). معوقات تطبيق الرقابة في الاتصال الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. *المجلة العلمية الجزائرية*، 3 (17)، 283-299.
- المصري، مروان (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 40(2)، 257-341.
- مغاوري، هالة (2016). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات جامعة عين شمس، مصر.
- المفيز، خولة والحمدان، أمل والعيغان، مي (2021). الرقابة التنظيمية مدخل الإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية*، 26(3)، 263-330.
- منصور، منار (2022). واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتهكم التنظيمي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 18(2)، 247-304.
- النومسي، جملة (2022). درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. *مجلة إبداعات تربوية*، 20(2)، 66-98.
- هلال، شعبان (2020). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. *المجلة التربوية كلية التربية جامعة دمنهور، مصر*، 2 (76)، 50-90.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ariyani, D., Suyatno, Zuhaery, M. (2020). Principal's Entrepreneurial Leadership In Developing Entrepreneurship At 4 Magelang High School. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 40-74.
- Babazadeh, R and Titkanloo, S. (2019). The role of organizational agility on the relationship between organizational information echnology capabilities and competitive performance; case study: Mellat bank. *Journal of Educational and Management Studies*, 9 (4), 16-24.
- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110(1), 95-103.
- Daft, Richard L. (2001). *Organization Theory and Design*. South Western-College Publishing.
- ESsmer, Y., and Dayi, F. (2016). A New Paradigm in Management: Ethical Leadership, *Akademik Bakis Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 38-54.
- Gichuhi, J. & Karuoya, L. (2017). Roke of Strategic Leadership in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature. *EPH-International Journal of Business & Management Science*, 3(9), 01-13.
- Hamad. Z. M. M, Yozgat.U., (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking, *Management Science Letters*,7(8),407-422.
- Kraus, s., Kauranen, R. & Carl, H., (2011), Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship using the configuration Approach, *Management Review*, 3(1), 58-74.
- Krejci, R. v., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607-610.

- Kuru, B. (2016). Lider Girisimci and Girisimci Lider. Retrieved from: Aristo- log. <http://www.aristolog.com/lider-girisi-mci-girisimci-lider>.
- Menon, S., & Suresh, M., (2020). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution. *The Journal of Research on the lepidoptera*, 51(1), 561-573.
- Minna, H., Elena, R., & Timo, p. (2018) principals promoting Entrepreneurship Education: The Relationships Between Development Activities And School Practices, *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2),1-19.
- Mishra, P., & Misra, R. (2017). *Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives*. Paper presented at the 5th International Conference on Information Technology and Quantitative Management (ITQM 2017).
- Park, Y. (2011), *The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies*, Doctor Dissertation, University of Southern California.
- Pauceanu, A. M., Rabie, N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C. (2021). Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development-A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(21), 10-33.
- Peleg, S. (2012). The role of leadership in the education system. *Education Journal*, 1(1), 5-8.
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.
- Ravikumar, R. & Parks, R. (2020). Leadership and working in teams, *Surgery*, 38(10), 664-669
- Renko, M. (2018). *A Day in the Life of leader.in(Antonakis, John, Day, David)(editor). The Nature of Leadership*. London: SAGE.
- Sokoll, S. (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 88- 104.

- Stiab, J., & Maninger, R. (2014). Ethical Leadership in the Principal ship: qualitative analysis. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(2), 29-23
- Tallon, P & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility. *Insights from A Mediation Model. MIS Quarterly*, 35 (2), 463-486.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). “Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy”. *California Management Review*, 58 (4), 13-35
- Trinh, P and Molla, A and Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework. *Communication of the Association for Information Systemes*, 31 (8), 167-193.
- Webra, Y., & Tarba, S., (2012). Strategic Agility: A State of the Art INTRODUCTION TO THE SPECIAL SECTION ON STRATEGIC AGILITY. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- Wibowo, A., Saptono, A. (2018). Does Entrepreneurial Leadership Impact on Creativity and Innovation of Elementary Teachers?, *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1-9.
- Zaidatol, A., Lope, P., Soaib, A. & Afsaneh, B. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.

