

درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية
الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية
للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين

**The Degree of Strategic Entrepreneurship Practice of
Secondary School Principals in the capital Amman
governorate and its relation to the organizational trust
of teachers from Principals assistant point of view**

إعداد

أفنان بكر محمد الزيت

إشراف

الاستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

تفويض

أنا أفنان بكر محمد الزيت أفوض جامعة الشرق الأوسط بنزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: أفنان بكر محمد الزيت.

التاريخ: 2019 / 06 / 30.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين".

للباحثة: أفنان بكر محمد صبحي الزيت.

وأجيزت بتاريخ: 2019 / 06 / 12.

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم | الصفة | جهة العمل | التوقيع |
|------------------------|----------------|--------------------|---|
| أ. د أحمد فتحي أبوكريم | رئيساً ومشرفاً | جامعة الشرق الأوسط |  |
| د. خالد محمد الحمادين | عضواً داخلياً | جامعة الشرق الأوسط |  |
| أ. د خالد علي السرحان | عضواً خارجياً | الجامعة الأردنية |  |

الشكر والتقدير

الحمدُ لله صاحب الكرم والجود، الحمد لله المُيسر، الحمدُ لله الذي لم يخلق شرا الا وفتح أبواب الخير كلها ، اللهم لك الحمدُ أنت المستحق للحمد والثناء ولك الحمد على نعمك وعطاياك التي لا تحصى ولا تُعد، اللهم اجعل هذا العمل خالصاً للوجه الذي ترضاه به عني.

ثم أتوجه بالشكر إلى من رعاني طالباً، ومعداً لهذا البحث أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم، الذي له الفضل - بعد الله تعالى - على هذا العمل المتواضع وعلى حلمه وصبره وسعة صدره.

وأتقدم بشكري الجزيل في هذا اليوم إلى كل أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط، وأعضاء لجنة المناقشة الأكارم؛ لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسدّ خللها وتقويم معوجها والإبانة عن مواطن القصور فيها.

وفي النهاية يسرّني أن أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتي بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا الجهد المتواضع.

الباحثة

أفنان بكر

الإهداء

أهدي رسالتي الى :

إلى أول من علمتني أن أخط بالحياة إلى التي ضحت وأجزلت في العطاء ،، إلى روح الحياة
الى التي زرعت خصال الخير والحب في قلبي ،، اليك أُمي " أروى "

إلى " أطيب القلوب " فخري وعزي وشموخي ،، رمز التضحية والعطاء ،، "والدي "

إلى ملجئي وملاذي وسندي، أخي الأكبر عُمرًا وقدرًا ، الجندي المجهول وراء أي نجاح لي ، و
الناصح والقُدوة لي "أنس "

الى أختي ألاء ،، صاحبة القلب والعطاء الكبير ،، و إلى أخوتي جميعا " القناديل المضيئة

.. وذكريات سعادة .. وحب لن يموت .. الأقرب إلى قلبي دائمًا ...

الباحثة

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---|----------------------------------|
| أ | العنوان |
| ب | التفويض |
| ج | قرار لجنة المناقشة |
| د | الشكر والتقدير |
| هـ | الإهداء |
| و | فهرس المحتويات |
| ح | قائمة الجداول |
| ك | قائمة الملحقات |
| ل | الملخص باللغة العربية |
| ن | الملخص باللغة الإنجليزية |
| الفصل الاول: خلفية الدراسة واهميتها | |
| 2 | مقدمة |
| 5 | مشكلة الدراسة |
| 7 | أهداف الدراسة وأسئلتها |
| 8 | أهمية الدراسة |
| 9 | مصطلحات الدراسة |
| 10 | حدود الدراسة |
| 11 | محددات الدراسة |
| الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة | |
| 13 | الأدب النظري |
| 25 | الدراسات السابقة |
| 31 | موقع الدراسة من الدراسات السابقة |
| الفصل الثالث: الطريقة وإجراءات | |
| 35 | منهج الدراسة |
| 35 | مجتمع الدراسة |
| 36 | عينة الدراسة |
| 37 | أداة الدراسة |

| | | |
|----|-------|--------------------|
| 38 | | صدق أداة الدراسة |
| 42 | | ثبات أداة الدراسة |
| 44 | | متغيرات الدراسة |
| 44 | | المعالجة الاحصائية |
| 45 | | إجراءات الدراسة |

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

| | | |
|----|-------|--|
| 49 | | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول |
| 54 | | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني |
| 61 | | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث |
| 63 | | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع |
| 68 | | النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس |

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

| | | |
|----|-------|--|
| 76 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول |
| 79 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني |
| 86 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث |
| 87 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع |
| 88 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس |
| 89 | | التوصيات |

المصادر والمراجع

| | | |
|----|-------|------------------|
| 91 | | المراجع العربية |
| 95 | | المراجع الأجنبية |
| 98 | | الملحقات |

قائمة الجداول

| رقم الفصل - رقم الجدول | محتوى الجدول | الصفحة |
|---------------------------|--|--------|
| 1-3 | توزيع مجتمع الدراسة لمساعدى المديرين فى المدارس الثانوية الخاصة فى محافظة العاصمة عمان. | 36 |
| 2-3 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. | 37 |
| 3-3 | توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة | 37 |
| 4-3 | أبعاد أداة الإستبانة. | 38 |
| 5-3 | مقياس ليكرت الخماسى. | 38 |
| 6-3 | معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة الريادة الإستراتيجية | 39 |
| 7-3 | مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد الريادة الإستراتيجية | 40 |
| 8-3 | معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه فيما يتعلق بدرجة الثقة التنظيمية | 41 |
| 9-3 | مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد الثقة التنظيمية. | 42 |
| 10-3 | نتائج معاملات ثبات الاتساق (كرونباخ ألفا) والإختبار وإعادة الإختبار لمتغيرات الدراسة و الأداة الكلية | 43 |
| 11-4 | الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة | 48 |
| 12-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة الممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية فى المدارس الثانوية الخاصة الخاصة من وجهة نظر مساعدى المديرين | 49 |
| 13-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية فى المدارس الثانوية الخاصة الخاصة من وجهة نظر مساعدى المديرين لبعء العقلية الريادية | 50 |
| 14-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية فى المدارس الثانوية الخاصة الخاصة من وجهة نظر مساعدى المديرين لبعء الثقافة الريادية | 52 |
| 15-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية فى المدارس الثانوية الخاصة الخاصة من وجهة نظر مساعدى المديرين لبعء القيادة الريادية | 53 |

| رقم الفصل - رقم الجدول | محتوى الجدول | الصفحة |
|---------------------------|--|--------|
| 16-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان | 55 |
| 17-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لبعد المعلومات | 56 |
| 18-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لبعد الإبداع والمشاركة | 57 |
| 19-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لبعد السياسات والتشريعات | 58 |
| 20-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لبعد الأسلوب القيادي السائد | 59 |
| 21-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لبعد القيم التنظيمية | 60 |
| 22-4 | معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس ودرجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون | 62 |
| 23-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة يري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس. | 63 |
| 24-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي | 64 |
| 25-4 | تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الريادة الإستراتيجية، تبعًا لمتغير المؤهل العلمي | 65 |
| 26-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة | 66 |

| الصفحة | محتوى الجدول | رقم الفصل - رقم الجدول |
|--------|---|---------------------------|
| 67 | تحليل التباين الأحادي One – Way ANOVA لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الريادة الإستراتيجية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة | 27-4 |
| 68 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. | 28-4 |
| 69 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي | 29-4 |
| 70 | تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي | 30-4 |
| 72 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة | 31-4 |
| 73 | تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الثقة التنظيمية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة | 32-4 |

قائمة الملحقات

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--------|---|-------|
| 99 | الاستبانة بصورتها الأولية. | 1 |
| 105 | قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة. | 2 |
| 106 | الاستبانة بصورتها النهائية. | 3 |
| 112 | كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى التعليم العالي. | 4 |
| 113 | كتاب تسهيل مهمة من التعليم العالي إلى المدارس الخاصة. | 5 |
| 114 | البراءة البحثية | 6 |

درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في
محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر

مساعدى المديرين

إعداد

أفنان بكر محمد الزبط

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدى المديرين والتعرف على اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة ولغرض تحقيق هذا الهدف تم تحديد عينة عشوائية تتألف من أربع ألوية وهم لواء قصبة - عمان، لواء الجامعة، لواء القويسمة، لواء وادي السير. وتم أخذ عينة طبقية عشوائية من مساعدى المديرين في المدارس الثانوية الخاصة وكان عددهم (173) مساعد مدير. استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي لاجراء الدراسة، كما تم تطوير استبانة مكونة من (50) فقرة، المتغير الأول للريادة الإستراتيجية من ثلاث مجالات (العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية)، والمتغير الثاني للثقة التنظيمية مكونة من خمسة مجالات وهم (المعلومات، والإبداع والمشاركة، والسياسات والتشريعات، والأسلوب القيادي السائد، والقيم التنظيمية)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وطبقت على (135) مساعد مدير.

وقد بينت النتائج أنّ الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.75) وجاءت جميع أبعاد الأداة بمستوى مرتفع أيضاً، وأن مستوى

الثقة التنظيمية للمعلمين كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.85)، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الريادة ودرجة الثقة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد الأدوات. وكما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، أوصت الدراسة بضرورة العمل على تثقيف المسؤولين بأهمية العمل بالريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية الخاصة إضافة الى أهمية الوعي بمفهوم الثقة التنظيمية من خلال الاهتمام بمفهوم الريادة، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مشابهة في مدارس الدولة الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الريادة الإستراتيجية، الثقة التنظيمية.

The degree of strategic Entrepreneurship practice of secondary school principals in the capital Amman governorate and its relation to the organizational trust of teachers from Principals assistant point of view

Prepared by:

Afnan Baker Mohammad Al-Zabat

Supervised by:

Prof . Ahmad Fathe Abu_Kraem

Abstract

This study aimed to identify The degree of strategic Entrepreneurship practice of secondary school principals in the capital Amman government and its relation to the organizational trust of teachers from Principals assistant point of view and to identify the differences of views according to the variables gender scientific qualification and years of experience .In order to achieve this goal, and questionnaire was developed (50) divided into eight failed (strategic Entrepreneurship, culture entrepreneurship, leadership entrepreneurship, information, innovation and it was verified and validated and applied (135) principle assistant. The researcher used the descriptive approach to the study and distributed questionnaire.

The result of study showed that the total degree of the practice of the principals of secondary private school in the capital governorate of Amman for strategic Entrepreneurship was high where the arithmetic mean was (3.75), All dimensions of the tool were also at a high level, and the level of organizational trust between the faculty members was high and with a mean (3.85), Also as a result, there was a positive correlation between the degree of strategic Entrepreneurship and the degree of organizational trust, as well as a positive relationship between all dimensions of both tools. As there are no statistically significant differences in the practice of administrative transparency due to the gender variable, Academic level and experience".

The study recommended a number of recommendations, the most important one was the work to deepen and increase the awareness of the practice of strategic Entrepreneurship among secondary school as well as increase the level of organizational trust by training them on the concept of strategic Entrepreneurship and informing them

about the international experience to confirm the Entrepreneurship of all school workers and the elimination of some, The study also recommended conducting similar studies in Jordanian governmental schools.

Keywords: Strategic Entrepreneurship , Organizational Trust.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تهتم الدول المتقدمة والدول النامية بالتربية اهتماما كبيرا، نظراً للدور الأساسي الذي تقوم به في تنمية الموارد البشرية المؤهلة لتطوير المجتمعات ومواكبة التغيرات المتسارعة في عالم التكنولوجيا والاكتشافات والاختراعات المذهلة على كافة الأصعدة، مما يتطلب نظام تربوي يسعى جاهداً الى تجويد المخرجات التربوية وتحقيق الأهداف بالاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد المتوفرة؛ من خلال توظيف العناصر البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية، وصولاً الى تحقيق الكفاءة والفعالية. ولكي يحقق النظام التربوي أهدافه ، لابد أن يتصف بصفات وخصائص مهمة ترفع من كفاءته؛ ومن بين هذه الصفات والخصائص تحقيق الريادة الإستراتيجية وإضفاء جو من الثقة بين العاملين ،فالنظام التربوي يشتمل على المعارف وتعليم العلوم بكافة أنواعها بالإضافة إلى المهارات والقيم والاتجاهات اللازمة.

تشكل المدارس بمجمل أهدافها ووظائفها منظومة رئيسية في المجتمع التي تتواجد فيه، وتقوم بدور مؤثر في تنمية الفرد فكرياً ووجدانياً ومعرفياً، ليكون قادراً على التعامل مع متطلبات الحياة وتطويرها بما يعود بالنفع والفائدة عليه وعلى مجتمعه والإنسانية جمعاء. وتواجه المدارس العديد من المشكلات التي أدت الى تدني جودة التدريس والبحث العلمي ، وانخفاض الكفاءة الداخلية (Harman, 2010).

إن فكرة الريادة والروح الريادية والبحث عن الرواد شغلت اهتمام المختصين في حقل الادارة ولقد تنبه علماء الادارة الى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها احدى التحديات

التي رافقت الثورة الصناعية وما تلازم معها من مدارس فكرية متتالية ومتعاقبة في رصدها لابعدها والسعي لتشخيصها بقصد تحليلها والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بألية التعامل معها على وفق افتراضات عقلانية محددة وتامة. (الخفاجي 2005).

وقد برزت الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات، وهو أسلوب حديث يقوم على أن التركيز في المنظمة يكون على الابتكار كوحدة للتطوير وليس على الأفراد؛ حيث تتبنى المنظمة خطة إستراتيجية وآليات تغيير تنقلها من وضع الركود إلى مصاف المنظمات الرائدة في أعمالها، (القحطاني : 2015).

وقد بدأ مجال الريادة في مطلع الثمانيات من القرن الماضي ويلاحظ بأن الباحثين غيروا المفهوم للقيادة على مستوى الشخص على القيادة على مستوى المنظمة ويعزو ذلك السبب نتيجة لمواجهة العديد من المؤسسات الى موجة من التغييرا السريعة جدا في العديد من المجالات منها التربوية والاقتصادية والاجتماعية مما دفعها الى الصحوه لإيقاظ مفهوم الريادة الإستراتيجية داخل مؤسساتها (Thornberry, 2006).

حيث أشار صالح (2007) الى أن مفهوم الريادة اقترن بمفهوم الاستحداث في أوائل القرن العشرين الذي انتشر على مجال كبير في عالم الأعمال اليبانية حيث وفي الأوانه الأخيرة أصبحت الريادة وخاصة في مجال التربية تعني السبق في ميدان وتكون ذلك من خلال النجاح والمثابرة والمخاطرة الشجاعة والإقدام والإنفراد في العمل. ويذكر الغالبي (2009) بأن الريادة مصطلح بالغ الأهمية في مجال المؤسسات والأعمال على مختلف أساليبها ومجالاتها. حيث كان هذا المفهوم متجسدا سابقا في القدرات المنظمة والإستثمارية ما يدعى (المقاولين) وهم أشخاص لديهم قدرات فريدة ومن أبرزها قبول المخاطرة والتخطيط الدقيق الصحيح وابتكار الأفكار.

وأشار عطوف (2016) أن الربط بين الريادة والإستراتيجية أصبح أكثر شيوعاً في مجال الأعمال واعطاء القرارات والإلتزامات المصممة لتحقيق الأداء المتميز والحصول على الإيجابيات فوق المعدل وتعد ريادة المنظمة بأنها ظاهرة، تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جيداً بتوليد الإبتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة، فالمنظمات الريادية قادرة على دعم الإبتكارات بشكل نظامي ومستمر، والسلوك الريادي تحتاجه جميع المنظمات لتواكب التطور في بيئة شديدة التنافس.

وأشار الزهراني (2012) أن من أحد الركائز الأساسية التي تدعم المؤسسات وتحقق الأهداف وتزيد من انتاجياتها هي الثقة المتبادلة في إطار العمل وتعتبر بأنها من أهم الوسائل ذات فائدة لأنها السبب الأساسي في انتاج الفرد في المؤسسة فعندما تكون هناك ثقة بين الأفراد والمرؤسين فإن الأفراد يقومون بالتعبير عما يجول في خواطرهم وأفكارهم ويقومون بالعمل ضمن الفريق الواحد، بينما في المؤسسات التي لا يكون بها ثقة بين الأفراد فإن الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم ولا يعملون بدافعية، بالتالي تقلل الإنتاج في العمل والإنخفاض من مستوى كفاءته.

أشار ديفد وشارمون وآخرون (Davis ,Schoorman ,Mayer ,&Tan, 2000) أن من أهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات التربوية وجود الثقة التنظيمية لما لها من أثر عال في رفع زيادة الإنتاج ،فالتربوي عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين القادة الأكاديمين ،يكون مقبل على عملة بدافعية عالية، حيث يبذل قصار جهدة في تنمية وتطوير المدرسة التي يعمل بها .فهي تعكس التزاما نفسيا لا يخضع لقوانين تنظيمية، حيث يقوم كل شخص بالوثوق بقدرات الشخص الاخر وانتاجيته، وبالتالي تزداد الأفكار والخبرات بين الموظفين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم.

وذكر ديسلر (Deseler, 2003) أن الإدارة التي تأخذ الأسلوب القديم كمنهج تتبعه في إدارتها الي يبني على قلة الثقة بين الموظفين بالتالي قلة الثقة بين المشرفين بالتالي قلة الثقة في المؤسسة حيث أشار بأن الثقة مرتبطة إرتباط وثيق بإنتاجية الفرد وفاعليته في المؤسسة ويعزي دسلر ذلك صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة من الثقة الى المستويات العليا، حيث أنه ذكر إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل الى الإتجاه الأدنى بصورة حلزونية، و لو أظهر المرؤسين نوعًا من السلوك المتسم بالثقة العالية؛ فإن الركيزة الأساسية للتحول من جو متسم بقلة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية هي العلاقات التي تعتمد على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذي يتسمون بقلة الثقة.

مشكلة الدراسة

إن التحديات والعقبات التي تواجهها المؤسسات التعليمية والمدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة بشكل تجعلها في تحدي كبير والمنافسة ويعزي ذلك بسبب التغيرات العالمية المتزايدة التي تهدف الى زيادة الكفاءة والإنتاجية والحاجة إلى رؤساء ومسؤولين فعالين ويكون هذا بزيادة السعي الدؤوب في العديد من المجالات الادارية لزيادة الإنتاجية والكفاءة، حيث يكون التنافس الشديد في تنمية الموارد البشرية هدف رئيسي بإعتبار الهدف الأساسي في تنمية العملية الإبداعية وفي الريادة، ومن خلال هذا بأن الحاجة الى التنظيمات للإبداع حاجة ماسة في الوطن العربي بشكل عام و بالأخص في تلك المنظمات التي تسعى إلى الوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريته في بيئة فعالة ومميزة (المجالي، 2009).

حيث يعتبر ممارسة الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية من الركائز الأساسية الهامة في تطوير وتحسين أي عمل.حيث أوصت دراسة القحطاني (2015)على ضرورة القيام بدراسة للريادة

باعتبارها الحجر الأساسي للتميز في المؤسسات .وأوصت دراسة محمد علي (2017) ضرورة توجية الإهتمام الى كلا من الخطوط الإدارية العليا والدنيا من خلال تقسيم الواجبات ومنح الصلاحيات .

ويعد إقامة مجتمع يعتمد على المعرفة والمعلومات هدفاً كلياً تسعى اليه الحكومات بجهودها ،وتعد المؤسسات التربوية الحلقة المجتمعية الأكثر استجابة لمتطلبات التطور .فالنمو السريع والكبير في الخدمات التي يطلبها المجتمع ،جعل إدارة المؤسسات التربوية بحاجة ماسة الى قيادات تتحلى بعدد من الخصائص أهمها المصداقية، وتفعيل العمل الجماعي، والتقييد بأخلاقيات سامية. بناءً على ذلك، توصى بعض الدراسات بضرورة توفير المعلومات الدقيقة والوقتية لمتخذي القرارات، حيث دعت الكثير من الدراسات مثل دراسة حسين (2013) الى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي، ودراسة القحطاني (2015) حيث هدفت هذه الدراسة الى استعراض ومناقشة القيادة الريادية من حيث نشأتها وتطورها وأوصت هذه الدراسة ان الأدبيات العربية مازالت بحاجة الى المزيد من الدراسات المتعمقة حول هذا الموضوع ودراسة (Gill,2007) التي هدفت الى معرفة أثر السلوك اللفظي في الثقة التنظيمية والشخصية في مواقع العمل وكانت أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الفظاظة والثقة الشخصية والتنظيمية.

