

القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري
المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

**Transformational Leadership and its Relationship with
Strategic Entrepreneurship among Public
Schools Principals in the capital Amman
from the Teacher's Perspective**

إعداد

آية رائد عزت أبو غيث

إشراف

الدكتور: كاظم عادل الغول

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

تفويض

أنا آية رائد عزت أبو غيث، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية
عند طلبها.

الاسم: آية رائد عزت أبو غيث.

التاريخ: 18 / 6 / 2022.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس

الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

للباحثة: آية رائد عزات أبو غيث

وأجيزت بتاريخ: 6/18 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. كاظم عادل الغول	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. خولة حسين عليوة	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د.معن محمود عياصرة	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة جرش	

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى، اللهم لك الحمد حمداً

كثيراً طيباً مباركاً فيه

فإنني أشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً الذي وفقني بإنجاز هذا العمل المتواضع

أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور كاظم عادل الغول بارك الله فيه لقبوله

الإشراف على رسالتي، ولتشجيعه، وجهده الذي ساندني به لإتمام رسالتي على أكمل وجه.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأكارم في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط

لما قدموه لنا من علمٍ ومعرفة في مرحلة دراسة الماجستير.

وأتقدّم بالشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام لما سيبدونه من مقترحاتٍ قيّمة على

هذه الرسالة لتصويبها.

وأتقدّم بالشكر إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام، لما كان لهم من نصح وتوجيه.

الباحثة

الإهداء

إلى روح جدي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه.

إلى جدي الغالي حفظه الله.

إلى والداي حفظهما الله.

إلى أعمامي وعماتي الأعزاء.

إلى من تسعد الروح بقلبيهم أخي وأخواتي

إلى من يفرحون لفرحي ويسرهم نجاحي عائلتي الكريمة

إلى كل من علمني حرفاً طيلة مسيرتي التعليمية

إلى صديقتي العزيزة نور

إلى كل من دعمني أصدقائي وأحبائي وجميع من وقف بجواري بكل ما يملكون من حبٍ ودعاء....

أهدي لكم بحثي وأدعو الله أن يحفظكم لي جميعاً

فهرس المحتويات

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

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	6.....
هدف الدراسة وأستلتها.....	7.....
أهمية الدراسة.....	8.....
مصطلحات الدراسة.....	9.....
حدود الدراسة.....	9.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	11.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	35.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	48.....
نموذج الدراسة.....	48.....
مجتمع الدراسة.....	49.....
عينة الدراسة.....	49.....

49	أداة الدراسة
50	صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزأياها
51	تصحيح الأداة.....
54	ثبات أداة الدراسة.....
55	إجراءات الدراسة.....
56	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

57	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
63	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
87	التوصيات

قائمة المراجع

89	أولاً: المراجع العربية
97	ثانياً: المراجع الأجنبية
101	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	مجالات الاستبانة بجريها وعدد فقراتها وأرقامها	51
2-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة التحويلية مع المجال ومع الاستبانة ككل	52
3-3	قيم معاملات ارتباط فقرات الريادة الاستراتيجية مع المجال ومع الاستبانة ككل	53
4_3	معامل ثبات كرونباخ ألفا، للمجالات لفقرات القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية.	54
5-4	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	57
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور مرتبة تنازلياً	58
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال (التأثير والجاذبية) مرتبة تنازلياً	59
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال (الاستثارة الفكرية) مرتبة تنازلياً	60
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال (التحفيز والإلهام) مرتبة تنازلياً	61
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال (الاعتبارات الفردية) مرتبة تنازلياً	62
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً	63
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال (الثقافة الريادية) مرتبة تنازلياً	64

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال (التفكير الريادي) مرتبة تنازلياً	13-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال (القيادة الريادية) مرتبة تنازلياً	14-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال (إدارة الموارد استراتيجياً) مرتبة تنازلياً	15-4
69	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور	16-4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
48	نموذج الدراسة	1

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
102	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
108	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
109	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
115	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
116	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير التربية والتعليم للواء ناعور	5
117	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم للواء ناعور إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية	6
118	كتاب أعداد معلمي ومعلمات لواء ناعور	7

القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد: آية رائد عزت أبو غيث

إشراف: الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور في المملكة الأردنية الهاشمية، تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء ناعور، البالغ عددهم (1412) معلماً ومعلمة، وتكوّنت عينة الدراسة العشوائية البسيطة الممثلة من (302) معلماً ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمحور القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء ترتيب مجالات القيادة التحويلية تنازلياً وفق الترتيب الآتي: مجال "التأثير والجاذبية" بالمرتبة الأولى، ثم مجال "الاستثارة الفكرية" ثانياً، فمجال "التحفيز والإلهام" ثالثاً، وأخيراً مجال "الاعتبارات الفردية" بالمرتبة الرابعة، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور الريادة الاستراتيجية جاءت مرتفعة، حيث جاءت مجالات الريادة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً كالآتي: مجال "القيادة الريادية" أولاً، ثم مجال "التفكير الريادي" في المرتبة الثانية، فمجال "الثقافة الريادية" ثالثاً، ورابعاً في المرتبة الأخيرة مجال "إدارة الموارد استراتيجياً"، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين متوسط درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية، والريادة الاستراتيجية. زمن أبرز توصيات الدراسة: الاستمرارية في المحافظة على درجة ممارسة القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية لما لها من أثر إيجابي في رفع كفاءة الميدان التربوي. والاهتمام في بناء العلاقات الإيجابية بين المديرين والمعلمين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، والثناء عليهم وتعزيزهم من خلال شهادات التقدير، وكتب الشكر.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الريادة الاستراتيجية، الاستثارة الفكرية، التفكير الريادي، الثقافة الريادية.

**The Degree of Practicing Transformational Leadership and its
Relationship to Strategic Entrepreneurship among public Schools
Principals in the capital Amman from the Teacher's Perspective**

Prepared by :Aya Raed Abu Gheith

Supervised by :Dr. Kazim Adil Al Ghouli

Abstract

The study aimed to identify the degree of transformational leadership and its relationship to strategic entrepreneurship among government school principals in the capital Amman from the teacher's perspective, and their number reached (1412) teachers. The sample consisted of (302) male and female teachers that who chosen by using a simple random method, and the study followed the correlational and descriptive approach; also the questionnaire was used as a tool for the study, after it was ascertained its truthfulness and stability. The results of the study showed that the estimates of the members of the study sample on the degree of practice of public school principals of the axis of transformational leadership came to a high degree, where the areas of transformational leadership ranked in descending order: the field of "influence and attractiveness" in the first place, then the field of "intellectual arousal" secon, the field of "motivation and inspiration" third, and finally the field of "individual considerations" in the fourth place, all of which came with a high degree.

The results of the study also showed that the estimates of the members of the study sample for the axis of strategic Entrepreneurship came High, where the areas of strategic Entrepreneurship ranked in descending order as follows: the field of "Entrepreneurial Leadership" first, then the field of "entrepreneurial thinking" in second place, the field of "entrepreneurial culture" third, and fourth in the last place the field of "Strategic Resource Management", all of which came with a high degree. A statistically significant positive correlation was also found between the average degree of transformational leadership practice among public school principals and strategic leadership. Entrepreneurship the most prominent recommendations of the study: continuity in maintaining the degree of practice of transformational leadership and strategic Entrepreneurship in public schools because of its positive impact in raising the efficiency of the educational field, and interest in building positive relationships between principals and teachers and their participation

in the decision-making process, praise them and strengthen them through certificates of appreciation, books of doubt.

Keywords: Transformational Leadership, Strategic Entrepreneurship, Intellectual Arousal, Entrepreneurial Thinking, Entrepreneurial Culture.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تشهد المؤسسات التربوية تغييراً نسبياً في مختلف المجالات، في ظل التطورات المتسارعة في عصرنا الحالي، ولطبيعة هذه التغيرات تسعى قيادات المؤسسات التربوية بعمل تحولات جذرية من أجل الحفاظ على الاستدامة المؤسسية، ولذلك تعتبر القيادة من أبرز أدوات نجاح العملية الإدارية. أنّ القيادة الفاعلة لا تأتي بدون قائدٍ ناجحٍ قديرٍ على التأثير بالآخرين، وعلى استشراف المستقبل، من خلال مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار؛ لتجاوز التحديات والمشكلات الإدارية في الميدان التربوي، علاوة على تعزيز المنجزات ورفع مستوى الأداء المؤسسي في الميدان التربوي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، نظراً للثورة التكنولوجية، والتقدم السريع في أساليب الاتصال والمعلومات، حيث يشهد العالم تطورات متعددة وتغزو التكنولوجيا جميع مجالات الحياة، وتتجه نحو التعليم بشتى صورته سواء كان في المدارس أم المعاهد أم الجامعات، وهذا ما يحتم على المؤسسات التربوية العمل على تنمية قدرتها تجاه استخدام مثل هذه الوسائل بالشكل الأمثل والتدريب عليها، وتطويرها، وتحسين قطاع التعليم وتطويره من خلال إيجاد بيئة تعليمية آمنة ومحفزة لتحسين جودة مخرجاتها؛ لمواكبة وتيرة التغيير والتطوير السريع، والتكيف معه، لتكوين عائدٍ مهمٍ للتنمية الاقتصادية من خلال استثمار رأس المال البشري في قطاع التعليم (العسكري، 2016)

يرتبط نجاح أي عمل جماعي في المؤسسات على مدى قدرة القائد الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استثمار قدراته ومؤهلاته، وتأثيره في الآخرين من خلال قيامه بواجبه في تسيير أعمالهم، وقد أصبحت قيادة المؤسسات في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً مما كانت عليه في السابق،

بسبب التغيرات السريعة والتطور التكنولوجي وكبر حجمها، وزيادة عدد العاملين فيها، وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها والتغيرات التي طرأت على البيئة وانفتاحها على المؤسسات الأخرى (الفقاوي، 2018)، فالفائد يعتبر جوهر العملية الإدارية وسر النجاح أو الفشل للمؤسسة، حيث يسعى القائد الناجح إلى تحفيز جهود الفريق واستثمار طاقاتهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (Al-shanti, 2017).

وتعتبر المدرسة المؤسسة التربوية النظامية التي أوجدت لتحقيق أهداف المجتمع، وتهتم المدرسة بشكل أساسي بالتنمية الشاملة للطلاب، وتعليمهم بشكل صحيح وسليم، وتزويدهم بالمعرفة والعلوم والقيم والمهارات الحياتية، وصقل سلوكهم، وغرس القيم الأخلاقية في المؤسسات التعليمية من أجل صقل مواهبهم، وتعزيز الإبداع، فالهدف النبيل للمدرسة هو تربية النشء وإعداد جيل المستقبل، وتنمية جيل نشط في مجتمعه، يساهم في تقدم المجتمع وتجديد شبابه والحفاظ عليه، حيث إن التعليم مفتاح التنمية الشاملة للمجتمع (العسكري، 2016).

وعليه ازداد الاهتمام بدور مدير المدرسة كقائد تعليمي ملهم نظراً لدوره الرئيس في تحقيق الأهداف، والذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالطرق والأساليب التي يستخدمها من حيث المهام الإدارية والموارد المادية والبشرية، لتحقيق انتقال سلس للتغيير، ومواكبة التطور وتلبية المعايير المدرسية الفعالة ومهارات القرن الحادي والعشرين وتحسين العملية التعليمية وتحقيق العلاقات الإنسانية من خلال إيجاد بيئة تربوية وتعليمية مناسبة، وبث روح الحماس بين جميع المرؤوسين في المدرسة، واختيار أسلوب قيادي ديمقراطي بعيداً عن الأساليب التسلطية، يضاعف جهده لحل المشكلات، ويتنبأ بالصعوبات التي قد يواجهها وكيفية تجنبها وتقليل تأثيرها على جميع العاملين في مجال التعليم (مقبل، 2018)، (المنتشري، 2018).

ويعتبر مدير المدرسة القائد التربوي، وصاحب أهم منصب في المدرسة، حيث يكون المثل الأعلى الذي يقتدي به الطلبة والمعلمين وهو صاحب مسؤولية تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، فهو من يقوم بالعديد من المهام ومنها: توحيد جهود الفريق، وتوجيههم نحو رؤية المستقبل، والحد من الصراعات، وترتيب الأولويات واستثمار الوقت، واحتواء الأزمات، والتركيز على الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال (الفقعاوي، 2018).

ونظراً لتنوع نظريات وأساليب القيادة وأنماطها، فإن مدير المدرسة يتحمل عبئاً ثقيلاً ويتطلب منه تبني نظريات قيادة فاعلة ومؤثرة، حيث حظيت القيادة على اهتمام الكثير من العلماء والمفكرين والفلاسفة وبدأوا في دراسة كل ما يرتبط بها، أصبحت أساسها العملية الإدارية التي يحكم بواسطته على نجاح المؤسسة من عدمه، وأصبحت في جوهرها الرابط بين العاملين وخطة المؤسسة والرؤية المستقبلية، لذلك لا بد من الإشارة إلى أن هناك تفاوتاً في تعريف القيادة، فالبعض يرونها سمات شخصية، بينما يراها آخرون سلطة رسمية، وآخرون يرونها سلوكاً وتفاعلاً وتأثيراً على الأفراد، "وكشفت الدراسات المسحية أن هناك (350) تعريفاً للقيادة، ويتفق عموماً على مفهومين أساسيين: أولاً: يوتر القائد بشكل مقصود على سلوك الأفراد في المنظمة، وثانياً: أن القيادة تحدث في عمليات تفاعلية بين فردين أو بين عدة أفراد" (ديواني، 2018:21).

ونظراً لأهمية اتباع القائد نمطاً قيادياً جديداً، بعيداً عن الأنماط القيادية التقليدية، عبر توظيف أنماط قيادية حديثة، تعتبر القيادة التحويلية من النظريات المعاصرة التي تتسم بالتطوير والحدثة، ومن أكثر النظريات شهرة في المؤسسات التربوية، ومن مرتكزاتها إحداث التغيير وتطبيقه في عدد من الميادين، وأبرزها الميدان التربوي، بشكل رئيس، متمثلة بإعطاء الاهتمام بالمشاعر الفردية للمرؤوسين وإرشادهم باتجاه تحقيق المزيد من التقدم والنمو (السعود، 2021)، وذلك من خلال تحفيز

والهام التابعين باستخدام أساليب قيادية متطورة تنمّي فيهم الحماس والثقة وصولاً إلى أفكار جديدة نيرة، وتستثير تفكير التابعين، وتوسّع آفاقهم للوصول إلى البراعة في حلّ المشكلات والتحديات التي تواجههم (الغامدي، 2021). وأخيراً وليس آخراً تتمثّل بالقدرات العالية في التأثير على المرؤوسين من خلال الحضور الجيد والجادبية (الطويل، 2006).

"تقوم القيادة التحويلية على التمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات بناءة وهادفة مع مرؤوسيهم للنهوض بكل منهما والوصول لأعلى مستويات الأخلاق والدافعية وزيادة نشاطهم نحو تحقيق الأهداف، وتعتبر من أساليب القيادة الحديثة التي تهدف إلى التأثير على الأفكار وتغيير المواقف وتحسين المهارات والسلوكيات الإيجابية من خلال التأثير الملهم" (الزهراني 2020، 344).

كما أن التطور الهائل في التفكير الإداري، وخاصة التفكير الاستراتيجي أدى إلى تراكم المعرفة والخبرة العملية الواسعة للمنظمات، في المقابل انتقل البحث حول الريادة كمدخل للتطوير من دراسة الريادة على مستوى الفرد إلى دراسة الريادة على مستوى المنظمة في بداية الثمانينات من القرن الماضي، وهذا نتيجة لتعرض العديد من المنظمات بما في ذلك المؤسسات التعليمية لموجة من التغيرات السريعة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المختلفة، مما يجعل من الضروري بالنسبة لهم إيقاظ روح الريادة الإستراتيجية، ويتطلب الأمر من القيادات إدراك أبعاد الريادة الاستراتيجية الأساسية وصولاً لإيجاد آليات لتطبيقها لتحقيق الأهداف المرغوبة منها (العتيبي، 2020).

ويسعى القائد الناجح لتحقيق الريادة الاستراتيجية كنقطة انطلاق مستقبلي للمؤسسات في الوقت الحالي، لأنها تهىء البحث عن أساليب جديدة تجعل المنظمة في طريقها للإبداع والابتكار، فتوقع المشكلات والتحديات وتجاوزها يحتاج لقيادة تمتلك مهارات ريادية استثنائية (الزبط، 2019)، وتعد

الثقافة الريادية من أهم العوامل التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو البراعة في العمل، وتشجع الممارسات الريادية المتصفة بالمخاطرة والاستقلالية من أجل إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة (السر، 2017)، وبالارتكاز على العقل الريادي الذي يعدّ ظاهرة فردية أو جماعية ذات أهمية للمديرين والتابعين للتفكير والعمل ريادياً لتحقيق الميزة التنافسية (حميد، 2015)، نلاحظ أن الريادة الإستراتيجية أداة النجاة للمنظمات في الوقت الراهن؛ لأنها تتيح لها البحث عن الوسائل والطرق الجديدة التي تجعل المنظمة تسير نحو الإبداع والابتكار والنمو، وتحقيق الأداء الأفضل.

وينبثق مفهوم الريادة الإستراتيجية من خلال عملية التكامل بين المنظور الإستراتيجي ومنظور الريادة، حيث إنها فلسفة للممارسات الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استثمارها، فالريادة الإستراتيجية إجراءات وممارسات توجه سلوك المنظمات للبحث عن الفرص الحالية والمستقبلية بل وإيجادها واستثمارها لتكون مصدراً للتنافسية المستدامة، فلا بد لمديري المدارس ان يبحثوا عن فرص تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية وهي: التفكير الريادي، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والموارد المدارة استراتيجياً في إدارة المدرسة؛ من أجل بناء ميزة تنافسية فريدة بطرق يصعب على المنافسين فهمها ومحاكاتها لتحقيق الأهداف المرغوبة (Kimuli, Ajagbe, & Udom 2016).

لذلك يسعى القائد التحويلي في المؤسسة التربوية إلى استثمار القدرات الإبداعية، والبحث عن إبداعات متميزة جديدة لتطوير الخطط لتحقيق الريادة الاستراتيجية بمدى امتلاكه لصفات القائد التحويلي الناجح في الميدان التربوي، لتصبح المؤسسة ملزمة بتوفير أفضل ما لديها من مقدرات ابتكارية ذات تميز عالي، لتبقى رائدة مقارنة بمنافسيها، وتتغلب على الصعوبات التي تواجهها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن العلاقة المفترضة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية

للقيادة التحويلية، والريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين

مشكلة الدراسة

يعتبر قطاع التعليم أحد أهم القطاعات التي تبذل وزارة التربية التعليم جهودها لتطويره، والذي يعتبر من أهم القطاعات الاجتماعية وجزءاً لا يتجزأ من نسيج المجتمع وتطوره، ونظراً لوجود بعض المشاكل في الميدان التربوي كزيادة أعداد الطلبة، والانفجار المعرفي، وقلة الموارد، التي تؤثر سلباً على أداء القادة وتنعكس على أداء المعلمين داخل المؤسسة التربوية، أصبح من اللازم إيجاد أسلوب قيادي حديث يتماشى مع التحديات، تكمن مشكلة الدراسة من التحديات التي فرضت على مديري المدارس تطبيق نمط قيادي حديث، بالإضافة إلى التطورات التي ظهرت في المجال التربوي وما رافقها من تحول الدور التقليدي لمدير المدرسة الذي كان يقتصر على تسيير أمور المدرسة إلى أدوار متنوعة أبرزها تطوير ورفع كفاية العملية التعليمية (خيري، 2019).

وكما أكدت مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وضرورة ممارستها لما لها من أثر على سلوك التابعين مثل دراسة السفيناني وآخرون (2021)، والوحش، (2021) والفليتيّة (2014) وضرورة تبنى ونشر القيادة التحويلية في المدارس لما لها من دور إيجابي في مواجهة التحديات في المؤسسة، باعتبارها نمطاً جديداً في القيادة وحاجة المؤسسات التعليمية لها كونها لا تقف على تطوير الموارد المادية والبشرية، وإنما تركز على وجود إداريين يتصفون بمهارات إدارية تساعدهم على وضع الخطط وتنفيذها بالطريقة المناسبة من خلال الوظائف الإدارية.

وتعتبر الريادة الاستراتيجية من الأنماط الإدارية الحديثة في المؤسسات التربوية وخاصة المدارس لما لها من دور في مواكبة التطورات، إذ وأكدت دراسة المساعفة (2020)، والحكيم (2017) على ضرورة تعزيز ونشر ثقافة الريادة الاستراتيجية كأداة لتوجيه قادة المدارس لمواجهة

التحديات وإدارة الأزمات واستثمار الفرص لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التربوية والاستمرار في وضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أوصت دراسة الزيت (2019) بضرورة توفير مناخ ديمقراطي داخل المؤسسة وبشكل محفز للمعلمين، إذ يتبنى هذا المناخ الديمقراطي قادة المدارس لما له دور أساسي في المدرسة ويعزز مفاهيم الريادة الاستراتيجية لديهم، وكما يتفق معظم صانعي القرار والأكاديميين على أن الريادة الاستراتيجية أمر لا غنى عنه لتنمية المجتمع وتطوره (اليونسكو، 2010) حيث تعتبر القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية في المدرسة عنصران هامين وأساسيان لنجاحها واستدامتها وذلك من خلال دورهما في تحقيق الانسجام بين المدير والمعلمين، والتغلب على التحديات والمشكلات بالاعتماد على أساليب ريادة مبتكرة محفزة وملهمة للمرؤوسين.