الملحقات

الملحق (1)
أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور/ الدكتورة..... المحترم/المحترمة.

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية" بغرض الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من ثلاث محاور، المحور الأول: البيانات الديموغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، والمحور الثاني: درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمّان بالعاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين، والمحور الثالث: مستوى الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمّان بالعاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين، وصممت الأداة وفق تدرج ليكرت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولما عرف عنكم من خبرة وكفاءة في مجال البحث العلمي ترجو الباحثة منكم التكرم بتحكيم فقرات أداة الدراسة وإبداء رأيكم وملاحظاتكم حول كل فقرة فيما يتعلق بدرجة انتمائها للمجال، وصياغتها اللغوية، ووضوحها، وأي تعديلات أخرى ترونها مناسبة سواء كان ذلك بإضافة فقرات أخرى أو حذفها. 0.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: إنصاف أبو حسان

اسم المحكم	التخصص	الجامعة	الرتبة الأكاديمية

المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

وتعرف القيادة الريادية على أنها: "الطريق نحو التأثير على مجموعة من الأفراد وتوجيههم في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف التنظيمية" (Pauceanu et al., 2021: 6).

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصيغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	رقم
	واضح	غير واضح	صاحبة	غير صاحبة	ملائمة	غير ملائمة		
<p>المجال الأول: الإبداع: تعرف بأنها: مقدرة مدير المدرسة على توظيف القدرات العقلية في توليد أفكار نوعية للتعامل مع المستجدات وتحقيق التطور المستمر بنوع من الحداثة (العتيبي والثبتي، 2022).</p> <p>أرى أن مدير المدرسة:</p>								
							يتبنى أفكارًا إبداعية.	1
							يوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإبداعية.	2
							يوظف آليات عمل إبداعية في المدرسة.	3
							يجد حلول إبداعية للمشكلات المدرسية.	4
							يشرك المعلمين في الدورات النوعية حسب الاحتياجات التدريبية.	5
							ينشر ثقافة الإبداع بين المعلمين.	6
<p>أي مقترحات أخرى ترونها مناسبة</p>								
<p>المجال الثاني: الاستباقية: تعرف بأنها: الإجراءات التي يأخذها مدير المدرسة بجدية للتفرد في تحقيق الأهداف في حين لا يزال الآخرون يفكرون في كيفية البداية (أبو شمالة، 2022).</p> <p>أرى أن مدير المدرسة:</p>								
							يتبنى أفكار المعلمين الجديدة.	7
							يضع رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع توجهات المدرسة.	8
							يضع آليات للعمل في حالة الطوارئ والأزمات.	9
							يستثمر التحديات كفرص لمبادرات جديدة.	10

تعديلات مقترحة	الوضوح		السياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	الترتيب
	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	ملائمة	غير ملائمة		
							11	يطرح مبادرات جديدة تتسم بالمخاطرة في تقديم أنشطة متميزة.
							12	يؤدي أنشطة تفوق تطلعات الآخرين.
							13	يهتم بتطوير قدرات المعلمين تماشياً مع التطلعات المستقبلية للمدرسة.
							14	يتعامل مع المواقف المستجدة بفاعلية.
							15	يقدم أنشطة جديدة للبيئة المدرسية تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى.
							16	يستثمر الموارد المتاحة في دعم مركزها التنافسي.
							17	يعمل على توليد الحلول الفعالة لتجاوز التحديات التي تواجه المدرسة.
أي مقترحات أخرى ترونها مناسبة								
<p>المجال الثالث: تحمل المخاطرة: تعرف بأنها: قدرة مدير المدرسة على المجازفة الواعية سعياً وراء فرصة مع نتائج غير مؤكدة (Pauceanu et al., 2021).</p> <p>أرى أن مدير المدرسة:</p>								
							18	يوفر شبكة اتصال فعالة لمتابعة المخاطر.
							19	يتخذ قرارات جريئة استجابة للمستجدات التربوية.
							20	ينوع مصادر الموارد اللازمة لتحسين عمليات إدارة المخاطر.
							21	يحرص على تبني التغيير المطلوب لصالح المدرسة.
							22	يوظف أساليب إدارية غير مسبوقه.
							23	يتكيف مع أي وضع جديد في بيئة العمل.