تبين من كل هذا أهمية كل من الريادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية وأنهم عامل أساسي لزيادة مستوى المؤسسة التعليمية ،ونتيجة إلى قلة أو عدم توفر دراسات تربط بين درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المدير، وجدت الباحثة ينبغي دراسة علمية تربط ما بين بين درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين وذلك من خلال عدة

محاور تربط ما بينهم بهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات تحقق درجة إيجابية وفعالة من الالتزام الإداري.

اهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين وذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسه مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة

الأستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

2- ما درجة تواجد الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

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

استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية للمعلمين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة

مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

للريادة الاستراتيجية، تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة

مساعدي المديرين لدرجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين وتعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات

الخدمه، والمؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تكمن في الجانبين التطبيقي والنظري، وذلك من خلال البحث في متغيري الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة، والثقة التنظيمية لدى المعلمين، حيث أنهما يعتبران من المؤشرات الدالة على إنتاجية المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وتتمثل هذه الأهمية من خلال:

- 1- الاستفادة من هذه الدراسة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، في معرفة مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين في المؤسسة التربوية التي ينتمون إليها وذلك بهدف تنمية العمل والإنتاج العالي للمؤسسة.
- 2- أهمية الدراسة لدى المسؤولين ومديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان، في معرفة درجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين، واتخاذ الخطوات المهمة إلى تحسين وزيادة الدرجة التي يرغبون بالحصول عليها أو المحافظة على الدرجة المرغوبة.
- 3- يؤمل أن يتم الاستفادة من هذه الدراسة أصحاب الرأي الذين يأخذون القرارات في المنظمات التربوية ومؤسسات التعليم العالي والمسؤولين بشكل عام الباحثين عن الريادة والتميز في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان.
- 4- يؤمل أن يتم الاستفادة من هذه الدراسة وذلك من خلال التوصيات والنتائج التي تم الحصول عليها لأبحاث ودراسات جديدة في المؤسسات التربوية، وبالتالي قد تكون منطلقاً لإجراء دراسات متشابهة.
- 5- تتكون هذه الدراسة من مواضيع مختلفة وبالتالي ربما يفتح الآفاق للباحثين في اعطاء معطيات ومفاهيم جديدة.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة على العديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على الغرار الآتي:

الريادة الاستراتيجية

مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها المؤسسات ومديروها لبناء المركز المناسب في سوق العمل وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين الوصول لها أو تقليدها. (Hitt,2001)

وتعرف الريادة الإستراتيجية إجرائياً: هي عملية ايجاد نوع جديد من المؤسسات التي لم يسبق القيام بمثلها، حيث يكون الاسلوب المستخدم في المؤسسة أسلوب ابتكاري فريد من نوعه، بحيث يأخذ رائد الريادة في هذه العملية مدى المخاطر التي يمكن أن تواجهه وهي الدرجة التي حصل عليها المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من خلال استجابة مساعدي المديرين على الاستبانة الخاصة بالريادة الاستراتيجية التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض والتي تضمنت التالية (العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية).

مساعد المدير: هو منصب وظيفي يأتي بعد مدير المدرسة في الهيكل التنظيمي، وتكون وظيفة مساعد المدير هي دعم ومساندة المدير في أمور ووظائفه الإدارية التربوية والتنفيذية ولا يتمتع بسلطة كافية لاتخاذ القرار كالمدير وفقاً لما جاء في قانون التربية والتعليم رقم (4) لسنة 1994.

المدارس الخاصة: وتعرف على أنها المؤسسة التعليمية الخاصة وهي كل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة تطبق المناهج والكتاب المدرسي المقرر في المؤسسات التعليمية الحكومية على أن

تتقيد بفلسفة التربية والتعليم وأهدافها والتشريعات التربوية في المملكة وتعمل على تحقيقها وتكون خاضعة لإشراف الوزارة ومراقبتها، كما جاء في قانون التربية والتعليم رقم (4) لسنة 1994 وتعديلاته.

الثقة التنظيمية: حيث عرفها الخالدي (2011) بأنها التوقعات الإيجابية لدى الأفراد الذين يعملون في المؤسسة إذ بالإمكان الاعتماد عليهم في تحقيق نتائج متوافقة مع السياسات والأهداف في المؤسسات التي يعملون بها وخصوصا في المواقف الخطرة مع إمكانية الاستمرار في العمل داخل المؤسسات لعدالة الأنظمة الإدارية وكفاية مديريها.

وأجرى تعريف الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وذلك من خلال وجهة نظر مساعد المدير لأفعالهم وتم ذلك من خلال الإستبانة الخاصة بالثقة التنظيمية التي قامت الباحثة بتطويرها لهذا السبب والتي تضمنت عدة ابعاد وهي (المعلومات، والإبداع والمشاركة، والسياسات والتشريعات، والإسلوب القيادي السائد، والقيم التنظيمية).

حدود الدراسة

اشتملت حدود الدراسة على مايلي:

- الحدود البشرية (مساعدى المديرين في المدارس الخاصة الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان).

- الحدود المكانية (حيث اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان).

- الحدود الزمانية (الفصل الدراسي الثاني 2018 -2019).

- الحدود الموضوعية (درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة والثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان).

محددات الدراسة

واشتملت محددات الدراسة بالآتي:

- 1- مدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة.
- 2- مدى دقة الصدق والثبات لأداتي البحث.
- 3- لا تنطبق نتائج هذه الدراسة إلا على نفس المجتمع الذي تم سحب عينة منه والمجتمعات الأخرى المماثلة.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة: الريادة الاستراتيجية، والثقة التنظيمية، ويتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري: يتكون الأدب النظري على موضوعات تتعلق بالريادة الاستراتيجية، والثقة التنظيمية على النحو الآتي:

أولاً الريادة الاستراتيجية:

تعريف الريادة

اختلفت الآراء بشأن مفهوم الريادة، فمنها يعتمد الجانب اللغوي ومنها يعتمد جانب الخصائص الشخصية والآخر يعتمد الجوانب التنظيمية للمنظمات، ولكل منها شرعة ومنهاج يقودها في ذلك: فمن الجانب اللغوي فإن الأصل في ذلك هو رودا، ريادا، وتعني راد الشيء أي طلبه، وراد الأرض أفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي زائلة أم لا والريادة مرتبطة بإيجاد أشياء جديدة ذات قيمة سواء أكان بابتكار أعمال جديدة أم اجراءات اجرائية جديدة، إن الريادة ترتبط ارتباط وثيق بالمخاطرة وقد تكون هذه المخاطرة مادية أو معنوية أو سيكلوجية أو اجتماعية (سعود، 1995)

تعرف الريادة Entrepreneurship، من معجم الرائد هي روداً و ريداً وتعني راد الشيء طلبه، وراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول (مسعود، 1995)، الريادة مفهوم أساسي في أدبيات الاداره الاستراتيجية، هدفة تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة (Covin, 2006) وتشير أدبيات نظرية المنظمة (Quince&Whittaker, 2003) إلى أن

الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة ،وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي الاستراتيجي، وتعزى الريادة الاستراتيجية في الغالب الى سلوكيات الافراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر الى كفاعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة.

أن الرياده كظاهرة وجدت مع وجود الحضارات الانسانية منذ الأزل مع اختلاف التسميات ،فقد عرفت بأنها مجمل الخصائص والسلوكيات المرتبطة بقدرات ابداعية وتجديدية ،سواء تعلقت بالابتداء بعمل معين والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطر في الاستثمار فيه وادارته وتطويره أو بممارسة أنشطة إبداعية تتصف بالقدرة العالية على تغيير الوضع الحالي الى وضع أفضل ومستهدف وباستمرار (Wiklund&shepherd, 2006) وبين (Miller, 1983) أن الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه مالكو ومديرو المنظمات ذات التوجه الريادي الاستراتيجي يتصفون بمستوى عال من التنبؤ والمجازفة ،والاتجاه نحو تطوير وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة الى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة، وعرفت الريادة الاستراتيجية على أنها مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل الخاطر والابداع في ادارتها (الغالبى وادريس ،2007).

كما عرفها تيني (Entrepreneurship) هي فن وابتكار أعمال جديدة ،إن الريادة هي العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تبذل وتكون أعمال جديدة وتحول نفسها عن طريق تغيير مجال أعمالها أو عملياتها.(Teny,2007)، ويعرفها علي والنجار(2006) على انها التفرد المعتمد على الاختلاف والتنوع والتوافقات الجديده ،وليس على النماذج والعادات المتبعة.

كما استخلص متعب وراضي (2009) بعض الأفكار التي ترتبط بمفهوم الرياده من المنحنى

الاستراتيجي:

- أن الريادة قد تكون نشاط أو عملية أو ممارسه أو طريقة أو نوع مميز يستخدمها الاستراتيجيون في البحث عن الفرص الجديده.

- يمكن أن تتبّع الريادة من شخص واحد أو من منظمة قائمة أو من فريق عمل.

- ان الأداء المتميز هو نتاج الريادة سواء كانت على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة.

كما وتعد الرياده الاستراتيجيه في المجتمعات المعاصرة مهمة لما تحدثه من آثار جانبية تتمثل

فيما يأتي (العاني، 2010):

1- إحداث التغيير والتحول، إذا يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وان المنظمات

الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.

2- إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة للتطوير والتنمية.

3- إيجاد فرص العمل ذات الأهميه على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو.

4- زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، اذ ان دخول منافسين جدد يحفز الاخرين للاستجابته

بشكل كفؤ وفعال.

5- إحتمالية ادخال ابتكار جذري يترك أثرا ايجابياً بشكل كامل.

6- التنوع الكبير في الجودة والنوعيه.

وينظر دارود (2004,druid) الى أن القائم بمفهوم الرياده هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة

على أخذ المخاطرة وأن الأنظمة الريادية، لابد أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية:

7- الأفراد الريادين الذي لن يكون هناك إبداع من دونهم.

8- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الابداع، التحوط للغموض، الرقابه الداخلية.

9- البعد البيئي.

وقد حدد العاني واخرون (2010) أن العمل الريادي يتطلب ايجاد استراتيجيات واضحة للمشروع وكما يلي :

1- إستراتيجية المبادره والأخذ بزمام المبادرة : يهدف الريادي من وراء هذه الاستراتيجية الى الوصول الى مراكز السيطره والقيادة على سوق جديد أو صناعه جديدة، وتعد من أكثر الاستراتيجيات مخاطره .

2- استراتيجية المغامرة وأخذ الاخرين على حين غرة : قد يفهم الريادي الذي يتبنى هذه الاستراتيجية أهمية العمل الريادي أكثر من أولئك الذين أوجدوه أصلاً، فقد ينتظر الريادي حتى تقوم جهة ما بإنشاء العمل الريادي أو البدء فيه , ثم يحدد مايجب أن يكون عليه العمل الجديد ليحقق الرضا.

3- استراتيجية التمکن من الجدارة الرئيسية: تهدف هذه الاستراتيجية الى مراقبة السوق وضبطه والوصول الى مرحلة الابتكار الفعلي في منطقه صغيره ممايمنح الريادي هنا مناعه ضد المنافسه.

وتعرف استراتيجية الرياده: هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الابداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطره والمبادره، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ مسؤولية هذه القرارات، ان استراتيجية الرياده مرتبطة بعدد من المفاهيم التاليه (Histrich and others.1992):

- استغلال وتوسع الفرص في السوق.

- الابتكار والابداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.

- الالتزام بالتطوير والتوسع.

- القدره على تحقيق النجاحات في المال والاستمرار في النمو والبقاء على المدى الطويل .

استراتيجيات الريادة:

أولاً: الأبداع (Innovation)

يعني التجديد بوصفة إعادة تشكيل، أو إعادة عمل الأفكار الجديدة، لتأتي بشيء جديد، حيث يتم التوصل الى حل خلاصة لمشكلة ما، أو الى فكرة جديدة وتطبيقها، ان الابداع هو الجزء الحقيقي المرتبط بالانجاز والتنفيذ والتحويل من فكرة خياليه الى تطبيق ملموس في أرض الواقع.

وأشار الباحث دافت (Daft,2001) الى أن الأبداع (Innovation) هي المقدرة على طرح وتوضيح البيانات بأساليب وطرق متنوعة أو ابتكار أفكار جديدة وفريدة حيث تكون هذه الأفكار تعكس الحاجات ونوه البعض أن الابداع الخطوه الأولى للابتكار مما يسهم في رفع مستوى المؤسسة ايجابيا على المدى الطويل، وله دور بارز بعملية وفعال في عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني ،كأحد الطرق الذي تتبع من أعضاء الجماعة، لتنمية أفكار فريدة ووميزة بدون أي قيود.

(Dess,Lumpkin,2005) وعرف ديس و ليمبكون بإن الأبداع هي المجهود الذي يقوم

ببذلة الشخص أوالمجموعة بأكملها أو المنظمة لإيجاد الفرص الفريدة أو الحلول الاستثنائية.

وعرفها ماركتي أنها درجة الإبتكار في الطريقة المعرفية لدى الشخص، أي أنها النمط الذي

يتبعه الفرد لمعالجة البيانات، وعلى هذه النتيجة يقوم الأفراد باتخاذ الاجراء اللازم ويعالجون المشاكل،

اي النمط المعرفي للفرد هو الذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغيير ،وأيضاً ميله نحو اتخاذ

القرارات المبتكرة بدون تدخل من الآخرين. (Marcati,2008).

ثانياً: تقبل المخاطرة Acceptance of risk

وعرفت بأنها المجازفة التي يتحملها المسؤولون عندما يتخذون أي قرار لفعل استراتيجي ويضعونه محل التطبيق وربما يكون لهذا نتيجة سلبية على المنظمة ككل وعلى مكانة المسؤولين فيها (Dess&Lumpkin2005).

ثالثاً: المرونة Flexibility

مقدرة المؤسسة على التكيف أو التعديل والاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة والأداء (Upton, 1995).

رابعاً: الرؤية Vision

وتعتبر بأنها رسالة منسجمة وشديد الجاذبية ومنسق حيث تكون قادره على إعطاء منهج حول ماتكون عليه المنظمه وماترغب أن تصبح عليه في المستقبل (Wilson,1992) .

خامساً: النمو Growth

وعرفها ويلين وهنجر على أنها طريقة تسعى إليها المؤسسة لتحقيق نتائج مرغوية جديدة بمستوى أعلى من مستوى النتائج السابقة وذلك من خلال خدمة المتعاملين عن طريق تقديم خدمات جديدة. (Wheelen&Hunger,2008).

وذكر الغالبي وادريس (2007) إن الهدف المنشود من النمو هي رفع أرباح المؤسسة ويحتاج الرفع من زيادة تقديم خدمات جديدة ومميزة ويحتاج أيضا التجديد والابتكار وخلق فرص جديدة وتحمل المخاطر وفي الحالات التي تتصف فيها البيئة الخارجية بالديناميكية والتغير السريع.

أبعاد الريادة الإستراتيجية

الريادة التنظيمية: حيث تعتبر بأنها ريادة الأعمال داخل المنظمة حيث تشير الى الإهتمام بالجوانب السلوكية الناشئة والتنظيمية التي تؤدي إلى التحول من الأشكال التقليدية لممارسة الأعمال بتحقيق قيمة مضافة الى المنظمة، حيث إن عمليات الريادة التنظيمية تتم داخل المنظمة دون التفكير في حجمها، وهذه العمليات لا تشير فقط الى إنشاء مشاريع جديدة ولكن أيضاً لتطوير منتجات جديدة وتكنولوجيا وتقنيات إدارية واستراتيجيات تنافسية ومركز تنافسي وأنشطة مبتكرة، حيث تشمل الريادة التنظيمية الإبداع في المنتجات والإبداع في العملية والتجديد الذاتي، والمخاطرة، والإستباقية، والتنافسية، والهجمية، حيث توصف الريادة التنظيمية بأنها العمليات التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الافراد بالتعاون مه منظمة قائمة، بإنشاء منظمة جديدة أو تشجيع التجديد والابداع داخل تلك المنظمة القائمة. (Kraus & dauranen ,2009).

القيادة الريادية: حيث أن القيادة الريادية تشير الى وجود قدرة على التنبؤ بحل المشكلات مع وجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يتقون بمهارات ذلك القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر.

(kumar and Kaopan ,2007). وعرفت القيادة الريادية بأنها عملية خلق رؤية ريادة الأعمال الملهمة لفريق العمل وتتكون من ثلاثة عوامل هي المبادرة حيث تشير الى قدرة التأثير في الاخرين لحفزهم على الإبداع بدلاً من انتظار الفرصة الجديدة للقدوم. والمجازفة في الأعمال التي تشير الى عبء المسؤولية للتنبؤ بمتغيرات المستقبل والإبداع حيث تعني القدرة على الابتكار وتطوير الأفكار المفيدة للمنظمة وزيادة الإستفادة منها بشكل أفضل (Hasanmoradi and Ghahramani,2008)

أشار هولت (Hult et al.,2003) بأنها من ناحية تنظيمية حيث اشار بأنه على المنظمات التي ترغب في أن تكون رائدة في أعمالها بشكل كبير يجب عليها أن تعمل على تطوير ثقافة ريادية حيث أنها تشمل عدة من العناصر أهمها القدرة على التعلم والتركيز على التوجه الى الأسواق وتلبية حاجات الزبائن . وبين(Sundaramurthy and Kreiner ,2008) أن المرحلة المبكرة للمؤسسة تتميز بثقافة ريادية تغذي رغبة المؤسسة في البقاء والاستمرارية ، حيث أنه في هذه المرحلة تكون الاحتياجات من الموارد مرتفعة واصحاب المصالح يشاركون في التخطيط بشكل أقل .

ثانياً الثقة التنظيمية:

سيتم استعراض الثقة التنظيمية من حيث مفهومها وأهميتها وأبعادها وأنواعها:

تعتبر الثقة التنظيمية من المواضيع المهمة التي هي محط أنظار الأبحاث القيادية وخصوصاً دراسات السلوك التنظيمي، حيث يعول هذا الى فائدة هذا الموضوع الى علاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية والتي لها القدرة على التأثير في تنمية وتطور المنظمات، وإمكانية العالية على تحقيق نتائجها بمهارة متميزة ولأن الثقة المتبادلة مهمة في تبادل الخبرات والمعلومات وتنمية وابتكار الأفكار الابداعية وتوطيد العلاقات الابداعية، ومقدرتها على التعاون لإنجاز النتائج المرجوة والمشاركة في المؤسسة. وتعتبر ان الثقة التنظيمية مهمة جدا في الوقت الحالي ،فإن أهميتها ستزداد بشكل متزايد وكبير في المستقبل لأقبال المؤسسات على الإعتماد في العلاقات المفتوحة واعتمادها على المعلومات بدلا من الاعتماد على السيطرة.

وأشار اللوزي ومرار (1990) الثقة امكانية أن يكون لنظام اتخاذ القرار معطيات مرغوبة للشخص أو للمجموعة وحتى لو لم يتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام، وذكر الغامدي (1990) انها التوقعات التي يحملها الشخص أو المجموعة بأكملها بأن الوعود الخطية أو الشفهية من الآخرين

كانوا على مستوى الفرد كشخص أو المنظمة بأكملها يمكن الاعتماد عليها ،وذكر الشكرجي (2008) أنها التخمينات التي تكون متفق عليها بين طرفين، ويأخذ على أنه اتفاق يمثل عقد نفسي غير خطي ينص على الوفاء بين الاشخاص المتفقين مما ينتج عن هذا حيث نتج عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين على الرغم من كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما، وذكر هاشم والعابدي (2010) بأنها الطريقة المتبادلة للفهم بين المؤسسة والأشخاص بالتالي تحقيق النتائج المرجوه ،وذكر ديسلر (Deseler,2003) بأنها تتفق مع تحقيق الأهداف بشكل كبير، وذكر بأن الطريقة القديمة التقليدية للإدارة لاتعتمد على الثقة المتبادلة بين العاملين يؤدي بنفس الوقت على عدم الثقة بالمشرفين بالتالي خفض انتاجية العمل وخفض من تحقيق أهدافه المرجوة.