واستشعرت الباحثة خلال عملها في الميدان التربوي أهمية تطبيق القيادة التحويلية على فرض أن تطبيق مديري المدارس لها سيحقق الريادة الاستراتيجية، وتحديداً بعد معايشة الميدان التربوي لجائحة كورونا، وما واكبها من استثمار لأبرز النظريات والأدوات القيادية المتقدمة لتحقيق الاستدامة التربوية بأعلى عائد على الميدان التربوي، إذ تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس للإجابة عن التساؤل الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية، والريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمان؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية، وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور، من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في

مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمّان؟

2: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في

مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمّان؟

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

ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية، والريادة الاستراتيجية من وجهة نظر

المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمّان.

أهمية الدراسة

تتبنق أهمية الدراسة من بحثها في موضوع حديث نسبياً، يربط بين كل من متغير القيادة

التحويلية، ومتغير الريادة الاستراتيجية، ومن الدور الرئيس المنشود الذي تقوم به المؤسسات التربوية

في إحداث التنمية في المجتمع. حيث يؤمل تسليط الضوء على هذا الموضوع من ناحية معرفة علاقة

القيادة التحويلية بالريادة الاستراتيجية في التحسين والإصلاح والوصول للأهداف المرجوة، والتعرف

على فائدة ممارسة القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية لدى القيادات التربوية في وزارة التربية

والتعليم، وقد تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين لإجراء دراساتٍ وأبحاثٍ أخرى في هذا المجال وفق

متغيرات أخرى، كما يؤمل إثراء المكتبة العلمية بدراسة جديدة في هذا المجال.

كما يؤمل أن تقدم الدراسة بعض التوصيات والمقترحات التي تختص بالقيادة التحويلية والريادة

الاستراتيجية التي من الممكن أن يستفيد منها مديرو المدارس، والقيادات التربوية، وأصحاب القرار

في وزارة التربية والتعليم الأردنية لتأدية دورهم القيادي في تطوير وتحسين إدارة المدرسة، وتطوير

العمل الإداري في الميدان التربوي من منظور قيادي حديث، وهذا بالإضافة إلى تزويد الباحثين

بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة في مجال القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية.

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: نمط قيادي يتفاعل فيه القائد مع المرؤوسين من خلال تكوين رؤية مشتركة، وزيادة الدافعية، والإقناع، والإثارة، والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات؛ للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة (القبلي والعمراني، 2017).

وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً: بأنها متوسط الدرجة التي سيحصل عليها مديرو المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمان من خلال استجابة المعلمين على أبعاد الاستبانة الأربعة الخاصة بالقيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي، والحافز والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية.

الريادة الإستراتيجية: العملية التي تهتم بالتجديد في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، من خلال وجود فكر وفلسفة ريادية وتوليد الأفكار الابتكارية الجذرية، وتكامل بين الصفات الريادية والإستراتيجية بأسلوب يساعد المؤسسة على إيجاد ثروة وقيمة (نصير، 2017).

وتعرف الريادة الاستراتيجية إجرائياً: بأنها متوسط الدرجة التي سيحصل عليها مديرو المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمان من خلال استجابة المعلمين على أبعاد الاستبانة الأربعة الخاصة بالريادة الاستراتيجية، وهي: التفكير الريادي، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحد المكاني: طبقت الدراسة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في

المملكة الأردنية الهاشمية.

الحد الزمني: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021_2022.

الحد البشري: معلمي ومعلمات المدارس الحكومية.

الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور للقيادة التحويلية، والريادة الإستراتيجية من

وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويتطرق الأدب النظري إلى القيادة التحويلية والريادة الاستراتيجية، ثم الدراسات السابقة ذات العلاقة، والتعقيب عليها.

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على موضوعات متعددة توضح مفهوم القيادة، والمهارات القيادية، ونظريات القيادة، ومفهوم القيادة التحويلية وأبعادها، وأهدافها، وجملة من خصائصها، وأهميتها، والتعرف أيضاً على مفهوم الريادة الاستراتيجية وأبعادها وأهميتها وخصائصها.

مفهوم القيادة

تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية، حيث كانت ولا تزال محور اهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، وتعددت تعريفات القيادة، ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد، إلا ان هناك اتفاقاً على أن القيادة هي فن التأثير في الآخرين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، وبغرض إرشادهم أو تسهيل وتنظيم العلاقات والأنشطة بين مجموعة أفراد أو منظمة يراد تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وأشارت متولي و صالح (2021) في تعريف للقيادة إلى أنها القدرة على التوجيه والتأثير في سلوك الآخرين من خلال المشاركة الإيجابية والتحفيز بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، بينما أشار Alshihabat & Atan (2020) إلى أن القيادة قدرة القائد على التأثير والإلهام في الآخرين، وأن القادة أو المديرين بشكل خاص يميلون لامتلاك مهارات القيادة، وتعلم خصائص ومهارات قيادية محددة لمواجهة التحديات والتعامل مع مختلف المواقف، والمساعدة في التغلب على العقبات

والتحديات بنجاح وكفاءة، وعرفها عبدالرؤف (2020) بأنها الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعتمد نجاح وفعالية القيادة الإدارية على السمات الشخصية للقائد، والمؤهلات الثقافية، والخبرة المهنية التي تمكنه من اتخاذ قرارات صحيحة وفعالة تؤهله لمواجهة أي موقف يتعرض له، بالتالي يحتاج القائد إلى قدرات وإمكانيات من حيث التخصص والمؤهل الدراسي، وامتلاك المعرفة والخبرات، بالإضافة للإمكانيات الاجتماعية في القدرة على موازنة أعباء المسؤولية مع متطلبات الظروف الاجتماعية السائدة مثل نظرة المجتمع وظروف الأسرة والظروف الاقتصادية (الشهابي ومحمد، 2016).

المهارات القيادية

هناك مجموعة من الصفات والمهارات يتصف بها القائد وتميزه عن غيره، وتعطيه القوة لتحقيق الأهداف في المؤسسة بكفاءة، بالإضافة إلى زيادة الفاعلية في المؤسسة باعتباره القدوة والأساس العاملون ويتأثر به العاملون ويتبعونه، فإذا أراد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد-العاملين-الموقف) فلا بد من أن يكتسب أربع مهارات ليحقق أهداف المؤسسة، ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وتدوينها عامر (2013) وسعود (2020) وتتمثل فيما يلي:

أ. المهارات الفكرية التصورية: وهنا يجب على القائد أن يمتلك المهارات التصورية المتمثلة المقدره على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، واستشراف المستقبل بالارتكاز على امتلاك المقدره العقلية بحيث يستشعر بالمشكلة قبل حدوثها، وهذا يتطلب أن يكون القائد على دراية شاملة بالمؤسسة وبيئتها وطبيعة العاملين فيها ومعرفة أهدافها ورؤيتها، والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل آراء الآخرين، وكذلك آراء تغير المؤسسة وتطويرها، بما يتناسب مع متطلبات العصر

وظروفه.

ب. المهارات الذاتية أو الفردية: هي تلك الخصائص الشخصية والقدرات العقلية المتمسمة بالإبداع، والابتكار، فضلاً عن سلامة الجسد والقدرة على التحكم بالانفعالات وضبط النفس، وتحمل ضغوطات العمل، والشجاعة والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف والمقدرة على التنبؤ بالصعاب، وابتكار الوسائل لمواجهتها والتغلب عليها، وأداء المهام على أكمل وجه.

ج. المهارات الفنية: هي المهارات التي يستخدمها المدير في عمله، بأساليب وطرق مختلفة تمكنه من مواجهة المواقف التي يتعرض لها وذلك يتطلب توفر قدر عالي من المعلومات وأسس علمية لنجاح العمل الذي يقوم به من خلال رسم السياسات العامة وبناء أنظمة الاتصال والتواصل وتوزيع المهام المتنوعة، وترتبط بالجانب العلمي الذي يستند على حقائق ومفاهيم علمية ناجحة من يساعد المدير على التفاعل مع التابعين بإيجابية والإمام بأعمالهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

د. المهارات الانسانية: ترتبط المهارات الانسانية بالطريقة والأسلوب الذي يتبعه المدير في التعامل مع التابعيين مما يجعلهم متعاونين ومخلصين في العمل ويزيد من مقدرتهم على الانتاج، والتي تتمثل في مدى كفاءة المدير للتعرف على متطلبات العمل والعاملين مما يدفعهم للعمل بحماس بروح معنوية عالية ويحقق الرضا الوظيفي، وتوليد الاحترام المتبادل بينهم وبناء الثقة، ولذلك تعتبر المهارات الانسانية من المهارات الضرورية والمهمة في العمل.

ونستنتج مما سبق، أن القادة الذين يمتلكون المهارات القيادية يسهمون في توحيد جهود التابعيين نحو تحقيق الأهداف المنشودة ونجاح مؤسساتهم وزيادة ولاء التابعيين وتوفير بيئة إيجابية محفزة للعمل فالقيادة تعتبر فن ولا تقتصر على توجيه الأوامر والتعليمات فقط بل لابد أن تكون ملهمة تدفع

العاملين للاقتداء بها، فيكتسب التابعيين بذلك مهارات القائد ويمكن شحذ هذه المهارات وتطويرها من خلال عقد الدورات التدريبية وورشات العمل.

وترتبط القيادة بالتحديث والتطوير، وهي عامل مهم في تفعيل قدرة المنظمة على أداء واجباتها بكفاءة وتحقيق أهدافها المرجوة، تعتبر سلوكيات واتجاهات القادة مؤشرات مهمة لفهم أنواع الجهود المبذولة لتحسين الأداء وتطوير المؤسسة والموارد البشرية (أبو النصر، 2009). وتعتمد فعاليتها على النمط القيادي الذي يتبعه، ولذلك من الضروري تبني أنماط قيادية تساعدها على أداء مهام التحديث والتطوير.

نظريات القيادة القديمة

اهتم الأدباء والمفكرون منذ الأزل بتفسير القيادة وأهميتها وتأثيرها على السلوك البشري وتسيير الجماعات للوصول إلى الأهداف فظهرت العديد من النظريات، منها:

نظريات القيادة التقليدية ومن مسلماتها أن القادة يولدون ولا يصنعون ومنها: نظرية الرجل العظيم وهي أولى نظريات القيادة وتقوم على فرض أن القادة لديهم خصائص وصفات يتوارثونها ولا يكتسبونها، كذلك وجاءت نظرية السمات امتدادا لنظرية الرجل العظيم بأن القادة لديهم السمات التي تجعلهم قادة (الجارودي، 2011).

النظريات السلوكية وتفترض أن القادة يكتسبون ويتعلمون المهارات ولا يولدون قادة؛ لذلك تركز على سلوك القائد وفاعليته وأبعاد القيادة وهي (الجماعة، الهدف، التفاعل)، ومن الأمثلة على النظريات السلوكية: نظرية الشبكة الإدارية وتقوم على بعدين، هما: الاهتمام في التابعين والعمل، ونظرية (X&Y) حيث أنها تقسم المرؤوسين إلى مجموعتين: المجموعة (X) وهم مرؤوسون سلبيون ويمتلكون مهارات محدودة، والمجموعة (Y) وهم مرؤوسون إيجابيون يمتلكون مهارات متعددة ومستقلون، ونظرية

الأبعاد الثلاث التي تقوم على ثلاثة أبعاد وهي : العمل والعاملون والفاعلية (دواني، 2013).

النظريات الموقفية أو النضج الوظيفي وتقوم على أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يكون ناجحاً دائماً وفي كافة المواقف، وأن أساليب القيادة مرتبطة في العوامل المتعلقة بموقف معين، وسميت كذلك لاعتمادها على الموقف، الموقفية لفيدلر Fiedler والتي تشير على أن أداء القائد يرتكز على ثلاثة عوامل وهي : العلاقة بين القائد والتابعين، وسلطة القائد، وهيكل العمل، ونظرية الهدف والتي من خلالها يبين القادة للمرؤوسين الطريق المؤدي إلى الأهداف، وأن فاعلية القائد تعتمد على رضا التابعين ونظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) والتي تقوم على أن سلوك القادة يعتمد على درجة نضج التابعين ووعيهم وأنه لا يوجد نمط إداري واحد يصلح لكل زمان ومكان (العبيد، 2019).

نظريات القيادة الحديثة

تطورت مفاهيم القيادة إلى أن وصلت إلى مفهوم التأثير في سلوكيات الأفراد الآخرين تبعاً للصفات القيادية لدى القائد وطبيعة التابعين والمواقف القيادية، مما نتج عن ظهور العديد من نظريات ونماذج القيادة الحديثة التي تحمل في مضامينها التكامل والتكيف مع الحاضر ومحاكاة المستقبل والإبداع، للتغلب على تحديات العصر الحالي المتمم بالسرعة والانفتاح والانفجار المعرفي، مثل تحديات العولمة والمنافسة والتقدم العلمي والتكنولوجي، ومن الباحثين والمفكرين والإداريين الذين اهتموا في دراسة القيادة الحديثة لنقل المؤسسات نحو التقدم والتكيف سونج (Song)، وديلتز (Dilts)، وهانت (Hunt)، ومن أبرز النظريات القيادية ما يأتي:

القيادة الكاريزمية (الجاذبة): ويعتمد هذا النوع من القيادة على الصفات التي يمتلكها القائد،

مثل المقدرة على التأثير في نفوس التابعين وتوجيه الاتباع والذكاء، وسرعة البديهة، والمقدرة على

اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتحمل النتائج، والإلمام بالمعارف المتنوعة، بامتلاكه مهارات التواصل والاتصال؛ فهو يتمتع بشخصية جذابة تجذب من حوله وتوجههم نحو تحقيق أهدافهم المنشودة (يونس، 2015).

القيادة الملهمة: وهي مقدرة القائد التأثير على التابعيين وإعطائهم الحفز لبذل طاقاتهم، من خلال ما يتمتع به من مهارات وسمات خاصة، فهو الملهم الذي يسعى إلى إثارة الدافعية لتحقيق الأهداف المرجوة، ويجذب من حوله، ويزيد فيهم الحماس والإعجاب بما يمتلكه من سمات شخصية مثيرة للإعجاب (فليون، 2018).

القيادة الرؤيوية: هي القيادة القائمة على بناء الرؤية المشتركة واستشراف المستقبل، وأن القائد قادر على تحقيق الرؤية وتحويلها إلى واقع وتحمل المسؤولية، ويمتلك مهارات حل المشكلات، وهو قائد يسعى إلى تأسيس المؤسسات وبنائها فهو مهندس المستقبل (الجنابي، 2019).

القيادة الخادمة: وهي أسلوب قيادي أخلاقي يتسم به القائد بتقديم مصلحة التابعين على مصالحه الشخصية، حيث يسعى إلى تقديم الدعم والتقدير والاحترام لهم، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في نموهم المهني وخدمة أهداف المؤسسة (الحميدي، 2019).

القيادة التحويلية: يرفع هذا النمط القيادي مستوى الوعي والقيم لدى الأفراد، ويعددهم ليكون قادة المستقبل من خلال منحهم أدواراً مهمة لبناء المؤسسة وإحداث التغييرات، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم بالمنظمة وتسود الثقة فيما بينهم (آل منصور، 2019).

وتعتبر القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الحديثة المعاصرة التي تؤثر على القادة والمرؤوسين، لزيادة أدائهم، ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم الخدمة الأفضل وباستخدام الموارد بكفاءة مع توفير الدعم

لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية، وتحسين المهارات والسلوكيات الإيجابية (الزهراني، 2020).

مفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة ظاهرة موجودة منذ الأزل، حيث حظيت باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، بالاستناد إلى مسؤولية القائد ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال فن إدارة الناس والتأثير بهم، فلا بد أن يتحلى بالعديد من الصفات ليكون قادراً على ذلك، وفي الوقت الذي يشهد فيه قطاع التعليم تطوراً مستمراً، برزت أهمية القيادة التحويلية في الميدان التربوي كأحد النظريات الحديثة في المجال القيادي، حيث تشجيع العاملين نحو الإنجاز، الأمر الذي لا بد منه من أجل الوصول للهدف.

يرى ماجد (2016) ان القيادة التحويلية هي القدرة على التواصل مع الأفراد وحثهم للقيام بالواجبات الموكلة إليهم بأفضل الجهود، من خلال إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات من طرف المرؤوسين وذلك بالاهتمام ومراعاة حاجاتهم وتنظيمها وعرفها (Burns) على أنها عملية تنشيط التابعين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة (ضيف ومراد، 2018)، ويرى كل من (Techy & Devan) أن القائد التحويلي هو من يسعى إلى زيادة الوعي لاحتياجات المرؤوسين وتحويل هذا الوعي إلى آمال، وتوقعات ومن ثم تنبثق لديهم الدافعية نحو إشباع حاجته فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في الحياة العملية (العوفي وآخرون، 2019)، وتعرفها شقواره (2013، 47) بأنها " عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بتغيير من قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي".

ويتضح أن مفهوم القيادة التحويلية يقوم على الارتقاء بالمرؤوسين إلى مستوى رؤية المنظمة، والعمل على تنميتهم وتطويرهم فردياً أو على المستوى الجماعي، ذلك من خلال الالتزام بمجموعة

من الأبعاد، وهي: التأثير والجاذبية، الاستثارة العقلية، التحفيز والإلهام، والاهتمام بالمشاعر الفردية، وذلك من أجل رفع توقعات الإنجاز وتحقيق كل ما يخدم أهداف المنظمة في الحياة العملية (العوفي وآخرون، 2019).

سمات القائد التحويلي

ليكون القائد التحويلي قادراً على تحويل المؤسسة نحو الأفضل وتحقيق أهدافها لابد أن يتسم بالعديد من السمات التي تميزه عن غيره من القادة، فالقائد التحويلي على ارتباط شديد بالعاملين ويسعى لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، ويمتلك كاريزما وجاذبية تجعله قادراً على التأثير في التابعيين، وينمي شعور الالتزام والثقة في نفوسهم من خلال اهتمامه باحتياجاتهم الخاصة والعامة من تدريب وتعليم ويجعلهم أكثر كفاءة وقدرة، ويمتلك العديد من المهارات التي تجعله ملماً بعمله وناجحاً من خلال مساعدة التابعيين، ويعمل على تحفيز التابعين مادياً ومعنوياً ويفوضهم بالعديد من المهمات لاكتشاف وصقل قدراتهم، ولا يتدخل بعملهم ويبقى على اضطلاع دائم على سير العمل، ولديه قدرة عالية على التنظيم والتخطيط الابداعي والابتكاري، والقادة التحويليين لا يعتمدون على الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثلاً يقتدى به، وتكون سلوكياتهم مطابقة لأقوالهم، ويتسم القائد التحويلي بالتواضع في تعامله مع التابعيين ويتبع النهج الديموقراطي في رأيه بالعمل ويؤثر على الآخرين بأسلوب الإقناع (عبد الهادي، 2016).

أبعاد القيادة التحويلية

هناك أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، حيث أنها تتعلق بشكل أساسي بالتغيير الإداري وأصبحت من المفاهيم واسعة الانتشار في الوقت الحالي نتيجة لتأكيدتها بشكل مستمر على التغيير، وهذه الأبعاد هي:

التأثير والجاذبية (الكاريزما): أي أن القائد التحويلي هو نموذج يقتدى به المرؤوسين، وكل ما يتعلق في سلوك القائد يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين وهو ما ينعكس على سلوكهم، وحتى يؤتي هذا الإعجاب ثماره لا بد من المشاركة في المخاطر، وأن يتجاوز المصلحة الشخصية من أجل الصالح العام، ويظهر مستوى عالٍ في السلوك الأخلاقي بما يمتلك من إحساس عالٍ يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين في شكل مثالي إلى مستويات عليا وفق ما هو متوقع، والتأثير المثالي يتمثل في قدرة القائد على استمالة الأفراد لتحقيق الهدف المشترك، كما هو على ارتباط شديد بمفهوم الكاريزما، وهي: مجموعة من السمات والأنماط السلوكية التي يصبح القادة من خلالها مثلاً يحتذى به من قبل التابعين، ويسعى لتحقيق الرضا الوظيفي للتابعين، ويتمتع القائد التحويلي بالثقة الذاتية العالية، كما أنه صاحب قناعات وقيم واضحة، حيث يسعى القائد التحويلي إلى غرس حب العمل في نفوس التابعين، ويمتلك القدرة على مواجهة الأزمات، ويظهر فخره بإنجازاتهم، كما أنه يمتلك مهارات التواصل والاتصال؛ فهو يتمتع بشخصية جذابة تجذب من حوله وتوجههم نحو تحقيق أهدافهم المرجوة (بزقاري وآخرون، 2017).

التحفيز والإلهام: الذي من خلاله يسعى القائد التحويلي إلى إثارة روح التحدي في نفوس المرؤوسين ودعم الإبداع والابتكار، ويتجسد ذلك من خلال دعم الأفكار ومختلف الآراء الجديدة التي من شأنها تطوير أداء المنظمة ككل، ويعتبر القائد رمزاً ومثالاً للعاطفة، حيث يمتلك القدرة على توضيح وإيصال توقعاته للمرؤوسين من خلال تنشيط الذهن والتفاؤل وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتحقيق الأهداف الذاتية لاتخاذ القرارات وإتاحة ما يلزم من بيانات ومعلومات، ويمتلك نظرة دقيقة حول الأوضاع المستقبلية ويشجع التابعين على التعلم من التجارب السابقة واستثمارها، ويعبر عن الأهداف المهمة بأسلوب سلس وطرق بسيطة (الغامدي، 2021).