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	رقم
	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	ملائمة	غير ملائمة		
							يستثمر خبرات المعلمين للتعامل مع الظروف الطارئة.	24
							يضع الخيارات المناسبة لمعالجة المخاطر.	25
							يراعي الازدواجية في البدائل المحتملة في الاستجابة للمخاطر.	26
							يتحمل النتائج المترتبة على القرارات الحاسمة التي يتخذها في مجالات العمل المدرسي.	27
أي مقترحات أخرى ترونها مناسبة								
<p>المجال الرابع: الرؤية الاستراتيجية: تعرف بأنها: مقدره مدير المدرسة على وصف صورة مستقبلية تتطلع إليها المدرسة، والتي يمكن تحقيقها بالفرص والموارد المتاحة والبدائل الإبتكارية (أبو شمالة، 2022).</p> <p>أرى أن مدير المدرسة:</p>								
							يتنبأ باحتياجات العملية التعليمية.	28
							يجري تقييمًا دوريًا للتحقق من مدى تحقق رؤية المدرسة.	29
							يضع خطط إستراتيجية لإدارة الموارد المدرسية (المادية والبشرية).	30
							يستثمر التغذية الراجعة في صياغة الخطة المستقبلية.	31
							يمتلك معرفة كافية بعملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.	32
							يجري تحليلًا شاملاً لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية.	33
							يشجع المعلمين على تحويل الرؤية إلى أنشطة تنفيذية.	34
							يشارك المعلمين في صياغة الرؤية الاستراتيجية.	35
							يضع أهدافًا واستراتيجيات جديدة لضمان تحقيق رؤية المدرسة.	36

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	رقم
	واضحة	غير واضحة	صاحبة	غير صاحبة	ملائمة	غير ملائمة		
							ينشر ثقافة التميز بين المعلمين.	37
أي مقترحات أخرى ترونها مناسبة								

المحور الثاني: مستوى الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

وتعرف الرشاقة التنظيمية على أنها: "قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات التي تظهر بشكل غير متوقع في البيئة الخارجية وتوفير حلول سريعة ومبتكرة تستفيد من هذه التغيرات" (Cheng, Zhong & Cao, 2020: 100).

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	رقم
	واضحة	غير واضحة	صاحبة	غير صاحبة	ملائمة	غير ملائمة		
المجال الأول: الحساسية الاستراتيجية: تعرف بأنها: قدرة مدير المدرسة على تحديد المتغيرات، وفهمها في بيئة عملها وبناء رؤية عن المستقبل، للعمل على استثمارها بشكل يحقق المصلحة للمدرسة والعاملين (أمين وعيد، 2021).								
أرى أن مدير المدرسة:								
							يمتلك القدرة على تقديم استراتيجيات واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية.	1
							يستفيد من الخبرات السابقة في تجنب الأزمات.	2
							يحرص على بذل الجهود المشتركة للتحسين المستمر.	3

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	الترتيب
	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	ملائمة	غير ملائمة		
							يمكنه التنبؤ المبكر بالتحديات المستقبلية.	4
							يضع خطط تستثمر موارد المدرسة بالشكل الأنسب.	5
							يقوم بإعداد خطط واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة.	6
							الإستعداد للتغيرات التي قد تحدث مستقبلا	7
							يستثمر خبرات المعلمين لضمان تميز المدرسة واستدامتها.	8
							اكتشاف الفرص المتاحة.	9
أي مقترحات أخرى ترونها مناسبة								
<p>المجال الثاني: الاستجابة: تعرف بأنها: قدرة مدير المدرسة للإستجابة للتغيرات بشكل استباقي من خلال التنبؤ بها وفهمها ومواجهتها برد فعل فوري. (التويجري، 2020).</p> <p style="text-align: right;">أرى أن مدير المدرسة:</p>								
							يبتكر فرص جديدة تؤهل المدرسة للتفوق في الميدان التربوي.	10
							يوظف البيانات المتاحة في اتخاذ القرارات.	11
							يتخذ إجراءات استباقية لمواكبة التغيرات التربوية.	12
							يضع خطط عمل لتعزيز تنافسية المدرسة.	13
							لديه المرونة في الاستجابة لمتطلبات أولياء الأمور.	14
							يستثمر الفرص التي تحقق التميز في أداء المدرسة.	15