أهمية الثقة التنظيمية :

إن للثقة التنظيمية بالغ الأهمية في أداء أي وظيفة، حيث أنها تعتبر من أهم الركائز الأساسية التي تساند المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها ونتائجها فهي تعتبر على أنها من أكثر الأدوات ذات فائدة في تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى المنمؤسسة الى الوصول اليها؛ لما لها العامل الرئيسي في تذليل الظروف لتجح المؤسسة في عملها حيث تعتبر أنها عامل أساسي في تميز المؤسسات ؛ فعندما يكون الجو العام للمؤسسة مبني على الثقة فإن الأفراد يستطيعون القيام بمهامهم براحة أكبر والتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم بالتالي الزيادة في رفع مستوى أداء المؤسسة، وعلى الصعيد الاخر فإن المؤسسات التي لاتكون مبنية على الثقة يكون أساسها ضعيف ولاتحقق النتائج المرجوه. (الزهراني، 2012). وكما ذكر هاشم والعابدي (2010) من المؤكد أن الثقة الايجابية في

الرئيس تحقق العديد من الآثار الايجابية للفرد والمؤسسة، فهي تحقق الرضا وتحسن العلاقات الشخصية بين العاملين والرئيس، من فرصة بث روح التعاون وزيادة الألفة بين العاملين في المؤسسة. وأشار المرشد (2014) بأن الثقة التنظيمية لها حجر أساسي على زيادة تحقيق الأهداف والانتاج للفرد وتوجههم تجاه التميز، وأيضا ترشدهم للقيام بأعمال مفيدة للمؤسسة غير الأعمال المطلوبه منهم، دون توقع الحصول على مكافآت وحوافز تحقق مفهوم الانتماء المؤسسي للمؤسسة التي يعملون بها للوصول الى تحقيق الأهداف لمؤسسة بغض النظر عن المصلحة الشخصية (المرشد،2014)، كما وينظر الى أهمية الثقة التنظيمية في زيادة تبادل الآراء بين العاملين بالمؤسسة، فضلا عن زيادة قنوات الاتصال بين الافراد، وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وتقبل التجديد والتطوير وبذل المزيد من الجهد، وكذلك تسهم في زيادة الانتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها (ابراهيم،2013).

أبعاد الثقة التنظيمية:

أشار الغامدي (1990) الى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: العدالة في الترقية، والابتكار، وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات.

وقد اتفق معظم الباحثين على أن أبعاد الثقة التنظيمية تتمثل في الاتي:

أ. الثقة بالمشرفين:

تتجسد بالثقة المتبادلة بين المشرف والمرؤوسين في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب الرئيس أو المشرف ثقة مرؤسيه، إذا كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة،

والأخلاق، والانفتاح على المرؤسين، والاهتمام بمصالح المرؤسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (حكمت، 2010).

ب. الثقة بزلاء العمل:

حيث يقصد بها العلاقات المبنية ودينها التعاون بين الافراد وتبادل الأفكار والتواصل المشترك بين جميع الاطراف وذلك يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي يجعل الفرد يحظى بثقة العاملين ويثمل كلاً من الالتزام بالعمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل وتقديم الدعم والمساعدة للزملاء لآخرين (هاشم والعابدي، 2010).

ج. الثقة بالمؤسسة

تتمكن الادارة من اكتساب ثقة العاملين في المؤسسة من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انخفاض الثقة يجعل الافراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح مؤسستهم؛ مما يؤدي الى انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي، ولكن اذا كان الجو المناسب للعمل والمتسم بالثقة المتبادلة يزيد من انتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل بها وبالتالي رفع الكفاءه وتحقيق الأهداف (صديق، 2005).

أنواع الثقة التنظيمية

أوضحت دراسة شاهين (2010) وجود نوعين من الثقة التنظيمية وهما:

1- الثقة التعاقدية

حيث تتمثل الاتفاق بين طرفين من خلال استجابة الأفراد لمتطلبات المؤسسة، وبالمقابل وفاء المؤسسة لهذا الاتفاق، ويمكن تطوير هذا النوع من خلال التعاون بين الأفراد في أنماط سلوكهم وعلاقاتهم، ويطلق على هذا النوع من الثقة بين المسؤولين على انها الاستعداد لتنفيذ الاتفاق.

2- الثقة المكشوفة

تعني ثقة الفرد بأن المعلومات التي يقوم بكشفها لن تعود عليه بالضرر بل بزيادة الاحترام والتقدير .وهي تتوقع أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي الى الاضرار بالفرد أو الجماعة بل بالعكس تعمل على زيادة الاحترام والتقدير. (الكساسبة، 1996).

ثانياً: الدراسات السابقة

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

1-الدراسات السابقة ذات الصلة بالريادة الاستراتيجية:

أولاً: الدراسات العربية

في دراسة (المناصرة، 2008) هدفت الى بيان أثر التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، تكونت عينة الدراسة على 66 شركة من الشركات المساهمة العامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها وجود اثر ذي دلالة إحصائية لابعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.

وفي دراسة الضامن (2012) هدفت الدراسة إلى قياس أثر الخصائص الريادية (القدرات الإبداعية، والابتكار، والدافع للإنجاز، والميل إلى المخاطرة، والمبادأة) لصاحب العمل الصناعي الصغير على أداء العمل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث طبقت استبانة على عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (311) من الأعمال الصناعية الصغيرة في العاصمة عمان.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع الخصائص الريادية (القدرات الإبداعية، والابتكار، والدافع للإنجاز، والميل إلى المخاطرة، والمبادأة) في أداء الأعمال الصناعية الصغيرة العاملة في عمان. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية على رضا العاملين في المنظمات الصناعية الصغيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الخصائص الريادية وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، والخبرة الوظيفية).

وفي دراسة حسين (2013) هدفت إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-محافظة ديالى. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً على مقياس الخصائص الريادية، إضافةً لمقياس الالتزام التنظيمي. وطبقت الدراسة على (62) من متخذي القرار في الشركة. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة كان متوسطاً، أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة المبحوثين كان متوسطاً، ضعف أثر الخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

دراسة القحطاني (2015) بعنوان " القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات" هدفت الدراسة إلى استعراض ومناقشة القيادة الريادية من حيث نشأتها وتطورها ومهاراتها عن طريق تحليل ومراجعة الأدبيات حولها، والتعرف على القواسم المشتركة بين القيادة الريادية والقيادة الجامعة، ودراسة واقع تطبيق القيادة الريادية في جامعة الملك سعود، ومن ثم وضع إطار مقترح للقيادة الريادية في الجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الاستنباطي القائم على الأسلوب المكتبي والتحليل الوثائقي دون القيام بأي مسح أو دراسة ميدانية.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادة الريادية نمط قيادي فاعل قادر على تعزيز قدرة المنظمات وخاصةً الجامعات على المنافسة والوصول إلى التميز في وقت قياسي، أن الأدبيات العربية مازالت بحاجة إلى المزيد من الدراسات المتعمقة حول هذا الموضوع، أن قيادات جامعة الملك سعود تميزت في العقد الأخير بخصائص ومزايا القيادات الريادية مما يجعل بالإمكان استخدامها كإطار مقترح للقيادة الريادية في الجامعات، إمكانية تطبيق الإطار المقترح للقيادة الريادية في الجامعات السعودية.

وكذلك دراسة (محمد علي، 2017) التي هدفت الدراسة الى توضيح دور الريادة الإستراتيجية في تطوير عمل المنظمات في القطاع العام وتحديد المفوضية العليا المستقلة للانتخابات، وبيان خطوات تطوير عمل المفوضية العليا في شكل ريادي وليتم التحقيق في أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مكتب انتخابات النجف حيث بلغت عينة الدراسة 100 موظف من العاملين في مكتب انتخابات النجف العراق.

وبرزت أهم نتائج هذه الدراسة مايلي :إن استراتيجية ريادة الأعمال تعتبر وسيلة جوهرية لتطوير الموارد البشرية التي تمتلك كل القدرات التي تسعى لإيجاد طرق جديدة للحصول على العمل المتميز، الفريد من نوعه .ويعتبر نجاح الريادة الإستراتيجية يتوقف علة الإدارة العليا للمنظمة ،فيجب أن تكون الريادة الإستراتيجية جزءا من الخطط الإستراتيجية للمنظمة. وأوصت الدراسة الى مايلي ،ضرورة توجية الإهتمام الى كلاً من الخطوط الإدارية العليا والدنيا من خلال تقسيم الواجبات ومنح الصلاحيات.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Messeghem,2003) بعنوان Strategic Entrepreneurship and managerial activities in SMEs التي هدفت الى تعرف دور الرياده الاستراتيجيه والنشاطات الادارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الولايات المتحدة الامريكية. وقد توصلت هذه الدراسة الى أن الريادة الاستراتيجية والنشاطات الادارية ذات التوجه الاستراتيجي تلعب دورا في نجاح المؤسسات الصغيره والمتوسطة الحجم في الولايات المتحدة.

ودراسة دفي بلاك (Blake,2008) بعنوان " The Principal as Entrepreneur in the Management of School " مدير المدرسة كريادي في إدارة المدرسة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة كريادي في إدارة مدارس التعليم العام في جنوب أفريقيا عن طريق التعرف على العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المدارس، ومعرفة تصور المديرين والمعلمين لدور مدير المدرسة كريادي، وتقديم خطوط عامة عن كيفية استخدام مديري المدارس لمدخل الريادية لتحسين إدارة المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي معتمدةً للاستبانة كأداة. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومربي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

ولخصت الدراسة لنتائج من أهمها: وجود تحديات متعلقة بقدرة مدير المدرسة على قيادتها بشكل ريادي فاعل واقتصادي، وأن للمهارات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة أثر كبير على نجاحه كريادي، أن المنظمة التعليمية لا تحتاج لإدارتها بشكل تجاري ولكن في الوقت ذاته هي بحاجة ماسة لإحداث تغيير وتطوير في الفكر الإداري، أن مديري المدارس الحاليين يمتلكون اتجاهات وقدرات كافية للقيام بأنشطة ريادية ولكن هذه القدرات لا يتم تفعيلها على أرض الواقع.

كذلك دراسة ستوارت Stewart (2009) التي استقصت البحث عن التوجهات الريادية بين المنظمين في منظمات الخدمات بالإعتماد على الروح الريادية عند المسؤولين والعاملين فيمثل هذه المنظمات والتركيز على السلوك الريادي في العمل من خلال خصائص الأفراد لاحداث التوجه الريادي حيث تبين أثر هذا التوجه على أداء الأفراد والرضا الوظيفي ضمن نطاق الخدمات، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الموظفين الموجهين بالمستهلك (رجال البيع) والسمات الريادية الذين يتمتعون بها كموظفين ريادين تنظيميين، كما توصلت الريادة الى أن هناك أثر للتوجه الريادي على أداء الموظفين بالمقارنة مع التوجه نحو المستهلك .

بالإضافة الى ذلك أظهرت الدراسة أنه إذا أن الاستراتيجية الجديدة المحددة يجب أن تتماشى مع الهيكل والسلوك الحاليين، عندها يجب تكييف الهيكل والسلوك مع الاستراتيجية الجديدة وبالتالي إمكانية حدوث تأثير في كلا الاتجاهين.

ودراسة عثمان وايوب Ayub & Othman (2013) بعنوان " Entrepreneurship

"Management Practices in Creating Effective Schools " ممارسات الإدارة الريادية

ودورها في بناء مدارس فاعلة"

هدفت الدراسة إلى فحص علاقة ومساهمة ممارسات الإدارة الريادية الناجحة المتمثلة في (الرغبة في التميز، الإصرار، إدارة الذات، الإبداع) في بناء مدارس فاعلة من وجهة نظر المديرين أنفسهم. اتبعت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (180) مدير مدرسة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها، وجود علاقة ذات دلالة بين الإدارة المبنية على الخصائص الريادية وبين فاعلية المدرسة و أهمية دمج الممارسات الريادية في النمط الإداري والثقافة الإدارية في المدارس وبخاصة المدارس الثانوية.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقة التنظيمية

أجرى البكار (2012) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة العدالة التنظيمية التي يقوم بممارستها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر معلمهم، وتمثلت العينة من (377) معلمًا ومعلمة، حيث تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وقد استخدمت أدتان لقياس مستوى العدالة التنظيمية والثقة

التنظيمية، أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية العامة في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وقام المرشد (2014) بدراسة هدفت الى معرفة علاقة الابداع الاداري بالثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفات جامعة الأميرة نور بنت عبد الرحمن حيث كانت العينة مكونة من (321) عاملة حيث القيام باختيارهم عشوائياً واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبو، حيث برزت أهم النتائج التي توصل اليها وهي إدراك الموظفين لأبعاد الثقة التنظيمية ووجود علاقة موجبة بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري.

كما هدفت دراسة فارس (2014) للتعرف الى العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين والإداريين في جامعة الأزهر وبلغ عددهم (170) موظفا وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلو بينما هدفت دراسة اللداوي (2015) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة العاصمة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت العينة من (331) معلماً ومعلمة حيث تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وتم إستخدام أداتين لجمع البيانات تمثل المتغيرين، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية في عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً مع وجود علاقة سلبية بين درجة ممارسة مديري المدارس لسلوك النفاق الأخلاقي والثقة التنظيمية. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقة بالزملاء والإلتزام التنظيمي.

الدراسات الاجنبية:

أجرى (Gill, 2007) دراسة تهدف الى معرفة أثر السلوك اللفظي في الثقة الشخصية والتنظيمية في مواقع العمل الأمريكية في ولاية إنديانا، واعتمد في جمع البيانات على إستبانة خاصة بالسلوك اللفظي وأخرى بالثقة التنظيمية وطبقت الأدوات على عينة تكونت من (486) موظفاً، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية سلبية بين اللفظية والثقة الشخصية والتنظيمية.

وجاءت دراسة فينبرف (Vineburgh,2010) للتعرف الى العلاقة بين الثقة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر معلمهم ،حيث تمثلت العينة من (377) معلماً ومعلمة ،وتم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية وقد استخدمت اداتان لقياس مستوى العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ،أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية العامة عمان وتغزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

لقد تنوعت الدراسات السابقة من حيث الأدوات التي اعتمدت عليها للحصول على المعلومات فقد اعتمد معظمها على استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. وتفقّت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لتعرف درجة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية لأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. وعلى الرغم من الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها والأسلوب المتبع ، إلا أن الدراسة الحالية تستفيد منها في التعرف على

درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، كما إستفادت مما إلية الدراسات السابقة في تصور المفاهيم والمنهج والأدوات، وبناء أداة البحث وصياغة المقترحات والتوصيات. حيث أن الدراسات السابقة أوضحت أن هناك إهتماما واسعا بموضوع الريادة الإستراتيجية ومن ثم لاتوجد دراسة مباشرة تناولت موضوع الدراسة الحالي.

ومن خلال إستعراض الدراسات السابقة والنظر عليها بزيادة معرفتها العلمية والتربوية ما بين محلية وعربية وأجنبية وتضمنت الدراسات السابقة أهدافا ومحاور مختلفة.

وتشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج والأداء مع دراسة كلاً من Blake (2008)، ودراسة (Gill) واختلفت من حيث المجتمع الذي ستطبق من قبل دراسة فارس (2014) ودراسة الضامن (2012).

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري والدراسات السابقة وسيتم الإستعانة بأدوات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، كذلك استفادت الباحثة في صياغة تساؤلاتها وأهدافها وتحديد المشكلة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ناقشت متغيرات الريادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية والعلاقة بينهم وهذا لم يتوفر في أي دراسات أخرى مشابهة في حدود علم الباحثة، لذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في هذا المجال، وقد وتبين أن بعض الدراسات تناولت الثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بمتغيرات كما في دراسة البكار (2012) والعدلة التنظيمية، ومتغير المواطنة التنظيمية في دراسة نوح (2013)، والالتزام التنظيمي في دراسة فارس (2014)، والإبداع الإداري في دراسة المرشد (2014).

ما يميز هذه الرسالة عن غيرها أنها تناوأت موضوع جديد ويربط بين متغيرين وهما الريادة والثقة وتم الربط بينهم، وطبقت على مساعدي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. هذا وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في طرق اختيار عينة الدراسة وتحديدها وتعريف مصطلحات الدراسة وتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة واختيار منهج الدراسة والأداة المناسبة للدراسة الحالية واختيار المتغيرات.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل منهج الدراسة، وعينتها، وأداتها، وصدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة المستخدم

تم استخدام منهج البحث الوصفي الإرتباطي حيث يعد المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ضمن حدود الدراسة ويبلغ عددهم (173) من مساعدي المديرين موزعين على (173) مدرسة خاصة حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2018/2019. (وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية).

الجدول (1-3)

توزيع مجتمع الدراسة لمساعدتي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

| العدد الكلي | إناث | ذكور | اللواء |
|-------------|------|------|------------------|
| 31 | 25 | 6 | لواء قصبه - عمان |
| 71 | 55 | 16 | لواء الجامعة |
| 23 | 18 | 5 | لواء القويسمة |
| 3 | 2 | 1 | لواء سحاب |
| 17 | 13 | 4 | لواء ماركا |
| 5 | 3 | 2 | لواء ناعور |
| 22 | 17 | 5 | لواء وادي السير |
| 1 | 1 | - | الجيزة |
| 173 | 134 | 39 | المجموع الإجمالي |

عينة الدراسة

تم أخذ عينة من مساعدي المديرين عن طريق:

1. العينة العنقودية العشوائية، تم إختيار اربعة ألويه وهي: (لواء قصبه - عمان، لواء الجامعة،

لواء القويسمة، لواء وادي السير).

2. العينة الطبقية العشوائية النسبية، وفقا لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي

أعدده كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

الجدول (2-3)
توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النوع | ذكور | إناث | المجموع الكلي |
|------------------|------|------|---------------|
| لواء قصبة - عمان | 5 | 24 | 29 |
| لواء الجامعة | 14 | 51 | 65 |
| لواء القويسمة | 4 | 17 | 21 |
| لواء وادي السير | 4 | 16 | 20 |
| المجموع الكلي | 27 | 108 | 135 |

ويوضح الجدول (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة

الجدول (3-3)
توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| المتغير | الفئة | التكرار | المجموع |
|---------------|----------------|---------|---------|
| الجنس | ذكور | 26 | 135 |
| | إناث | 109 | |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 66 | 135 |
| | دبلوم عالي | 41 | |
| | ماجستير | 28 | |
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 34 | 135 |
| | من 5-10 سنوات | 58 | |
| | سنوات فأكثر 10 | 43 | |

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداتين اعتماداً على مسح الأدب التربوي السابق المتعلق بممارسة الريادة الاستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية والإفادة منه في بناء أداتا الدراسة، إذ تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة (Gill, 2007) و دراسة فارس (2014)،

وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من الريادة الإستراتيجية وتكونت من (23) فقرة. وأداة الثقة التنظيمية وتكونت من (27) كما هو موضح بالجدول (4-3)

الجدول (4-3)

أبعاد أداة الإستبانة

| عدد الفقرات | المتغيرات |
|-------------|------------------------|
| 11 | العقلية الريادية |
| 7 | الثقافة الريادية |
| 5 | القيادة الريادية |
| 23 | المجموع |
| 5 | المعلومات |
| 5 | الإبداع والمشاركة |
| 5 | السياسات والتشريعات |
| 6 | الأسلوب القيادي السائد |
| 6 | القيم التنظيمية |
| 27 | المجموع |

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول (3-5) مقياس ليكرت الخماسي

| كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة جداً | قليلة |
|------------|---------|---------|------------|--------|
| 5 درجات | 4 درجات | 3 درجات | 2 درجة | 1 درجة |

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة باستخدام الصدق الظاهري وذلك بعرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين، ستألف من (10) محكماً من المختصين وذوي الخبرة من المعلمين من أساتذة العلوم التربوية، في اختصاص العلوم التربوية. ودراسة مدى صلاحية الفقرات وهل هي

بحاجة الى تعديل المقترح منها، تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها. والملحق (3) يبين ذلك.

الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على مجتمع الدراسة للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة للبعد، وذلك بحساب تحليل معامل الارتباط بيرسون وذلك في الجداول (3-4-5-6)

جدول (3-6)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة الريادة الإستراتيجية

| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الفقرة | البعد |
|---|------|------|------|------|------|------|----------------|----------|
| | 0.30 | 0.69 | 0.66 | 0.75 | 0.60 | 0.57 | معامل الارتباط | العقلية |
| | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | مستوى الدلالة | الريادية |
| | 0.65 | 0.69 | 0.63 | 0.77 | 0.78 | 0.56 | معامل الارتباط | الثقافة |
| | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | مستوى الدلالة | الريادية |
| | 0.71 | 0.77 | 0.86 | 0.81 | 0.72 | 0.65 | معامل الارتباط | القيادة |
| | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | مستوى الدلالة | الريادية |

يظهر من الجدول (3-6) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد العقلية الريادية تراوحت

بين (0.30 - 0.75) وقد كانت كل القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل

على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد الأول.

نلاحظ من الجدول (3-8) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بُعد المعلومات تراوحت بين (0.70 - 0.80) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البُعد الأول.

كما نلاحظ أن معاملات الارتباط في بُعد الإبداع والمشاركة قد تراوحت (0.54 - 0.85) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البُعد الثاني.

ونلاحظ أن معاملات الارتباط في بُعد السياسات والتشريعات قد تراوحت (0.51 - 0.75) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البُعد الثالث.

كما ونلاحظ أيضاً أن معاملات الارتباط في بُعد الأسلوب القيادي السائد قد تراوحت (0.26 - 0.83) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البُعد الرابع.

وكما وتشير معاملات الارتباط في بُعد القيم التنظيمية أنها تراوحت (0.56 - 0.76) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البُعد الخامس.

جدول (3-9) مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد الثقة التنظيمية

| الثقة التنظيمية | القيم التنظيمية | الأسلوب القيادي السائد | السياسات والإجراءات | الإبداع والمشاركة | المعلومات | البُعد |
|-----------------|-----------------|------------------------|---------------------|-------------------|-----------|------------------------|
| 0.82 | 0.56 | 0.46 | 0.57 | 0.67 | 1 | المعلومات |
| 0.82 | 0.56 | 0.50 | 0.52 | 1 | | الإبداع والمشاركة |
| 0.73 | 0.50 | 0.27 | 1 | | | السياسات والإجراءات |
| 0.74 | 0.47 | 1 | | | | الأسلوب القيادي السائد |
| 0.77 | 1 | | | | | القيم التنظيمية |
| 1 | | | | | | الثقة التنظيمية |

يشير الجدول (3-9) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ بين جميع أبعاد الأداة الثانية بالدراسة وهي استبانة الثقة التنظيمية.

ثبات الأداة

وللتحقق من ثبات الأدوات، قامت الباحثة باستخدام طريقتين كما هو موضح بالجدول (3-9)

أدناه:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (20) من

مساعدى المدرسين من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيق، ثم حساب

معامل الثبات.

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكانت الاستجابة

للاستبانتين في خمس بدائل وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (3-10)

نتائج معاملات ثبات الاتساق (كرونباخ ألفا) والإختبار وإعادة الإختبار لمتغيرات الدراسة والأداة الكلية

| المتغيرات | معامل كرونباخ ألفا | معامل ثبات الإختبار وإعادة الإختبار |
|------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|
| العقلية الريادية | 0.83 | 0.80 |
| الثقافة الريادية | 0.85 | 0.81 |
| القيادة الريادية | 0.77 | 0.74 |
| الأداة الكلية للريادة الإستراتيجية | | 0.85 |
| المعلومات | 0.86 | 0.82 |
| الإبداع والمشاركة | 0.82 | 0.85 |
| السياسات والتشريعات | 0.81 | 0.84 |
| الأسلوب القيادي السائد | 0.85 | 0.88 |
| القيم التنظيمية | 0.88 | 0.86 |
| الثقة التنظيمية | | 0.89 |

وبالرجوع الى الجدول السابق رقم (3-10) نلاحظ أن قيم معاملات كرونباخ ألفا للدلالة على

الاتساق الداخلي والثبات لفقرات أداة الدراسة أعلى من (0.60) حيث حصل المتغير "العقلية الريادية

" على قيمة (0.83) بينما حصل المتغير "الثقافة الريادية" على قيمة (0.85) بينما حصل المتغير

" القيادة الريادية" على قيمة (0.77)، يظهر الجدول رقم (4) معاملات ثبات استبانة الثقة التنظيمية

بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار حيث تراوحت بين (0.82 - 0.88) وأعلى معامل ثبات كان لُبعد

الأسلوب القيادي السائد، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية للثقة التنظيمية (0.89) وهي مرتفعة،

وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.81 - 0.88)، وأعلى

معامل ثبات للُبعد القيم التنظيمية.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات التابعة: الريادة الإستراتيجية، والثقة التنظيمية
2. المتغيرات المستقلة، وهي كالاتي:
3. الجنس، وهو فئتان: ذكور وأناث.
4. سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات ، من 5سنوات الى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات

5. المؤهل العلمي: (بكالوريوس ، دبلوم عالي ، ماجستير)

المعالجة الإحصائية

تمّ استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات التي تتعلّق بخصائص عينة البحث وإجابات المبحوثين عن كلّ محور من المحاور الواردة في الاستبانة.
- 2- إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد العينة عن كلّ فقرات الاستبيان المتّصلة بالمحاور للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة ويختص بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
- 4- معامل ارتباط ثبات كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.

5- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام إختبار (t)test، لعينتين مستقلتين للإجابة عن متغير الجنس، والمؤهل العلمي كما تم استخدام إختبار تحليل التباين lone way Anova الأحادي للإجابة عن متغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي .

6- تحديد مستويات فقرات "درجة القيم التنظيمية من وجهة نظر مساعدي المدربين ، بثلاث مستويات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

- الأهمية المنخفضة من 1 . أقل من 2.33
- الأهمية المتوسطة من 2.34 . أقل من 3.67
- الأهمية المرتفعة من 3.68 فأكثر

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة باتباع الإجراءات التالية لتطبيق أداة الدراسة :

- 1-الرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة
- 2-تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- 3-إعداد أدواتي الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما.

- 4- الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحثة من رئيس جامعة الشرق الأوسط وزارة التربية والتعليم موجه الى مركز الملكة رانيا و الى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لتسهيل تطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة.
- 5- تطبيق أداتي الدراسة على العينة.
- 6- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).
- 7- رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.
- 8- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما التوصل إليه من نتائج.
- 9- إعداد التقرير النهائي للدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل استعراضاً للنتائج التي وضحت آراء أفراد الدراسة على فقرات الاداة وتم ذلك بتطبيق اجراءات الدراسة وتحليل البيانات الاحصائية ، وفي مايلي عرض لنتائج الدراسة حيث هدفت الى معرفة درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين ، وذلك بالجابة عن الاسئلة التالية:

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الجدول (4-11) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لخصائصهم الشخصية.

الجدول (4-11)

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|----------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكور | 26 | 19.3% |
| | إناث | 109 | 80.7% |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 66 | 48.9% |
| | دبلوم عالي | 41 | 30.4% |
| | ماجستير | 28 | 20.7% |
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 34 | 25.1% |
| | من 5-10 سنوات | 58 | 42.9% |
| | سنوات فأكثر 10 | 43 | 31.9% |
| المجموع | | 135 | 100% |

الإجابة عن أسئلة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التعبير لفقرات متغيرات الدراسة، وفيما يلي تفصيل للفقرات المعبرة عن المتغيرات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

سؤال الدراسة الأول: مადرة ممارسه مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الأستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

الجدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة الممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية الخاصة الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين

| الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الممارسة |
|-------|------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 1 | العقلية الريادية | 3.98 | 0.42 | 1 | مرتفع |
| 2 | الثقافة الريادية | 3.49 | 0.57 | 3 | متوسط |
| 3 | القيادة الريادية | 3.78 | 0.57 | 5 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 3.75 | 0.49 | | مرتفع |

يظهر الجدول (4-12) أن درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.75) والانحراف المعياري (0.49)، وجاء بعدان في الدرجة المرتفعة وبعد بالدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49 - 3.98) وجاءت في الرتبة الأولى بعد العقلية الريادية، بمتوسط حسابي (3.98) وبمستوى مرتفع، وانحراف معياري (0.42)، وفي الرتبة الثانية جاء بعد القيادة الريادية، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.57)، وبمستوى

مرتفع، وفي الدرجة الثالثة جاء بعد الثقافة الريادية بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى متوسط.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: العقلية الريادية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ومستوى ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات هذا البُعد، والجدول (4-13) يوضح ذلك.

الجدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ومستوى ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية الخاصة الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعد العقلية الريادية

| # | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1 | يدعم مدير المدرسة تحقيق الأهداف الصعبة بعدم الوقوف عند مستوى نجاح محدد. | 4.58 | 0.70 | 1 | مرتفعة |
| 2 | يعزز مدير المدرسة القدرات الإبداعية لدى العاملين في جميع المستويات الإدارية. | 4.01 | 0.73 | 6 | مرتفعة |
| 3 | يتبنى مدير المدرسة المبدعين من أصحاب العقول الموهوبة. | 3.85 | 1.07 | 8 | مرتفعة |
| 4 | يشجع مدير المدرسة العاملين على توليد الأفكار المبدعة والجديدة لتحقيق الأهداف. | 4.32 | 1.02 | 4 | مرتفعة |
| 5 | تشجع الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة كمدخل في حل المشكلات وتحسن الخدمات الموجودة. | 3.27 | 1.33 | 10 | متوسطة |
| 6 | تشجع الإدارة على تحدي الوضع الراهن عبر التعامل بذكاء مع النظام في سبيل تحقيق الأهداف. | 4.30 | 0.60 | 5 | مرتفعة |
| 7 | تهتم الإدارة بالتفكير الريادي البعيد عن مبادئ الإدارة التقليدية. | 3.94 | 1.38 | 7 | مرتفعة |

| # | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 8 | تتبنى الإدارة المدرسية الأفكار الابتكارية لإجراء التحسينات المستمرة | 4.56 | 0.77 | 2 | مرتفعة |
| 9 | يعترف مدير المدرسة بالخطأ عند حصوله. | 3.06 | 1.41 | 11 | متوسطة |
| 10 | تأخذ الإدارة المدرسية بزمام المبادرة في إحداث التغييرات المطلوبة. | 3.47 | 1.56 | 9 | متوسطة |
| 11 | يتوقع مدير المدرسة التغييرات المستقبلية عبر التخطيط لها سلفاً. | 4.38 | 0.68 | 3 | مرتفعة |
| | جميع فقرات العقلية الريادية | 3.98 | 0.41 | | مرتفعة |

تبين نتائج الجدول رقم (4-13) أن غالبية الفقرات المعبرة عن العقلية الريادية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المدير ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.06-4.58)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.98) بإنحراف معياري (0.41) حيث حصلت الفقرة " يدعم مدير المدرسة تحقيق الأهداف الصعبة بعدم الوقوف عند مستوى نجاح محدد " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.58) بإنحراف معياري قدره (0.70)، تليها مباشرة فقرة " تتبنى الإدارة المدرسية الأفكار الابتكارية لإجراء التحسينات المستمرة " حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.56) وبإنحراف معياري قدره (0.77) بينما حصلت الفقرة " تشجع الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة كمدخل في حل المشكلات وتحسن الخدمات الموجودة " على المرتبة (10) ما قبل الأخيرة وبمتوسط مقداره (3.27) وبإنحراف معياري قدره (1.33) أما الفقرة " يعترف مدير المدرسة بالخطأ عند حصوله. " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.06) بإنحراف معياري قدره (1.41)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " العقلية الريادية " فقد كان مرتفع بمتوسط

مقداره (3.98) ومباينحراف معياري قدره (0.41) ومن خلال النتائج أعلاه نستنتج أن هنالك عقلية رياضية لدى المدراء في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر مساعدي المدرسين.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة الرياضية.

جدول (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية الخاصة الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعث الثقافة الرياضية

| # | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1 | تتبنى الإدارة المدرسية ثقافة رياضية يشعر فيها العاملون بحرية تجريب أفكار جديدة | 4.12 | 1.06 | 3 | مرتفعة |
| 2 | تشجع الإدارة المدرسية الثقافة السائدة في الإدارة على التفكير المستقل. | 4.76 | 0.57 | 1 | مرتفعة |
| 3 | تمكن الإدارة المدرسية العاملين الرياضيين فيها لتحسين إنجاز المهام التي تقدمها. | 4.34 | 1.23 | 2 | مرتفعة |
| 4 | ترسخ الإدارة المدرسية القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام | 3.51 | 1.32 | 6 | متوسطة |
| 5 | تتبنى الإدارة المدرسية الثقافة الرياضية عبر تدعيمها وتميئتها. | 3.27 | 1.62 | 7 | متوسطة |
| 6 | تتنبأ الإدارة المدرسية بالحاجات المستقبلية وتعمل على إشباعها قبل غيرها. | 3.75 | 1.10 | 5 | مرتفعة |
| 7 | تدعم الإدارة المدرسية ثقافة الإبداع للتطوير في العمليات المقدمة. | 3.84 | 1.13 | 4 | مرتفعة |
| | جميع فقرات الثقافة الرياضية | 3.94 | 0.57 | | مرتفعة |

تبين نتائج الجدول رقم (4-14) أن غالبية الفقرات المعبرة عن الثقافة الرياضية من قبل عينة

الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المدراء ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان

قد حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.27-4.76)، وإن المتوسط العام لكافة

فقرات الدراسة قد بلغ (3.96) بانحراف معياري (0.57) حيث حصلت الفقرة " تشجع الإدارة المدرسية

الثقافة السائدة في الإدارة على التفكير المستقل " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.76) بإنحراف معياري قدره (0.57)، تليها مباشرة فقرة " تمكن الإدارة المدرسية العاملين الرياديين فيها لتحسين إنجاز المهام التي تقدمها. " حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وإنحراف معياري قدره (1.23) بينما حصلت الفقرة " ترسخ الإدارة المدرسية القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام (5) ما قبل الأخيرة بمتوسط مقداره (3.51) وإنحراف معياري قدره (1.32) أما الفقرة " تتبنى الإدارة المدرسية الثقافة الريادية عبر تدعيمها وتنميتها " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.27) بإنحراف معياري قدره (1.62)، أما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " الثقافة الريادية " فقد كان مرتفع بمتوسط مقداره (3.94) وإنحراف معياري قدره (0.57) ومن خلال النتائج أعلاه نستنتج أن الثقافة الريادية لدى المدراء في المدارس الخاصة في عاصمة عمان تحظى باهتمام كبير .

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الريادية.

الجدول (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ومستوى ممارسة مديري المدارس للريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية الخاصة الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لبعث القيادة الريادية

| # | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1 | تعمل الإدارة المدرسية على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المعنية. | 3.11 | 1.61 | 4 | متوسطة |
| 2 | تسعى الإدارة المدرسية على تقديم خدمات تميزها عن غيرها من الإدارات. | 4.04 | 1.08 | 2 | مرتفعة |
| 3 | تدعم الإدارة المدرسية مبادرات التطوير للعاملين عبر تبنيها. | 2.96 | 0.85 | 5 | متوسطة |
| 4 | تتحمل الإدارة المدرسية المخاطر المحسوبة عبر إعداد لتحقيق النجاح. | 4.02 | 1.22 | 3 | مرتفعة |
| 5 | تغامر الإدارة المدرسية بتنفيذ برامج جديدة ومبتكرة. | 4.79 | 0.56 | 1 | مرتفعة |
| | جميع فقرات القيادة الريادية | 3.78 | 0.57 | | مرتفعة |

تبين نتائج الجدول رقم (4-15) أن غالبية الفقرات المعبرة عن القيادة الريادية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المدراء ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة ومرتفعة تراوحت ما بين (2.96-4.79)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.78) بإنحراف معياري (0.57) حيث حصلت الفقرة " تغامر الإدارة المدرسية بتنفيذ برامج جديدة ومبتكرة " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.79) بإنحراف معياري قدره (0.56)، تليها مباشرة فقرة " تسعى الإدارة المدرسية على تقديم خدمات تميزها عن غيرها من الإدارات." حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وإنحراف معياري قدره (1.08) بينما حصلت الفقرة " تعمل الإدارة المدرسية على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المعنية " على المرتبة (4) ما قبل الاخيرة وبمتوسط مقداره (3.11) وإنحراف معياري قدره (1.61) أما الفقرة " تدعم الإدارة المدرسية مبادرات التطوير للعاملين عبر تبنيها " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (2.96) بإنحراف معياري قدره (0.85)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " القيادة الريادية " فقد كان مرتفع بمتوسط مقداره (3.78) وإنحراف معياري قدره (0.57).

السؤال الثاني: ما درجة التزام الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة

التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر

مساعدي المديرين ولكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4-16) ذلك.

الجدول (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

| الرقم | البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الممارسة |
|-------|------------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 1 | المعلومات | 4.22 | 0.50 | 1 | مرتفع |
| 2 | الإبداع والمشاركة | 4.28 | 0.58 | 5 | مرتفع |
| 3 | السياسات والإجراءات | 3.98 | 0.65 | 2 | مرتفع |
| 4 | الأسلوب القيادي السائد | 3.35 | 0.63 | 4 | متوسطة |
| 5 | القيم التنظيمية | 3.44 | 0.50 | 3 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.85 | 0.48 | | مرتفع |

يظهر الجدول (4-16) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة

في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85) وانحراف معياري (0.48)، وجاءت أبعاد الأداة في الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.35 - 4.22)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد الإبداع والمشاركة وبمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.58) وجاء في الرتبة الثانية بعد السياسات والإجراءات بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.65) وفي الرتبة الثالثة جاء بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي مقداره (3.44) وانحراف معياري قدرة ((0.63)، وفي الرتبة الرابعة بعد الأسلوب القيادي السائد بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري بلغ مقداره (0.63) أما بالرتبة الخامسة أتى بعد الإبداع والمشاركة بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى مرتفع.

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المعلومات.

الجدول (4-17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لبعدها المعلومات

| # | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1 | يثق المعلمون بالمعلومات الصادرة عن مدير المدرسة. | 4.82 | 0.52 | 1 | مرتفعة |
| 2 | يمكن من الوصول إلى المعلومات بسهولة. | 4.00 | 1.23 | 4 | مرتفعة |
| 3 | يشعر المعلمون بتنوع وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة المدرسية. | 3.42 | 1.40 | 5 | متوسطة |
| 4 | يحصل المعلمون على المعلومات التي يحتاجونها لتأدية مهامهم. | 4.20 | 1.27 | 3 | مرتفعة |
| 5 | يثق المعلمون بدعم الإدارة المدرسية في تحفيز المعلمين لتحقيق أعلى مستويات ممكنة. | 4.68 | 0.77 | 2 | مرتفعة |
| | جميع فقرات المعلومات | 4.22 | 0.48 | | مرتفعة |

توضح نتائج الجدول رقم (4-17) أن معظم الفقرات المعبرة عن المعلومات من قبل عينة

الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان

قد حصلت على درجات متوسطة ومرتفعة تراوحت ما بين (3.42-4.82)، وأن المتوسط العام لكافة

فقرات الدراسة قد بلغ (4.22) بإنحراف معياري (0.48) حيث حصلت الفقرة " يثق المعلمون

بالمعلومات الصادرة عن رئيس القسم " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.82)

بإنحراف معياري قدره (0.52)، تليها مباشرة فقرة " يثق المعلمون بدعم الإدارة المدرسية في تحفيز

المعلمين لتحقيق أعلى مستويات ممكنة. " حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره

(4.68) وبإنحراف معياري قدره (0.77) بينما حصلت الفقرة " يمكن من الوصول إلى المعلومات

بسهولة " على المرتبة (4) ما قبل الأخيرة بمتوسط مقداره (4.00) وبإنحراف معياري قدره (1.23)

أما الفقرة " يشعر المعلمون بتنوع وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة المدرسية " فقد حصلت على أدنى مرتبة وقيمة متوسطة تراوحت (3.42) بإنحراف معياري قدره (1.40)، أما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " المعلومات " فقد كان مرتفع بمتوسط مقداره (4.22) وبإنحراف معياري قدره (0.48).

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإبداع والمشاركة.

الجدول (4-18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لبعد الإبداع والمشاركة

| # | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1 | يشعر المعلمون بحرص الإدارة المدرسية على تفويض الصلاحيات اللازمة لمصلحة العمل. | 4.68 | 0.80 | 1 | مرتفعة |
| 2 | يحفز مديري المدارس المعلمون للمشاركة بأفكارهم. | 4.48 | 0.77 | 4 | مرتفعة |
| 3 | يشارك المعلمون في عملية صناعة القرارات الخاصة بهم | 4.60 | 0.96 | 2 | مرتفعة |
| 4 | يرى المعلمون أن فرص النمو الوظيفي في المدارس تزداد كلما زاد الأداء. | 4.61 | 0.82 | 3 | مرتفعة |
| 5 | يرى المعلمون بأن الإدارة المدرسية تعزز الإبداع الذاتي لدى المعلمين. | 3.01 | 1.24 | 5 | متوسطة |
| | جميع فقرات الإبداع والمشاركة | 4.28 | 0.53 | | مرتفعة |

تظهر نتائج الجدول رقم (4-18) أن أكثر الفقرات المعبرة عن الإبداع والمشاركة من قبل

عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المدراء ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة

عمان قد حصلت على درجات متوسطة ومرتفعة تراوحت ما بين (3.01-4.68)، وان المتوسط

العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (4.28) بإنحراف معياري (0.53) حيث حصلت الفقرة " يشعر

المعلمون بحرص الإدارة المدرسية على تفويض الصلاحيات اللازمة لمصلحة العمل " على أعلى

درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.68) بإنحراف معياري قدره (0.80)، تليها مباشرة فقرة " يشارك

المعلمون في عملية صناعة القرارات الخاصة بهم. " حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.60) وبإنحراف معياري قدره (0.96) بينما حصلت الفقرة " يحفز مديري المدارس المعلمون للمشاركة بأفكارهم " على المرتبة (4) ما قبل الاخيرة وبمتوسط مقداره (4.48) وبإنحراف معياري قدره (0.77) أما الفقرة " يرى المعلمون بأن الإدارة المدرسية تعزز الإبداع الذاتي لدى المعلمين " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.01) بإنحراف معياري قدره (0.96)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " الشفافية لدى مدير المدرسة " فقد كان بمتوسط مقداره (4.28) وبإنحراف معياري قدره (0.53).

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء السياسات والتشريعات.

الجدول (4-19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لبعء السياسات والتشريعات

| # | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1 | يقوم المعلمون بالعمل ضمن وصف وظيفي محدد. | 4.48 | 1.14 | 2 | مرتفعة |
| 2 | يثق المعلمون في نظام الحوافز المتبع داخل المدرسة. | 4.08 | 1.21 | 3 | مرتفعة |
| 3 | يشارك المعلمون في إبداء الرأي في العمل. | 4.54 | 1.06 | 1 | مرتفعة |
| 4 | يقوم المعلمون بتنفيذ مهامهم بمساحة كافية دون أي تدخل. | 3.48 | 1.05 | 4 | متوسطة |
| 5 | يثق المعلمون في (السياسات والتشريعات) المتبعة داخل المدرسة | 3.31 | 1.62 | 5 | متوسطة |
| | جميع فقرات السياسات والتشريعات | 3.98 | 0.65 | | مرتفعة |

توضح نتائج الجدول رقم (4-19) أن الفقرات المعبرة عن السياسات والتشريعات من قبل عينة

الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان

قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.31-4.48)، وان المتوسط العام لكافة فقرات

الدراسة قد بلغ (3.98) بإنحراف معياري (0.65) حيث حصلت الفقرة " يشارك المعلمون في إبداء

الرأي في العمل " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (3.48) بإنحراف معياري قدره (1.06)، تليها مباشرة فقرة " يقوم المعلمون بالعمل ضمن وصف وظيفي محدد. " حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.48) وإنحراف معياري قدره (1.14) بينما حصلت الفقرة "يقوم المعلمون بتنفيذ مهامهم بمساحة كافية دون أي تدخل "على المرتبة (4) ما قبل الأخيرة وبمتوسط مقداره (3.48) وإنحراف معياري قدره (1.05) أما الفقرة " يثق المعلمون في (السياسات والتشريعات) المتبعة داخل المدرسة " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.31) بإنحراف معياري قدره (1.62)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " السياسات والتشريعات " فقد كان بمتوسط مقداره (3.98) وإنحراف معياري قدره (0.65).

رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأسلوب القيادي السائد.

الجدول (4-20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لبعده الأسلوب القيادي السائد

| # | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1 | يشارك المعلمون في حل المشكلات داخل المدرسة. | 3.73 | 1.43 | 1 | مرتفعة |
| 2 | يرى المعلمون بأن الإدارة المدرسية تشجع على التفكير العلمي. | 3.46 | 1.55 | 2 | متوسطة |
| 3 | يملك المعلمون صورة واضحة عن رؤية المدرسة. | 3.26 | 1.72 | 4 | متوسطة |
| 4 | يرى المعلمون أن العلاقات داخل المدرسة تتسم بالإنسانية. | 3.06 | 1.32 | 6 | متوسطة |
| 5 | يرى المعلمون أن قيادة المدرسة تتسم بالجرأة. | 3.25 | 1.44 | 5 | متوسطة |
| 6 | يثق المعلمون بمقدرة قيادة المدرسة على تحقيق أهدافهم. | 3.27 | 0.91 | 3 | متوسطة |
| | جميع فقرات الأسلوب القيادي السائد | 3.34 | 0.63 | | متوسطة |

تبين نتائج الجدول رقم (4-20) أن الفقرات المعبرة عن الأسلوب القيادي السائد من قبل عينة

الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المدراء ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان

قد حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.06-3.73)، وان المتوسط العام لكافة

فقرات الدراسة قد بلغ (3.34) بإنحراف معياري (0.65) حيث حصلت الفقرة " يشارك المعلمون في حل المشكلات داخل المدرسة " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (3.73) بإنحراف معياري قدره (1.43)، تليها مباشرة فقرة " يرى المعلمون بأن الإدارة المدرسية تشجع على التفكير العلمي." حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وبإنحراف معياري قدره (1.55) بينما حصلت الفقرة " يرى المعلمون أن قيادة المدرسة تتسم بالجرأة " على المرتبة (5) ما قبل الأخيرة وبمتوسط مقداره (3.25) وبإنحراف معياري قدره (1.44) أما الفقرة " يرى المعلمون أن العلاقات داخل المدرسة تتسم بالإنسانية " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.06) بإنحراف معياري قدره (1.32)، أما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " الأسلوب القيادي السائد " فقد كان بمتوسط مقداره (3.34) وبإنحراف معياري قدره (0.63).

خامساً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم القيم التنظيمية.

الجدول (4-21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لبعدهم القيم التنظيمية

| # | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1 | يُقدر المعلمون توافر المناخ الديمقراطي داخل المدرسة. | 4.08 | 1.23 | 1 | مرتفعة |
| 2 | يرى المعلمون أن الإدارة المدرسية تبتعد عن الإجراءات البيروقراطية. | 2.99 | 1.60 | 5 | متوسطة |
| 3 | يثق المعلمون بعدالة النظام في المدرسة. | 3.42 | 1.57 | 4 | متوسطة |
| 4 | يرى المعلمون أن الإدارة المدرسية تتعاون مع المعلمين في أداء أدوارهم. | 2.94 | 1.30 | 6 | متوسطة |
| 5 | يُظهر المعلمون الانتماء اتجاه المدرسة. | 3.63 | 1.41 | 2 | متوسطة |
| 6 | يثق المعلمون بإيجابية الإجراءات المتبعة في التعامل مع المشكلات في المدرسة. | 3.59 | 1.23 | 3 | متوسطة |
| | جميع فقرات القيم التنظيمية | 3.44 | 0.57 | | متوسطة |

تظهر نتائج الجدول رقم (4-21) أن الفقرات المعبرة عن القيم التنظيمية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المدراء ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة وواحدة مرتفعة تراوحت ما بين (2.94-4.08)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.44) بإنحراف معياري (0.57) حيث حصلت الفقرة " يُقدر المعلمون توافر المناخ الديمقراطي داخل المدرسة " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.08) بإنحراف معياري قدره (1.23)، تليها مباشرة فقرة " يُظهر المعلمون الانتماء اتجاه المدرسة." حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وبإنحراف معياري قدره (1.41) بينما حصلت الفقرة " يرى المعلمون أن الإدارة المدرسية تبتعد عن الإجراءات البيروقراطية " على المرتبة (5) ما قبل الاخيرة وبمتوسط مقداره (2.99) وبإنحراف معياري قدره (1.60) أما الفقرة " يرى المعلمون أن الإدارة المدرسية تتعاون مع المعلمين في أداء أدوارهم " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (2.94) بإنحراف معياري قدره (1.30)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " القيم التنظيمية " فقد كان بمتوسط مقداره (3.44) وبإنحراف معياري قدره (0.57)، وبدرجة متوسطة .

سؤال الدراسة الثالث

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية للمعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ودرجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (4-22) يبين طبيعة العلاقة ما بين درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين.

الجدول (4-22)

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس ودرجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

| المعلومات | الإبداع والمشاركة | السياسات والتشريعات | الأسلوب القيادي السائد | القيم التنظيمية | الثقة التنظيمية | | |
|---------------------|-------------------|---------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|--|
| Pearson Correlation | .140* | -.039 | .210** | .090 | .271** | العقلية الريادية | |
| Sig. (2-tailed) | .015 | .501 | .000 | .119 | .000 | | |
| N | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | | |
| Pearson Correlation | .028 | -.045 | .209** | .067 | .204** | الثقافة الريادية | |
| Sig. (2-tailed) | .626 | .442 | .000 | .248 | .000 | | |
| N | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | | |
| Pearson Correlation | .127* | .012 | -.041 | -.016 | .122* | القيادة الريادية | |
| Sig. (2-tailed) | .029 | .834 | .476 | .787 | .036 | | |
| N | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | | |
| Pearson Correlation | .128* | -.037 | .192** | .073 | .275** | الريادة الإستراتيجية | |
| Sig. (2-tailed) | .027 | .524 | .001 | .209 | .000 | | |
| N | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | | |

بالرجوع الى الجدول رقم (4-22) تبين وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات درجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية للمعلمين

سؤال الدراسة الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية، تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أولاً: متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة وتم تطبيق استخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس، والجدول (4-23) يبين ذلك:

الجدول (4-23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة يري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس

| المحور | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | مستوى الدلالة |
|----------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|------|---------------|
| العقلية الريادية | ذكر | 26 | 3.94 | 0.586 | 1.22 | 0.220 |
| | انثى | 109 | 4.00 | 0.280 | | |
| الثقافة الريادية | ذكر | 26 | 3.99 | 0.541 | 1.20 | 0.229 |
| | انثى | 109 | 3.91 | 0.589 | | |
| القيادة الريادية | ذكر | 26 | 3.73 | 0.535 | 1.21 | 0.227 |
| | انثى | 109 | 3.81 | 0.588 | | |
| الريادة الإستراتيجية | ذكر | 26 | 3.91 | 0.466 | 0.41 | 0.86299 |
| | انثى | 109 | 3.93 | 0.324 | | |

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول أعلاه رقم (4-23) نلاحظ أن قيمة T لم تكن ذات دلالة

احصائية عند مستوى أقل من 0.05 للمحاور الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية

تبعاً لمتغير الجنس وكذلك بينت بينت قيم T للمحاور الفرعية (العقلية الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) حيث كانت على التوالي (1.22، 1.20، 1.21) ومستوى دلالة (0.220، 0.229، 0.227)

ثانياً : المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (4-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات

دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول

| المحور | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|
| العقلية الريادية | بكالوريوس | 66 | 3.99 | 0.434 |
| | دبلوم عالي | 41 | 3.78 | 0.118 |
| | ماجستير | 28 | 3.84 | 0.124 |
| | المجموع | 135 | 3.98 | 0.417 |
| الثقافة الريادية | بكالوريوس | 66 | 3.96 | 0.579 |
| | دبلوم عالي | 41 | 3.79 | 0.566 |
| | ماجستير | 28 | 3.72 | 0.439 |
| | المجموع | 135 | 3.94 | 0.572 |
| القيادة الريادية | بكالوريوس | 66 | 3.76 | 0.563 |
| | دبلوم عالي | 41 | 4.00 | 0.641 |
| | ماجستير | 28 | 3.97 | 0.611 |
| | المجموع | 135 | 3.78 | 0.570 |
| الريادة الإستراتيجية | بكالوريوس | 66 | 3.93 | 0.390 |
| | دبلوم عالي | 41 | 3.83 | 0.310 |
| | ماجستير | 28 | 3.83 | 0.266 |
| | المجموع | 135 | 3.92 | 0.381 |

يلاحظ من خلال الجدول السابق (4-24) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث تراوحت ما بين (3.76 - 4.0) وعلى مختلف المؤهل العلمي ، ولتحديد فيما اذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الاحادي One - Way ANOVA وجاءت النتائج كما في الجدول (4-25):

جدول (4-25) تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الريادة الإستراتيجية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|---------------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|-------------------------|
| 0.104 | 1.026 | 0.393 | 2 | 0.787 | بين المجموعات | العقلية الريادية |
| | | 0.384 | 133 | 51.111 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 51.898 | المجموع | |
| 0.130 | 0.91 | 0.668 | 2 | 1.336 | بين المجموعات | الثقافة الريادية |
| | | 0.725 | 133 | 96.282 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 97.617 | المجموع | |
| 0.147 | 0.452 | 0.624 | 2 | 1.247 | بين المجموعات | القيادة الريادية |
| | | 0.713 | 133 | 95.542 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 96.790 | المجموع | |
| 0.386 | 0.406 | 0.138 | 2 | 0.277 | بين المجموعات | الريادة الإستراتيجية |
| | | 0.325 | 133 | 42.934 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 43.211 | المجموع | |

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-25) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المحاور حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (0.406) بمستوى دلالة (0.386) وكذلك الامر لمحور العقلية الريادية والثقافة الريادية و القيادة الريادية حيث بلغت قيمة ف على التوالي (1.026، 0.913، 0.453) و مستوى دلالة (0.104، 0.130، 0.147).

ثالثاً: سنوات الخدمة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد

فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، والجدول (4-26) يبين ذلك:

جدول (4-26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية

تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| المحور | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------|
| العقلية الريادية | أقل من 5 سنوات | 34 | 3.99 | 0.368 |
| | من 5-10 سنوات | 58 | 3.97 | 0.495 |
| | سنوات فأكثر 10 | 43 | 4.10 | 0.296 |
| | المجموع | 135 | 3.96 | 0.325 |
| الثقافة الريادية | أقل من 5 سنوات | 34 | 3.97 | 0.417 |
| | من 5-10 سنوات | 58 | 3.91 | 0.575 |
| | سنوات فأكثر 10 | 43 | 4.04 | 0.589 |
| | المجموع | 135 | 3.93 | 0.623 |
| القيادة الريادية | أقل من 5 سنوات | 34 | 3.74 | 0.394 |
| | من 5-10 سنوات | 58 | 3.82 | 0.572 |
| | سنوات فأكثر 10 | 43 | 3.57 | 0.534 |
| | المجموع | 135 | 3.95 | 0.610 |
| الريادة الإستراتيجية | أقل من 5 سنوات | 34 | 3.93 | 0.451 |
| | من 5-10 سنوات | 58 | 3.92 | 0.562 |
| | سنوات فأكثر 10 | 43 | 3.97 | 0.570 |
| | المجموع | 135 | 3.92 | 0.354 |

يلاحظ من خلال الجدول السابق (4-26) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة درجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى

لمتغير سنوات الخدمة حيث تراوحت ما بين (3.74 – 4.10) وعلى مختلف سنوات الخدمة، ولتحديد فيما اذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الاحادي One – Way ANOVA وجائت النتائج كما في الجدول (4-27):

جدول (4-27)

تحليل التباين الأحادي One – Way ANOVA لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الريادة الإستراتيجية،

تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|------------------|--------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| 0.246 | 0.9371 | 0.361 | 2 | 0.724 | بين المجموعات | العقلية الريادية |
| | | 0.383 | 133 | 51.174 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 51.898 | المجموع | |
| 0.655 | 0.366 | 0.267 | 2 | 0.534 | بين المجموعات | الثقافة الريادية |
| | | 0.729 | 133 | 97.084 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 97.617 | المجموع | |
| 0.121 | 1.327 | 0.944 | 2 | 1.888 | بين المجموعات | القيادة الريادية |
| | | 0.712 | 133 | 94.901 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 96.790 | المجموع | |
| 0.870 | 1.625 | 0.052 | 2 | 0.104 | بين المجموعات | الريادة الإستراتيجية |
| | | 0.326 | 133 | 43.107 | داخل المجموعات | |
| | | 0.241 | 134 | 43.211 | المجموع | |

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-27) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المحاور

حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (1.625) بمستوى دلالة (0.870) وكذلك الامر لمحور العقلية

الريادية و الثقافة الريادية و القيادة الريادية حيث بلغت قيمة ف على التوالي (1.327، 0.937،

0.366) و مستوى دلالة (0.246، 0.655، 0.121).

سؤال الدراسة الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى المعلمين وتعزى لمتغيرات (الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة)،
 أولاً: متغير الجنس

تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس، والجدول (4-28) يبين ذلك:

الجدول (4-28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس

| المحور | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | مستوى الدلالة |
|------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|------|---------------|
| المعلومات | ذكر | 26 | 3.92 | 0.534 | 1.23 | 0.320 |
| | انثى | 109 | 4.39 | 0.366 | | |
| الإبداع والمشاركة | ذكر | 26 | 3.89 | 0.653 | 0.95 | 0.147 |
| | انثى | 109 | 4.50 | 0.273 | | |
| السياسات والتشريعات | ذكر | 26 | 3.52 | 0.687 | 1.58 | 0.662 |
| | انثى | 109 | 4.24 | 0.457 | | |
| الأسلوب القيادي السائد | ذكر | 26 | 3.51 | 0.616 | 1.94 | 0.612 |
| | انثى | 109 | 3.24 | 0.621 | | |
| القيم التنظيمية | ذكر | 26 | 3.40 | 0.598 | 0.84 | 0.112 |
| | انثى | 109 | 3.47 | 0.566 | | |
| الثقة التنظيمية | ذكر | 26 | 3.63 | 0.305 | 0.34 | 0.325 |
| | انثى | 109 | 3.92 | 0.239 | | |

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول أعلاه رقم (4-28) نلاحظ أن قيمة t لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05 للمحاور الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس وكذلك بينت بينت قيم T للمحاور الفرعية (المعلومات، الإبداع والمشاركة،

السياسات والتشريعات، القيم التنظيمية، الثقة التنظيمية) حيث كانت على التوالي (0.147، 0.320، 0.662، 0.112، 0.612، 0.325) ومستوى دلالة (0.220، 0.229، 0.227) (0.320، 0.147، 0.662، 0.112، 0.612، 0.325).

ثانياً: المؤهل العلمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (4-29) يبين ذلك:

جدول (4-29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المحور | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|
| المعلومات | بكالوريوس | 66 | 4.19 | 0.495 |
| | دبلوم عالي | 41 | 4.33 | 0.337 |
| | ماجستير | 28 | 4.57 | 0.292 |
| | المجموع | 135 | 4.22 | 0.489 |
| الإبداع والمشاركة | بكالوريوس | 66 | 4.27 | 0.560 |
| | دبلوم عالي | 41 | 4.28 | 0.212 |
| | ماجستير | 28 | 4.34 | 0.191 |
| | المجموع | 135 | 4.28 | 0.536 |
| السياسات والتشريعات | بكالوريوس | 66 | 3.96 | 0.663 |
| | دبلوم عالي | 41 | 4.03 | 0.377 |
| | ماجستير | 28 | 4.24 | 0.504 |
| | المجموع | 135 | 3.98 | 0.650 |
| الأسلوب القيادي السائد | بكالوريوس | 66 | 3.35 | 0.635 |
| | دبلوم عالي | 41 | 2.96 | 0.518 |
| | ماجستير | 28 | 3.29 | 0.591 |
| | المجموع | 135 | 3.34 | 0.631 |

| المحور | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|
| القيم التنظيمية | بكالوريوس | 66 | 3.44 | 0.582 |
| | دبلوم عالي | 41 | 3.69 | 0.500 |
| | ماجستير | 28 | 3.40 | 0.559 |
| | المجموع | 135 | 3.44 | 0.578 |
| الثقة التنظيمية | بكالوريوس | 66 | 3.81 | 0.306 |
| | دبلوم عالي | 41 | 3.81 | 0.152 |
| | ماجستير | 28 | 3.92 | 0.227 |
| | المجموع | 135 | 3.82 | 0.299 |

يلاحظ من خلال الجدول السابق (4-29) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للثقة التنظيمية تعزى لمتغير

المؤهل العلمي حيث تراوحت ما بين (2.96 - 4.57) وعلى مختلف المؤهل العلمي ، ولتحديد فيما

إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم

تطبيق تحليل التباين الاحادي One - Way ANOVA وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (30-4):

جدول (4-30)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------|-------------|----------------|-------|---------------|
| المعلومات | بين المجموعات | 2 | 1.435 | 0.235 | 0.423 |
| | داخل المجموعات | 133 | 0.231 | | |
| | المجموع | 134 | | | |
| الإبداع والمشاركة | بين المجموعات | 2 | 0.049 | 1.824 | 0.456 |
| | داخل المجموعات | 133 | 0.288 | | |
| | المجموع | 134 | | | |
| السياسات والتشريعات | بين المجموعات | 2 | 0.766 | 1.588 | 0.206 |
| | داخل المجموعات | 133 | 0.420 | | |
| | المجموع | 134 | | | |

| مصدر التباين | مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|--------------|---------------|-------|----------------|-------------|----------------|------------------------|
| 0.335 | 0.955 | 0.630 | 2 | 1.261 | بين المجموعات | الأسلوب القيادي السائد |
| | | 0.397 | 133 | 117.508 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 118.768 | المجموع | |
| 0.461 | 0.776 | 0.260 | 2 | 0.519 | بين المجموعات | القيم التنظيمية |
| | | 0.335 | 133 | 99.048 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 99.567 | المجموع | |
| 0.240 | 1.436 | 0.128 | 2 | 0.255 | بين المجموعات | الثقة التنظيمية |
| | | 0.089 | 133 | 26.306 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 26.561 | المجموع | |

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-30) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المحاور حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (1.436) بمستوى دلالة (0.240) وكذلك الامر لمحور المعلومات والإبداع والمشاركة والسياسات والتشريعات والأسلوب القيادي السائد والقيم التنظيمية حيث بلغت قيمة ف على التوالي (0.235، 1.824، 1.588، 0.955:0.776) ومستوى دلالة (0.423، 0.456، 0.206، 0.335، 0.461).

ثالثاً: سنوات الخدمة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول (4-31) يبين ذلك:

جدول (4-31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخدمة | المحور |
|-------------------|-----------------|-------|----------------|------------------------|
| .524 | 4.11 | 34 | أقل من 5 سنوات | المعلومات |
| .470 | 4.26 | 58 | من 5-10 سنوات | |
| .305 | 4.26 | 43 | سنوات فأكثر 10 | |
| .489 | 4.22 | 135 | المجموع | |
| .606 | 4.29 | 34 | أقل من 5 سنوات | الإبداع والمشاركة |
| .528 | 4.23 | 58 | من 5-10 سنوات | |
| .197 | 4.31 | 43 | سنوات فأكثر 10 | |
| .536 | 4.28 | 135 | المجموع | |
| .552 | 4.05 | 34 | أقل من 5 سنوات | السياسات والتشريعات |
| .734 | 3.83 | 58 | من 5-10 سنوات | |
| .423 | 4.47 | 43 | سنوات فأكثر 10 | |
| .650 | 3.98 | 135 | المجموع | |
| .655 | 3.28 | 34 | أقل من 5 سنوات | الأسلوب القيادي السائد |
| .611 | 3.42 | 58 | من 5-10 سنوات | |
| .622 | 3.26 | 43 | سنوات فأكثر 10 | |
| .631 | 3.34 | 135 | المجموع | |
| .569 | 3.44 | 34 | أقل من 5 سنوات | القيم التنظيمية |
| .577 | 3.43 | 58 | من 5-10 سنوات | |
| .697 | 3.51 | 43 | سنوات فأكثر 10 | |
| .578 | 3.44 | 135 | المجموع | |
| .309 | 3.80 | 34 | أقل من 5 سنوات | الثقة التنظيمية |
| .298 | 3.80 | 58 | من 5-10 سنوات | |
| .283 | 3.92 | 43 | سنوات فأكثر 10 | |
| .299 | 3.82 | 135 | المجموع | |

يلاحظ من خلال الجدول السابق (4-31) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث تراوحت ما بين (3.26 - 4.47) وعلى مختلف سنوات الخدمة، ولتحديد فيما اذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الاحادي One - Way ANOVA وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4-32):

جدول (4-32)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الثقة التنظيمية، تبعا لمتغير سنوات الخدمة

| مستوى الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|---------------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|--|
| 0.351 | 1.254 | 1.668 | 2 | 5.003 | بين المجموعات | |
| | | 0.225 | 133 | 66.313 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 71.316 | المجموع | |
| 0.390 | 1.007 | 0.289 | 2 | 0.866 | بين المجموعات | |
| | | 0.287 | 133 | 84.605 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 85.471 | المجموع | |
| 0.124 | 1.651 | 2.853 | 2 | 8.559 | بين المجموعات | |
| | | 0.397 | 133 | 117.209 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 125.767 | المجموع | |
| 0.282 | 1.278 | .508 | 2 | 1.524 | بين المجموعات | |
| | | 0.397 | 133 | 117.245 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 118.768 | المجموع | |
| 0.925 | 0.157 | 0.053 | 2 | 0.159 | بين المجموعات | |
| | | 0.337 | 133 | 99.408 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 99.567 | المجموع | |
| 0.083 | 2.245 | 0.198 | 2 | 0.593 | بين المجموعات | |
| | | 0.088 | 133 | 25.968 | داخل المجموعات | |
| | | | 134 | 26.561 | المجموع | |

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-32) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المحاور حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (2.245) بمستوى دلالة (0.083) وكذلك وكذلك الامر لمحور المعلومات والإبداع والمشاركة و السياسات والتشريعات والأسلوب القيادي السائد والقيم التنظيمية حيث بلغت قيمة ف على التوالي (1.254، 1.007، 1.651، 1.278، 0.157) ومستوى دلالة (0.351، 0.390، 0.124، 0.282، 0.925).

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

من خلال هذا الفصل سيتم تفسير نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية ، كما تضمن التوصيات إليها في ضوء هذه النتائج وموضحة كآتي.

سؤال الدراسة الأول: مادية ممارسه مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

تبين من الجدول (4-12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.75) والانحراف المعياري (0.49) حيث ان بعدان في الدرجة المرتفعة وبعد بالدرجة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد اعلى لبعده العقلية الريادية بمقدار (3.68)، وحد ادنى مقداره (3.49) لبعده الثقافة الريادية، والانحرافات المعيارية لحد اعلى لبعده القيادة الريادية والثقافة الريادية حيث حصل على (0.57) وبحد ادنى للعقلية الريادية بمقدار (0.42) وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن ممارسة مديري المدارس لريادة الاستراتيجية له دور كبير في الانجاز وتبني الافكار وتطوير الموارد البشرية وتحويل الافكار الخيالية الى واقعية مما يشير الى ان المديرين الحاليين يمتلكون اتجاهات وقدرات كافية للقيام بأنشطة ريادية، كذلك تعزو الباحثة هذه النتيجة الى درجة الادراك العالية لمديري المدارس من وجهة نظر المساعدين لأهمية الريادة الاستراتيجية لارتباطها بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت. فتشمل الريادة الاستراتيجية الحدس والإبداع، وهي منظور موحد للمدرسة، كما أن الوضع المثالي لها في أي مؤسسة يجمع بين الإبداع والتحليل، ومشاركة وتفاعل بين مختلف المستويات فهي استشراف ملامح المستقبل.

كذلك ترى الباحثة أن ارتباط الريادة الاستراتيجية بضرورة تقييم واقع الحال ، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل ، لذا فهي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطها بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً، وهذا الإدراك العميق مهد لوجود هذه الدرجة على كامل الاداء. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة دفي بلاك (2008,Blake) وأيضاً انفقت مع دراسة القحطاني (2015).

ابعاد الريادة الاستراتيجية بشكل مفصل:

أولاً : العقلية الريادية

عند الرجوع الى جدول (13-4) أظهر بأن غالبية الفقرات المعبرة لبعدها العقلية الريادية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.06-4.58)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.98) بإنحراف معياري (0.41) وبدرجة مرتفعة حيث حصلت فقرة "يدعم مدير المدرسة تحقيق الأهداف الصعبة بعدم الوقوف عند مستوى نجاح محدد." على أعلى درجة مرتفعة بمتوسط حسابي مقدارة (4.58) وإنحراف معياري مقدارة (0.70)، حيث ترى الباحثة أن الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية الخاصة تسعى جاهدة الى تطوير من أساليبها والتطلع الى نتائج تنافسية فريدة وتحدي وتغلب الأهداف الصعبة، وحصلت فقرة "يعترف مدير المدرسة بالخطأ عند حصوله " على أدنى متوسط معياري بمقدار (3.06) وإنحراف معياري (1.41) وتعزى الباحثة هذه النتيجة الى أن هناك ادراك عالي من قبل مديري المدارس لاهمية تمتعهم بعقلية ريادية كما عبر هنا المساعدين، كذلك تبني مدير المدرسة المبدعين من أصحاب العقول الموهوبة، والأفكار الجديدة التي تتمتع بدرجة من الابتكارية قد أصبح أمراً ملحا ومتطلب اساسي لمواكبة التطورات

المختلفة في ادارة المؤسسات التربوية فالتغييرات المستقبلية تتطلب التخطيط المتقن الذي يعتمد على استخدام أعلى مستويات التفكير أضحى أمراً حتمياً.

ثانياً: الثقافة الريادية

أظهرت نتائج الجدول رقم (4-14) أن غالبية الفقرات المعبرة عن الثقافة الريادية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المدرين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.27-4.76)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.96) بإنحراف معياري (0.57) حيث حصلت الفقرة " تشجع الإدارة المدرسية الثقافة السائدة في الإدارة على التفكير المستقل" على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.76) بإنحراف معياري قدره (0.57)، تليها مباشرة فقرة " تمكن الإدارة المدرسية العاملين الرياديين فيها لتحسين إنجاز المهام التي تقدمها." حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وبإنحراف معياري قدره (1.23) بينما حصلت الفقرة " ترسخ الإدارة المدرسية القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام (5) ما قبل الأخيرة وبمتوسط مقداره (3.51) وبإنحراف معياري قدره (1.32) أما الفقرة " تتبنى الإدارة المدرسية الثقافة الريادية عبر تدعيمها وتنميتها " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.27) بإنحراف معياري قدره (1.62) ومن خلال النتائج أعلاه نستنتج أن الثقافة الريادية لدى المدرين في المدارس الخاصة في عاصمة عمان تحظى باهتمام كبير، مما لها الأثر البالغ في تطور المدرسة وبلوغها إلى أعلى مراحل التّقدم. فالثقافة الريادية يشعر فيها العاملون بحرية تجريب أفكار جديدة بغية تحسين إنجاز المهام التي يقدمونها ومن هنا شعر مساعدي المديرين بدرجة اهتمام مديري المدارس بالثقافة الريادية، وهذا ولد الشعور لديهم بأن مديري المدارس يهتمون بثقافة الإبداع للتطوير في العمليات المقدمة.

ثالثاً: القيادة الريادية

أظهرت نتائج الجدول (4-15) أن غالبية الفقرات المعبرة عن القيادة الريادية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة ومرتفعة تراوحت ما بين (2.96-4.79)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.78) بإنحراف معياري (0.57) حيث حصلت الفقرة " تغامر الإدارة المدرسية بتنفيذ برامج جديدة ومبتكرة " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.79) بإنحراف معياري قدره (0.56)، تليها مباشرة فقرة " تسعى الإدارة المدرسية على تقديم خدمات تُميزها عن غيرها من الإدارات." حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وبإنحراف معياري قدره (1.08) الذي حصل عليه المتغير " القيادة الريادية " فقد كان مرتفع بمتوسط مقداره (3.78) وبإنحراف معياري قدره (0.57). وتعزو الباحثة هذه النتيجة بإهتمام الإدارات المدرسية بهذه المفاهيم حيث يجب على الإدارة الواعية المهتمة لمواكبة التطوير أن تقوم بإستثمار جميع الكفاءات والموارد البشرية والمالية كون أن الريادة الإستراتيجية تمثل تميز المدرسة وانفرادها بالأداء وكون أن مدير المدرسة هو القائد فهو الأولى في تطبيق مثل هذه المبادئ التي لاتتجزء عن العمل الإداري التربوي، وتعتبر هذه النتيجة إيجابية، حيث تحرص الإدارات المدرسية في تطوير المهارات والقدرات للمعلمين مما يؤثر على العملية التعليمية بصورة إيجابية، مما ولد انطباع عام لدى المساعدين مفاده ان المديرين يهتمون بشكل كبير بالتوجه نحو القيادة الريادية والتمثل لسلوكياتها.

السؤال الثاني: ما درجة التزام الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

أظهرت النتائج للجدول رقم (4-16) أن غالبية الفقرات المعبرة عن عن الثقة التظيمية لبعده المعلومات من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المدرء ممن يعملون في المدارس

الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.35-4.28)، حيث أن المتوسط الحسابي العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.85) بإنحراف معياري (0.48) وجاء بعد الإبداع والمشاركة على أعلى درجة بمتوسط حسابي مقدارة (4.28) وانحراف معياري مقدارة (0.58) وكانت أدنى درجة لبعده الأسلوب القيادي السائد حيث حصل على متوسط حسابي مقدارة (3.35) وانحراف معياري مقدارة (0.63) ويعزا ذلك الى وعي المديرين في كيفية التعامل مع العاملين في المؤسسة كذلك تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن هناك معايير موضوعية في تقويم الأداء الوظيفي، علاوة على توفر فرص النمو المهني لجميع العاملين، وتتبنى الإدارة المدرسية سياسة الباب المفتوح في جميع تعاملاتها. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة الكساسبة (1996) فيما يتعلق بهذا الجانب. كذلك الثقة في فرص الإبداع والمشاركة يدلل أيضا على أن القيادات التربوية تدعم فرص النمو الوظيفي، وتعزز روح الإبداع الذاتي، وتقدر التفاني بالعمل وتشرك الافراد في صناعة القرارات التي تتعلق بالوحدة التنظيمية التي يعملون فيها، كذلك تثنى الافكار وتقوض بعض الصلاحيات. وهذه النتيجة ايضا اتفقت مع نتيجة دراسة الكساسبة (1996)، وتعزو الباحثة ذلك الى أن وزارة التربية والتعليم في الالونة الاخيرة عمدت الى الكثير من الاصلاحات وعلى كافة المستويات التنظيمية من خلال الندوات واللقاءات المتكررة، علاوة على ما قامت به الوزارة من تعزيز لدور مدير المدرسة من خلال منحه مزيد من الصلاحيات. كذلك بالنسبة للمعلومات اذ تتصف المعلومات المتوافرة بالدقة والموضوعية والتنظيم بالإضافة إلى تقديم الحقائق بموضوعية، دونما مبالغة بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات والحصول عليها بسرعة وسهولة، علاوة على استخدام وسائل اتصال متنوعة لتسهيل التعامل مع الموظفين وفيما يتعلق بالثقة في الأسلوب القيادي السائد فتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المشاركة في صنع القرار والمعاملة الجيدة من قبل القيادات وقيام الرؤساء بمناقشة العاملين والاستماع لآرائهم قبل اتخاذ القرارات يشير الى أن القادة التربويون يتمتعون

بالموضوعية والتفكير المنهجي ، والجرأة العالية مما يشكل وضوح الرؤية لديهم وفيما يتعلق بالثقة في القيم التنظيمية السائدة فربما يعزى ذلك الى احترام القيادة للأفراد ومواجهتها للمشكلات وعدم التستر عليها والشفافية التي تتعامل معها القيادات التربوية في القضايا المختلفة تزيد من الثقة بهذه القيادات؛ مما يؤدي إلى سيادة التعاون بين العاملين وتوطيد العلاقات الجيدة بينهم، وتطبيق النظام على جميع العاملين دونما استثناء، مما يسهم بتوفير مناخ تنظيمي ديمقراطي والتحرر من الإجراءات البيروقراطية الشديدة، مما يأصل الانتماء المؤسسي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اللدراوي، 2015).

وفيما يلي عرضاً مفصلاً لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية:

أولاً : المعلومات

أظهرت نتائج الجدول رقم (17-4) أن معظم الفقرات المعبرة عن المعلومات من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة ومرتفعة تراوحت ما بين (3.42-4.82)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (4.22) بإنحراف معياري (0.48) حيث حصلت الفقرة " يثق المعلمون بالمعلومات الصادرة عن مدير المدرسة " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.82) بإنحراف معياري قدره (0.52)، وتعزى هذه النتيجة بأن العاملين يعتبرون مديرالمدرسة قدوة لا يخرج منه الخطأ. تليها مباشرة فقرة " يثق المعلمون بدعم الإدارة المدرسية في تحفيز المعلمين لتحقيق أعلى مستويات ممكنة." حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.68) وبإنحراف معياري قدره (0.77) وحصلت فقرة " يشعر المعلمون بتنوع وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة المدرسية " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.42) بإنحراف معياري قدره (1.40)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " المعلومات " فقد كان مرتفع بمتوسط مقداره (4.22)

وبإنحراف معياري قدره (0.48). وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن مدرء المدارس لديهم قدرات وتنوع في أساليبهم لما يتمتعون به من تفويض كامل للأعمال التي يقومون بها . وهذه نتيجة تدل أيضا على عدم وجود أزمة الثقة المتعلقة بنوع وحجم المعلومات المرغوب في الكشف عنها بين العاملين، كذلك استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، وهنا لابد للإشارة الى أن المعلومات الصادرة من القيادات التربوية تتصف بالمصداقية والموضوعية، وهذا كله يشكل حافزا لدى العاملين للتعاطي والولاء للمؤسسة الام مما يعطي انطباع عام على وجود ثقة تنظيمية من وجهة نظر مساعدي المديرين لدى المعلمين.

ثانياً: الإبداع والمشاركة

أظهرت نتائج الجدول رقم (4-18) أن أكثر الفقرات المعبرة عن الإبداع والمشاركة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة ومرتفعة تراوحت ما بين (3.01-4.68)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (4.28) بإنحراف معياري (0.53) حيث حصلت الفقرة " يشعر المعلمون بحرص الإدارة المدرسية على تفويض الصلاحيات اللازمة لمصلحة العمل " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.68) بإنحراف معياري قدره (0.80) وحصلت الفقرة " يرى المعلمون بأن الإدارة المدرسية تعزز الإبداع الذاتي لدى المعلمين " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.01) بإنحراف معياري قدره (0.96)، وترى الباحثة بأن الادارة الواعية التي تتفهم احتياجات المعلم وتفوضه للقيام بالعديد من الصلاحيات لها دور كبير في تنمية الثقة لدى المعلمين مما يؤدي الى شعور المعلمين بالانتماء تجاه المؤسسة التربوية التي ينتمون اليها. كذلك من خلال استجابات افراد الدراسة لهذا البعد يلاحظ ان وزارة التربية والتعليم تركز وتدعم الإنتاج النوعي، وتفوض بعض الصلاحيات، وتتمن أفكار المعلمين، وتشركهم في صناعة القرارات التي

تتعلق بمدارسهم التي ينتمون إليها، وهذا مرده الى جملة الاصلاحات التي عمدت اليها وزارة التربية والتعليم وانتهجتها كسياسات اصلاحية للمراحل القادمة، فتعزيز روح الإبداع الذاتي، وتقدير التفاني، وتوفير فرص النمو الوظيفي المتوافق مع الجهد المبذول في الأداء، كلها عوامل ساهمت في انطباعات عالية لمساعدتي المديرين حول الإبداع والمشاركة لدى المعلمين.

ثالثاً: السياسات والتشريعات

توضح نتائج الجدول رقم (4-19) أن الفقرات المعبرة عن السياسات والتشريعات من قبل عينة الدراسة والتمثلة بعدد من مساعدي المديرين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.31-4.48)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.98) بإنحراف معياري (0.65) حيث حصلت الفقرة " يشارك المعلمون في إبداء الرأي في العمل" على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (3.48) بإنحراف معياري قدره (1.06)، أما الفقرة " يثق المعلمون في (السياسات والتشريعات) المتبعة داخل المدرسة " فقد حصلت على أدنى مرتبة وقيمة متوسطة تراوحت (3.31) بإنحراف معياري قدره (1.62)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " السياسات والتشريعات" فقد كان بمتوسط مقداره (3.98) وبإنحراف معياري قدره (0.65)، وترجح الباحثة هذه النتائج بأن الادارة الواعية تتفهم بأن المعلمين لأنهم الأعم بما يجري في ميدان العمل أكثر من الإدارة نفسها، بالتالي الحصول على نتائج ايجابية مرضية. كذلك جاءت هذه الاستجابات لمساعدتي المديرين بسبب أن وزارة التربية والتعليم وفرت للمعلمين الدورات التدريبية اللازمة من خلال برامجها المختلفة، كما تبنت وزارة التربية والتعليم في ضوء التشريعات القائمة وتعديلاتها التي صدرت مؤخرا الى البدء في اطلاق تمكين المعلم من أداء مهامه بشكل مناسب، وبطبيعة الحال هذه الاصلاحات التي جرت مؤخرا لايستقيم العمل بها دونما اتباع سياسات

دالة على الانفتاح والوضوح وتقبل النقد وهذا ما عبر عنه مساعدي المدارس في استجاباتهم نتيجة لإدراكهم أن هناك ممارسات دالة على الثقة.

رابعاً: الأسلوب القيادي السائد

وبالاطلاع نتائج الجدول رقم (4-20) أن الفقرات المعبرة عن الأسلوب القيادي السائد من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المديرين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.06-3.73)، وإن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.34) بإنحراف معياري (0.65) حيث حصلت الفقرة " يشارك المعلمون في حل المشكلات داخل المدرسة " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (3.73) بإنحراف معياري قدره (1.43)، أما الفقرة " يرى المعلمون أن العلاقات داخل المدرسة تتسم بالإنسانية " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.06) بإنحراف معياري قدره (1.32)، أما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " الأسلوب القيادي السائد " فقد كان بمتوسط مقداره (3.34) وإنحراف معياري قدره (0.63). وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الهدف الأساسي الحصول على رضى أولياء الأمور وعلى الحصول على مستوى عال من التعليم ورفع كفاءة المؤسسة إلى أعلى مستوى حتى وإن كان على حساب الضغط على المعلم وقد يؤدي إلى عدم مراعاة الحالات الإنسانية للمعلم. وربما مرد هذه النتيجة إلى أن طموح المعلم بحسب رأي مساعدي المديرين فيما يتعلق بأشراكه في حل المشكلات ضمن المستوى اللذي يطمح إليه في ممارساته الدالة على الثقة التطبيقية بهم وهذا يدل على وجود نوع من اللامركزية في هذا الصدد، وانتهجت الوزارة في الفترة الاخيرة سياسة تفويض الصلاحيات ولكن بشكل تدريجي، فبعد الممارسات القيادية الدالة على الثقة بالمعلم برأي الباحثة ينظر له افراد الدراسة باهمية بالغة كونهم يتوقعون من قياداتهم مزيد من الممارسات القيادية

الدالة على الثقة بالمعلمين في زمن يتسم فيه الانفتاح والحريات والابداع كدلالات راسخة على الرقي والحضارة.

خامساً: القيم التنظيمية

تظهر نتائج الجدول رقم (4-21) أن الفقرات المعبرة عن القيم التنظيمية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من مساعدي المدراء ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة وواحدة مرتفعة تراوحت ما بين (2.94-4.08)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.44) بإنحراف معياري (0.57) حيث حصلت الفقرة " يُقدر المعلمون توافر المناخ الديمقراطي داخل المدرسة " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.08) بإنحراف معياري قدره (1.23)، اما فقرة " يرى المعلمون أن الإدارة المدرسية تتعاون مع المعلمين في أداء أدوارهم " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (2.94) بإنحراف معياري قدره (1.30)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " القيم التنظيمية " فقد كان بمتوسط مقداره (3.44) وبإنحراف معياري قدره (0.57)، وبدرجة متوسط، وتعزو الباحثة السبب في ذلك الى عدم شعور المعلم في المدارس الخاصة في الاستقرار والامان الوظيفي، إضافة الى الظروف الاقتصادية التي يمر بها المعلم وتوصي الباحثة الى اجراء المزيد من الابحاث التي توضح دراسة المناخ الديمقراطي في المدرسة. وتدلل أيضا هذه النتيجة الى أن أدراك مساعدي المديرين لوجود الممارسات الدالة على الثقة بالقيم التنظيمية من قبل المعلمين، وهو مؤشر دال على أن وزارة التربية والتعليم تسعى جادة الى بناء مجتمع تربوي يتصف أفراده بقدرتهم على تحقيق رؤيته والنضال من اجل تحقيقها، وفي سبيل ذلك وفرت وزارة التربية والتعليم ميزانية مالية كبيرة، بالاضافة الى حشد الجهود والطاقات اللازمة لجملة الاصلاحات والمبادرات والمشاريع التي تسعى لتنفيذها، ألا ان

مساعدى المديرين يروا فى غمرة ذلك كله وجود شعور مرضى للتقدير والاحترام الذى يجب أن يحظوا به المعلمون وهذا لاأتى على المستوى الشخصى بل على مستوى التنظيم ومن خلال جملة الاصلاحات التى تدلل على تمكينهم الفعلى من اظهار ابداعاتهم وقدراتهم فى ادارة وحداتهم التنظيمية.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذى ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة ($\alpha=0,05$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة فى محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية للمعلمين؟

بالرجوع الى الجدول رقم (4-22) تبين وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة فى محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية للمعلمين.

تشير النتائج الموضحة فى الجدول (4-22) إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية للمديرين ودرجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين فى المدارس الثانوية الخاصة الأردنية كما توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد ممارسة الريادة الإستراتيجية وأبعاد مستوى الثقة التنظيمية، فالعلاقة الإرتباطية بين الريادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية ينبغي أن تكون موجبة كما كشفتها الدراسة لان الوضوح والانفتاح الذى تحققها الريادة الإستراتيجية يعمل على توفير مناخ تنظيمي فريد ومتميز وديمقراطي، كما أن الثقة المعلمين مرتبطة بالممارسات الإدارية للإدارة والقادة، فكلما كانت ممارسات الإدارة تعكس ريادتها وانفرادها كان العاملين أكثر ثقة بأنفسهم وعملهم ومدرستهم، مما يزيد الرغبة لديهم فى تطور المؤسسة التى يعملون بها من خلال زيادة كفاءتهم العملية والإنتاجية، مما ينعكس وبصورة ايجابية على جودة المدرسة التى يعملون بها وتطورها والنهوض بها وهذا ما تسعى إليه المدارس الخاصة، وتُعد النتيجة التى أظهرتها الدراسة

نتيجة طبيعية لارتفاع درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية وارتفاع مستوى الثقة التنظيمية مما أدى إلى وجود علاقة إيجابية ارتباطية، كما أن الريادة الاستراتيجية تتداخل بشكل أو بآخر وترتبط وتتسجم مع أبعاد الثقة التنظيمية مما أثر على الاستجابات المعلمين.

وكما أظهرت النتائج العلاقة الإيجابية بين ممارسة الريادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الأردنية الخاصة وعلاقتها بأبعادها والتي تظهر علاقة الريادة بمتغيرات أخرى يمكن أن يتم العمل على دراسات مماثلة، فتوصي الباحثة إلى ضرورة الاستفادة من هذه الدراسة لرفع درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية، والقيام بدراسات مماثلة مع متغيرات أخرى مثل متغير المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي، أو القيادة السائدة، أو الإبداع الإداري، وإجراء مزيد من الدراسات عن عناصر الريادة الإستراتيجية والتي لم تتطرق لها هذه الدراسة. كما وتوصي الباحثة أيضاً إلى ضرورة الاستمرار في المحافظة على درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية وتعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين في المدارس الثانوية الأردنية الخاصة، وإجراء المزيد من الدراسات عن عناصر الثقة التنظيمية الأخرى والتي لم يتطرق لها الدراسة كالثقة في بُعد العلاقات البيئية وغيرها من الأمور التي تعزز الثقة التنظيمية كما انفقت هذه الدراسة مع دراسة المرشد (2014) لوجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري.

مناقشة نتائج السؤال الدراسة الرابع: والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول أعلاه رقم (23-4) نلاحظ أن قيمة T لم تكن ذات دلالة

احصائية عند مستوى أقل من 0.05 للمحاور الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية

تبعاً لمتغير الجنس وكذلك بينت بينت قيم T للمحاور الفرعية (العقلية الريادية ، الثقافة الريادية ، القيادة الريادية) حيث كانت على التوالي (1.22 ، 1.20 ، 1.21) ومستوى دلالة (0.229 ، 0.220 ، 0.227).

يلاحظ من خلال الجدول السابق (4-24) عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث تراوحت ما بين (3.76 - 4.0) وعلى مختلف المؤهل العلمي. ويلاحظ من خلال الجدول السابق (4-26) عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث تراوحت ما بين (3.74 - 4.10) وعلى مختلف سنوات الخدمة. وتعزو هذه النتيجة أن المتطلبات العمل والوظيفة هي نفسها لكلا الجنسين، وكانت لباقي المتغيرات فسنوات الخدمة والمؤهل العلمي لم تكن ذات أثر واضح في الاستجابة فالفئات في مثل هذه الموضوعات تعتبر أمر حاسم ولا تتأثر بأية متغيرات نتيجة الثقافة السائدة.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى المعلمين وتعزى لمتغيرات (الجنس، الوظيفة وسنوات خدمه)،"

تبين نتائج الجدول (4-28) نلاحظ أن قيمة t لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05 للمحاور الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس وكذلك بينت بينت قيم T للمحاور الفرعية (المعلومات، الإبداع والمشاركة، السياسات والتشريعات، القيم التنظيمية، الثقة التنظيمية) حيث كانت على التوالي (0.320 ، 0.147 ، 0.662 ،

0.112، 0.612، 0.325) ومستوى دلالة (0.220، 0.229، 0.227) (0.320، 0.147، 0.662، 0.612، 0.112، 0.325). كذلك عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للثقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث تراوحت ما بين (2.96 - 4.57) وعلى مختلف المؤهل العلمي. حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (1.436) بمستوى دلالة (0.240). كذلك عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث تراوحت ما بين (3.26 - 4.47) وعلى مختلف سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (2.245) بمستوى دلالة (0.083).

التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- توفير مناخ ديمقراطي داخل المنظمة وبشكل محفز للمعلمين حيث يتبنى هذا المناخ الديمقراطي مدير المدرسة.
- اعداد برامج خاصة من شأنها زيادة انتماء المعلمين للمدرسة.
- التشجيع على التفكير العلمي للمعلمين من قبل ادارة المدرسة وتخصيص مكافآت خاصة للمعلمين الذين يمتلكون مهارات التفكير العلمي المميز.
- ضرورة ان يشارك المعلمون في إبداء الرأي في العمل واخذها على محمل الجد.
- مراجعة (السياسات والتشريعات) المتبعة داخل المدرسة بحيث تتسجم واهداف المدرسة وبنفس الوقت التأكد من سلامة الاجراءات المتبعة حيال ذلك.
- تعزيز الإبداع الذاتي لدى المعلمين ومتابعة هذا الابداع من قبل الادارة العليا في المدرسة.

- ان يشارك المعلمون في عملية صناعة القرارات الخاصة بهم.
- تحفيز المعلمين لتحقيق أعلى مستويات اداء ممكنة يمكن انعكس على اداء وسمعة المدرسة .
- تقديم خدمات للمعلمين والعاملين في المدرسة بحيث تُميزها عن غيرها من الإدارات المدرسية الأخرى.
- العمل على ترسخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز مهام الإدارة المدرسية.
- ان تتبنى الإدارة المدرسية ثقافة ريادة يشعر فيها المعلمين بحرية تجريب أفكار جديدة.
- ان تتبنى الإدارة المدرسية الأفكار الابتكارية المقدمة من قبل المعلمين لإجراء التحسينات المستمرة.
- ان يتبنى مدير المدرسة المعلمين المبدعين من أصحاب العقول الموهوبة

المصادر والمراجع

المراجع العربية

ابراهيم، منى عمر عقل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

البيكار، أماني يوسف طالب (2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حسين، قيس. (2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، ع 26.

حكمت، محمد فليح (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في دائرتي الوزارات الخدمية). مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، 16 (3)، 61-99.

الخالدي، ابراهيم بدر شهاب (2011). معجم الإدارة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الخفاجي، نعمة عباس خضير، (2000)، "التحليل المعرفي للتصور والتفكير والتوجه الاستراتيجي" بحث القي في المؤتمر العلمي بعنوان (المعلوماتية ودورها في التنمية الاقتصادية العربية) الذي انعقد في نيسان /2001 في رحاب جامعة الزينونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

الزهراني، أحمد بن حسن الوزاب (2012). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

شاهين، ماجد ابراهيم (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشكرجي، أسماء طه نوري (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الإحترام النفسي للعاملين - دراسة تطبيقية لآراء عينة من وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

صالح، أحمد حلمي، (2007)، الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني "بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.

صديق، محمد جلال سليمان (2005). أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المعربة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

الضامن، رولا. (2012). الخصائص الريادية لأصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة وأثرها على الاداء: دراسة تطبيقية على الاعمال الصناعية الصغيرة في الاردن. المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مج 36، ع 4 ، 119 - 157.

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

الغالب، طاهر حسين، (2009)، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

العلي، عبد الستار، النجار، فايز، (2006)، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الشكرجي، أسماء طه نوري (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الإحترام النفسي للعاملين - دراسة تطبيقية لآراء عينة من وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

الغامدي، عبدالله الغني (1990). الثقة التنظيمية للأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 14 (3)، 5 - 47.

فارس، محمد جودت (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على جامعة الأزهر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

القحطاني، سالم. (2015). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة الإدارة العامة، العدد 3، ابريل 2015

الكساسبة، محمد مفضي (1996). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية - دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

اللداوي، سعد عمر خالد (2015). درجة ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظة العاصمة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من شوجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

اللوزي، سليمان أحمد ومرار، فيصل فخري (1990). تنظيمات المستقبل وتحديات الإدارة. المجلة العربية للإدارة، 1 (14)، 5 - 28.

محمد علي، أحمد (2017) : الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نموذجاً، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد: 2:47 - 87.

متعب، حامد كاظم، وراضي، جواد محسن، (2009)، الريادة واثرها في الأداء الجامعي المتميز دراسة اختيارية لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية "، بحث منشور في المجلد الأول لوقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد -جامعة القادسية للمدة من 17-18 اذار.

المرشد، منى عبد الهادي (2014). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة تطبيقية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مسعود، جبران 1995. الرائد معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.

المناصرة، اكسمري. (2008). أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

نوح، هوازن بنت محمد (2013). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

هاشم، صبحية قاسم والعبادي، علي رزاق جواد (2010). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (1)، 41 - 61

ثانياً المراجع الأجنبية

- Blake, Beverley. (2008). **The principal as an entrepreneur in the management of school**. Master dissertation, faculty of education, University of Johannesburg.
- Covin ,J.G:Green,Kimberly M& Slevin ,Dennis,(2006),”Strategic Process Effects on the entrepreneurial Orientation-Sales Groth Rate Relationship”
- Chang, Hung-Jung & Wang, Hsien-Bin (April 2013), A Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship, The International Journal of Organizational Innovation Vol. 5, No. 4.
- Daft,R.No(2002)organizational Behavior .Dryden press sadiego,Harcourt college publishers .U.S.A.
- Davis, J.H, Schoorman, F.D, Manyer R.C & Tan H.H (2000). The Trusted General Manager and Nusiness Unit Performance: Empirical evidence of a Competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 21 (5), 563- 576.
- Dess,G.G.&lumpkin,G.T.(2005),The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship “Academy of management Executive .vol.19,No.1:147-156 .
- Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. (2007), “Strategic Management: Creating competitive Advantage”, McGraw-Hill, Barded. New York.
- Deseler, G. (2003). **Human Reasource Management**. 9th Ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Druid,Nelson.2001.**An Interface Between Entre premiership &Innovation** .(New Zealand SMEs perspective .www.ebscoht.comcited20/6/2004
- 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.
- Gill, M.J (2007). **The Relative Predicatability of Incility on Interpersonal and Organizational Trust**. (Unpublished PhD. Dissertation) Purdue University West Lafayette, Indiana.
- G.T&Dess,Gregory,G,(1996).”**clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance** “,Academy of Management Review ,Vol.21,No-1:135-172
- Harman, J. (2010). Perceptions of Technology Transfer Specialists and Science and Technology Academic. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 32 (1),69 – 83.

- Hasanmoradi ,N.,&Ghahramani,M 2008.” **A Model for Assessment of university Entrepreneurship Capability (Uec): A Case study In Iranian Universities** “Rothenburg , Germany .
- Hitt,Charles,w.l.,&Jones.Gareth R,(2001)”**strategic Management Theory :An Integrated.**”5.Ed .,Houghton Mifflin Co.,Boston ,New York .
- Histrich.Robert.D.(1992.Toward and organization Model of Entrepreneurial Education Proceeding. International Entrepreneurship confidence . Dortmund .Germany
- Krejcie.R.V&Morgan,D.W(1970)DeKerminiysample size for research activity Educational psychological measurement ,30(3)607-610 .
- Kumar , s., & Kapan , R . 2007. **The leadership in Management** ,(A.P.H).Corporation, India .
- Kyrgidou,lida p&Hughes,((2010),”**strategic entrepreneurship: Origins ,core elements and research directions**”, European Business Review, Vol.22 No.1 :43-63.
- Miller ,Danny ,(1983)”**The Correlates of Entrepreneurship in the Type of firms** “Management science ,Vol.29,No.7:770-791.
- Marcati ,A,Guido,G.&Peluso,A.M(2008),”**The Role of SME Entrepreneurs innovations and personality in the Adoption of innovation** “Research policy “37:1579-1990
- Quince, Thelma & Whittaker,Hugh,(2003),”**Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs intentions and Objectives** “,ESRC center for Business Research ,university of Cambradge,working paper No.271:1-25.
- Stewart,J.(2009).**An Investigation of an international Orientation Among Employees in Service Organizations** , Unpublished Dissertation ,Ohio State University .
- Teny, B-S.(2007).”**Corporate Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliances : A Resource-Based Approach Toward Competitive Advantage** “Journal of Management studies ,Vol .44,No.1:119-142.
- Thornberry, Neal (2006). **Lead Like an Entrepreneur.** McGraw Hill books, New York.
- Vineburgh, J.H. (2010). **A Study of Organizational Trust and Related variables among Faculty members at HBCUs,** (unpublished PhD. Dissertation), University of Iowa.U.S.A.
- Uptn ,d.m.,(1995.)**Flexibility as process Mopilitu: the management of plant capabilities for quick response manufacturing**”Gournal of operation management,Vol.12.205,224

Wheelen ,T.and Hunge ,d.,(2008),”**Strategic Management and Business Policy :concepts and cases,**” 11th ed ,new Jersey prentice-Hall.

Wiklund,J.&Sheperd, D.(2005),”**Entrepreneurial Orientation and small Business Performance :A Configurationally Approach “,**Journal of Business Venturing ,Vol .20. :71-91

الملحقات

ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية

حضرة الاستاذة/الدكتورة/السيدة/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تعد الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المدير

تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالعلاقة التنظيمية للمعلمين من وجهة

نظر مساعدي المديرين. ولتحقيق هدف الدراسة طورت الباحثة استبيان لهذا الغرض، ولما عرف عنكم من

خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة

وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة ومدى وضوح كل منها وانتمائها لبعضها كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً

من عبارات ومقترحات.

أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي، على النحو الآتي:

(أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

وجزاكم الله خيراً.

الباحثة: أفنان بكر محمد الزبيط

رقم الهاتف: 0782955289

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم: _____

التخصص: _____

الجامعة: _____

الرتبة الأكاديمية وتاريخ الحصول عليها: _____

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة √ أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس: () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي: () بكالوريوس () دراسات عليا

عدد سنوات الخدمة:

() أقل من 5 سنوات () أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: استبانة درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة

أرجو وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسبة:

| الملاحظات والتعديلات | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | وضوح الفقرة | | الفقرة | رقم |
|---------------------------------------|-----------------|--------|-----------------|--------|-------------|-------|--|-----|
| | غير مناسبة | مناسبة | غير مناسبة | مناسبة | غير واضحة | واضحة | | |
| البُعد الاول: العقلية الريادية | | | | | | | | |
| | | | | | | | تدعم الإدارة تحقيق الأهداف الصعبة وعدم الوقوف عند مستوى نجاح محدد. | 1. |
| | | | | | | | الإدارة القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات عزت الإدارة. | 2. |
| | | | | | | | تتبنى الإدارة المبدعين وأصحاب العقول الموهوبة | 3. |
| | | | | | | | الإدارة عملية توليد الأفكار الجديدة والإبداعية لتحقيق الأهداف | 4. |
| | | | | | | | تشجع الإدارة الأفكار والمقترحات الجديدة لحل المشكلات أو استحداث خدمات جديدة أو تحسين خدمات موجودة. | 5. |
| | | | | | | | تشجع الإدارة على تحدي الوضع الراهن والتعامل بذكاء مع النظام في سبيل تحقيق الأهداف | 6. |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|-----|--|
| | | | | | | | 7. | تتم الإدارة بالتفكير الريادي والابتعاد عن مبادئ الإدارة التقليدي |
| | | | | | | | 8. | تتبنى الإدارة الأفكار الابتكارية وإجراء التحسينات المستمرة وعدم الرضوخ للروتين. |
| | | | | | | | 9. | تتبنى الإدارة كل ما هو ريادي في المجال التعليمي والإداري |
| | | | | | | | 10. | تحول الإدارة المشكلات إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تطوير عمل الإدارة وخدماتها. |
| | | | | | | | 11. | تتحمل الإدارة المسؤولية وتعترف بالفشل وتنسب النجاح إلى أهله. |
| | | | | | | | 12. | تأخذ الإدارة بزمام المبادرة في إحداث التغييرات المطلوبة. |
| | | | | | | | 13. | تتوقع الإدارة التغييرات المستقبلية وتخطط لها سلفاً |
| | | | | | | | 14. | تضع الإدارة تصورات إستراتيجية حول الفرص الممكنة للريادة بالحددات والقيود المفروضة على الموارد دون التأثير سلباً الحالية. |

البعد الثاني: الثقافة الريادية

و هي القيم المشتركة ودرجة الاعتقاد بها، والتي تشكل هيكل إجراءات إدارة التعليم، وتضع المعايير السلوكية لأعضائها، وتعزز الثقافة الريادية السلوك الريادي الذي يدعم البحث المستمر عن الفرصة التي يمكن استغلالها لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|-----|---|
| | | | | | | | 19. | تتبنى الإدارة ثقافة ريادية يشعر فيها العاملون بحرية تجريب أفكار جديدة |
| | | | | | | | 20. | تشجع الثقافة السائدة في الإدارة على التفكير المستقل |
| | | | | | | | 21. | ترسخ الإدارة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام |
| | | | | | | | 22. | تمكّن الإدارة العاملين الرياديين فيها لتحسين إنجاز المهام والخدمات التي تقدمها. |
| | | | | | | | 23. | تتبنى الإدارة الثقافة الريادية وتعمل على تدعيمها وتنميتها |
| | | | | | | | 24. | تدعم الإدارة ثقافة الإبداع والتطوير في العمليات والخدمات المقدمة |
| | | | | | | | 25. | تتم الإدارة بتشجيع ودعم الأفكار الجيدة والواعدة |
| | | | | | | | 26. | تتنبأ الإدارة بالحاجات المستقبلية وتعمل على إشباعها قبل غيرها |

البعد الثالث: القيادة الريادية

وهي امتلاك مديري إدارات التعليم من أجل التأكيد على رؤية واضحة وقدرتهم على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد استراتيجيا البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة التنافسية بطرق إبداعية.

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | | | تعمل الإدارة على تحويل الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا | 27 |
| | | | | | | | تسعى الإدارة على تقديم خدمات تُبهرها عن غيرها من الإدارات. | 28 |
| | | | | | | | تدعم الإدارة مبادرات التطوير وتبناها | 29 |
| | | | | | | | تتحمل الإدارة المخاطر المحسوبة وتعد عنصرها في استراتيجية تحقيق النجاح. | 30 |
| | | | | | | | تغامر الإدارة بتنفيذ برامج جديدة ومبتكرة وإن كانت نتائجها غير مضمونة. | 31 |

القسم الثالث: استبانة الثقة التنظيمية

يرجى وضع إشارة (√) أمام الفقرات أدناه والتي تعبر عن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بأبعادهما في الجامعة التي تعمل بها

| الملاحظات والتعديلات | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | وضوح الفقرة | | الفقرة | رقم |
|---|-----------------|-------------|-----------------|------------|-------------|-----------|--|-----|
| | متناسبة | غير متناسبة | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | | |
| البُعد الاول: المعلومات | | | | | | | | |
| | | | | | | | أثقت بالمعلومات الصادرة عن مدير المدرسة | 1 |
| | | | | | | | أتمكن من الوصول إلى المعلومات بسرعة وسهولة. | 2 |
| | | | | | | | أشعر بتنوع وسائل الاتصال التي يستخدمها مدير المدرسة . | 3 |
| | | | | | | | أحصل على المعلومات التي احتاجها من رئيس القسم لتأدية مهامتي. | 4 |
| البُعد الثاني: الإبداع والمشاركة | | | | | | | | |
| | | | | | | | أثقت بدعم رئيس القسم وتحفيزه لتحقيق أعلى مستويات الإنتاج. | 1 |
| | | | | | | | أشعر بحرص رئيس القسم على تفويض الصلاحيات اللازمة لمصلحة العمل. | 2 |
| | | | | | | | يحفزني رئيس القسم لمشاركة أفكارتي. | 3 |
| | | | | | | | أشارك في صناعة القرارات الخاصة بي. | 4 |
| | | | | | | | أرى أن فرص النمو الوظيفي في القسم تزداد كلما زاد الأداء. | 5 |
| | | | | | | | أرى بأن رئيس القسم يعزز الإبداع الذاتي لديّ. | 6 |
| البُعد الثالث: السياسات والتشريعات | | | | | | | | |
| | | | | | | | أقوم بالعمل ضمن وصفٍ وظيفيٍّ محدد. | 1 |
| | | | | | | | أثقت في نظام الحوافز المتبع داخل المدرسة . | 2 |
| | | | | | | | أشعر بالرضا عن التشريعات التي تضمن فرص النمو المهني لديّ. | 3 |
| | | | | | | | أشارك في إبداء الرأي في عملي. | 4 |
| | | | | | | | أقوم بتنفيذ مهامتي بمساحةٍ كافيةٍ دون أي تدخل. | 5 |
| | | | | | | | أثقت في السياسات والتشريعات المتبعة من إدارة المدرسة . | 6 |

البُعد الرابع: الأسلوب القيادي السائد

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|---|
| | | | | | | | أشارك في حل المشكلات داخل القسم. | 1 |
| | | | | | | | أرى أن رئيس القسم يشجع على التفكير العلمي والتجديد. | 2 |
| | | | | | | | لدى صورة واضحة عن رؤية الجامعة والكلية. | 3 |
| | | | | | | | أرى أن العلاقات داخل القسم تتسم بالإنسانية. | 4 |
| | | | | | | | أرى أن قيادة القسم تتسم بالجرأة العالية. | 5 |
| | | | | | | | أثق بقدرة قيادة القسم على تحقيق أهدافنا. | 6 |

البُعد الخامس: القيم التنظيمية

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | أشعر بتوفر مناخٍ ديمقراطي في قسمي. | 1 |
| | | | | | | | أرى أن رئيس القسم يبتعد عن الإجراءات البيروقراطية الشديدة. | 2 |
| | | | | | | | أثق بموضوعية وعدالة النظام في المدرسة. | 3 |
| | | | | | | | أرى أن رئيس القسم يوفر التعاون الكامل لنا. | 4 |
| | | | | | | | أشعر بالانتماء القوي اتجاه مدرستي. | 5 |
| | | | | | | | أثق في الإجراءات المتبعة لحل المشكلات في المدرسة. | 6 |
| | | | | | | | أشعر بالاحترام والتقدير من المدرسة. | 7 |
| | | | | | | | أثق بمصداقية جميع التعاملات في المدرسة. | 8 |

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

| الرقم | أسم المحكم | الرتبة الأكاديمية | التخصص/ الجامعة |
|-------|------------------------|-------------------|--|
| 1 | هاني عبدالرحمن الطويل | أستاذ | إدارة تربوية/الجامعة الأردنية |
| 2 | عايش محمود أبو زيتون | أستاذ | مناهج وطرق تدريس / جامعة الشرق الأوسط |
| 3 | ابتسام جواد مهدي | أستاذ | مناهج وطرق تدريس/ جامعة الشرق الأوسط |
| 4 | رياض بدري ستراك | أستاذ | إدارة تربوية/ جامعة الشرق الأوسط |
| 5 | بهجت حمد التخايئة | أستاذ | مناهج وطرق تدريس / الجامعة الأردنية |
| 6 | أمجد محمود محمد درادكة | أستاذ مشارك | إدارة تربوية/ جامعة الشرق الأوسط |
| 7 | فواز شحادة | أستاذ مشارك | مناهج وطرق تدريس/ جامعة الشرق الأوسط |
| 8 | حسين أبو رياش | أستاذ مشارك | علم النفس التربوي / جامعة العربية المفتوحة |
| 9 | تغريد موسى المومني | أستاذ مساعد | مناهج وطرق تدريس/ جامعة الشرق الأوسط |
| 10 | خالد حمادين | أستاذ مساعد | إدارة تربوية/ جامعة الشرق الأوسط |

ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

عزيزي المساعدة/المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاتهويعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن " درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط . ولتحقيق اغراض الدراسة تم تطوير الاستبانة ،وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالتالي : (كبيرة جداً ، كبيرة ،متوسطة، قليلة ، قليلة جداً)

وتم تعريف الريادة الإستراتيجية أنها عملية ايجاد نوع جديد من المؤسسات التي لم يسبق القيام بمثلها ، حيث يكون الأسلوب المستخدم في المؤسسة أسلوب ابتكاري فريد من نوعه .

شاكرين لكم بدايةً حسن تعاونكم أملين أن تمنحونا من وقتكم الثمين في ملئ فقرات الاستبانة وكلنا ثقة بدقة الإجابة وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها، لأن أهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثه: أفنان بكر محمد الزبيط

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة \surd أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس: () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي: () بكالوريوس () دراسات عليا

عدد سنوات الخدمة:

() أقل من 5 سنوات () أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر.

القسم الثاني: استبانة درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة

أرجو وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسبة:

| رقم | الفقرة | درجة الممارسة | | | | |
|--------------------------------|---|---------------|-------|--------|-------|------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| البُعد الاول: المعلومات | | | | | | |
| 1. | تدعم الإدارة تحقيق الأهداف الصعبة وعدم الوقوف عند مستوى نجاح محدد. | | | | | |
| 2. | الإدارة القدرات الإبداعية للعاملين في جميع المستويات عزت الإدارية. | | | | | |
| 3. | تتبنى الإدارة المبدعين وأصحاب العقول الموهوبة | | | | | |
| 4. | نبنى الإدارة عملية توليد الأفكار الجديدة والإبداعية لتحقيق الأهداف | | | | | |
| 5. | تشجع الإدارة الأفكار والمقترحات الجديدة لحل المشكلات أو استحداث خدمات جديدة أو تحسين خدمات موجودة. | | | | | |
| 6. | تشجع الإدارة على تحدي الوضع الراهن والتعامل بذكاء مع النظام في سبيل تحقيق الأهداف | | | | | |
| 7. | تتم الإدارة بالتفكير الريادي والابتعاد عن مبادئ الإدارة التقليدي | | | | | |
| 8. | تتبنى الإدارة الأفكار الابتكارية وإجراء التحسينات المستمرة وعدم الرضوخ للروتين. | | | | | |
| 9. | تتبنى الإدارة كل ما هو ريادي في المجال التعليمي والإداري | | | | | |
| 10. | تحول الإدارة المشكلات إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تطوير عمل الإدارة وخدماتها. | | | | | |
| 11. | تتحمل الإدارة المسؤولية وتعترف بالفشل وتنسب النجاح إلى أهله. | | | | | |
| 12. | تأخذ الإدارة بزمام المبادرة في إحداث التغييرات المطلوبة. | | | | | |
| 13. | تتوقع الإدارة التغييرات المستقبلية وتخطط لها سلفاً | | | | | |
| 14. | تضع الإدارة تصورات إستراتيجية حول الفرص الممكنة للريادة بالمحددات والقيود المفروضة على الموارد دون التأثير سلباً الحالية. | | | | | |

البعد الثاني: الثقافة الريادية

و هي القيم المشتركة ودرجة الاعتقاد بها، والتي تشكل هيكل إجراءات إدارة التعليم، وتضع المعايير السلوكية لأعضائها، وتعزز الثقافة الريادية السلوك الريادي الذي يدعم البحث المستمر عن الفرصة التي يمكن استغلالها لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تبنى الإدارة ثقافة ريادية يشعر فيها العاملون بحرية تجريب أفكار جديدة | 19 |
| | | | | | تشجع الثقافة السائدة في الإدارة على التفكير المستقل | 20 |
| | | | | | ترسخ الإدارة القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام | 21 |
| | | | | | تمكن الإدارة العاملين الرياديين فيها لتحسين إنجاز المهام والخدمات التي تقدمها. | 22 |
| | | | | | تبنى الإدارة الثقافة الريادية وتعمل على تدعيمها وتنميتها | 23 |
| | | | | | تدعم الإدارة ثقافة الإبداع والتطوير في العمليات والخدمات المقدمة | 24 |
| | | | | | تتم الإدارة بتشجيع ودعم الأفكار الجيدة والواعدة | 25 |
| | | | | | تنبأ الإدارة بالحاجات المستقبلية وتعمل على إشباعها قبل غيرها | 26 |

البعد الثالث: القيادة الريادية

وهي امتلاك مديري إدارات التعليم من أجل التأكيد على رؤية واضحة وقدرتهم على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد استراتيجيا البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة التنافسية بطرق إبداعية.

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تعمل الإدارة على تحويل الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا | 27 |
| | | | | | تسعى الإدارة على تقديم خدمات تُبهر عن غيرها من الإدارات. | 28 |
| | | | | | تدعم الإدارة مبادرات التطوير وتبناها | 29 |
| | | | | | تتحمل الإدارة المخاطر المحسوبة وتعد عنصرها في استراتيجية تحقيق النجاح. | 30 |
| | | | | | تغامر الإدارة بتنفيذ برامج جديدة ومبتكرة وإن كانت نتائجها غير مضمونة. | 31 |

القسم الثالث: استبانة الثقة التنظيمية

يرجى وضع إشارة (√) أمام الفقرات أدناه والتي تعبر عن مستوى الثقة التنظيمية

| درجة الممارسة | | | | | الفقرة | رقم |
|---|-------|--------|-------|------------|--|-----|
| قليلة جداً | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً | | |
| البُعد الاول: المعلومات | | | | | | |
| | | | | | أثق بالمعلومات الصادرة عن مدير المدرسة . | 1 |
| | | | | | أتمكن من الوصول إلى المعلومات بسرعة وسهولة. | 2 |
| | | | | | أشعر بتنوع وسائل الاتصال التي يستخدمها مدير المدرسة . | 3 |
| | | | | | أحصل على المعلومات التي احتاجها من مدير المدرسة لتأدية مهامى. | 4 |
| البُعد الثاني: الإبداع والمشاركة | | | | | | |
| | | | | | أثق بدعم مدير المدرسة وتحفيزه لتحقيق أعلى مستويات الإنتاج. | 1 |
| | | | | | أشعر بحرص مدير المدرسة على تفويض الصلاحيات اللازمة لمصلحة العمل. | 2 |
| | | | | | يحفزني مدير المدرسة لمشاركة أفكارى. | 3 |
| | | | | | أشارك في صناعة القرارات الخاصة بي. | 4 |
| | | | | | أرى أن فرص النمو الوظيفي في القسم تزداد كلما زاد الأداء. | 5 |
| | | | | | أرى بأن مدير المدرسة يعزز الإبداع الذاتي لديّ. | 6 |
| البُعد الثالث: السياسات والتشريعات | | | | | | |
| | | | | | أقوم بالعمل ضمن وصفٍ وظيفيٍّ محدد. | 1 |
| | | | | | أثق في نظام الحوافز المتبع داخل المدرسة . | 2 |
| | | | | | أشعر بالرضا عن التشريعات التي تضمن فرص النمو المهني لديّ. | 3 |
| | | | | | أشارك في إبداء الرأي في عملي. | 4 |
| | | | | | أقوم بتنفيذ مهامى بمساحة كافية دون اى تدخل. | 5 |
| | | | | | أثق في السياسات والتشريعات المتبعة في المدرسة . | 6 |

| البُعد الرابع: الأسلوب القيادي السائد | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | أشارك في حل المشكلات داخل المدرسة . | 1 |
| | | | | | أرى أن مدير المدرسة يشجع على التفكير العلمي والتجديد. | 2 |
| | | | | | لدى صورة واضحة عن رؤية المدرسة . | 3 |
| | | | | | أرى أن العلاقات داخل المدرسة تتسم بالإنسانية. | 4 |
| | | | | | أرى أن قيادة المدرسة تتسم بالجرأة العالية. | 5 |
| | | | | | أثق بقدرة قيادة المدرسة على تحقيق أهدافنا. | 6 |
| البُعد الخامس: القيم التنظيمية | | | | | | |
| | | | | | أشعر بتوفر مناخٍ ديمقراطي في مدرستي . | 1 |
| | | | | | أرى أن مدير المدرسة يبتعد عن الإجراءات البيروقراطية الشديدة. | 2 |
| | | | | | أثق بموضوعية وعدالة النظام في المدرسة . | 3 |
| | | | | | أرى أن مدير المدرسة يوفر التعاون الكامل لنا. | 4 |
| | | | | | أشعر بالانتماء القوي اتجاه مدرستي . | 5 |
| | | | | | أثق في الإجراءات المتبعة لحل المشكلات في المدرسة | 6 |
| | | | | | أشعر بالاحترام والتقدير من المدرسة | 7 |
| | | | | | أثق بمصداقية جميع التعاملات في المدرسة | 8 |

ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط للتعليم العالي

IVLU MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/1344
التاريخ: 17 / 03 / 2019

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم
وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الباحثة أفتان بكر محمد الزيت تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "مرجعة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة
17.3.2019
أ.د. محمد محمود الحيلة



ملحق (5): كتاب تسهيل مهمة من التعليم العالي للمدارس الخاصة


 وزارة التربية والتعليم
 المملكة الأردنية الهاشمية

الرقم ٢٧٣٥ ١١/١١
 التاريخ ٢٠ رجب ١٤٤٠
 الموافق ٢٠١٩/٠٣/٢٦

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،
 فأرجو اعلامكم بأن الطالبة (افنان بكر محمد الزيت) تقوم باجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة
 الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها
 بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على
 درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط. وستقوم بتطبيق
 اداة الدراسة على عينة من مساعدي المديرين في مدارسكم.
 راجياً تسهيل مهمتها مع ضرورة مطابقة الاداة المطبقة مع المرفقه وان لا تستخدم البيانات
 والمعلومات الا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم /


 عبد الله سهو الناصر
 مدير الخدمات التعليمية

ملحق (6): البراءة البحثية

 

العميلة
Al Libayy

رقم البراءة 344
التاريخ 2018/11/22

إلى من يهمه الأمر

لعمرة طيبة، وبعد...

إذنا في طلب البراءة التي بناها السيد الزبط / جامعة الشرق الأوسط
لتدريس المواد العلمية للعلوم التي

إبراهيم معارسة البراءة الاستراتيجية لدى مستوى المدارس الخاصة الثانوية في العاصمة
عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لديهم من وجهة نظرم ونظر المعلمين

ويجوز العلم أن يكون ذلك غير متوافق في لائحة بيانات البراءة الجامعية في مكتبة الجامعة
الأردنية لعمرة طيبة تاريخ 2018/11/22.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ...

 

مدير المكتبة
مشاريع طه

CS
رقم البراءة 344 / تاريخ 2018/11/22
Call: (+962) 43230000 - 43230000 Fax: (+962) 43230000 Amman/Jordan
Email: 00962@jo.gov.jo