الاستثارة الفكرية: تقوم على استحداث التابعين لأفكار جديدة، من أجل التغلب على التحديات التي تواجههم بطرق مختلفة، باستخدام التفكير المنطقي، وعلى القائد التحويلي أن يشجعهم على ذلك من خلال الحوار والعمل على إتاحة الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة واستخدام الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويستثير تفكير التابعين للتجديد والإبداع، من خلال طرح بدائل جديدة لتيسير إنجاز المهمات، وتوفير مناخات تعزز الحوار البناء، ويشجعهم على تبادل الخبرات ويتخذ من التغيير منهجاً قولاً وفعلاً (الجهني وآخرون، 2018).

الاعتبارات الفردية: هي الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للمرؤوسين وإدراك الفروق الفردية وسد الفجوات بينهم، وتبني استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي، والسعي لحل المشكلات التي تعيق نموهم، ويفوض المهام لمن يراه كفواً، وأنه يوكل المهام لمن يمتلك القدرة على إتمامها ومراقبة ما إذا كان الأفراد يحتاجون للتوجيه أو التقييم، ويحرص على دعم رغبة المعلمين في النمو المهني والتغيير، ويهتم بتطوير مهارتهم ويركز على الاتصال المباشر بين التابعين، ويجيد الاستماع لمرؤوسيه مما يعطيهم الثقة والاطمئنان، ويثني على جهود التابعين، يراعي ظروفهم مما يؤدي إلى زيادة التركيز في العمل وتحقيق مزيد من التطور، ويعتبر هذا البعد عنصراً رئيساً وركيزة أساسية لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته وتطلعات التابعين (الغامدي، 2021).

أنماط القيادة التحويلية

أشار البوهي (2011) وخلف (2010) إلى وجود عدة أنماط للقيادة التحويلية المتناغمة والمتربطة

مع بعضها حيث أنه لا يتم الفصل بين تلك الأنماط للدراسة:

القيادة العقلانية

تقوم القيادة العقلانية على تبني المهارات والأفكار والمعارف، وتحليل البيانات والأفكار بالارتكاز على أسس معيارية يتعامل معها، ويعتبر القائد العقلاني شخصاً يمتلك المقدرة على تغيير المؤسسة، من خلال طرحه للأفكار الإبداعية، وهي قيادة مرتبطة بالمركز الوظيفي الذي من خلاله يستمد القائد دوره القيادي بناء على السلطة والمركز الرسمي.

القيادة الإصلاحية

تحتاج القيادة الإصلاحية مهارات استثنائية تتطلب من القائد التعرف على حاجات المرؤوسين وتحفيزهم لإيجاد بيئة اجتماعية، لإحداث التغييرات المطلوبة وإصلاح المنظمة والتغلب على التحديات، في ضوء أن القيادة الإصلاحية تشكل جزء من القيادة التحويلية، إلا أن القائد الإصلاحي لن يتمكن من تحقيق تغيير اجتماعي ملموس، غالباً ما يحدث ذلك نتيجة تقلب البناء الاجتماعي الذي يعمل فيه، كما أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية، تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها المتبعة، ولا تسعى من حيث المضمون إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جذرياً.

القيادة الثورية

هي قيادة نادرة تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية ونقلة نوعية، في العديد من الجوانب، ويتوقف نجاح هذه القيادة على مشاركة التابعين في وضع رؤية المنظمة. وللقيادة الثورية العديد من السمات لتكون تحويلية ناجحة لا بد أن تركز بشكل رئيسي على تحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال بذل الوقت والجهد والمخاطرة، كما لا بد أن تخاطب دوافع وحاجات التابعين، وتسعى إلى رفع مستوى الوعي الاجتماعي والسياسي لكل من القادة والتابعين.

مستويات القيادة التحويلية ومجالاتها

أشار سلامي (2018) إلى أن مستويات القيادة التحويلية تتمثل في الآتي:

1. قيادة تحويلية من الدرجة الأولى: وهي التي تبدأ من قيادة الذات وتسمى القيادة التحويلية الابتدائية.

2. قيادة تحويلية من الدرجة الثانية: وهي التي تبدأ من مساعدة الآخرين للفوز، ويهتم القائد في استثمار الوقت لزيادة الوعي لدى المرؤوسين، ويهتم أيضاً في عرض الأهداف في كل وضوح، وتركيزه على العمل الجماعي وخلق الفرص للآخرين، ويحدد للأفراد احتياجاتهم التدريبية، وتسمى القيادة التحويلية الثانوية.

3. قيادة تحويلية من الدرجة الثالثة: تتميز هذه المرحلة في روح الخدمة وفتح الأبواب لمنظمات تعاونية مفيدة بين الأطراف المختلفة، وهذا ما يتطلب قدر كبير من النضج والتبصر والذكاء، وهو ما يطلق عليه مفهوم الرؤية، وتأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الابتدائية والثانوية.

وتتضمن القيادة التحويلية جانبين أساسيين في المؤسسة بينهما الديب (2012): الجانب التنظيمي ويتضمن القدرة على إعادة وهيكلية التنظيم داخل المؤسسة، من خلال إحداث التغييرات في التنظيم الرسمي والأدوار الوظيفية، والتي تتضمن التأثير غير المباشر على تطوير العملية التربوية، أما الجانب الثقافي والانفعالي فيتضمن إعادة بناء النهج الثقافي في المؤسسات من خلال إحداث التغييرات بالأنظمة المرتبطة بالقيم والمبادئ والمهارات والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز العمل بروح الجماعة، مما ينعكس على إحداث فروق ملموسة في عمليتي التعليم والتعلم داخل المدرسة.

أهداف القيادة التحويلية

هناك عدد من الأهداف الرئيسية للقيادة التحويلية المدرسية والمتمثلة في مساعدة فريق العمل على تطوير ثقافة مهنية وتعاونية مدرسية، وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومشاركة الرئيس للمرؤوسين عن طريق تفويض الصلاحيات للفريق ليكون قادراً على التحسين والتطوير، ومساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم بطريقة فاعلة وناجحة، وذلك بتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة، ووضع البدائل المناسبة، وتجنب البدائل الموضوعة مسبقاً، ومحاورة الآخرين، وتوضيح وتلخيص البدائل ومناقشتها أثناء الاجتماعات، وتعزيز تنمية العاملين من خلال تبني مجموعة من الأهداف للتنمية المهنية للعاملين، وتسهيل هذه العملية بحيث تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمنهج المؤسسة مما يجعل العاملين ملتزمين بها بشكل قوي (سميرات ومقابلة، 2014).

أهداف القيادة التحويلية في المجال التربوي

إن نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المرجوة مرتبط بالعديد من العوامل، وأهمها الصفات التي يتصف بها مدير المدرسة ومهاراته القيادية والإدارية لتمكنه من أداء الأعمال بكفاءة، من خلال توفير بيئة إيجابية للعمل ومشاركة المعلمون في عملية صنع القرار، وتهدف القيادة التحويلية إلى حل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون بطرق أكثر إيجابية من الطرق التقليدية مع تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، وآراء واعتبارات شخصية، وضرورة الاستماع بشكل فعال للآراء المتباينة والعمل على توضيحها، كما أنها تساعد فريق العمل المدرسي على تطوير وتشكيل ثقافة مهنية من خلال وضع أهداف تعاونية مشتركة تسعى لتحقيقها، ومشاركة الآخرين بتفويض السلطة إلى فريق العمل ليكون قادراً على التحسين والتطوير. وتسعى إلى تعزيز الدافعية لدى المعلمين، ويتم تسهيل

ذلك من خلال ارتباطها بأهداف المدرسة والنتائج فيها، مما يولد لديهم شعوراً بالالتزام بها وتساهم في وصول المؤسسة لنتائج إيجابية مع التركيز على القيم والمهام (عاشور وآخرون، 2020).

يسعى القائد التحويلي إلى تغيير المدرسة التي يقودها من النمط التقليدي إلى التحويلي، من خلال مجموعة من المراحل، ومنها الشريف (2015):

إيمان المعلمين بضرورة التطوير والتغيير من خلال التعرف على الفرص المتاحة وتوظيفها والتغلب على التحديات لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعزيز التعاون بين المدير والمعلمين، وتشجيع الأفكار التي تساهم في إحداث التغيير المطلوب، كما وأنه لا بد من تطوير خطط لتحقيق الأهداف التطويرية على المدى القصير للاستفادة منها في التغيير، وإظهار الترابط بين الممارسات الجديدة والأهداف المتحققة، والقيام بتطوير الممارسات والأساليب التي تضمن تطوير القيادة والتميز في إنجاز الأعمال، ولا بد أن يمتلك القائد مهارات تمكنه من مواجهة التغييرات والتكيف معها، والترحيب بها بما يتوافق مع مصلحة المدرسة.

وتنبثق أهمية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية من عدة اعتبارات منها: حاجات المؤسسات التعليمية إلى قيادة فنية إدارية قادرة على استخدام الأساليب الإدارية بكفاءة مع وجود قيادة إنسانية تكفل إعداد طاقات اجتماعية وفردية لنشر المعرفة في الميدان التربوي، بالإضافة إلى ضرورة وجود قيادة تركز على أنماط ونماذج السلوك ذات الأهمية، وعليه يحتاج الميدان التربوي إلى قيادة ينشر المدير من خلالها خبرته ومعرفته حول الأمور التعليمية، ولا بد من وجود قيادة ثقافية تساهم في تثبيت المعتقدات والقيم في المؤسسة (عبد العال، 2015).

وترى الباحثة أن الميدان التربوي بحاجة إلى القيادة التحويلية؛ نظراً لخصوصية أهدافه التربوية الأخلاقية وطبيعتها؛ فهي من المنظمات التي لا تسعى لتحقيق الأرباح، وإنما تعتبر من أهم المنظمات

الخدمية في المجتمع، فهي تحتاج إلى نمط قيادي يساعد في إطلاق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت القيادة التحويلية هامة في مختلف الميادين، فهي للميدان التربوي تعتبر الأكثر أهمية والأكثر نفعاً.

خصائص القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية في النظرة الدقيقة حول الأوضاع المستقبلية للمنظمة، بحيث تشجع الأفراد على التفكير بطرق مختلفة ومن عدة زوايا، بالإضافة إلى حاجتها إلى دقة في الإدراك من القادة، ومهارات عالية مرتبطة في الاحترام والاهتمام بالآخرين، لمواكبة التغييرات الحاصلة اليوم في المنظمات (أقطي، 2018).

يتمتع القائد التحويلي بعدد من المميزات والخصائص تميزه عن غيره من القادة، والتي تسهم بدور فعال في إدارة التغيير، حيث انه يسعى إلى التغيير، ويقوم ببناء تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات الداخلية والخارجية، ويتبنى خطط التغيير نحو الأفضل للمدرسة، مما يسهم في تطوير مهارات المرؤوسين، ويتصف بالثقة والمصادقية مع الآخرين والجرأة، والشجاعة، والقدرة على مواجهة المخاطر، كما ان القائد التحويلي يؤمن بإمكانات العاملين، ويقوم على إشراكهم في اتخاذ القرارات ويثق بهم، ويمنحهم الصلاحيات، ويشجعهم على تحدي الصعوبات التي تعترض التغيير مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذ المهام، إضافة إلى أنه يؤمن بالتعلم المستمر من خلال أخطائه وأخطاء الآخرين، ويحول المشكلات إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تطوير عمل الإدارة وخدمتها، وقادر على التكيف مع الأوضاع المختلفة، والعمل على تطوير وتدريب وتنمية مهارات الأفراد، فالقائد التحويلي لديه رؤية مستقبلية ويتنبأ بالحاجات المستقبلية والعمل على إشباعها، كما يمتلك قدرة على الإقناع في ضوء معايير أداء واضحة ومناسبة لقدراتهم، وتكون طريقة تفكيره عقلانية وواقعية، وقدرة على

اتخاذ القرار المناسب، ويتبنى أفكاراً واقتراحات غير تقليدية وجديدة ويقوم في تطبيقها ويسعى القائد التحويلي إلى تقديم الصالح العام على المصلحة الشخصية، وينمي حب العمل لدى المعلمين كما أنه يحفزهم للتغلب على التحديات ويدعم رغبتهم في النمو المهني، ويقدر جهودهم ويحرص على المساهمة في تلبية حاجاتهم، ويتقبل القائد التحويلي النقد البناء من أجل تجويد العمل، ويتعامل بأسلوب يحظى من خلاله باحترام المعلمين (الحراصي، 2017).

أهمية القيادة التحويلية:

من وجهة نظر الباحثين إن لنظرية القيادة التحويلية أهمية بالغة تساعد القادة في الميدان في التغلب على الكثير من المشكلات التي تواجههم. حيث يقوم القائد بتطوير مهارات التابعين وتذليل العقبات التي تواجههم في أعمالهم، تؤدي القيادة التحويلية دوراً محورياً في إحداث التغييرات من أجل تعزيز الهدف المنشود وذلك بسعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى التابعين وتمييزهم مهنيًا ووجدانيًا، ويستثير تفكيرهم في المشكلات بطرق مختلفة، وتوضح أهمية القيادة التحويلية بأنها تسعى إلى تفويض التابعين للقيام بالمهام الصعبة، وتمكنهم من ممارسة أعمالهم القيادية ليكونوا قادة أكفاء للمستقبل، ولها دور في التأكيد على ضرورة وجود العلاقات الايجابية بين التابعين، وتوفير مناخ ايجابي وإبداعي يشجع التابعين على القيام بأكثر مما هو متوقع من حيث الجهد والكفاءة، وتمكينهم من الإبداع والابتكار الذي يحقق التميز والتطور للمؤسسة، وتسعى القيادة التحويلية إلى زيادة الرضا الوظيفي للتابعين وتشعرهم بالثقة تجاه القائد، وترفع مستوى أدائهم، وتعمل القيادة التحويلية على غرس خصلة التعلم المستمر في العاملين من خلال تزويدهم في الشعور بالاستقلالية والنمو، إضافة للاستجابة لاحتياجاتهم الذاتية، كما أن التحول نحو القيادة التحويلية ينقل المؤسسة من النمط الهرمي التقليدي في القيادة إلى نموذج جديد يستند على العمل بروح الفريق (الروسان، 2015).

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تتميز عن غيرها من القيادات، حيث ان القادة يمتلكون حضوراً قوياً وجذاباً ومؤثراً، يسعى من خلال الشخصية في النهوض بمرؤوسيه ومؤسسته لمستوى أفضل، بحيث يتجه الآخرون إليه نظراً لشخصيته الجذابة، قبل أن يتقبلوا رسالته ورؤيته المستقبلية، ودائماً يسعى القائد التحويلي إلى التنمية والتطوير سواء من الناحية الفكرية أو الإبداعية، ويمكن أن يطلق على القيادة التحويلية من خلال المفاهيم المعاصرة، أنها القيادة ذات البعد الاستراتيجي.

الريادة الاستراتيجية

مفهوم الريادة الاستراتيجية

تعتبر الريادة الاستراتيجية مفتاحاً للوصول والنجاح للقدرات المميزة في المنظمات، حيث أنها من المفاهيم المهمة في القرن الحادي والعشرين، لما تتميز به من سرعة التغير وحدة المنافسة، ويعتبر أول ظهور لمفهوم الريادة في القرن السادس عشر، وكانت تعني المخاطرة وتحمل الصعاب وكان في المجال العسكري بشكل محدد، ثم جاء مصطلح الريادة الاستراتيجية التي يشير بعض الباحثين إلى أن بداية ظهور مفهوم الريادة الإستراتيجية في عام (1973)، حيث أن مقالة (Mintzberg) تكشف عن تقاطع بين حقول الإدارة الإستراتيجية والريادة ويعتبرونها بداية لظهور مفهوم الريادة الإستراتيجية، بينما هناك باحثون آخرون يعيدون بداية ظهور الريادة الإستراتيجية لدراسات أجريت في عام (1999) لكل من (Covin & Miles و Zahra & Kuratko) (حميد، 2015)، في عام (2001) ظهر الاهتمام الأكاديمي في هذا الحقل بإصدار عدد خاص تحت عنوان الريادة الإستراتيجية في مجلة (Strategic Management Journal)، وتلا ذلك ظهور أول دورية متخصصة في الريادة الإستراتيجية في عام (2007) تحت عنوان (Entrepreneurship Strategic Journal).

يتمحور مفهوم الريادة الإستراتيجية حول أساليب التفكير والتصرف التي يعتمدها المديرون

والمنظمات، وذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية (الزيط، 2019)، وعلى الرغم من حداثة الاستخدام في العديد من القطاعات لمصطلح الريادة الإستراتيجية، إلا ان هناك اختلافاً في تعريفها وذلك لاختلاف منظور الباحثين والقطاعات له، فهناك من نظر إليه من زاوية البعد الإستراتيجي، وفريق نظر إليه من الجانب الريادي، وفريق آخر تناوله من منظور السياسة الاقتصادية، وقد عرفها (Rothaemel,2017) بأنها استخدام الأدوات والمفاهيم في الإدارة الإستراتيجية سعياً وراء الابتكار. والجمع بين الريادة واستثمار الفرص الحالية لتحقيق ميزة تنافسية وعرفها (Kuratko & Morris,2015) بأنها مجموعة ابتكارات ريادية تتبناها المنظمات في أنشطتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية. وتعرف ايضاً بأنها القيام بالأعمال وفق منظور استراتيجي بشكل متزامن واستثمار الفرص في البيئة الخارجية، والمقدرة على امتلاك أفكار جديدة، بالإضافة إلى امتلاك روح المخاطرة والرؤية الواضحة والقدرة على التعامل مع البيئة الخارجية، من أجل الوصول إلى الأهداف الحكيم، ليث (2017)، وعرفها أبو جوبفل (2018) بأنها نشاط يقوم على البحث عن فرص تطبيق الثقافة الريادية والقيادة الريادية والعقل الريادي من أجل الارتقاء إلى أداء متميز، وأخيراً عرفتها العتيبي (2020) بأنها مدخل إداري يتكون من أبعاد وعمليات وممارسات ابداعية وابتكارية بهدف إيجاد فرص واستثمار الموارد بطرق من الصعب على المنافسين فهمها وتقليدها.

تعتبر الريادة والبحث عن الأفراد الرياديين من الأمور التي شغلت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، حيث أصبحت الريادة أحد أهم الأهداف التي ترغب المنظمات في تحقيقها، فمن خلالها تتمكن المنظمة من استثمار الفرص الجديدة وتحقيق التميز والتفرد والتنافسية في مستوى أدائها، وهذا يتطلب من القادة الإداريين أن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الريادة بتوظيف قيم الابتكار والإبداع والمرونة، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة (رسمي وصالح، 2019).

وقد برزت الريادة الاستراتيجية كأحد أهم الخطط والاستراتيجيات التي تركز على تطوير الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، وصقل خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات، واتخاذ القرارات الصعبة التي من شأنها تطوير المؤسسة، وزيادة جودة إنتاجها وتحقيق الميزة التنافسية لها. وتهتم الريادة الاستراتيجية بجعل القائد يتبع عدد من الإجراءات الإبداعية التي تؤدي إلى تطوير بيئة العمل وتحسينها، وانتهاز الفرص، وتطوير الاستراتيجيات والأنظمة الفعالة والجديدة التي تحافظ على سير العمل (Ferreira, Ratten & Dana, 2017).

يساهم تطبيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية في تهيئة البيئة الدراسية الصحية، ورفع نسبة الإبداع والابتكار في تطبيق استراتيجيات فاعلة وجديدة، فيتمكن المعلمون المتميزون من تحسين إنجاز المهمات والخدمات المدرسية، وتدعم ثقافة الإبداع والتطوير باستمرار، وتزيد من قدرة الطالب على الاستيعاب والتركيز وتطور من المحتوى الثقافي والفكري لديه، وترفع من ثقته بنفسه، وتشجع على التفكير المستقل، وهذا ما يتمحور حوله تطبيق القائد الجيد لآليات وأفكار الريادة الاستراتيجية في العملية التعليمية، إذ يساعد المدير الريادي على وضع خطط واستراتيجيات فعالة وقادرة على التطوير والتحسين وزيادة كفاءة العاملين في المؤسسة وتدعم الإبداع لديهم وتطوره في استمرار، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على التعامل مع جميع المشكلات والمستجدات بكفاءة عالية (Kodama, 2017).

أبعاد الريادة الاستراتيجية

أشارت العديد من الأدبيات أن الريادة الإستراتيجية تركز على عدة أبعاد تجعلها قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم الاعتماد على أبعاد الريادة الاستراتيجية الآتية:

أولاً: الثقافة الريادية: تعتبر بمثابة ثقافة تنظيمية، وهي متطلبٌ جوهريٌّ للريادة الإستراتيجية، وتعتبر مرتكزاً أساسياً ضمن إطار المنافسة الذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التقنية والبيئية لتحقيق ميزة ديناميكية تنافسية، إضافة إلى الاعتقادات التي من خلالها يتم التعرف على كيفية أداء الأعمال، فهي تركز على السلوك الريادي، وتركز على الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف. فالثقافة الريادية تعتبر كنظام للقيم المشتركة (أي ما هو مهم)، والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء) والتي تصيغ الهيكل التنظيمي للمنظمة وأعمال الأفراد لوضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل في المنظمة)، وتتضمن تحمل المخاطرة والتعرف على الفرص المميزة، وتعتبر الثقافة الريادية عبارة عن القيم الاجتماعية المشتركة السائدة بين أفراد المنظمة ودرجة الاعتقاد بها والتي تشكل هيكل وطبيعة الإجراءات التي تتبعها المنظمة بهدف وضع وتحديد المعايير السلوكية للأفراد، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات استراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها (علي، 2020).

كما أكد (Wheelen Hunger, 2010) على أهمية تنمية ثقافة ريادية تسمح بالخروج عن الأنماط التقليدية التي من تفكر وتوسع المنظمة من خلالها للتطوير، والانفتاح على التقنيات الجديدة للاستفادة منها في ممارسة أنشطتها المختلفة وتقديم الخدمات والمهام المدرسية المميزة، وضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة والتكيف للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، والاستعداد لتحمل بعض حالات الفشل (الحكيم وعلي، 2017).

ثانياً: القيادة الريادية : إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في المجال التربوي، حيث أن القيادة هي معيار نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية، المتمثلة بالمقدرة على التصور والتوقع من

أجل الحفاظ على المرونة والتفكير الإستراتيجي والعمل مع الآخرين من أجل إيجاد مستقبل مشرق للمنظمة، من خلال القدرة على التنبؤ بحل المشكلات، ووجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يثقون بشكل شخصي بتقنيات المدير الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الأنظمة، وهي القيادة التي تؤمن بأهمية خفض الروتين والسماح للموظفين بتطبيق إبداعاتهم لإيجاد خدمات جديدة ومبتكرة (الحواجرة، 2018).

كما تسعى القيادة الريادية إلى توفير فرص جديدة واستثمارها بالشكل الأمثل، فالقائد الريادي يوظف الأفراد الذين يتميزون بالأفكار الابتكارية، ويمتلكون القدرة لوضع خطط وبرامج لإدارة الأزمات، واتخاذ القائد الريادي المتميز يتبنى المبادرات التطويرية، ويشارك المعلمين في عملية صنع القرار، ويفوض الصلاحيات الإدارية للمعلمين، والقادر على اتخاذ القرارات السريعة (Yusof & Jain, 2009).

ثالثاً: التفكير الريادي: يعد منظوراً متجهاً نحو النمو الذي يروج من خلاله الأفراد للمرونة والابتكار والإبداع المستمر، وتعتبر ذات أهمية بالغة سواء للمديرين أو العاملين في المنظمة، فهو الطريقة التي يتم فيها التفكير والتعاملات الريادية، واستثمار الفرص من حالات عدم التأكد لتحقيق العمل الريادي، إضافة أنها بمثابة وسيلة فعالة للتفكير في العمليات الإدارية، والتنظيمية المختلفة، وتركز على الاستفادة من إيجابيات حالات الغموض وعدم اليقين، التي تعاني منها بيئة الواقع، تلك الإيجابيات التي تجعل المنظمة تتفوق في أدائها الريادي على غيرها. إن مضامين التفكير الريادي تركز حول استشرف المستقبل من خلال البحث عن الفرص الريادية واستثمارها، وبعد ذلك تحويلها لميزة تنافسية منفردة، والحرص على تقديم خدمات تنافسية في الوقت الحاضر والمستقبل، فالأفراد الذين يمتازون بالعقلية الريادية يبحثون

عن القيم الجديدة والفرص والابتكار لاستثمارها وتحقيق المزايا التنافسية، والقائد الذي يتسم بالتفكير الريادي يشجع على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، ويدعم القدرات الإبداعية للمعلمين ويسعى إلى تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة ويقترح طرق جديدة لتغير الوضع الراهن نحو الأفضل، ويسعى إلى تحويل المشكلات إلى فرص يمكن استثمارها في تطوير العمل، ويمتلك القائد الريادي المقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة بحكمة (الزيط، 2019).

رابعاً: الموارد المدارة استراتيجياً: إن استثمار الموارد الملموسة وغير الملموسة مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرص والتميز من خلال المرونة والحدثة يهدف إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي والقدرة على التنبؤ، وهذا يمكن القائد الريادي من تطوير تعليمات من شأنها المساهمة في المحافظة على ممتلكات المدرسة، واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، والبحث بشكل إبداعي عن موارد جديدة يستفاد منها، كما أنه يمتلك القدرات التي تساهم في بناء الهياكل الاستراتيجية من أجل الحفاظ على الموارد، ويستثمر طاقات رأس المال البشري في تجميع الموارد بعقلية ريادية، واهتمامه بتطوير مهارات ومقدرات العاملين من خلال عقد الدورات والبرامج التدريبية اللازمة لتحقيق الأهداف (محمد، 2021).

وذكر نصير (2017) أن المدارس بحاجة إلى ثلاثة موارد رئيسية وضرورية ودمجها بالريادة الإستراتيجية، متمثلة بالموارد المالية وقدرتها على توفير الفرص واستثمارها، والموارد البشرية من الخبرات والمهارات والمعارف والموارد الاجتماعية تتمثل بالعلاقات الداخلية بين العاملين بالمدارس والخارجية في المدارس الأخرى، وإن الموارد بتنوع مصادرها من الأمور المهمة لأي منظمة مهما كان حجمها، حيث أنها لن تكون قادرة على تحقيق أهدافها دون وجود الموارد، التي تعتبر ركيزة

اساسية وهامة وتتم إدارة الموارد استراتيجيا بواسطة القائد الريادي الذي يسعى إلى تطوير التعليمات للمحافظة على ممتلكات المدرسة، والبحث عن موارد جديدة للاستفادة منها وإيجاد طرق جديدة للقيام بالأعمال بكفاءة.

ويتبين مما سبق أن الريادة الاستراتيجية لها أربعة أبعاد اساسية لابد من توافرها معا بالشكل المناسب من أجل تطبيقها في المؤسسات بمختلف أشكالها، فلا بد من وجود عقلية ريادة لديها نظرة مستقبلية نحو الابتكار والتميز، ووجود ثقافة ريادة قادرة على مواكبة التغيرات وتوظيفها داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على قائد ريادي قادر على استشراق المستقبل ويؤثر بالمرؤوسين، وأخيراً لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المرجوة إلا بوجود إدارة حكيمة قادرة على إدارة مواردها بطريقة صحيحة واستثمارها بكفاءة وفعالة. (المساعفة، 2020)

أهمية الريادة الاستراتيجية وخصائصها:

الريادة الإستراتيجية لها أهمية ودور في توليد المعرفة، وتمكن المؤسسة من تطبيق المعرفة التي اكتسابها من خلال التكنولوجيا الحديثة، لتكون قادرة على إدارة البيئة الحالية من خلال استثمار الفرص الجديدة وذلك بتوظيف المعرفة الجديدة في العمل (Hitt, Ireland, Sirmon, Trahms,) (2011).

وتعتبر الريادة الاستراتيجية من الأنماط الحديثة التي تساهم في غرس مبادئ المبادرة في توليد الأفكار الإبداعية القائمة على الابتكار وتحمل المخاطر، وأن التوجه الريادي يمكن المنظمة من استشراق المستقبل، بامتلاكها العديد من البدائل الاستراتيجية من خلال توفر المهارات والمقدرات اللازمة للتكيف مع البيئة وتحقيق أهدافها، حيث لها أثر مهم في تطور المنظمة ونجاحها، وتحقيق الميزة التنافسية في مخرجاتها وتمنح العاملين الفرص لتوظيف طاقاتهم الإبداعية وتساهم في مواجهة

التحديات، وفي ظل التطورات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين كان هناك دورٌ للريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية والتنمية المستدامة (الحكيم وعلي، 2017).

وتمكن الريادة الاستراتيجية المنظمة من العمل وفق خطط استراتيجية مدروسة بناء على معايير واضحة وسليمة يتبعها جميع العاملين، وتمكنها من التميز القائم على الإبداع في الأفكار والأداء مما يعزز الممارسات الجديدة (رسمي، صالح، 2019).

من خلال العرض السابق يتبين أن خصائص الريادة الاستراتيجية داعمة للمنظمات حيث انها تمكنها من التميز والتفرد، بتركيزها على الأفكار الإبداعية على جميع المستويات، وتعزز الممارسات المبتكرة، وتتنظر إلى المخاطرة على أنها إحدى طرق تحقيق التميز، وكل ما هو جديد.

الريادة الاستراتيجية في المجال التربوي

تعتبر المؤسسة التربوية من المؤسسات التي تؤدي دوراً مهماً في تنشئة الأجيال والسعي إلى استدامة التقدم العلمي والمعرفي لديها، ولتتمكن المؤسسة التربوية من أداء دورها على أكمل وجه، لا بد من وجود اسس واستراتيجيات متطورة تمكن المؤسسة من الوصول إلى مستوى عالٍ من الابتكار والتقدم، ولكي تحقق المؤسسة التربوية هدفها المنشود لا بد من وجود قيادة ريادية تمتلك قدرة على استشراف المستقبل، وتكون قادرة على استثمار الفرص التي تصب في مصلحة المدرسة بشكل عام، وتثري العملية التعليمية بشكل خاص، ولديها قدرة على إدارة الأزمات لتحقيق التميز الريادة، من خلال اتباع أنماط قيادية جديدة، تمكنها من مواكبة التغيرات في المؤسسة من خلال اكتشاف الفرص المبتكرة للمعلمين، وتوظيفها في المدرسة، وتوفير بيئة تربوية مبدعة في انشطتها ومبتكرة في اساليبها (مغاوري، 2016).

ويعتبر مفهوم الريادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي دخلت الميدان التربوي، لما لها من

دور مهم في إحداث التجديد والتطوير الاستراتيجي لعمليات المدرسة المختلفة، وتعتبر مدخلاً لعملية صنع القرار وخاصة في ما يتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة سواء بشرية أو مادية، بالأسلوب الذي يوفر أفضل الخدمات التعليمية، واستخدام أساليب وطرق متطورة في إدارة المؤسسة التربوية واتخاذ القرارات المهمة التي تحدث نقلة نوعية في العملية التربوية وتحقق التقدم والتطور، وتقدم الأفكار الابداعية لتحسين ادائها مما يزيد من قدرة المؤسسة على تبني ريادة استراتيجية ورؤية مستقبلية (رسمي وصالح، 2019).

بناء على ما سبق، يتضح أن الميدان التربوي حريص على تبني الأساليب والاستراتيجيات المتطورة من أجل تحقيق ميزة تنافسية والارتقاء في المخرجات التعليمية وتطويرها، من خلال وضع الخطط الاستراتيجية لتجنب المشكلات قبل حدوثها.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

توصلت الباحثة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

ستعرض هنا الدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بالقيادة التحويلية.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة النعمان (2016) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. في اليمن، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبانة وطبقت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (324) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كانت متوسطة،

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة.

هدفت دراسة التوجيري (2017) التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة وهي: التأثير المثالي، الحفز والإلهام، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، والتمكين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في السعودية لدى رؤساء الأقسام والإشراف التربوي في منطقة القصيم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية تكونت من (100) مشرف ومشرفة وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

كما هدفت دراسة مصطفى (2018) الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمات، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية تكونت من (418) معلمة أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كانت متوسطة، وأن واقع اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة عمان كانت متوسطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية وواقع اتخاذ القرار.

هدفت دراسة الأسطل (2020) إلى التعرف على أثر كل من القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والتحقق من الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بالمديريات،

لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة وطبقت على عينة طبقية عشوائية تكونت من (251) موظفاً في مديريات التربية والتعليم. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة ممارسة رؤساء الأقسام بالمديريات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي للمسؤول المباشر، ولصالح الذين مسؤوليهم المباشرين من الإناث، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي للمسؤول المباشر، وسنوات الخدمة في العمل للمسؤول المباشر). وتبين وجود أثر إيجابي لممارسة رؤساء الأقسام بالمديريات للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل لدى العمل.

وهدفنا دراسة العزايمة (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبانة، وطبقت على عينة طبقية عشوائية تكونت من (258) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى في غزة وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي، لدى معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائياً، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمجالات القيادة التحويلية ودرجاتها الكلية ومتوسط تقديراتهم لمستوى السلوك الإبداعي بمجالاته ودرجته الكلية لدى معلميها.

وهدفت دراسة عمايرة وعاشور (2020) التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إرد، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية تكونت من (193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في قسبة إرد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إرد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

هدفت دراسة شقيرات والجازي (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة لدى المعلمين، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة، وطبقت عينة الدراسة العشوائية على (415) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة معان كانت بدرجة كبيرة، وعلى مستوى المجالات حصل مجال التأثير المثالي على الترتيب الأول، ومن ثم الاعتبار الفردي، ثم الحافز الإلهامي، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة، ولم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

هدفت دراسة الزهور (2021) إلى التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالصلابة النفسية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وتعليم للواء الخليل، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة، وطبقت على عينة طبقية عشوائية تكونت من (400) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، وأن

مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية ومجالاتها المتمثلة في التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، الاعتبار الذاتي لدى مديري المدارس الأساسية، وبين الصلابة النفسية ومجالاتها المتمثلة بالالتزام والتحكم، والتحدي للمعلمين من وجهة نظرهم حسب متغير النوع الاجتماعي للمعلمين، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والتخصص.

الدراسات الأجنبية:

وهدف دراسة هارديناتا وروبيني سارجو (Hardhienata & RubiniSargo, 2015) في اندونيسيا إلى الكشف على أثر القيادة التحويلية ونمط الشخصية لدى مدير المدرسة على عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في اندونيسيا. لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الإكتشافي، ومقياس القيادة التحويلية، وطبقت على عينة عشوائية تكونت من (260) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية ونمط الشخصية لدى مدير المدرسة كان قادراً على تفسير 3.47% من التباين في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس مما يثبت وجود أثر دال احصائياً للقيادة التحويلية ونمط الشخصية لدى المدير على عملية اتخاذ القرار لديه.

هدفت دراسة ستامب، زلاتكين ، ترويتسكانسكايا & (Stump, Zlatkin, Troitschanskaia & Mater, 2016) ، إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين حيث لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومقياس القيادة التحويلية، واستبانة فاعلية اتخاذ القرار وطبقت على عينة عشوائية تكونت من

(2640) معلماً ومعلمة،. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين القيادة

التحويلية لدى مدير المدرسة وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

هدفت دراسة أروكياسامي، عبد الله، شعاري وإسماعيل، (Arokiasamy, Abdullah, Shaari)

(& Ismail, 2016) إلى تعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية

من وجهة نظر المعلمين،. لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي

والاستبانة، وطبقت عينة الدراسة العشوائية على 275 معلماً أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة

القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وهدف دراسة بومانز (Boumans,2017) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية

وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، لتحقيق

اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، ومقياس القيادة التحويلية، واستبانة

خاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية، وطبقت عينة الدراسة العشوائية على (992) معلماً ومعلمة

من معلمي المرحلة الثانوية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية

التشاركية، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة

وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

هدفت دراسة العبيدان والهاشم (alobaidan & hashim, 2020) إلى التعرف على ممارسة

المشرفين التربويين للقيادة التحويلية، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

والتحليلي والاستبانة أداة وطبقت عينة الدراسة العشوائية البسيطة على (85) مشرفاً تربوياً. أظهرت

نتائج الدراسة أن ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، أما بالنسبة

لترتيب الابعاد فجاء في الترتيب الأول بعد التأثير المثالي، وفي الترتيب الثاني الاعتبارات الفردية،

وفي الترتيب الثالث الاستثارة الفكرية، وفي الترتيب الرابع الدافعية والإلهام.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالريادة الإستراتيجية

ستعرض هنا الدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بالريادة الاستراتيجية

الدراسات العربية

هدفت دراسة فتحي والمختار (2014) إلى التعرف على دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية: دراسة استطلاعية، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الارتباطي، والأستبانة، وطبقت عينة الدراسة العشوائية على (58) معلماً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين جميع متطلبات الريادة الإستراتيجية وتعزيز المزايا التنافسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى، كما أظهرت النتائج أن بُعد إدارة الموارد المدارة استراتيجياً حصل على المرتبة الأولى من بين أبعاد الريادة الاستراتيجية نظراً لأهمية هذا البُعد في المدارس الأهلية.

وهدفت دراسة صرصور (2019) إلى التعرف على العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والأستبانة، وطبقت عينة الدراسة العشوائية على (133) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى وأظهرت الدراسة أن تأثير الريادة الاستراتيجية على المستوى تمييز جودة الأداء المؤسسي بجامعة الأقصى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء بدرجة مرتفعة بالجامعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مجال القيادة الريادية جاء في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وجاء مجال الابتكار في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

وهدفت الزيت (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس

الثانوية الخاصة وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، ، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة، وطبقت عينة الدراسة العنقودية العشوائية على (173) مساعد مدير وبيّنت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، وتبيّن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية.

هدفت دراسة العتيبي (2020) إلى وضع نموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي لإدارات التعليم درجة في ضوء الريادة الاستراتيجية، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة، وطبقت على عينة قصدية بلغت (471) فرداً من مديري ومساعدي الإدارات العامة، ومديري ومديرات الإدارات ومساعديهم في أربع إدارات تعليمية هي: الرياض، والمدينة المنورة، والمنطقة الشرقية، وعسير وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة وتوصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات الأجنبية:

وهدف دراسة عثمان وايوب (Othman & Ayub,2013) إلى التعرف على الممارسات الإدارية الريادية ودورها في تطوير مدرسة فاعلة من وجهة نظر مديري المدارس، أجريت الدراسة في إندونيسيا، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والأستبانة، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (180) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الممارسات الإدارية الريادية والخصائص الريادية وبين فاعلية المدرسة، كما أشارت النتائج إلى أن دمج الممارسات الريادية في إدارة المدرسة وتبني الثقافة الريادية لها تأثير إيجابي في تحسين فاعلية

المدارس الثانوية.

هدفت دراسة كيمولي، سادات وآخرين (Kimuli, Ajagbe & Udon, 2016) إلى التعرف على العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية بأوغندا. لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والأستبانة، وطبقت عينة الدراسة العشوائية على (182) مدرسة ثانوية خاصة وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الدراسة المتمثلة بالتوجه الريادي، والأعمال الإبداعية، والتوجه الاستراتيجي، والريادة الاستراتيجية مع أداء المدارس الثانوية الخاصة.

وهدفت دراسة باتاليك (Batalic,2017) إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الثقافي ومستوى الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس في أنقرة، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، والأستبانة، وطبقت عينة الدراسة العشوائية على (642) مدير، وأظهرت النتائج أن الذكاء الثقافي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس في أنقرة.

هدفت دراسة تيمو إلينا ومينا (Timo & Elena, Minna,2018) إلى التعرف على مبادئ تعزيز تعليم الريادة، من خلال تعزيز العلاقات بين أنشطة التنمية وممارسات المدرسة، وأجريت الدراسة في فنلندا، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والأستبانة، وطبقت عينة الدراسة العشوائية على 153 مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات ريادة الأعمال في المدارس تتأثر بشدة بالتدريب المتصل بالمؤسسة، والذي يتم توفيره للمعلمين ومديري المدارس، وأن تزويد مديري المدارس بنماذج وأدوات ومعلومات حول الموارد المتاحة له تأثير مباشر على جهودهم لتطوير تعليم ريادة الأعمال، كما أظهرت النتائج أن حجم المدرسة مهم وتبين أن المدارس الكبرى بتنفيذ أنشطة تعليم ريادة الأعمال أكثر من المدارس الأصغر.

هدفت دراسة بيهي، ضاهر، البصري، حسن (Pihie, Dahiru & Basri, Hssan, 2018) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية في المدارس الثانوية، أجريت الدراسة في نيجيريا، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والأستبانة وطبقت عينة الدراسة العشوائية البسيطة على (158) معلماً. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الريادية والفعالية المدرسية، وأن القيادة الريادية جاءت بأعلى مؤشر على فعالية المدرسة بين المدارس الثانوية في ولاية زفارا، وهذا يعني أن بعد القيادة الريادية يسهل الفعالية المدرسية لقادة المدارس الثانوية في منطقة الدراسة، ولا بد من بذل الجهود لزيادة مستواها من خلال تحفيز المعلمين.

هدفت دراسة الإيوي وآخرون (Alayoubi et. al, 2020) إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والأستبانة، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد الكادر الأكاديمي والإداري في الكلية والبالغ عددهم 149. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية (القيادة، والتفكير الريادي، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد الاستراتيجية) مع تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر منتسبي كلية فلسطين التقنية وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية (ثقافة رائدة، وإدارة موارد استراتيجيا) وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تتضح أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

بما يأتي:

من حيث المنهج المستخدم

تتفق الدراسة الحالية مع بعض ما جاء في الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والارتباطي مثل: دراسة الزهور (2021) ودراسة عميرة وعاشور (2020)، ودراسة مصطفى (2018) ودراسة التوجيري (2017)، ودراسة الزيت (2019)، ودراسة (Bouwman et al, 2017)، واختلفت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم جزئياً مع دراسة الأسطل (2020)، ودراسة شقيرات والجازي (2020)، ودراسة العتيبي (2020)، ودراسة (Stump, Zlatkin–Troitschanskaia & Mater, 2016)، ودراسة (صرصور، 2019)، ودراسة (Kimuli, Ajagbe & Udon, 2016) الذين استخدموا المنهج الوصفي، واختلفت مع دراسة العزايزة (2020) ودراسة (النعمان، 2016)، ودراسة (Alayoubi et. al, 2020)، ودراسة (alobaidan & hashim, 2020) ودراسة (Pihie ,Dahiru & Basri, Hssan, 2018) الذين استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت الدراسة الحالية

مع دراسة (Arokiasamy, Abdullah, Shaari & Ismail, 2016) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأما دراسة (Timo & Elena, Minna, 2018) ودراسة فتحي والمختار (2014) فكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، في حين استخدمت دراسة (Baltaci, 2017) المنهج المسحي الارتباطي.

أما في دراسة (Hardhienata & Rubini Sargo, 2015) فكان المنهج المستخدم هو

الإكتشافي.

من حيث أداة الدراسة

توافقت الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة مع دراسة الزهور (2021)، ودراسة عمايرة وعاشور (2020)، ودراسة شقيرات والجازي (2020)، ودراسة مصطفى (2018)، ودراسة التوجيري (2017)، ودراسة الزيت (2019)، ودراسة الأسطل (2020) ودراسة العثيبي (2020)، ودراسة (النعمان، 2016) ودراسة (Pihie, Dahiru & Basri, Hssan, 2018) ودراسة (alobaidan & hashim, 2020)، ودراسة (Timo & Elena, Minna, 2018) ودراسة (صرصور، 2019) ودراسة فتحي والمختار (2014)، ودراسة (Kimuli, Ajagbe & Udon, 2016) ودراسة (Arokiasamy Abdullah, Shaari & Ismail, 2016) ودراسة (Balitac, 2017) ودراسة (Othman & Ayub, 2013)، بينما اختلفت مع دراسة (Bouwman et. al, 2017) ودراسة (Stump, Zatkin-Troitschanskaia & Matr, 2016) حيث كانت أداة الدراسة مقياس القيادة التحويلية.

من حيث العينة

إن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة الزهور (2021)، ودراسة العزايزة (2020)، ودراسة شقيرات والجازي (2020)، دراسة عمايرة وعاشور (2020)، ودراسة مصطفى (2018)، ودراسة النعمان (2016)، ودراسة (Bouwman et. al, 2017)، دراسة فتحي والمختار (2014) ودراسة (Mater & Troischanskaia-Zlatkin, Stump, 2016)

ودراسة (Arokiasamy, Abdullah, Shaari & Ismail, 2016) ودراسة (Pihie, Dahiru & Basri, SargoHardhienata & Rubini, 2015) ودراسة (Hssan, 2018) من حيث مجتمع الدراسة وهو المعلمين، ولكنها اختلفت من حيث عدد أفراد العينة

مع الدراسات المذكورة، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Alayoubi et. al, 2020) تكونت عينة الدراسة من الإداريين واعضاء هيئة التدريس في الكلية، ودراسة التوجيهي (2017) ودراسة (alobaidan & hashim, 2020) من حيث العينة وكان مجتمع الدراسة من المشرفين، وتكونت عينة الدراسة في دراسة، Baltaci (2017) ودراسة (Othman & Ayub, 2013) من المدراء، أما في دراسة الزيت (2019) فتشكل مجتمع الدراسة من مساعدي المدراء، وكان مجتمع الدراسة في دراسة العتيبي (2020) من مديري ومساعدي الإدارات العامة ومديري ومديرات الإدارات ومساعديهم والخبراء، وتكون مجتمع الدراسة في دراسة (صرصور، 2019) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى، ودراسة (Kimuli, Ajagbe & Udon, 2016) ودراسة (Timo & Elena, Minna,) (2018) كانت عينتهما من المدراء.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراستها للعلاقة الارتباطية المفترضة بين متغيرين لم تتم دراستهما معاً، وهما: الريادة الإستراتيجية، والقيادة التحويلية، واستفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري بتكوين فكرة أشمل عن الدراسة، واختيار العينة، ومنهجية الدراسة، وكيفية تطوير أداة الدراسة، كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بمجالاتها الخاصة بالقيادة وهي: التحويلية التأثير والجاذبية، والاستثارة الفكرية، والتحفيز والإلهام، والاعتبارات الفردية، أما والمجالات الخاصة بالريادة الاستراتيجية فتمثلت الثقافة الريادية، والتفكير الريادي، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، وطبقت في المدارس الحكومية في لواء ناعور.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

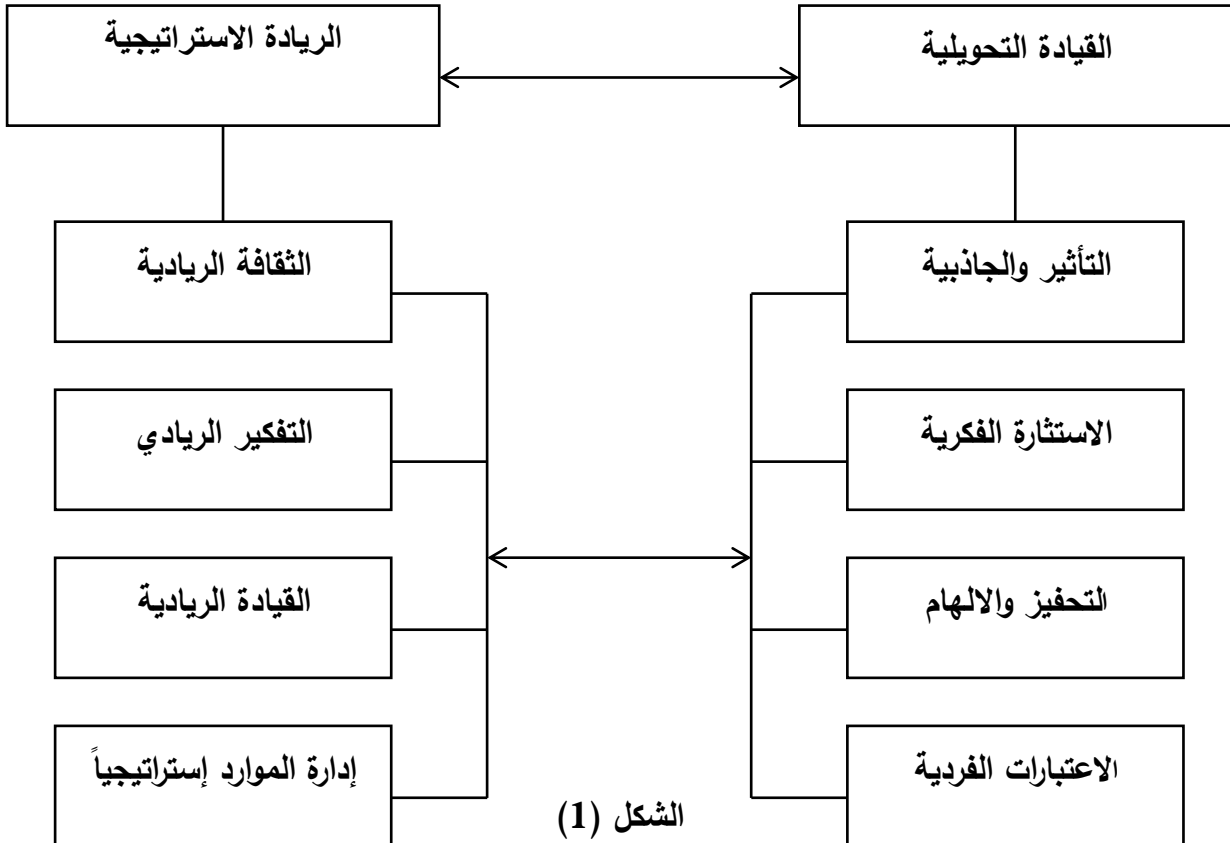
تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والارتباطي.

نموذج الدراسة

العلاقة



مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في لواء ناعور في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (1412) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2022/2021.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (302) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وشكلوا ما نسبته (21%) من مجتمع الدراسة، ممن استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها إلكترونياً ضمن مجتمع الدراسة، استناداً على جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجي ومورجان (Kerjcie & Margan, 1970) وذلك بنسبة ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وتم توزيع أداة الدراسة بشكل إلكتروني على أفراد مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تم تقسيم الأداة إلى ثلاثة أجزاء، الأول للمتغيرات الديموغرافية، الجزء الثاني يتعلق بمحور بالقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية حيث تم تطوير هذا الجزء بالرجوع إلى بعض الدراسات بشكل رئيسي، مثل: الزهور (2021)، والسيفياني وآخرون (2021)، والشايب (2020)، والاسطل (2020)، والحموري (2020)، والعزايذة (2020)، وعماييرة وعاشور (2020)، والحراشنة (2019)، (Bouwman et. al, 2017) وتم تقسيم هذا المحور لأربعة مجالات وهي: التأثير والجاذبية، والاستثارة الفكرية، والتحفيز والإلهام، والاعتبارات الفردية. أما الجزء الثالث فتناول محور الريادة

الاستراتيجية وتم تطويره بالاستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة مثل: دراسة الزيت (2019)، والرواجفة (2021)، وثابت (2021)، والعتيبي (2020)، والمساعفة (2020)، وصرصور (2019) ونصير (2017)، وحמיד (2015)، و (Baltaci, 2017) وتم تقسيم هذا الجزء إلى أربعة مجالات هي: الثقافة الريادية، والتفكير الريادي، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد استراتيجياً.

صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزئها

تكونت الأداة بصورتها الأولية من (56) فقرة، حيث تكون الجزء الثاني من الأداة المتعلق بالقيادة التحويلية من (27) فقرة، فيما تكون الجزء الثالث المتعلق بالريادة الاستراتيجية من (29) فقرة، كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على (20) محكم في تخصصات: الإدارة والقيادة التربوية، والأصول التربوية، والقياس والتقويم، والمناهج واساليب التدريس في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية وغير الأردنية، في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف بالإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الثاني من الأداة المتعلق بالقيادة التحويلية إلى (27) فقرة، أما الجزء الثالث من الأداة المتعلق بالريادة الاستراتيجية فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه (29) فقرة بعد حذف فقرتين من فقرات الأداة بصورتها الأولية. وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (56) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية. والجدول (1) يبين الأداة بجزئها ومجالات كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول (1)

مجالات الاستبانة بجزأيا وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة التحويلية	1	التأثير والجاذبية	7	7-1
	2	الاستئارة الفكرية	6	13-8
	3	التحفيز والإلهام	6	19-14
	4	الاعتبارات الفردية	8	27-20
		مجموع الفقرات	27	27-1
الريادة الاستراتيجية	1	الثقافة الريادية	7	7-1
	2	التفكير الريادي	8	15-8
	3	القيادة الريادية	7	22-16
	4	إدارة الموارد استراتيجياً	7	29-23
		مجموع الفقرات	29	29-1
		المجموع الكلي للفقرات	56	

تصحيح الأداة

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لكل من محورين الدراسة: القيادة التحويلية، والريادة الاستراتيجية، حيث حددت خمسة مستويات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية، وهي: كبيرة جداً وتعطى الوزن (5)، وكبيرة وتعطى الوزن (4)، ومتوسطة وتعطى الوزن (3)، وقليلة وتعطى الوزن (2)، وقليلة جداً وتعطى الوزن (1) وخمسة مستويات لدرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية وهي: كبيرة جداً وتعطى الوزن (5)، كبيرة وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، قليلة وتعطى الوزن (2)، قليلة جداً وتعطى الوزن (1). وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}}$$

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (2.33-1.00).

درجة متوسطة من (3.67 - 2.34).

درجة مرتفعة من (5.00 - 3.68).

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي

تنتمي إليه، وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء القيادة التحويلية، فيما تم حساب معامل ارتباط بيرسون

بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء الريادة الاستراتيجية وبيّن الجدول

(2) قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة التحويلية مع المجال ومع الاستبانة ككل. وبيّن الجدول (3)

قيم معاملات ارتباط فقرات الريادة الاستراتيجية مع المجال ومع الاستبانة ككل.

الجدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة التحويلية مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال
1	**0.73	**0.68	15	**0.82	**0.79
2	**0.88	**0.80	16	**0.78	**0.71
3	**0.84	**0.71	17	**0.87	**0.85
4	**0.88	**0.86	18	**0.88	**0.78
5	**0.87	**0.83	19	**0.73	**0.67
6	**0.93	**0.83	20	**0.64	**0.60
7	**0.75	**0.67	21	**0.69	**0.72

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.80	**0.88	22	**0.80	**0.85	8
**0.65	**0.77	23	**0.85	**0.86	9
**0.85	**0.82	24	**0.74	**0.82	10
**0.79	**0.86	25	**0.75	**0.79	11
**0.77	**0.80	26	**0.76	**0.85	12
**0.71	**0.70	27	**0.64	**0.70	13
		28	**0.73	**0.83	14

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (2) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.64-0.93)، وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.60-0.86) وهي دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة (0.01) وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

الجدول (3)

قيم معاملات ارتباط فقرات الريادة الاستراتيجية مع المجال ومع الاستبانة ككل

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.62	**0.61	16	**0.64	**0.82	1
**0.82	**0.80	17	**0.74	**0.86	2
**0.74	**0.84	18	**0.70	**0.82	3
**0.79	**0.89	19	**0.56	**0.70	4
**0.75	**0.85	20	**0.75	**0.87	5
**0.80	**0.89	21	**0.73	**0.81	6
**0.75	**0.82	22	**0.74	**0.86	7
**0.64	**0.77	23	**0.69	**0.74	8
0.73**	0.83**	24	**0.79	**0.79	9

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.62	**0.79	25	**0.70	**0.73	10
**0.77	**0.77	26	**0.81	**0.81	11
**0.59	**0.61	27	**0.68	**0.75	12
**0.83	**0.85	28	**0.76	**0.84	13
**0.80	**0.76	29	**0.73	**0.76	14
		30	**0.75	**0.74	15

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.61-0.89)، وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.56-0.83)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) هي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينتها، بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، ويبين الجدول (4) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	التأثير والجاذبية	7	0.93
	الاستثارة الفكرية	6	0.89
	التحفيز والإلهام	6	0.90
	الاعتبارات الفردية	8	0.89
	القيادة التحويلية ككل	27	0.97

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الريادة الاستراتيجية	الثقافة الريادية	7	0.92
	التفكير الريادي	8	0.89
	القيادة الريادية	7	0.91
	إدارة الموارد استراتيجياً	7	0.88
	الريادة الاستراتيجية ككل	29	0.96

يبين الجدول (4) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.89-0.93)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.97) لأداة القيادة التحويلية، وتراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.88-0.92)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.96) لأداة الريادة الاستراتيجية، وهي قيم عالية تؤكد أن الأداة تقيس ما صممت لأجله.

إجراءات الدراسة

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.
2. بناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
3. قياس ثبات الأداة (الاتساق الداخلي) بطريقة كرونباخ ألفا.
4. مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة، حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية تربية لواء ناعور التابعة لها لتسهيل مهمة الباحثة والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل إلكتروني واسترجاعها.

6. معالجة استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).

7. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

- للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha).
- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام نتائج معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

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

الجدول (5)

توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها الديموغرافية

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	116	38.4%
	أنثى	186	61.6%
	المجموع	302	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	238	78.8%
	دراسات عليا	64	21.2%
	المجموع	302	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	20.5%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	85	28.1%
	10 سنوات فأكثر	155	51.4%
	المجموع	302	100%

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مديرية

التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين على فقرات مجالات القيادة التحويلية ويوضح الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور مرتبة تنازلياً

درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.61	4.20	التأثير والجاذبية	1	1
مرتفعة	0.70	4.12	الاستثارة الفكرية	2	2
مرتفعة	0.68	4.10	التحفيز والإلهام	3	3
مرتفعة	0.71	4.09	الاعتبارات الفردية	4	4
مرتفعة	0.61	4.13	القيادة التحويلية ككل		

يبين الجدول (6) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.61)، وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال التأثير والجاذبية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.61)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال التحفيز والإلهام بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (7،8،9،10) هذه النتائج.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال التأثير والجاذبية (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	1	التعامل بأسلوب يحظى باحترام المعلمين.	4.28	0.82	مرتفعة
5	2	تثمين الإنجازات التي تحققت في المدرسة.	4.25	0.80	مرتفعة
7	3	التأكيد على أهمية الحس الجماعي بتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	4.23	0.80	مرتفعة
4	4	تنمية حب العمل لدى المعلمين.	4.22	0.84	مرتفعة
2	5	تقبل آراء المعلمين.	4.20	0.80	مرتفعة
1	6	تقديم الصالح العام على المصلحة الشخصية.	4.15	0.95	مرتفعة
6	7	مراعاة الشفافية عند اتخاذ القرارات.	4.09	0.95	مرتفعة
		التأثير والجاذبية (الكلي)	4.20	0.61	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال التأثير والجاذبية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.61)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.09-4.28)، وجاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "التعامل بأسلوب يحظى باحترام المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وبانحراف معياري (0.82)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (5) "تثمين الإنجازات التي تحققت في المدرسة" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.80)، بينما حصلت الفقرة رقم (1) "تقديم الصالح العام على المصلحة الشخصية" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط (4.15) وبانحراف معياري (0.95) في حين جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "مراعاة الشفافية عند اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.95) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال الاستثارة الفكرية (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	1	إثارة تفكير المعلمين للإبداع.	4.21	0.84	مرتفعة
13	2	طرح بدائل جديدة لتيسير إنجاز مهمات العمل.	4.14	0.85	مرتفعة
12	3	تحفيز المعلمين للتغلب على التحديات.	4.13	0.90	مرتفعة
10	4	استكشاف أفكار المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.	4.12	0.91	مرتفعة
9	5	توفير مناخات تعزز الحوار البناء.	4.11	0.93	مرتفعة
11	6	تقبل النقد البناء من أجل تحسين العمل.	4.05	0.99	مرتفعة
		الاستثارة الفكرية (الكلي)	4.12	0.70	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال الاستثارة الفكرية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.70)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.05-4.21)، وجاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على "إثارة تفكير المعلمين للإبداع" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبانحراف معياري (0.84)، تليها مباشرة الفقرة رقم (13) والتي تنص على "طرح بدائل جديدة لتيسير إنجاز مهمات العمل" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14)، وبانحراف معياري (0.85)، بينما حصلت الفقرة رقم (11) والتي تنص "توفير مناخات تعزز الحوار البناء" حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.11)، وبانحراف معياري (0.93)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تقبل النقد البناء من أجل تحسين العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.05).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال التحفيز والإلهام (مرتبة تنازليًا)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
14	1	توضيح الأهداف المراد تحقيقها من المعلمين.	4.25	0.82	مرتفعة
17	2	تشجيع العمل بروح الفريق.	4.22	0.90	مرتفعة
18	3	استشراف المستقبل بمشاركة المعلمين.	4.06	0.87	مرتفعة
19	4	استثارة روح الحماس للعمل في المدرسة من خلال أنشطة من خارج المنهاج.	4.05	0.96	مرتفعة
16	5	تحفيز المعلمين لممارسة أنماط القيادة الفعالة.	4.04	0.88	مرتفعة
15	6	ممارسة تفويض السلطة بشكل يحقق فاعلية الأداء.	3.97	0.98	مرتفعة
		التحفيز والإلهام (الكلي)	4.10	0.68	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال التحفيز والإلهام جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.68)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.97-4.25)، وجاءت الفقرة رقم (14) التي تنص على "توضيح الأهداف المراد تحقيقها من المعلمين" بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.82)، تليها مباشرة الفقرة رقم (17) والتي تنص على "تشجيع العمل بروح الفريق" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (0.90)، بينما حصلت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "تحفيز المعلمين لممارسة أنماط القيادة الفعالة" بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.88)، حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة، في حين جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "ممارسة

تفويض السلطة بشكل يحقق فاعلية الأداء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال الاعتبارات الفردية (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
20	1	الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين.	4.25	0.83	مرتفعة
26	2	الاستماع لآراء المعلمين.	4.20	0.88	مرتفعة
27	2	تبني استراتيجية تُعنى بتقدير جهود المعلمين.	4.15	0.96	مرتفعة
21	4	تبني استراتيجية التعزيز الإيجابي.	4.14	0.87	مرتفعة
25	4	دعم رغبة المعلمين في النمو المهني.	4.10	0.94	مرتفعة
22	6	الاهتمام بجميع المعلمين دون تحيز	3.99	1.08	مرتفعة
23	7	الحرص على المساهمة في تلبية حاجات المعلمين الشخصية.	3.97	1.02	مرتفعة
24	8	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.	3.96	1.01	مرتفعة
		الاعتبارات الفردية (الكلي)	4.09	0.71	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء ناعور لفقرات مجال الاعتبارات الفردية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.71)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.97-4.25)، وجاءت الفقرة رقم (20) التي تنص على "الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة الفقرة رقم (26) والتي تنص على "الاستماع لآراء المعلمين" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري (0.88)، حصلت الفقرة رقم (23) والتي تنص "الحرص على المساهمة في تلبية حاجات المعلمين الشخصية." على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف

معياري (1.02)، في حين جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمان؟
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات مجالات الريادة الاستراتيجية ويوضح الجدول (11) هذه النتائج.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية (مرتبة تنازلياً)

الدرجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.66	4.09	القيادة الريادية	1	3
مرتفعة	0.71	4.08	التفكير الريادي	2	2
مرتفعة	0.70	4.07	الثقافة الريادية	3	1
مرتفعة	0.70	4.05	إدارة الموارد استراتيجياً	4	4
مرتفعة	0.63	4.07	الريادة الاستراتيجية ككل		

يبين الجدول (11) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.63)، وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال القيادة الريادية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. في حين جاء بالمرتبة الثانية

مجال التفكير الريادي بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وتلاه في المرتبة الثالثة مجال الثقافة الريادية بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (إدارة الموارد استراتيجياً) بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.70)، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (12،13،14،15) هذه النتائج.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال الثقافة الريادية (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	توفير بيئة تُعنى باستمرار التطور.	4.23	0.86	مرتفعة
2	2	تعزيز ثقافة طرح الأفكار الريادية.	4.13	0.88	مرتفعة
3	3	ترسيخ قيم الأداء الريادي في إنجاز المهام.	4.10	0.87	مرتفعة
4	4	استشراف الحاجات المستقبلية للمدرسة بهدف محاولة إشباعها.	4.09	0.87	مرتفعة
5	5	توفير مناخات ملهمة تشجع المعلمين على التعايش مع ثقافة رياضية في ممارستهم الأكاديمية.	4.05	0.89	مرتفعة
7	6	تنظيم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية.	3.99	0.98	مرتفعة
6	7	تنظيم أنشطة تنمي ثقافة الريادة.	3.98	0.88	مرتفعة
		الثقافة الريادية (الكلي)	4.07	0.70	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية

في لواء ناعور لفقرات مجال الثقافة الريادية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف

معياري (0.70)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.98-4.23)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "توفير بيئة تُعنى باستمرار التطور" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة ممارسة مرتفعة. تليها مباشرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تعزيز ثقافة طرح الأفكار الريادية"، حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري (0.88). بينما حصلت الفقرة رقم (7) والتي تنص "تنظيم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية" حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.98). في حين جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تنظيم أنشطة تنمي ثقافة الريادة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال التفكير الريادي (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
9	1	التشجيع على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة الملائمة.	4.21	0.90	مرتفعة
10	2	دعم المقدرات الإبداعية للمعلمين.	4.11	0.92	مرتفعة
8	3	تطوير استراتيجية لتيسير إدارة الأزمات.	4.08	0.89	مرتفعة
12	3	التخطيط الفعال لإحداث التغييرات المطلوبة.	4.08	0.90	مرتفعة
14	5	دعم كل ما هو ريادي في مجال التعليم.	4.07	0.91	مرتفعة
15	6	التعرف إلى بدائل جديدة لتجويد الوضع المعاش.	4.06	0.91	مرتفعة
11	7	توفير مناخات تُيسر تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.	4.04	0.95	مرتفعة
13	8	التفكير بطريقة معقلنة.	4.03	0.92	مرتفعة
		التفكير الريادي (الكلي)	4.08	0.71	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال التفكير الريادي جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.71)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.03-4.21)، وجاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على "التشجيع على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة الملائمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة الفقرة رقم (10) والتي تنص على "دعم المقدرات الإبداعية للمعلمين" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.92)، بينما حصلت الفقرة رقم (11) والتي تنص: "توفير مناخات تُيسر تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة" حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "التفكير بطريقة معقلنة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال القيادة الريادية (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
16	1	تفويض الصلاحيات للمرؤوسين كلما استدعى الموقف ذلك.	4.15	0.84	مرتفعة
21	2	الحرص على استثمار الفرص المتاحة بفاعلية.	4.14	0.86	مرتفعة
18	3	الارتقاء في ممارسة خدمات من شأنها تحقيق تميز في إدارته.	4.13	0.81	مرتفعة
17	4	تبني المبادرات التطويرية.	4.11	0.90	مرتفعة
22	5	تصميم خطة تسهم في تحقيق البعد الريادي في المدرسة.	4.08	0.85	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
19	5	توفير مناخات داعمة للمبادرات التطويرية.	4.04	0.90	مرتفعة
20	7	مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.	3.95	1.00	مرتفعة
		القيادة الريادية (الكلي)	4.09	0.66	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال القيادة الريادية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.66)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.95-4.15)، وجاءت الفقرة رقم (16) التي تنص على "تفويض الصلاحيات للمرؤوسين كلما استدعى الموقف ذلك" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.84)، وبدرجة ممارسة مرتفعة تليها مباشرة الفقرة رقم (21) والتي تنص على "الحرص على استثمار الفرص المتاحة بفاعلية" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.86)، بينما حصلت الفقرة رقم (19) والتي تنص "توفير مناخات داعمة للمبادرات التطويرية." على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.90)، في حين جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (1.00)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال إدارة الموارد استراتيجياً (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
23	1	تطوير تعليمات من شأنها المساهمة في المحافظة على ممتلكات المدرسة.	4.21	0.83	مرتفعة
29	2	الاهتمام في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بكفاءة.	4.08	0.85	مرتفعة
25	3	تصميم خطط لإدارة الموارد المادية.	3.07	0.91	مرتفعة
27	4	إلحاق المعلمين بدورات تدريبية خاصة بالعمل.	4.06	0.94	مرتفعة
26	5	استثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.	4.05	0.90	مرتفعة
24	5	تصميم خطط لإدارة الموارد البشرية.	3.99	0.91	مرتفعة
28	7	البحث بشكل إبداعي عن موارد جديدة ليفيد منها.	3.94	0.97	مرتفعة
		إدارة الموارد استراتيجياً (الكلي)	4.05	0.70	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور لفقرات مجال إدارة الموارد استراتيجياً جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.70)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.94-4.21)، وجاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على "تطوير تعليمات من شأنها المساهمة في المحافظة على ممتلكات المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة ممارسة مرتفعة تليها مباشرة الفقرة رقم (29) والتي تنص على "الاهتمام في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بكفاءة" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.85)، بينما حصلت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "تصميم خطط لإدارة الموارد البشرية." على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت الفقرة رقم

(28) والتي تنص على " البحث بشكل إبداعي عن موارد جديدة ليفيد منها. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية، والريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين متوسط درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية، ومتوسط درجة الريادة الاستراتيجية والجدول (16) يبين هذه النتائج.

الجدول (16)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور

الدرجة الكلية	الاعتبارات الفردية	التحفيز والإلهام	الاستثارة الفكرية	التأثير والجدابية	القيادة التحويلية الريادة الاستراتيجية
**0.81	**0.77	**0.74	**0.74	**0.65	الثقافة الريادية
**0.79	**0.74	**0.74	**0.68	**0.67	التفكير الريادي
**0.81	**0.79	**0.70	**0.75	**0.66	القيادة الريادية
**0.75	**0.72	**0.69	**0.65	**0.65	إدارة الموارد استراتيجياً
**0.86	**0.82	**0.78	**0.77	**0.72	الدرجة الكلية

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين متوسط درجة ممارسة

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية، ومتوسط درجة الريادة الاستراتيجية، حيث تراوحت

قيم معامل الارتباط بين (0.65-0.86).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة إلى عرض مجموعة من التوصيات في ضوء ما تم تقديمه من نتائج.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، في كافة المجالات، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود توجه لدى مديري المدارس نحو تفعيل دور الإدارة المدرسية وسبل الارتقاء بها من خلال ممارسة القيادة التحويلية، إلى جانب امتلاك مديري المدارس الحكومية العديد من صفات القائد التحويلي التي تؤهلهم لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها، مع إيمانهم بأن الإدارة الحديثة تتطلب الحد من اساليب الإدارة التقليدية التي أصبحت عبئاً يقف في طريق تقدم ونجاح المؤسسات التربوية في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم.

بالإضافة إلى أنه في المؤسسات التربوية تكمن أهمية القيادة التحويلية في تركيزها على المعلمين واهتماماتهم، وإخراج ما لديهم من وعي ثقافي وأخلاقي للعمل، وتأكيد العلاقات الإيجابية بين المديرين والمعلمين، من أجل تحفيزهم لبذل جهد أكبر في أعمالهم، ودفعهم للتعاون فيما بينهم، وتحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة العمل، وتؤثر بشكل إيجابي في التغلب على التحديات التي تواجه

المدير في الميدان التربوي، فسلوك المدير له أثر كبير على سلوك المعلمين ومعنوياتهم وأدائهم الوظيفي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع ما توصل اليه شقيرات والجازي (2020)؛ دراسة عمارة وعاشور (2020)، والعزايزة (2020)، والأسطل (2020) والتوجيهي (2017)، والنعمان (2016)، حيث جاءت درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة لديهم واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج والزهور (2021) Arokiasamy, Abdullah, Shaari, (2016) alobaida hashim (2020) Ismail حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف بسبب اختلاف الحدود المكانية والزمانية، حيث طبقت الدراسة في لواء ناعور.

وفيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل مجال حسب ترتيبه في النتائج كالاتي:

المجال الأول: التأثير والجاذبية

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال التأثير والجاذبية جاء بالمرتبة الأولى، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان المعلمين يرون حرص مديري المدارس الحكومية أثناء قيامهم بوظيفتهم كقادة تربيين على استمالة المعلمين، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والتأكيد على أهميتها، وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات المتخذة مع ضرورة الاهتمام بالقيم الجوهرية، والمحافظة على معتقداتهم الراسخة في تعاملهم، مع المقدرة على اتخاذ القرار الصائب في المواقف الصعبة بحيث يصبح مثالا يحتذى به.

وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (3) التي تنص على "التعامل بأسلوب يحظى باحترام المعلمين" حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.82)، وقد يعزى ذلك إلى اقتناع المعلمين بضرورة إقامة العلاقات على أساس الاحترام المتبادل بين الجميع،

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة، والاحترام أساس لنجاح العلاقات الانسانية واثراء التنوع الوظيفي في البيئة المدرسية، إذا كان سائداً في المنظمة فإن المعلمين يتقبلون التوجيهات برحابة صدر ويسعون لتحقيق مستوى عالي من الإنجاز من خلال البحث عن أفكار جديدة لتطوير العمل، وشعورهم بأن المدير يعاملهم معاملة حسنة يزيد من ولائهم للمدرسة، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل المدير، وتقديم احتياجات المعلمين قبل احتياجاته الشخصية.

وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على "مراعاة الشفافية عند اتخاذ القرارات حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.95)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الحكومية على اقتناع بأن يأخذ كل معلم حقه على جهده المبذول دون تفرقة وبعدل، كما أنه لا بد من تحقيق مبدأ الشورى بين المعلمين، بالإضافة إلى الدورات التدريبية وورش ودورات قيادية التي تتمحور حول امتلاك مهارات القيادة والشفافية عند اتخاذ القرارات، مما يساهم في رفع مستوى الشفافية، ومدى إدراكهم لضرورة تبني الشفافية لدورها في تحقيق المصلحة العامة، واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق التطور الإداري في المدرسة، كما أنها تعزز الرقابة الذاتية، ولها دور بارز في المساهمة في التنمية الإدارية ومواجهة التغيرات، وتعتبر ركيزة أساسية لتحقيق المداخل الإدارية المتطورة، وأن وعيهم بأهمية الشفافية في كافة الممارسات ما هو إلا نتيجة لتطور الإدارة المدرسية.

وهذا بالإضافة إلى ما تطمح له وزارة التربية والتعليم وفق سياستها في تطوير أداء مديري المدارس القيادية والتماشي مع التطور التربوي الحديث، والسعي نحو التغيير والتعامل مع الأزمات بشجاعة للحفاظ على أفضل المستويات؛ ومن هنا يدرك المديرون مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل، وعليه فإنهم يتمتعون بمهارات قيادية تعزز فيهم الثقة بدرجة عالية، مما ينعكس على مستوى الاداء.

المجال الثاني: الاستثارة الفكرية

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الاستثارة الفكرية جاء بالمرتبة الثانية، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، قد يعزى ذلك إلى ان المعلمين يرون أن مدير المدرسة يستثير تفكير رؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي، التجديد، العقلانية لديهم، تشجيع الأفكار الجديدة، والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة المشكلات القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال تقبله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (8) التي تنص على " إثارة تفكير المعلمين للإبداع " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.84)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى اقتناع مديري المدارس بضرورة توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في الميدان التربوي لما لها من أثر إيجابي، وتطوير مهارات المعلمين بالإضافة إلى تعدد التحديات بالميدان التربوي فهو بحاجة إلى ممارسة التفكير الإبداعي لتجاوز التحديات، بطريقة فعالة ، ولابد من تعزيز قيم الإبداع والابتكار لما لها دور في توفير بيئة تربوية محفزة تقدم مخرجات تعليمية ذات كفاءة عالية، كما أن المدير يسعى إلى إحداث التغييرات في المدرسة التي يديرها، فيعمل على إتاحة الفرصة للمعلمين للتفكير بطرق إبداعية ومبتكرة بالإضافة إلى المقدرات التي يتمتع بها المديرون في تمكين المعلمين من استمطار الأفكار.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (11) والتي تنص على " تقبل النقد البناء من أجل تحسين العمل " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.99)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب المعلمين يرون اقتناع مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بأن النقد البناء بمثابة تغذية راجعة لتحسين وتطوير العمل، كما أنه يمكنهم من تبادل

وجهات النظر بموضوعية، بالإضافة إلى المساهمة في تعزيز مهارات الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين، كما أنه لا بد من تقبل النصائح من أجل رفع كفاءة العمل، بالإضافة إلى تعزيز مهارة الاستماع والحوار بين المدير والمعلمين ويمكنهم من تجاوز أخطائهم وتقبل نصائح المعلمين البناءة التي تعزز أفعالهم وأقوالهم وترفع مستوى المخرجات التعليمية.

بالإضافة إلى ثقة مديري المدارس في مقدرات المعلمين على العمل، كما أن المستجدات في التنمية المستدامة منحت مديري المدارس الحكومية رؤية للتطور في العمل، ومن هنا ظهر حديثاً تنظيم الدورات والبرامج التدريبية للمعلمين في العديد من المجالات؛ ولذلك يركز المديرون على التعليم الذاتي المستمر، والتشجيع على حل المشكلات بطرق ابداعية والتعامل مع المواقف الغامضة بجدية، وجاءت في المرتبة الأخير لاعتقاد المعلمين أن المديرين يستمعون لوجهات النظر ويتقبلونها من دون الأخذ بها وتطبيقها.

المجال الثالث: التحفيز والإلهام

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال التحفيز والإلهام جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن المعلمين يرون الإدارة المدرسية كونها في قمة الهرم، وهي المسؤولة عن تحفيز العاملين لصنع القرارات، بما يكفل موافقة الجميع في المدرسة عليها وتنفيذها، فإنه من الواجب حسب وجهة نظر المعلمين أن يتسم المدير في المدرسة بالفطنة والحنكة في أصعب المواقف لاتخاذ القرارات، حتى لو أن المواقف والمشكلات غير واضحة، لضمان سير العملية التعليمية بالاتجاه السليم، من خلال اثاره الصراع الإيجابي بينهم مما يتيح الفرصة لهم بالمشاركة في تحقيق الأهداف المنشودة لرؤية ورسالة المدرسة، بطرق بسيطة واثارة روح الفريق بينهم مما يشعرهم بالتفاؤل والحماس والاجتهاد بالعمل.

وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (14) التي تنص على "توضيح الأهداف المراد تحقيقها من المعلمين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.82)، وتعزو الباحثة ذلك إلى اقتناع مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بأهمية استشراف المستقبل لضمان استثمار الموارد بالشكل الأمثل، كما ان توضيح الأهداف المراد تحقيقها يساهم في التغلب على العقبات التي تواجه المعلمين وتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود المعلمين ، ويساهم تحديد الأهداف في التغلب على العشوائية في العمل وزيادة الدافعية لدى المعلمين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما أنه يحقق التميز والإبداع ويفتح الآفاق لدى المعلمين. فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدي، وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة، فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، ويستثير روح الفريق من خلال بث روح الحماس.

وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (15) والتي تنص على "ممارسة تفويض السلطة بشكل يحقق فاعلية الأداء" حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.98)، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس الحكومية خلال قيامهم بوظيفتهم كقادة ترويين على ضرورة ممارسة تفويض السلطة لما لها من أثر إيجابي في تحقيق السرعة في أداء العمل، وتحقيق المرونة الإدارية، والتكيف مع الظروف المحيطة، وتنمية روح المبادرة لدى المعلمين والإحساس بالمسؤولية، ومن جهة أخرى قد يحقق التفويض أفكاراً جديدة ونيرة، ويهيئ مجالاً أوسع للتفكير حيث يشارك أكثر من مستوى في أداء العمل، ويسهم التفويض في إعداد الصف الثاني من قادة المستقبل، وتوليد ثقة عالية في نفوس المعلمين، ويعزز روح الفريق، مما ينعكس بشكل إيجابي على العلاقات بين المدير والمعلمين، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي للتفويض في زيادة الدافعية للعمل

إلا أن هذا لم يرتق للمستوى المطلوب، مما يتطلب من مديري المدارس الحكومية مزيداً من الاهتمام باستخدام أساليب وسائل جديدة لممارسة التفويض.

المجال الرابع: الاعتبارات الفردية

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الاعتبارات الفردية جاء بالمرتبة الرابعة، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى ان المعلمين يرون أن مدير المدرسة يفكر دائماً بالمصلحة العامة لجميع الأفراد في المؤسسة وبالأخص عند اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن عملية مراعاة ظروف وأحوال المعلمين واحتياجاتهم، تؤدي إلى زيادة درجة التركيز والالتقان في العمل، فالمدير يسعى إلى نيل رضا جميع الأفراد في المدرسة، لتحقيق الأهداف، ولهذا تتبثق قراراته التحويلية من أساس تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، بما يكفل تقدم سير العملية التربوية.

وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (20) التي تنص على "الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.83)، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس الحكومية بتوجيه المعلمين نحو الأفضل، ومن الضروري التحاق المعلمين بدورات تأهيلية نظراً لأن المناهج في تغير مستمر ووسائل واستراتيجيات التدريس في تطور سريع، وأن تطوير مهارات المعلمين يزيد من فاعلية كفاءة المعلم في تخطي مشاكل العمل من خلال تجريب أفكار جديدة وطرق متنوعة للأداء، وباعتبار المعلم ركيزة أساسية في العملية التعليمية لا بد من اعداده بشكل صحيح لما له من تأثير على إصلاح وتحسين العملية التربوية، بالإضافة إلى تعدد أدوار المعلم وتعدد مسؤولياته في الميدان التربوي، فبعد أن كان المعلم ملقناً للمعلومة ومصدرها الوحيد، أصبح الآن مساعداً للمتعلمين على استكشافها من خلال طرق تدريسية

متنوعة ومعاصرة، ولن يكون المعلم قادراً على القيام بتلك الأدوار إلا اذا كان على مستوى عالٍ من الكفاءة.

وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (24) والتي تنص على "مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (1.01)، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن اقتناع مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر، المعلمين بأنهم يتعاملون مع العديد من المعلمين الذين يتفاوتون في خبراتهم وشخصياتهم ومهاراتهم وعلى مديري المدارس التعامل بمرونة مع المعلمين والتعامل مع كل معلم بطريقة مختلفة تتناسب مع خبراتهم ومستوياتهم الفنية، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ويسعى إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المعلمين من أجل تحقيق التعاون وغرس القيم الأخلاقية، كما أن مراعاة الفروق الفردية يساهم بشكل كبير في استثمار مواهب وميول المعلمين وقدراتهم نحو الإبداع وتحقيق العدل والمساواة بينهم، حيث أن كل معلم يأخذ فرصته وحقه، بالإضافة إلى حرص مديري المدارس الحكومية على رفع معنويات المعلمين بالتعزيز المناسب ورفع كفاءة العملية التعليمية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني

الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج الجدول (11) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للريادة الاستراتيجية في لواء ناعور في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وتغزو الباحثة ذلك إلى أسباب متعددة كالمعايير والأسس التي يتم اختيار مديري المدارس الحكومية على أساسها مثل الأسس الأخلاقية، لا بد أن يكون القائد التربوي ملتزماً بأخلاقيات مهنة التعليم والأسس المهنية والتي تتمثل في المؤهل العلمي، وأن لا يقل المؤهل العلمي عن درجة

البكالوريوس ولا يقل مؤهله التربوي عن درجة الدبلوم في التربية، كما أن قانون التربية والتعليم لسنة (1994) نص أن لا يشغل وظيفة مدير إلا من يحمل درجة الماجستير، بالإضافة إلى الخبرة في مجال التعليم والإدارة لا تقل عن خمس سنوات، وخضوع مديري المدارس للدورات والورش التدريبية التي من شأنها تطوير العمل وتحقيق الإبداع والتميز فيه بالإضافة إلى ما يتمتع به المديرون من سمات شخصية كالثقة بالنفس، والرغبة في النجاح والتفائل، والالتزام، والعمل بجد ومثابرة، فهو يسعى لتغيير مدرسته من خلال اضطلاعها على المدارس المحيطة به وبأخذ بزمام الأمور نحو كل ما هو جديد لتطويرها وخدمتها، فإنّ تركيز المديرين على الريادة الإستراتيجية يمكنهم من استثمار الفرص لتحقيق الأهداف وتكامل الرؤية والأفكار الريادية وتركز على استشراف المستقبل بالتعاون مع كادره المدرسي، ولابد من مواكبة التطورات في الميدان التربوي من خلال تبني أساليب إدارية مرنة وجديدة لتحقيق المدرسة التميز والإبداع.

بالإضافة إلى الدور الكبير للريادة الاستراتيجية في الإنجاز، وتبني الافكار وتطوير الموارد البشرية، وتحويل الافكار الريادية إلى واقعية، مما يشير إلى أن امتلاك مديري المدارس الحكومية اتجاهات ومقدرات كافية في ممارساتهم للقيام بأنشطة ريادية، مما انعكس على استجابات المعلمين الإيجابية، وتشمل الريادة الاستراتيجية الابتكار والحدس، من منظور موحد للمدرسة، كما أن الوضع المثالي لها في أي مؤسسة يجمع بين الإبداع والتحليل، والمشاركة والتفاعل بين مختلف المستويات فهي استشراف المستقبل.

بالإضافة إلى أن مديري المدارس وعند توليهم لمنصبهم قد وصلوا إلى مرحلة يكونون فيها قادرين على التعامل مع مختلف المواقف والاستراتيجيات، والتي في الغالب قد اكتسبوها من خلال خبراتهم

السابقة كمعلمين في المدارس، كما وأن القائمين على العملية التربوية لا يقدمون على تعيين مدير للمدرسة إلا عند التأكد من قدرته على أداء الأدوار والمهام التي يتطلبها هذا العمل بكفاءة.

كذلك يدرك المديرون أن عملهم يعتبر مهماً في العملية الإدارية، وهذا الأمر يتطلب منهم امتلاك مستويات عالية من القدرة على الريادة الاستراتيجية، وتطبيقها بكفاءة بما يتوافق مع سلطاتهم الوظيفية، وبما يلغي التعارض في المصالح، والتي تُحدد بدورها مقدرة الإدارة المدرسية على اتخاذ قرارات ناجحة، وتحقيق أهدافها المنشودة، وتطوير أدائها، مما يقود المدرسة نحو تحسين العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة ما جاء في صرصور (2019)، والزيط (2019) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية مرتفعة، واختلفت النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (2020) والتي أظهرت أن درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك الاختلاف إلى اختلاف الحد المكاني والبشري حيث طبقت الدراسة في الجامعات بينما كانت الدراسة الحالية بالمدارس الحكومية، وأيضاً اختلاف مكان إجراء الدراسة حيث انها طبقت بالمملكة العربية السعودية بينما كانت الدراسة الحالية في المملكة الأردنية الهاشمية، واختلاف عينة الدراسة تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء أما الدراسة الحالية طبقت على المعلمين.

فيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل مجال حسب ترتيبها في النتائج كالتالي:

المجال الأول: الثقافة الريادية

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مجال الثقافة الريادية جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقافة الريادية لدى المديرين كما يراها المعلمون تحظى باهتمام عالٍ، لما لها أثر في تطور المدرسة وبلوغها إلى أعلى مراحل التقدم والتطور، فالثقافة الريادية يشعر من خلالها المعلمون بحرية تجريب أفكار جديدة بهدف تحسين إنجاز المهام التي

يقدمونها، وهذا يولد الشعور لدى المعلمين بأن مديري المدارس يهتمون بثقافة الإبداع والتطوير في الإجراءات المقدمة.

وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على " توفير بيئة تُعنى باستمرار التطور " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.86)، وتعزو الباحثة ذلك إلى افتتاع مديري المدارس الحكومية حسب وجهة نظر المعلمين ان تطوير البيئة التربوية نتيجة التطورات المتسارعة التي يمر بها العصر الحالي لتحقيق الأهداف بفاعلية، ومواجهة التحديات والارتقاء بالمستوى نحو الأفضل وتحسين نفسية المعلمين مما يزيد من عطائهم في العملية التعليمية وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي ودخوله في مجال التعليم ساهم في توفير بيئة متطورة، بالإضافة إلى دعم الكادر المدرسي وتحسين أدائه وتنمية مهاراته، بالإضافة إلى خبرة مديري المدارس الطويلة في الميدان التربوي كمعلمين أولاً ومن ثم تولي أدوارهم الوظيفية كمديرين والتي جعلتهم قادرين على توليد العديد من الأفكار حول ما يعترضهم من مواقف خلال وقتٍ قصير، والنتيجة عما مروا به من خبرات سابقة، كما وأن مديري المدارس حسب رأي المعلمين غالباً ما يتصفون بالعديد من المهارات الإدارية التي تمكنهم من تولي هذا الدور الوظيفي، والتي تعتبر طلاقة الحديث والتعبير والثقافة أحد أهم هذه المهارات لما لها من دور كبير في تمكينهم من توليد الأفكار بسهولة حول مختلف الموضوعات المتعلقة بالميدان التربوي.

وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على " تنظيم أنشطة تنمّي ثقافة الريادة " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.88) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى تبني مديري المدارس الحكومية الثقافة الريادية، وحرصهم على تعزيزها لما لها من أثر إيجابي في الميدان التربوي، للارتقاء بمستوى المدرسة نحو الأفضل من خلال إثراء وتطوير

التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وإرضاء جميع اطراف العملية التربوية، وتوسيع مدارك المعلمين، كما أنها تساهم في ربط خبرات المعلمين السابقة، مما يعني استمرارية التعلم، وتنمية العلاقات والقيم الاجتماعية والاخلاقية من خلال خبراتهم العملية الجماعية الثقافية.

المجال الثاني: التفكير الريادي

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مجال التفكير الريادي جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، وترى الباحثة أن استجابات المعلمين جاءت مرتفعة لأن الادارات المدرسية المتسمة بالتفكير الريادي تسعى جاهدة إلى تطوير من أساليبها والتطلع إلى نتائج تنافسية فريدة وبلوغ الأهداف المنشودة، من أجل رفع مستوى الأداء وجودة المخرجات التعليمية، وتحقيق ميزة تنافسية عالية للمدرسة، ومن خلاله يتم استشعار الفرص الريادية واستثمارها بالشكل الأمثل من أجل تقديم خدمات مميزة وتحقيق السمعة الجيدة للبيئة المدرسية.

وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الفقرة رقم (9) التي تنص على "التشجيع على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة الملائمة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.90)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ التقنيات التكنولوجية الحديثة المتنوعة تسهم في رفع المستوى التعليمي للطلبة وتحسن من أدائهم، وأيضاً تعمل على رفع كفاءة المعلم أكاديمياً وحرص مديري المدارس الحكومية على مواكبة التطورات المتسارعة في الميدان التربوي أنهم يشجعون المعلمين على الالتحاق في الورش والدورات التدريبية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم مثل دورة الحاسب الآلي (ICDL)، وبالأخص بعد معايشة الميدان التربوي لجائحة كورونا واعتماده بالدرجة الأولى على التكنولوجيا الحديثة من خلال تفعيل المنصات التعليمية، والتوجه نحو التعلم الإلكتروني فكان من الضروري استثمار التقنيات الحديثة في التعليم مما أدى إلى استمرارية التعلم في ظل الجائحة.

وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الفقرة رقم (13) والتي تنص على "التفكير بطريقة معقلنة حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.92)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى إيمان المعلمين بكفاءة مديري المدارس الحكومية، ومهاراتهم الإبداعية في توليد الأفكار العقلانية التي تتناغم مع الموارد المادية والبشرية والإمكانات المتاحة وتطبيقها بما يحقق الأهداف بفاعلية، ويصب في مصلحة المدرسة، بالإضافة إلى قدرتهم على حل المشكلات المدرسية من أجل استثمار مقدرات المعلمين، ويساهم التفكير العقلاني في تبني منظور مختلف حيث إنه يتقبل الظروف الحالية ويسعى إلى تحسينها ودورها في التقليل من الصراع وبناء العلاقات الإيجابية.

المجال الثالث: القيادة الريادية

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مجال القيادة الريادية جاء بالمرتبة الأولى، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المعلمين يلمسون اهتمام الإدارات المدرسية بهذه المفاهيم حيث يجب على الإدارة الواعية المهمة بمواكبة التطوير، أن تقوم باستثمار جميع الكفاءات والموارد البشرية والمالية، كون الريادة الاستراتيجية تمثل تميز المدرسة وانفرادها بالأداء، وكون مدير المدرسة هو القائد فهو الأولى في تطبيق مثل هذه المبادئ التي لا تتجزأ عن العمل الإداري التربوي، وتعتبر هذه النتيجة إيجابية، حيث تحرص الإدارات المدرسية في تطوير المهارات والمقدرات للمعلمين مما يؤثر على العملية التربوية بصورة إيجابية، ويولد انطباعاً عاماً لدى المعلمين كما أن المديرين يهتمون بشكل كبير بالتوجه نحو القيادة الريادية والتمثل لسلوكياتها.

وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (16) التي تنص على "تفويض الصلاحيات للمرؤوسين كلما استدعى الموقف ذلك". حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.84)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس الحكومية على تمكين

المعلمين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات اللازمة كلما استدعى الموقف ذلك لإنجاز العمل، والعمل على زيادة توفير الفرص لتطوير إمكاناتهم في الميدان التربوي، وتحسين مهاراتهم الإدارية، بالإضافة إلى رغبة المديرين في تطوير مقدرات المعلمين وتنميتهم من خلال توفير الفرص لهم لممارسة بعض المهمات الإدارية والبعد عن احتكار السلطة، وهذا يؤكد على أهمية العنصر البشري، وضرورة مشاركته في العملية الادارية، وتنميته ليكون مؤهلاً لتبوء مواقع قيادية متعددة في المدرسة، وأنه بالرغم من وجود هيكل تنظيمي واضح للمؤسسة التربوية، يسهل ويبسط عمل القيادة الريادية.

وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (20) والتي تنص على "مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.00) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى اقتناع مديري المدارس الحكومية بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، مما يساهم في تحقيق الفاعلية في المؤسسة كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات لها دور في التغلب على الأخطاء الناجمة عن القرارات الفردية، بالإضافة إلى الدورات التي يتخلق فيها مديرو المدارس التي تعزز مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار وكيفية تطبيقه، بالإضافة إلى اقتناعهم بأن المعلمين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وأنهم على مقدرة عالية لتعرف على المشاكل التي تواجههم في أداء مهماتهم واقتراح البدائل المناسبة لحلها، وتركيز المديرين على مبدأ الشورى في العمل، ولكن بالأمر التي تهم مصلحة الجميع وليس بباقي الأمور الإدارية التي يتفرد بها المدير وحده، وذلك لضمان التطور المستمر في الميدان التربوي.

المجال الرابع: إدارة الموارد استراتيجياً

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مجال إدارة الموارد استراتيجياً جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، تعتبر المدارس من المؤسسات التي تؤدي دوراً مهماً في بناء الأجيال

والمجتمعات، وتحقيق الازدهار العلمي والثقافي في المجتمعات، وتعتبر المدرسة الصرح العلمي الأكثر أهمية في تحقيق ذلك، وحتى تتمكن المدرسة من أداء دورها بالشكل المطلوب وعلى أكمل وجه، يجب إدخال الاستراتيجيات الريادية الحديثة والتي تمكنها من تحقيق مستويات عالية من رفع الروح المعنوية والإبداع والتميز والتقدم.

وأظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (23) التي تنص على " تطوير تعليمات من شأنها المساهمة في المحافظة على ممتلكات المدرسة". حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.83)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس الحكومية على بقاء المدرسة بأفضل صورة، حيث أن تطوير التعليمات يساهم بشكل كبير للحد من التعدي على ممتلكات المدرسة، واقتناع المديرين بأهمية توعية الطلبة والكادر المدرسي، بضرورة الحفاظ على الممتلكات من خلال عقد الندوات والبرامج، هذا بالإضافة إلى الآثار الإيجابية، المترتبة على المحافظة على ممتلكات وتوفير التكاليف المادية في تجديد ممتلكات واستثمارها في تحسين وتطوير المدرسة، وتعزيز قيم الولاء والانتماء للمدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (28) والتي تنص على " البحث بشكل إبداعي عن موارد جديدة ليفيد منها." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.97) وقد تعزو الباحثة ذلك إلى إيمان مديري المدارس الحكومية بضرورة البحث عن موارد جديدة بشكل إبداعي ومواكبة التطورات للوصول إلى تحقيق الأهداف بطريقة إبداعية من أجل الارتقاء بمستوى المؤسسة التربوية والكادر المدرسي، بالإضافة إلى أنه يساهم في الخروج عن المألوف، والتنوع الذي أصبح مطلباً أساسياً في المدرسة، بالإضافة إلى خدمة المجتمع وزيادة التنافسية بين المدارس، وضرورة تحقيق مبدأ الشراكة المجتمعية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية، والريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء ناعور في العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة الريادة الاستراتيجية في لواء ناعور في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وتعزو الباحثة ذلك لما يشهده الميدان التربوي من تطورات وتغيرات سريعة والتي أدت إلى دخول التكنولوجيا إلى عملية التعلم، فإنه أصبح من المهم على المدراء البحث عن أساليب إدارية أكثر فاعلية تكون قادرة على توجيه المعلمين بالشكل الصحيح نحو تحقيق القيادة التحويلية لأهدافها، وهذا ما تتطوي عليه الريادة الاستراتيجية وفقاً للموقف الذي يعترضه وطبيعة المعلم الذي يسعى إلى توجيهه نحو الطريق الصحيح من أجل تحقيق النهوض بالعملية التربوية والتعليمية والتغلب على ما يعترضهم من مشكلات تحول دون تمكنهم من تحقيق القيادة التحويلية لأهدافها، ومن أجل توجيههم وتحفيزهم نحو إنجاز مهام التعلم على النحو الصحيح، مع توفير المشورة الدائمة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى أنه ومن أجل تحقيق أهداف القيادة التحويلية ينبغي العمل على توفير الريادة الاستراتيجية بأبعادها بشكل جيد قادر على تطوير كفايات المعلمين التعليمية، مما يتطلب ريادة استراتيجية تساهم في تطويرهم وتحسين مستوى أدائهم، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.

وبالإضافة إلى أن النظريات التربوية في تطور مستمر، الأمر الذي يعد سبباً رئيسياً في تبني القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفقاً لهذه النظريات، وأن انتقال مديري المدارس بين المهام

الوظيفية داخل المؤسسة التعليمية يستدعي منه السعي نحو تحقيق الريادة الاستراتيجية المرتفعة ليكون قادراً على القيام بهذه المهام.

إن تطبيق الاستراتيجية في المدارس من قبل المدير الناجح يسهم في تهيئة البيئة الدراسية الصحية، وزيادة الإبداع والابتكار، ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين والتي تزيد من قدرة الطالب على الاستيعاب والتركيز، وتطور من المحتوى الثقافي والفكري لديه، ويزيد من ثقته بنفسه، وبقدرة المعلم والمؤسسة التعليمية على تطوير فكرة وتوسيع مداركه، وهذا يتمحور حول تطبيق القائد المبدع آليات وأفكار الريادة الاستراتيجية في العملية التعليمية والتي تساعد في تحقيق التعاون والتنسيق بين المؤسسة التعليمية، إذ يساعد على وضع خطط واستراتيجيات فعالة قادرة على التطور والتحسين، والتمكين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات والتعامل مع المستجدات بكفاءة عالية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة جزئياً مع العزايزة (2020)، ومصطفى (2018)، و Boumans et al (2017)، و Stump, Zlatkin, Troitschanskaia & Mater (2016) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية في درجة ممارسة القيادة التحويلية، كما اتفقت نتائج الدراسة جزئياً مع دراسة فتحي والمختار (2014) ودراسة Othman & Ayub (2013) حيث بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية في درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية مع متغيرات تلك الدراسة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- الاستمرارية في المحافظة على درجة ممارسة القيادة التحويلية والريادة الإستراتيجية في المدارس الحكومية، لما لها من أثر إيجابي في رفع كفاءة الميدان التربوي.
- الاهتمام ببناء العلاقات الايجابية بين المديرين والمعلمين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، والثناء عليهم من خلال شهادات التقدير، وكتب الشكر واستثمار طاقاتهم لتنفيذ الأعمال بطرق مبتكرة.
- تعزيز اهتمام مديري المدارس الحكومية بمبدأ تفويض السلطة وذلك من خلال تقديم تصورات شاملة للعمل، وترك الجزء الأكبر للمعلمين لتنفيذها مما يشجعهم على تحمل المسؤولية.
- التأكيد على أهمية تحفيز المعلمين لممارسة أنماط القيادة الفعالة سواء بالحوافز المادية أو المعنوية.
- قيام مديرية التربية والتعليم التابعة للواء ناعور بتشجيع مديريها على تنظيم الأنشطة التي تنمي الثقافة الريادية.
- تحفيز مديري المدارس الحكومية على تبني الأنماط الإدارية الحديثة، والأفكار المميزة للارتقاء بجودة المخرجات التعليمية، وتوظيفها في المدرسة ليقدموا كل ما هو أفضل مقارنة بالمدارس الأخرى.
- توعية مديري المدارس الحكومية بأهمية تقبل النقد البناء بروح معنوية والأخذ به والاستفادة منه.
- زيادة وعي مديري المدارس الحكومية بضرورة تنظيم دورات تدريبية تشجع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية.

- إجراء دراسات مستقبلية تستهدف البحث حول تطبيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المدراء أنفسهم.
- القيام بدراسات مماثلة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية مع متغيرات أخرى كالتمكين الإداري، والرّضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والإداء الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت (2009). *قادة المستقبل*، القاهرة: المجموعة العربية للنشر.
- أبو جوبفل، ريم (2018). *درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غزة.
- أبو عيد، هيام (2016). *دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية.
- الأسطل، فداء (2020). *التمائل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى.
- اقتي، جوهرة، (2018). *القيادة الاستراتيجية للمعرفة*، عمان: دار أسامة للنشر.
- آل منصور، علي (2019). *درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين*. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 1(20)، 379-435.
- البزقراوي، عبلة ومجنح، عتيقة (2017). *أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سونطراك ببسكرة*، *مجلة العلوم الإدارية*، 1(1).
- البوهي، شوقي (2011). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- التويجري، هيلة. (2017). *القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 18(3):611-647.

ثابت، محمد (2021). الريادة الإستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، 37، (10)، 156-205.

الجارودي، ماجدة (2011). قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة. الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.

الجنابي، صاحب (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر

الجهني، نعيم (2018). نماذج معاصرة في القيادة، الرياض، السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.

الحراصي، حارب (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى.

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

الحموري، نادية (2020). العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين: الدور الوسيط للأمان النفسي. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

حميد، ريم (2015). متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21 (84)، 36-59.

الحميدي، منال (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية، في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. مجلة جامعة العلوم الإنسانية، 7(19)، 519-577.

الحواجرة، كامل (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(3)، 314-444.

الخطيب، دانية (2012). أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.

- خلف، محمد كريم حسني سعيد (2010). *علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية بغزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.
- خيري، أسامة سعد (2019)، *القيادة الإدارية*، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الديب، حامد (2012). *مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تمهيتها*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر.
- ديواني، كمال (2018). *القيادة التربوية*، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- رسمي، محمد وصالح هالة (2019). *أبعاد ومحددات الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر*، مجلة كلية التربية، 30، (119)، 104-116.
- رشيد، صالح، والزيادي، صباح (2013). *دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط*، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 198-211.
- الرواجفة، فيصل (2021). *درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الإستراتيجية في ظل التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين عمّان*. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(6).
- الروسان، إخلاص محمد نهار (2015). *الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي (بالطبيق على قائدات التربية والتعليم في محافظة إربد)* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية.
- الزيط، أفنان (2019). *درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزهراني، فتحية (2020). *استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وسبل علاجها في ضوء نظرية تريز تصور مقترح*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود.

الزهور، رائد (2021). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلاية النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل.

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

السعود، راتب (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. عمان: مكتبة طارق.

السعود، راتب (2020). الإشراف التربوي، عمان: مكتبة طارق.

سلامي، وردة والشريف، نادية (2018). أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، جامعة العربي التبسي.

سميرات، سور أكنم. مقابلة، عاطف يوسف (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. (رسالة دكتوراه) جامعة عمان، دراسات العلوم التربوية 41، (1)، 513-532

الشايب، يوسف (2020). الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الشريف، سعود (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى.

الشقيرات، محمد فلاح محمد، والجازي، رائدة عبد الكريم دعسان (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 3(9)، 1-17

شقوارة، سناء علي (2013). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجنان.

الشهابي، إنعام ومحمد، موفق (2016). مشكلات تبؤ المرأة للمواقع القيادية من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)، مؤتمر المرأة في اخذ القرار، العراق: بغداد.

شهرة، عميري (2019). دور القيادة التحولية في إحداث الإبداع التنظيمي دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيضر.

صرصور، سلمى. (2019). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى.

ضيف، سعيدة وعلة مراد (2018). تبني أسلوب القيادة التحولية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة -مجلة العلوم الاقتصادية، (5)، 2.

الطويل، هاني (2006). إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها - الإدارة بالإيمان. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

عامر، طارق (2013). القيادة التربوية ومهارات التعلم. عمان: دار العلوم للنشر والتوزيع.

العاني، مزهر شعبان، شوقي، ناجي، وارشيد، حسين، عليان، حجازي، هيثم عليم، (2010). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، دار صفاء للنشر والتوزيع.

عبد الرؤوف، طارق (2020). القيادة التحولية والسلوك القيادي القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

عبد العال، خولة، مساعد، يوسف (2015). درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية غزة. دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 198-233.

عبد الهادي، محمد البشير محمد. (2016). فاعلية تفويض السلطة، وتحمل المسؤولية في إنجاز القيادة الإدارية، إصدارات هيئة علماء السودان، سلسلة الدراسات الفكرية، (300).

العبيد، أمال (2019). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير الجامعة الهاشمية، الأردن.

العتيبي، ريم (2020). التحديات التي واجهت الأسر السعودية في تعليم أبنائها في ظلّ جائحة كورونا (كوفيد 19)، المجلة العربية للنشر العلمي، (22).

عراقوي، سامر، وحرز الله، فادي، وحفيظة، سهى، ومهند، ابومويس (2020) الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 8(1)، 47-64.

العزايزة، شهد (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى.

العسكري، سليمان (2016). ثقافة المدرسة، مجلة مستقبلية تربوية، 2(8)، 59-61.

علي سيف السفيناني، سهيل محمد، باذيب، عمر أحمد، ردهان، عبد الله أفراح (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(8)، 107-130.

علي، نادية (2020). الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، 27(113)، 118-349.

عمايرة، رضا، وعاشور، على (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 386-409.

عودة، احمد (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

العوفي، أفنان ويوحبل، سارة (2019). دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة داك ويليش في حنرال الكترك، مجلة أوراق إقتصادية، 3(1)

الغامدي، سعيد (2021). استراتيجيات القيادة التحويلية، المملكة العربية السعودية، جدة: دار كنوز المعرفة للنشر.

الغولي، أحمد (2014). تقييم ممارسة القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان.

فتحي، سلطان، والمختار، جمال (2014) دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية - دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من اعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، 37(99)، 102-119.

الفقاوي، دعاء(2018). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية.

الفليبية، بدرية بنت خميس بن حمد (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير، جامعة نزوى.

فليون، مراد (2018). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

القبلي، عناية، والعمراني، ساهرة. (2017). القيادة التحويلية في الميدان التربوي، المملكة العربية السعودية: دار أمان للنشر.

اللوزي، موسى (2016). أثر الخصائص الريادية في تعزيز القدرات الإستراتيجية، الأردن، جامعة العلوم الإسلامية.

ماجد عبد المهدي (2016). السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة.

متولي، دعاء وصالح، أمينة (2021). الأنماط القيادية للمرأة وعلاقتها بإدارة الأزمات الحياتية كمدخل للتنمية المستدامة، مجلة البحوث في مجال التربية النوعية، 7، (33) مصر.

مرعي، كائكان فواز (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

المساعفة، رغدة (2020). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.

مسلم، عبد الله (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.

مصطفى، شذى (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية.

المعاطية، ختام (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.

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

مقبل، عالية (2018). سمات القائد التربوي وكيفية اختياره، المجلة العربية للنشر العلمي، 1، 1-12.

المنتشري، علي (2018). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي، مجلة البحث العلمي في التربية، 19 (15)، 55-97.

ناصر، رينا عبد الله (2016). القيادة التحويلية لدى المديرين وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

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

النعمان، محمد (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11 (13) 319-36.

هادي، حيدر دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية 26 (9).

الوحش، سامي (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية 1 (5).

الياسري، أكرم، وحسين، عادل (2015). تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 12 (57)، 59-97.

يونس، ناريمان (2015). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*، عمان: دار الخليج.

اليونسكو (2010) *نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين، تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية: اليونسكو ومنظمة العمل الدولية.*

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al - Shanti, Mahmoud. (2017). The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment: Job Satisfaction as an Intermediate Variable. *Journal of Al - Quds Open University for Administrative & Economic Research*, volume 2, issue 7. Palestine.

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

Alobaidani, Khulood Ahmed Amur & Hashim, Noor hayati (2020). The reality of the application of transformational leadership among educational supervisors; Descriptive and analytical study, *Journal of Educational, and psychological Sciences* 11.(4), 67—80.

Alshihabat, Khaled & Atan, Tarik (2020). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility Practices: Middle Eastern Example /Jordan. *Sustainability, Cyprus International University* 12 (10).

Arokiasamy, A., Abdullah, A., Shaari, M. & Ismail, A. (2016), Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 229, 151–157.

Alobaidani, Khulood Ahmed Amur & Hashim, Noor hayati (2020). The reality of the application of transformational ship, among educational supervisors; Descriptive and analytical study, *journal of Education, and psychological Sciences*, Volume (4), Issue (11), p: 67-80.

- Baltaci, Ali (2017). Relations between Prejudice, Cultural Intelligence and Level of Entrepreneurship: A Study of school Principals. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3), 645-666.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision- making *Teaching and Teacher Education*, 65(1):71-80.
- Bula, P., & Ziebicki, B. (2011). Organizational flexibility as a challenge of Contemporary management. Determinants and methods of measurement. *Acta Commercii*, 11(1), 171-180.
- D. Ayub, D& Othman, Norasmah. (2013). Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools. *Asian Social Science*; Vol.9, No. 12; 2013. *Published by Canadian Center of Science and Education*.
- Djordjevic, Branislav (2013). Strategic Entrepreneurship: Issues and Challenges *Mediterranean Journal of Social Sciences vol 4, No 7*.
- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic Entrepreneurial Leadership and School Effectiveness among Secondary Schools, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8 (12), 259-274.
- Ferreira, j. Ratten, V., & Dana L. (2017). Knowledge spillover- based Strategic entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 161-167.
- Geri, S.(2017).Entrepreneurship Characteristics of University Students who take "Physical Education and Sport" Education. *International Journal of Humanities and Social Science*,7(2),157-165.
- Hitt, M., Ireland, R., Sirmon, D., & Trahms, C. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.
- Kimuli,saddat N. C, Ajagbe, Musibau A., Udo Ekanem E,& Ballunywa W.(2016).Strategic Entrepreneurship and Performace of Selected Select Scondary

- Schools in Uganda *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*,6(7),466-493.
- Kodama, M. (2017). *Ma Theory and the Creative Management of Innovation*, Palgrave MacMillan US.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kuratko, D., Morris, M., & Schindehutte, M (2015).Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13.
- Management: strategic entrepreneurship. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1288-1294.
- Minna, H., Elena, R., & Timo, P. (2018). Principals Promoting Entrepreneurship Education: The Relationships between Development Activities and School Practises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1-19.
- Pihie, Z., Dahiru, A., Basri, R., & Hassan, S. (2018), Relationship between
- Rothaemel, Frank T (2017). *Strategic Management*, 3th Edition, Mcgraw Hill Education, New York, United States of America, P.201.
- Sargo, S., Hardhienata, S. & Rubini, B. (2015). The effect of transformational leadership, personality and group decision making to organizational citizenship behavior. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(9), 177-184.
- Stump, M., Zlatkin-Troitschanskaia, O. & Mater, O. (2016). The effects of transformational leadership on teachers' data use. *Journal of Educational Research Online*, 8(3), 80-99.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. Dav. id (2010). *Strategic Management and business Policy*, 12ed, Person Education, NC, Prentice Hall, New Jersey.

Yossef, S. & Rakha, A. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113-122.

Yusof, M., & Jain, K. (2009). Entrepreneurial Leadership and academic entrepreneurship in Malaysian Public research universities. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(3), 63-84.

الملحقات

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولى



كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور المحكم:

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (27) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي: (التأثير والجاذبية، الاستثارة الفكرية، التحفيز و الإلهام، والاعتبارات الفردية)، والجزء الثالث: استبانة تقيس درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وتضم (29) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي: (الثقافة الريادية، التفكير الريادي، القيادة الريادية، وإدارة الموارد إستراتيجياً)، وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ فترجو الباحثة من حضرتكم تحكيم أداة الدراسة لما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، يؤمل من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم عن وضوح كل فقرة وملاحظتكم على محاور الأداة بتحكيما وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات للمجال والصياغة اللغوية، والحاجة للتعديل، وأية تعديلات مقترحة، ومع العلم بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: آية ابو غيث

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم	التخصص	الجامعة	الرتبة الأكاديمية

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

الرجاء وضع إشارة √ أمام العبارة المناسبة لكم فيما يأتي:

الجنس: () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي: () بكالوريوس () دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 10

() 10 سنوات فأكثر

استبانة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الفقرة	الترتيب
		غير صالحة	صالحة		
				المجال الأول التأثير والجاذبية يقوم مدير المدرسة بـ	
				تقديم الصالح العام على المصلحة الشخصية.	1
				تقبل آراء وأفكار المعلمين.	2
				التصرف بأسلوب يحظى من خلاله باحترام المعلمين.	3
				تنمية حب العمل في نفوس المعلمين.	4
				إظهار فخره بالإنجازات التي حدثت في المدرسة.	5
				الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية في اتخاذ القرارات.	6
				التأكيد على أهمية الحس الجماعي بتحقيق رؤية ورسالة المدرسة.	7
				المجال الثاني: الاستثارة الفكرية يقوم مدير المدرسة بـ	
				استثارة تفكير المعلمين للإبداع.	8
				تطبيق مبدأ الحوار البناء.	9
				استكشاف أفكار المعلمين التي تحقق أهداف المدرسة.	10
				تقبل النقد البناء من أجل تحسين العمل.	11
				تغيير منظوري لرؤية التحديات المدرسية.	12
				اقتراح طرق جديدة لإتمام مهمات العمل.	13
				المجال الثالث: التحفيز والإلهام يقوم مدير المدرسة بـ	
				توضيح الأهداف المراد تحقيقها من المعلمين.	14
				تفويض جزء من سلطته لمن يراه كفؤ.	15
				تحفيز المعلمين لممارسة أنماط القيادة.	16

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الفقرة	ترتيب
		غير صالحة	صالحة		
				تشجيع العمل بروح الفريق.	17
				استشراف المستقبل بمشاركة المعلمين.	18
				استثارة روح الحماس للعمل في المدرسة.	19
				المجال الرابع: الاعتبارات الفردية يقوم مدير المدرسة بـ	
				تطوير مهارات المعلمين.	20
				تبني استراتيجية التعزيز الإيجابي.	21
				الاهتمام بجميع المعلمين دون تحيز.	22
				السعي إلى إشباع الحاجات الشخصية للمعلمين.	23
				مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.	24
				دعم رغبة المعلمين في التغيير.	25
				الاستماع لآراء المعلمين.	26
				تبني إستراتيجية تُعنى بتقدير جهود المعلمين.	27

استبانة درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الرقم
		غير صالحة	صالحة	
				المجال الأول: الثقافة الريادية يقوم مدير المدرسة بـ
				1 تشجيع ثقافة التطور باستمرار.
				2 تعزيز ثقافة طرح الأفكار الجديدة.
				3 ترسيخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام.
				4 التنبؤ بالحاجات المستقبلية للمدرسة ويعمل على إشباعها.
				5 الهام المعلمين لتطبيق ثقافة الريادة في ممارستهم الأكاديمية.
				6 تنظيم أنشطة تنمي ثقافة الريادة.
				7 تنظيم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية.
				المجال الثاني: التفكير الريادي يقوم مدير المدرسة بـ
				8 المبادرة في إحداث التغييرات المطلوبة.
				9 التشجيع على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.
				10 دعم القدرات الإبداعية للمعلمين.
				11 تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.
				12 وضع خطط وبرامج لإدارة الأزمات.
				13 التفكير بطريقة عقلانية.
				14 دعم كل ما هو ريادي في مجال التعليم.
				15 اقتراح طرق جديدة لتغيير الوضع الراهن نحو الأفضل.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الفقرة	الترتيب
		غير صالحة	صالحة		
				المجال الثالث: القيادة الريادية يقوم مدير المدرسة بـ	
				تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.	16
				تبني المبادرات التطويرية.	17
				الارتقاء في تقديم خدمات تميزه عن غيره من الإدارات.	18
				دعم المبادرات التطويرية.	19
				مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.	20
				استثمار الفرص المتاحة.	21
				وضع خطة للريادة.	22
				المجال الرابع إدارة الموارد إستراتيجياً يقوم مدير المدرسة بـ	
				وضع تعليمات للمحافظة على ممتلكات المدرسة.	24
				وضع خطط لإدارة الموارد البشرية.	25
				وضع خطط لإدارة الموارد المادية.	26
				استثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.	27
				الحاق المعلمين بدورات تدريبية خاصة بالعمل.	28
				الاهتمام في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بأقل تكلفة ووقت.	29

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة	مكان/جهة العمل
1.	أ.داحمد محمد بدح	الإدارة التربوية	أستاذ الدكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
2.	أ.داحمد محمد مجرية	علم نفس معرفي	أستاذ الدكتور	جامعة قطر
3.	أ.د حسين حورية	الإدارة والتخطيط التربوي	أستاذ الدكتور	جامعة الشرق الأوسط
4.	أ.دمحمد بطاينة	تربية خاصة	أستاذ الدكتور	جامعة قطر
5.	أ.دمعن محمود أحمد العياصرة	فلسفة الإدارة التربوية	أستاذ دكتور	جامعة جرش
6.	أ.دهاني عبد الرحمن الطويل	الإدارة التربوية	أستاذ الدكتور	الجامعة الأردنية
7.	د.ابراهيم ابو جامع	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
8.	د.بسام عمر غانم	أصول تربية	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
9.	د.خالد أحمد الصرايرة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
10.	د.ليلي أبو العلا	الإدارة والتخطيط التربوي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
11.	د.رندة علي المحاسنة	علم نفس تربوي	أستاذ مشارك	جامعة قطر
12.	د.منال صبحي الحسن	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة
13.	د.آيات المغربي	مناهج وطرائق تدريس العلوم	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
14.	د.احمد عبد السميع طيبة	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
15.	د.تركي عبد العزيز الملحم	مناهج وطرق تدريس اللغة العربية لغير الناطقين بها.	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
16.	د.خولة حسين عليوه	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
17.	د.علي عودة الطراونة	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
18.	د.عنود الشايش الخريشا	مناهج عامة	أستاذ مساعد	جامعة الاسراء
19.	د.محمد الخوالدة	مناهج وأساليب تدريس	أستاذ مساعد	وزارة الخارجية
20.	د.محمد الكرامنه	قياس وتقييم	أستاذ مساعد	مدارس الرضوان
21.	د. محمد بن الأزهر البوعلي	أصول التربية	أستاذ مساعد	جامعة الزيتونة تونس

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة المعلم/ة..... المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (27) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي: (التأثير والجاذبية، الاستشارة الفكرية، التحفيز و الإلهام، والاعتبارات الفردية)، والجزء الثالث: استبانة تقيس درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وتضم (29) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي: (الثقافة الريادية، التفكير الريادي، القيادة الريادية، وإدارة الموارد إستراتيجياً)، وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، أرجو التفضل بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة أدناه، علماً بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة:

آية أبو غيث

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

الرجاء وضع إشارة ✓ أمام العبارة المناسبة لكم فيما يأتي:

الجنس: () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي: () بكالوريوس () دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى 10

سنوات () أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محور القيادة التحويلية

الترتيب	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: التأثير والجاذبية						
يقوم مدير المدرسة بـ						
1	تقديم الصالح العام على المصلحة الشخصية.					
2	تقبل آراء المعلمين.					
3	التعامل بأسلوب يحظى باحترام المعلمين.					
4	تنمية حب العمل لدى المعلمين.					
5	تثمين الإنجازات التي تحققت في المدرسة.					
6	مراعاة الشفافية عند اتخاذ القرارات.					
7	التأكيد على أهمية الحس الجماعي بتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.					
المجال الثاني: المجال الثاني: الاستشارة الفكرية						
يقوم مدير المدرسة بـ						
8	إثارة تفكير المعلمين للإبداع.					
9	توفير مناخات تعزز الحوار البناء.					
10	استكشاف أفكار المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.					
11	تقبل النقد البناء من أجل تحسين العمل.					
12	تحفيز المعلمين للتغلب على التحديات.					
13	طرح بدائل جديدة لتيسير إنجاز مهمات العمل.					
المجال الثالث: المجال الثالث: التحفيز والإلهام						
يقوم مدير المدرسة بـ						
14	توضيح الأهداف المراد تحقيقها من المعلمين.					
15	ممارسة تفويض السلطة بشكل يحقق فاعلية الأداء.					
16	تحفيز المعلمين لممارسة أنماط القيادة الفعالة.					
17	تشجيع العمل بروح الفريق.					
18	استشراف المستقبل بمشاركة المعلمين.					
19	استثارة روح الحماس للعمل في المدرسة من خلال أنشطة من خارج المنهاج.					

رقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الرابع: الاعتبارات الفردية يقوم مدير المدرسة بـ						
20	الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين.					
21	تبني إستراتيجية التعزيز الإيجابي.					
22	الاهتمام بجميع المعلمين دون تحيز					
23	الحرص على المساهمة في تلبية حاجات المعلمين الشخصية.					
24	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.					
25	دعم رغبة المعلمين في النمو المهني.					
26	الاستماع لآراء المعلمين.					
27	تبني إستراتيجية تُعنى بتقدير جهود المعلمين.					

القسم الثالث: محور الريادة الاستراتيجية

المجال الأول: الثقافة الريادية					
يقوم مدير المدرسة بـ					
					1 توفير بيئة تُعنى باستمرار التطور.
					2 تعزيز ثقافة طرح الأفكار الريادية.
					3 ترسيخ قيم الأداء الريادي في إنجاز المهام.
					4 استشراف الحاجات المستقبلية للمدرسة بهدف محاولة إشباعها.
					5 توفير مناخات ملهمة تشجّع المعلمين على التعايش مع ثقافة ريادية في ممارستهم الأكاديمية.
					6 تنظيم أنشطة تنمّي ثقافة الريادة.
					7 تنظيم دورات تدريبية لتشجيع تطبيق الريادة في المؤسسة التعليمية.
المجال الثاني: التفكير الريادي					
يقوم مدير المدرسة بـ					
					8 التخطيط الفعال لإحداث التغييرات المطلوبة.
					9 التشجيع على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة الملائمة.
					10 دعم المقدرات الإبداعية للمعلمين.
					11 توفير مناخات تُيسّر تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.
					12 تطوير استراتيجية لتيسير إدارة الأزمات.
					13 التفكير بطريقة معقلنة.
					14 دعم كل ما هو ريادي في مجال التعليم.
					15 التعرف إلى بدائل جديدة لتجويد الوضع المعاش.
المجال الثالث: القيادة الريادية					
يقوم مدير المدرسة بـ					
					16 تفويض الصلاحيات للمرؤوسين كلما استدعى الموقف ذلك.

					17	تبني المبادرات التطويرية.
					18	الارتقاء في ممارسة خدمات من شأنها تحقيق تميز في إدارته.
					19	توفير مناخات داعمة للمبادرات التطويرية.
					20	مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.
					21	الحرص على استثمار الفرص المتاحة بفاعلية.
					22	تصميم خطة تسهم في تحقيق البعد الريادي في المدرسة.
المجال الرابع: إدارة الموارد إستراتيجياً						
يقوم مدير المدرسة بـ						
					23	تطوير تعليمات من شأنها المساهمة في المحافظة على ممتلكات المدرسة.
					24	تصميم خطط لإدارة الموارد البشرية.
					25	تصميم خطط لإدارة الموارد المادية.
					26	استثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.
					27	إلحاق المعلمين بدورات تدريبية خاصة بالعمل.
					28	البحث بشكل إبداعي عن موارد جديدة ليفيد منها.
					29	الاهتمام في إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بكفاءة.

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

هكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1268
التاريخ، 2022/03/12

**معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم
وزير التربية والتعليم**

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة إلزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة آية راند عزت ابو عيث ورقمها الجامعي (402020010) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في لواء ناعور؛ لاستكمال رسالتها الجامعية الموسومة بعنوان "القيادة التحولية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة
أ.د. سلام خالد المحادين

المملكة الأردنية الهاشمية
الجمهورية الأردنية
الوزارة: وزارة التربية والتعليم
الرقم: ١٢ آذار ٢٠٢٢
الى مدير ادارة: البحث التربوي

MEU
Amman - Jordan
Office of the President
MIDDLE EAST UNIVERSITY

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

www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم للواء ناعور


 وزارة التربية والتعليم

الرقم ١٢١٩٢١١٠/٣
 التاريخ ١٥ شعبان ١٤٤٣
 الموافق ٢٠٢٢/٠٣/١٧

السيد مدير التربية والتعليم

الموضوع:
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ؛
 فأرجو العلم بأن الطالبة آية عزت أبو غيث تقوم بإجراء دراسة بحثية بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وتطبيق أمر الدفاع رقم 35 لسنة 2020 وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر العمري
مدير البحث والتطوير بالوكالة

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


 المملكة الأردنية الهاشمية
 وزارة التربية والتعليم

المملكة الأردنية الهاشمية
 ص.ب. ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo
 هاتف: +٩٦٢ ٦ ٥٦١٨١-٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٦-١٩

الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم للواء ناعور إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية


 وزارة التربية والتعليم
 مديرية التربية والتعليم للواء ناعور

الرقم : ن/٢٠٢٢/١٧
 التاريخ : ١٥ شعبان / ١٤٤٣ هـ
 الموافق : ٢٠٢٢/٣/١٧ م.

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ارفق طيه صورة عن كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٠/٣/٢١٩٢ تاريخ ٢٠٢٢/٣/١٧. للاطلاع، راجياً تسهيل مهمة الطالبة آية عزت أبو غيث، وتقديم المساعدة الممكنة لها، شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، والتقيد بأمر الدفاع رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ على ان تتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام


 مدير التربية والتعليم
 اللواء ناعور
 مدير مديرية التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون الإدارية والمالية
 نسخة/ قسم التخطيط التربوي.
 المرفقات
 صورة عن كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٠/٣/٢١٩٢ تاريخ ٢٠٢٢/٣/١٧


 ١٧
 ٢٠٢٢/٣/١٧

الملحق (7)

كتاب اعداد معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء ناعور

مديرية التربية والتعليم للواء ناعور
قسم التخطيط التربوي

الموضوع: الباحثة / اية رائد عزت ابو غيث
اعداد معلمي ومعلمات لواء ناعور
لاغراض البحث التربوي

اعداد معلمي لواء ناعور الذكور (٤٩١)
اعداد معلمات لواء ناعور الاناث (٩٢١)
عد المدارس الحكومية في لواء ناعور (٦٦)

قسم التخطيط التربوي لواء ناعور

مريم الثوابية
الملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
قسم التخطيط التربوي
مديرية التربية والتعليم للواء ناعور