تعديلات مقترحة	الوضوح		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		المجالات والفقرات	ترتيب
	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	ملائمة	غير ملائمة		
							يملك القدرة على إبقاء المدرسة متقدمة في بيئة ناجحة.	16
							يملك المرونة في الاستجابة لمتطلبات الميدان التربوي المتغير.	17
							يطور أساليب عمل جديدة وفقاً للتغيرات في البيئة المحيطة.	18
							يمكنه التنبؤ بالمستجدات التربوية.	19
أي مقترحات أخرى ترونها مناسبة								
<p>المجال الثالث: السرعة: تعرف بأنها: قدرة مدير المدرسة على إنجاز أداء معين أو إنهاء المهام والعمليات في أقل وقت وكلفة وجهد ومال. (أمين وعيد، 2021).</p> <p style="text-align: right;">أرى أن مدير المدرسة:</p>								
							يمكنه إعادة هيكلة عمليات المدرسة وفقاً لتغيرات البيئة المدرسية الداخلية.	20
							يقدم الخدمات التربوية المدرسية للمعلمين في الوقت المناسب.	21
							يملك المرونة الكافية لمواكبة التغيرات في البيئة المدرسية.	22
							يشجع المبادرة في التعامل مع مختلف ظروف العمل.	23
							يطور الخدمات المدرسية الحالية لمواكبة التجديد السريع.	24

الملحق (2)
قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د ماجد الخطايبه	استاذ	مناهج اللغة الإنجليزية	جامعة مؤتة
2.	د. خالد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
3.	د. ذكريات القرالة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
4.	د. عمر الرفايعه	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
5.	د. عمر بطاينة	أستاذ مشارك	أصول التربية	الجامعة الهاشمية
6.	د. محمد القداح	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الجامعة الاردنية
7.	د. معين سلمان النصرابين	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	جامعة عمان العربية
8.	د. يسرى العلي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة البلقاء
9.	د. دانا أخوارشيد	استاذ مساعد	القيادة التربوية	الشرق الاوسط
10.	د. دينا سعيد بزادوغ	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
11.	د. زيد خريسات	أستاذ مساعد	قيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
12.	د. نور خالد مشاقبة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة الشرق الأوسط
قسم الإدارة والمناهج التربوية
كلية الآداب والعلوم التربوية

حضرة المعلم/ة المحترم/المحترمة.

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية" بغرض الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من ثلاث محاور، المحور الأول: البيانات الديموغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، والمحور الثاني: درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمّان بالعاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين، والمحور الثالث: مستوى الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمّان بالعاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين، وصممت الأداة وفق تدرج ليكرت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال؛ فترجو الباحثة من حضرتكم التكرم بملء فقرات الاستبانة، وكلية ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط..

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: إنصاف أبو حسان

المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

وتعرف القيادة الريادية على أنها: "الطريق نحو التأثير على مجموعة من الأفراد وتوجيههم في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف التنظيمية" (Pauceanu et al., 2021: 6).

رقم	المجالات والفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الإبداع: يعرف بأنه: مقدرة مدير المدرسة على توظيف المقدرات العقلية في توليد أفكار نوعية للتعامل مع المستجدات وتحقيق التطور المستمر بنوع من الحداثة (العتيبي والثبتي، 2022). أرى أن مدير المدرسة:						
1	يتبنى أفكارًا إبداعية.					
2	يوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإبداعية.					
3	يوظف آليات عمل إبداعية في المدرسة.					
4	يجد حلول إبداعية للمشكلات المدرسية.					
5	يشرك المعلمين في الدورات النوعية حسب الاحتياجات التدريبية.					
6	ينشر ثقافة الإبداع بين المعلمين.					
المجال الثاني: الاستباقية: تعرف بأنها: الإجراءات التي يتخذها مدير المدرسة بجدية للتفرد في تحقيق الأهداف في حين لا يزال الآخرون يفكرون في كيفية البداية (أبو شمالة، 2022). أرى أن مدير المدرسة:						
7	يتبنى أفكار المعلمين الجديدة.					
8	يضع رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع توجهات المدرسة.					
9	يضع آليات للعمل في حالة الطوارئ.					
10	يستثمر التحديات كفرص لمبادرات جديدة.					
11	يطرح مبادرات جديدة تتسم بالمخاطرة.					
12	يقدم أنشطة متميزة تفوق تطلعات الآخرين.					
13	يهتم بتطوير مهارات المعلمين تماشيًا مع التطلعات المستقبلية للمدرسة.					
14	يتعامل مع المواقف المستجدة بفاعلية.					
15	يقدم أنشطة جديدة للبيئة المدرسية تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى.					
16	يستثمر الموارد المتاحة في دعم مركز المدرسة التنافسي.					
17	يعمل على توليد الحلول الفعالة لتجاوز التحديات التي تواجه المدرسة.					

					يتجاوز الازمات قبل حدوثها.	18
المجال الثالث: تحمل المخاطرة: تعرف بأنها: قدرة مدير المدرسة على المجازفة الواعية سعياً وراء فرصة مع نتائج غير مؤكدة (Pauceanu et al., 2021). أرى أن مدير المدرسة:						
					يوفر شبكة اتصال فاعلة لمتابعة المخاطر.	19
					يتخذ قرارات جريئة استجابة للمستجدات التربوية.	20
					ينوع مصادر الموارد اللازمة لتحسين عمليات إدارة المخاطر.	21
					يحرص على تبني التغيير المطلوب لصالح المدرسة.	22
					يوظف أساليب إدارية غير مسبوقه.	23
					يتكيف مع أي وضع جديد في بيئة العمل.	24
					يستثمر خبرات المعلمين للتعامل مع الظروف الطارئة.	25
					يضع الخيارات المناسبة لمعالجة المخاطر.	26
					يراعي الازدواجية في البدائل المحتملة في الاستجابة للمخاطر.	27
					يتحمل مسؤولية القرارات الحاسمة التي يتخذها في العمل المدرسي.	28
					لديه خطة بديلة دائماً.	29
المجال الرابع: الرؤية الاستراتيجية: تعرف بأنها: مقدره مدير المدرسة على رسم صورة مستقبلية تتطلع إليها المدرسة، والتي يمكن تحقيقها بالفرص والموارد المتاحة والبدائل الابتكارية (أبو شمالة، 2022). أرى أن مدير المدرسة:						
					ينتبا باحتياجات العملية التعليمية.	30
					يجري تقييمًا دوريًا للتحقق من مدى تحقق رؤية المدرسة.	31
					يضع خططاً إستراتيجية لإدارة الموارد المدرسية (المادية والبشرية).	32
					يستثمر التغذية الراجعة في صياغة الخطة المستقبلية.	33
					يمتلك معرفة كافية بعملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.	34
					يجري تحليلًا شاملاً لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية.	35
					يشجع المعلمين على تحويل الرؤية إلى أنشطة تنفيذية.	36
					يشارك المعلمين في صياغة الرؤية الاستراتيجية.	37
					يضع أهدافاً استراتيجية جديدة لضمان تحقيق رؤية المدرسة.	38

المحور الثاني: مستوى الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

وتعرف الرشاقة التنظيمية على أنها: "قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات التي تظهر بشكل غير متوقع في البيئة الخارجية وتوفير حلول سريعة ومبتكرة تستفيد من هذه التغيرات" (Cheng, Zhong & Cao, 2020: 100).

رقم	المجالات والفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>المجال الأول: الحساسية الاستراتيجية: تعرف بأنها: مقدرة مدير المدرسة على تحديد المتغيرات، وفهمها في بيئة عملها وبناء رؤية عن المستقبل، للعمل على استثمارها بشكل يحقق المصلحة للمدرسة والعاملين (أمين وعيد، 2021). أرى أن مدير المدرسة:</p>						
1	يقدم استراتيجيات واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية.					
2	يستفيد من الخبرات السابقة في تجنب الأزمات.					
3	يحرص على بذل الجهود المشتركة للتحسين المستمر.					
4	يتنبأ بالتحديات المستقبلية.					
5	يضع خطط تستثمر موارد المدرسة بالشكل الأنسب.					
6	يُعد خطط واضحة لمواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة.					
7	يستعد للتغيرات المستقبلية.					
8	يستثمر خبرات المعلمين لضمان تميز المدرسة واستدامتها.					
9	يكتشف الفرص المتاحة لاستثمارها.					
<p>المجال الثاني: الاستجابة: تعرف بأنها: قدرة مدير المدرسة للإستجابة للتغيرات بشكل استباقي من خلال التنبؤ بها وفهمها ومواجهتها برد فعل فوري. (التويجري، 2020). أرى أن مدير المدرسة:</p>						
10	يبتكر فرصاً جديدة تؤهل المدرسة للتفوق في الميدان التربوي.					
11	يوظف البيانات المتاحة في اتخاذ القرارات.					
12	يتخذ إجراءات استباقية لمواكبة التغيرات التربوية.					
13	يضع خطط عمل لتعزيز تنافسية المدرسة.					
14	يستجيب لمتطلبات أولياء الأمور بمرونة.					
15	يستثمر الفرص التي تحقق التميز في أداء المدرسة.					

					16	يمتلك القدرة على إبقاء المدرسة متقدمة في بيئة ناجحة.
					17	يستجيب لمتطلبات الميدان التربوي المتغير بمرونة.
					18	يطور أساليب عمل جديدة وفقاً للتغيرات في البيئة المحيطة.
					19	يتنبأ بالمستجدات التربوية.
<p>المجال الثالث: السرعة: تعرف بأنها: قدرة مدير المدرسة على إنجاز أداء معين أو إنهاء المهام والعمليات في أقل وقت وكلفة وجهد ومال. (أمين وعيد، 2021).</p> <p>أرى أن مدير المدرسة:</p>						
					20	يمكنه إعادة هيكلة عمليات المدرسة وفقاً لتغيرات البيئة المدرسية الداخلية.
					21	يقدم الخدمات التربوية المدرسية للمعلمين في الوقت المناسب.
					22	يشجع المبادرة في التعامل مع مختلف ظروف العمل.
					23	يطور الخدمات المدرسية الحالية لمواكبة التجديد السريع.
					24	يضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهمات والأنشطة المدرسية المطلوبة.
					25	يتمتع برود فعل سريعة للتعامل مع التغيرات في البيئة المدرسية.
					26	ينفذ خطط عمل محددة لتلبية الاحتياجات المدرسية دون تأخير.

الملحق (4)
كتب تسهيل مهمة الباحثة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/511
التاريخ، 2023/11/20

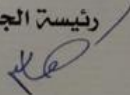
معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم

وزير التربية والتعليم

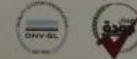
تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة أنصاف عبد الرحمن نمر أبو حسان ورقمها الجامعي (402120031) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى المدارس في عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية"، 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



الجمهورية العربية السورية



وزارة التربية والتعليم

الرقم: ٩٨٣٧٠١١/١١

التاريخ: ٩ جمادى الأولى ١٤٤٥

الموافق: ٢٠٢٣/١١/٢٢

السادة مديري المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع:

(تسهيل مهمة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأشير إلى كتابي رقم 56725/10/3 تاريخ 2023/11/22.

فأرجو اعلامكم بأن الباحثة (انصاف عبد الرحمن نمر أبو حسان) تقوم باجراء دراسة بعنوان " القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي مدارسكم.

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

سحر حمادة الشخاتره
مدير إدارة التقييم الخاص

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: +962 6 5607181 فاكس: +962 6 5666019 ص. ب: 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo