



ISSN: 1817-6798 (Print)  
Journal of Tikrit University for Humanities

JTUH  
مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية  
Journal of Tikrit University for Humanities

available online at: [www.ituh.org/](http://www.ituh.org/)

Emad Mohamed Ismail

Prof. Sabah Marshoud Manoukh

College of Education for Human  
Sciences/Department of Educational and  
Psychological Sciences

\* Corresponding author: E-mail :  
[emad.m.esmael@st.tu.edu.iq](mailto:emad.m.esmael@st.tu.edu.iq)

**Keywords:**

Leadership,  
strategy,  
managers

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 4 Jan. 2022  
Accepted 17 Aug 2022  
Available online 31 July 2023

E-mail [t-jtuh@tu.edu.iq](mailto:t-jtuh@tu.edu.iq)

©2023 COLLEGE OF Education for Human  
Sciences, TIKRIT UNIVERSITY. THIS IS AN  
OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY  
LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Journal of Tikrit University for Humanities

## Strategic Leadership among Primary School Principals

### A B S T R A C T

The current study aims to study the strategic leadership of primary school principals in the departments of Salah El-Din Education Directorate. The research sample was chosen by random method, and the current research aimed to know:

- 1- The level of strategic leadership among primary school principals
- 2- The level of strategic leadership among primary school principals by gender variable (males - females)
- 4- The level of strategic leadership among primary school principals according to the service variable (1-10) years, and (10- and above)

The researcher interpreted these results based on the theoretical framework and the results of previous studies, and in light of the findings he reached in the current research.

© 2023 JTUH, College of Education for Human Sciences, Tikrit University

DOI: <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.30.7.2.2023.18>

## الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية

عماد محمد إسماعيل / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية  
أ.د. صباح مرشود منوخ / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية  
**الخلاصة:**

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية في اقسام مديرية تربية صلاح الدين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تم تطبيق المقاييس على عينة البحث والبالغ عددها (٣٠٠) مدير ومديرة من مجموع مجتمع البحث البالغ (١٣٥٣) وبنسبة (٢٢%) من مجموع مجتمع البحث وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية ، واستهدف البحث الحالي معرفة :

- ١- مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية
- ٢- مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية حسب متغير الجنس (ذكور - اناث)
- ٣- مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية حسب متغير الخدمة (١ - ١٠)

سنوات، و (١٠- فما فوق)

وقد فسر الباحث هذه النتائج بناء الى الاطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء النتائج التي توصل اليها في البحث الحالي: وخرج الباحث بعدد من التوصيات والمقترحات منها: إجراء دراسات مماثلة للبحث على شرائح اجتماعية أخرى وربطها بمتغيرات أخرى مثل ، الميزة التنافسية ، والصلابة النفسية

الكلمات المفتاحية: الريادة، الاستراتيجية، مدراء

## الفصل الأول

### مشكلة البحث:

تعد المدرسة المؤسسة التعليمية والتربوية التي تهتم بالمقام الأول بتنمية الطلبة تنمية شاملة وتنشئتهم، تنشئة صحيحة وسليمة واكسابهم المعرفة والعلم والقيم والمهارات الحياتية ، المختلفة وتهذيب سلوكهم وعرس القيم والأخلاق في نفوسهم وصل، مواهبهم وتعزيز جوانب الابداع لديهم فهدف، المدرسة السامي هو اعداد جيل فاعل في مجتمعة يسهم في تقدمه ونهضته وحفظه، كيانه وبالتالي ازدهار وطنة (العسكري، ٢٠١٦)، ونظرا لما أحدثته العولمة من تأثير كبير في التعليم تطلب وجود قادة تربويين على مستوى عال من المهارات القيادية للقيام بالدور الكبير الملقى عليهم لمواجهة التحديات الكبيرة في بيئة العمل ، لان القائد الناجح وسيلة التغيير الإيجابي في المؤسسات التعليمية ، اذا يسهم في إيجاد مزيجا من الحداثة والابداع والابتكار و التطوير وتعزيز رؤيتها الاستراتيجية ، وصياغة الاستراتيجيات المستحدثة بناء على فهم البيئة الداخلية والخارجية واحتياجات وميول وتوقعات الطلبة والمجتمع معا ، كما يكمن دور القائد في تهيئة الجو العام المناسب للابداع وبناء الرؤى المشتركة، لذا وجب على القائد استخدام أساليب الريادة الاستراتيجية التي تساعد على الابتكار والابداع وتوليد الأفكار الجديدة (Yang, 2014) .

وتعد الريادة والبحث عن الاشخاص الرياديين من الأمور التي شغلت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة اذا أصبحت الريادة الاستراتيجية احد اهم الأهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها من خلالها تتمكن المؤسسة من استثمار الفرص الجديدة وتحقيق التميز والتفرد ، والتنافسية في مستوى أدائها وهذا يتطلب من القادة الاداريين ان يبذلون قصار جهدهم لتحقيق الريادة بتوظيف قيم الابتكار والابداع والمرونة ، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة (رسمي وصالح ، ٢٠١٩).

### أهمية البحث:

للتربية والتعليم دور مهم في اعداد وتنمية أفكار واتجاهات الطلبة لمواجهة جميع التحديات والمشكلات التي تواجههم وتعزيز الدور الإيجابي ، من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات العلمية والعملية والمهارات التي تساعدهم على تخطي العقبات والشدائد ورعاية الطلبة لتحقيق قدر اكبر من تنمية البشرية وتوجيه الافراد، نفسا وفكريا واجتماعيا ، واذا لم يتم توجيه هذه الفئة بشكل إيجابي تحول الى عملية هدم وضياع المواهب والمؤهلات العلمية والعملية وتنعكس سلبا على كيان الشخص، وتمثل المرحلة الابتدائية مرحلة اعداد مهمة لأنها تعتبر الخطوة الأولى والاساس الذي تبنا به المجتمعات وتعد

أساسا لكل المراحل التالية وتعد هذه المرحلة مرحلة انتقالية من عالم الى اخر ولكي يصبح الفرد ناجحا يمر بالعديد من المواقف المختلفة مما ينعكس ذلك على سلوكه النفسي والانفعالي، والجسمي والاجتماعي ، وقد اصبح العديد من الطلبة معرضين للضغوطات بسبب زيادة المشكلات التي يصعب عليهم مواجهتها في بعض الأحيان .

وترتبط كفاءة المدرسة ونجاحها بشكل رئيسي بقائد المدرسة الذي يؤدي الدور الأكثر أهمية في إدارة المنظومة التعليمية والتربوية ، فهو الذي يضع رؤية المدرسة ، ويحدد رسالتها وأهدافها، ويقوم بالتوجيه والتخطيط وإدارة الموارد البشرية والمادية المدرسية كما، ان له الدور الفاعل في تحسين جودة العملية التربوية والارتقاء بمستوى المدرسة ككل ،ويحرص قائد المدرسة الناجح على اتباع الأنماط والأساليب القيادية الفاعلة التي تحقق تطور المدرسة وتقدمها ، فقائد المدرسة يعد الموجه الرئيسي للمدرسة بكافة عناصرها (منسي والشمران ومصطفى ،٢٠١٤).

وبرزت الريادة الاستراتيجية كأحد اهم الخطط والاستراتيجيات التي تهتم بتطوير الافراد العاملين في المؤسسة التعليمية ، وصقل خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات الصعبة التي من شأنها تطوير المؤسسة، وزيادة جودة انتاجها وتحقيق الميزة التنافسية لها ، كما تهتم الريادة الاستراتيجية بدفع القائد الى اتباع عدد من الإجراءات الإبداعية والابتكارية التي من شأنها تطوير بيئة العمل وتحسينها، وانتهاز الفرص ،وتطوير الاستراتيجيات والأنظمة الفعالة والجديدة التي تحافظ على سير العمل (Ferreire, Ratten & Dana , 2017) .

#### أهداف البحث:

- ١- مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية
- ٢- مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية وفقا لمتغير الجنس (ذكور – اناث)
- ٣- مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية المتغير حسب الخدمة

(١٠-١) سنوات و (١٠-١) فما فوق)

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: دراسة ابعاد الريادة الاستراتيجية من خلال التعرف على (العقلية الريادية ، الثقافة الريادية ، القيادة الريادية )
- الحدود البشرية: تحدد البحث الحالي بمدراء المدارس الابتدائية في محافظة صلاح الدين
- الحد المؤسسي: المدارس الابتدائية في محافظة صلاح الدين
- الحد المكاني: محافظة صلاح الدين

- **الحد الزمني:** طبقت مقاييس الرسالة على مدراء المدارس الابتدائية في الفصل الدراسي الأول و الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣

#### تحديد المصطلحات:

- رزيان ونيجي: (Rezainain & Naeiji,2010:4) بانها عملية تتمحور حول أساليب التفكير والتصرف التي يعتمدها المدراء والمنظمات ذلك لتحقيق الميزة التنافسية .

- (بهرزادي ٢٠٢٠:٢٩٢): خصائص وسلوكيات تتعلق ببدء العمل والتخطيط له , وتحمل المخاطر والابداع في ادارته , والريادي هو الذي يملك رؤية واسعة وبعيدة ويتنبأ بالمستقبل ويعمل على تحقيق الريادة الاستراتيجية , ولدية مرونة ومثابرة ومواظبة على العمل .

**التعريف النظري للباحث:** بنها الوسيلة التي يقوم من خلالها مديرو المدرس في المؤسسات التربوية بفهم وتحليل بينتهم الداخلية والخارجية، ووضع الخطط والاستراتيجيات للعمل - بأسلوب جديد ومبتكر وفريد من نوعه ، وصناعة القرارات الفعالة ، واستثمار الموارد المتاحة واستغلال الفرص المتاحة، والاستعداد لمواجهة المشكلات المحتملة ، بطرق إبداعية مبتكرة ، وبالتالي تحقيقها الميزة التنافسية الاستراتيجية المستدامة .

**التعريف الاجرائي:** وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها افراد العينة على مقياس الريادة الاستراتيجية الذي أعده الباحث لأغراض البحث.

## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية:- الريادة الاستراتيجية

إن الريادة الاستراتيجية تعد اسلوبا ووسيلة تنبع من تفكير ابداعي ابتكاري خلاق وتبنى من جراء تصنيف الاحداث ومزج المضادات بطريقة قيادية ونقلها الى حيز التنفيذ عن طريق اعداد الاهداف والخطط والسياسات والاجراءات، وهي كذلك افكار وقرارات يتم اتخاذها بمعزل عن توفر كامل المعلومات وتتميز بالمخاطرة وعدم التأكد، ومن ذلك فهي اسلوب تفكير ابداعي يسعى الى تحسين نوعية الانتاج واسلوب خدمة المستهلك مقارنة بالمنظمات المنافسة بالتركيز على اظهار قدرة نقاط القوة في المنظمة (المنيف، ٢٠:١٩٨٩).

تعد الريادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة والجديدة في عالم الأعمال والمرتبطة بمفهومي ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، إذ تمثل الريادة الاستراتيجية الممارسات والاستراتيجيات التي تستحدث كل ما هو جديد وغير تقليدي، وتبحث عن الفرص الجديدة وتستثمرها بطريقة مميزة بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، لذلك لا بد أن تعمل

المؤسسات الناشئة بطريقة استراتيجية تمكنها من التفوق على منافسيها وتقديم الخدمات المميزة غير المسبوقة، وغالبا ما يمتلك الأشخاص الرياديون في المؤسسات الناشئة القدرة على تحديد الفرص المتاحة واستثمارها بنجاح ، بهدف تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة بما يتناسب مع تلك الفرص، لذلك يتطلب من المؤسسات الدخول إلى السوق والتفوق في ما تقدمه من خلال استخدام أفكار وأساليب إبداعية واستراتيجية بتصميم خطط العمل الدقيقة والمبتكرة

(Gelard & Ghazi, 2014 )

وتتشكل الريادة الاستراتيجية بتكامل منظورين مهمين، وهما : الريادة، وتعني البحث عن الفرص، والاستراتيجية : وتعني البحث عن الميزة، إذ تقوم الريادة الاستراتيجية بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تنتج الرفاهية، ويعد هذا التكامل ضروري للمؤسسات لمساعدة الرياديين والمؤسسات على المضي قدما بدون منافس، فمن خلال الريادة الاستراتيجية يتم إيجاد موارد فريدة ذات قيمة مميزة وخلاقة للمجتمع من خلال توليد الإبداعات والابتكارات الجذرية والتراكمية التي تعطي أهمية استراتيجية وتنافسية للمؤسسة، فالمؤسسات الريادية تتميز بقدرتها على دعم الابتكار بشكل مستمر ، والسلوك الريادي ضروري لجميع المؤسسات لتتمكن من مواكبة التغير والتطور في بيئة شديدة التنافس (حسين، 2011).

في ضوء ما سبق يظهر مفهوم الريادة الاستراتيجية ارتباطا دائما بابتكار أفكار جديدة وإيجاد الفرص المميزة ، والإبداعية من إدخال هذا المفهوم في إدارة المؤسسات التعليمية لتقديم خدمات تعليمية مميزة، إذ يعد أسلوبا إداريا يركز على عنصر المخاطرة من خلال تطوير ممارسات إدارية وخدمات تعليمية جديدة تضاهي المنافسين، من خلال المبادرة واستثمار الفرص، وتصميم خطط استراتيجية للتغلب على التحديات والمشكلات ، فالريادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال التربية والتعليم والتي تعد أداة للنجاح والإبداع والمخاطرة والمثابرة والإقدام والانفراد في ممارسات وأعمال المؤسسة التعليمية

**النظريات التي تناولت الريادة الاستراتيجية**

**أولا : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:** [basiceducation.uobabylon.edu.iq](http://basiceducation.uobabylon.edu.iq)

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعا في الإدارة التعليمية، وهي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، بهدف تحقيق أهداف النظام التربوي، وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر:

١) المؤسسة التعليمية والدور الذي تقوم به والتوقعات لهذا الدور نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل البعد الوظيفي أو المعياري.

٢) الأفراد العاملون في المؤسسة، والنشاطات التي يقومون بها في المؤسسة، وهذا يمثل البعد الشخصي، إن التحليل الدقيق للدور المتبادل بين الطرفين السابقين، أي البعد التنظيمي والبعد الشخصي يمكن توضيحه في النماذج التالية:

أ- نموذج جيتزلز:

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين.

فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءاتهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز. وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام.

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.

ويرى جيتزلز وجوبا أن السلوك الاجتماعي هو حصلة تركيب معقد لعاملي الدور والشخصية، وقد تم تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:

ب - نموذج جوبالGubal للإدارة كعملية اجتماعية:

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة

بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل لإدارة التعليمية وغيره.

ج - نظرية تالكوت بارسونز:

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

١. التأقلم أو التكيف : بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.
٢. تحقيق الهدف : بمعنى تحديد الأهداف وجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
٣. التكامل : بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.
٤. الكمون : بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.

ويميز بارسونز بين ثلاث وظائف رئيسية في الترتيب الهرمي في التنظيمات الإدارية هي:

- أ - المستوى الفني ومهمة أعضائه أداء الواجبات والعمال الفنية كالمعلمين والموجهين والفنيين.
- ب - المستوى الإداري ومهمة أعضائه الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها.
- ت - مستوى المصلحة العامة وهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي.

إن هذه العلاقة بين هذه المستويات هي علاقة متبادلة ومتداخلة باستمرار، غير أن هناك انفصالاً واضحاً في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاث.

<http://moyoultarbawiya.net>

الدراسات السابقة :

- ١- دراسة (الايوبي، ٢٠١٧) بعنوان: "متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الابداع التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية - دير البلح".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، والتفكير الريادي، ادارة الموارد بشكل استراتيجي، الثقافة الريادية) في تحقيق الإبداع التقني بكلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق الدراسة استخدم الباحث المهيج الوصفي التحليلي، وتشكلت أداة الدراسة من استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في الكلية والبالغ عددها (١٤٩) موظف باستخدام الباحث لأسلوب الحصر الشامل.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة على امتلاك العاملين في الكلية للريادة الاستراتيجية بوزن نسبي %٧١.٤١
- هناك موافقة بدرجة كبيرة على امتلاك العاملين في الكلية للثقافة الريادية بوزن نسبي بلغ %٧٠.٢١ والإدارة الموارد بشكل استراتيجي بوزن نسبي %٧١,٢١
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية، وتحقيق الابداع التقني في كلية فلسطين التقنية حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٧٤) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تعزى الى متغير المؤهل العلمي ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى الى سنوات الخدمة

٢- باهي و دهيرو والبصري وحسن (PihieK,Dahiru,Basri &Hassan:2018) دراسة هدفت التحقيق في العلاقة بين القيادة الريادية والفعالية المدرسية في المدارس الثانوية ، اجرت الدراسة في نيجيريا ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، اذا تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية زفارا بنيجيريا ، والبالغ عددهم (٣٥٨) معلما ، تم اختيارهم من خلال اخذ عينات عشوائية بسيطة ، تم جمع البيانات من خلال طريقة المسح ، وتم تحليلها باستخدام التحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي (ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد). واطهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة الريادية والفعالية المدرسية ، وان القيادة الريادية جاءت بأعلى مؤشر على فعالية المدرسة بين المدارس الثانوية في ولاية زفارا، وهذا يعني ان بعد القيادة الريادية يسهل الفعالية المدرسة لقادة المدارس الثانوية في منطقة الدراسة ،وينبغي بذل الجهود لزيادة مستواهم من خلال تحفيز المعلمين.

### الفصل الثالث

#### أولا: منهج البحث

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه يُعدُّ أنسب المناهج ملائمةً لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات والكشف عن الفروق بينهما, إذ يُعنى هذا المنهج

بدراسة متغيرات البحث كما هي لدى أفراد العينة دون أن يكون للباحث دور في ضبط المتغيرات، ويُعنى بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها (ملحم، ٢٠١٠: ٣٦٩).

### ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث الحالي من مدراء المدارس الابتدائية في مدارس اقسام تربية صلاح الدين ومن كلا الجنسين (الذكور، والاناث) للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ اذا بلغ مجموعهم

| مستوى الدلالة | القيمة التائية |          | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد أفراد العينة | العينة     |
|---------------|----------------|----------|-------------|-------------------|-----------------|------------------|------------|
|               | الجدولية       | المحسوبة |             |                   |                 |                  |            |
| 0,05          |                |          |             |                   |                 |                  |            |
| دالة          | 1.962          | 2.747    | 298         | 13.39858          | 124.1867        | 150              | ١٠ فما فوق |
|               |                |          |             | 13.59103          | 119.9067        | 150              | ١٠ - ١     |

الكلي (١٣٥٣) مديراً ومديرة

### ثالثاً: عينة البحث:

يقصد بالعينة هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة التي يختارها الباحث لا جراء دراسته عليها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً حقيقياً. (داود واخرون، ١٩٩٠: ٦٧)، تألفت عينة البحث من (٣٠٠) مدير ومديرة وتشكل نسبة (٢٢%) موزعين على (٦) من اقسام تربية صلاح الدين للعام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) واختار الباحث عينة بحثة التطبيقية بالطريقة الطبقيّة العشوائية ذات التوزيع المتساوي

### أداة البحث: الريادة الاستراتيجية:

من اجل قياس المتغيرات التي يتطلبها هذا البحث ، قام الباحث بأعداد مقياس الريادة

الاستراتيجية

**تحديد الهدف من المقياس:** اذا يهدف المقياس الحالي الى قياس مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية في محافظة صلاح الدين ، ومعرفة دلالة الفروق في مستوى الريادة

الاستراتيجية على وفق المتغيرات (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي) وقد اطلع الباحث على عدة مقاييس للريادة الاستراتيجية العربية والأجنبية للإفادة من دراسات الباحثين السابقين في هذا المجال

**تحديد متغير الريادة الاستراتيجية:** بانها الوسيلة التي يقوم من خلالها مديرو المدرس في المؤسسات التربوية بفهم وتحليل بيئتهم الداخلية والخارجية، ووضع الخطط والاستراتيجيات للعمل - بأسلوب جديد ومبتكر وفريد من نوعه، وصناعة القرارات الفعالة، واستثمار الموارد المتاحة واستغلال الفرص المتاحة، والاستعداد لمواجهة المشكلات المحتملة ، بطرق إبداعية مبتكرة ، وبالتالي تحقيقها الميزة التنافسية الاستراتيجية المستدامة والمشار الية في الفصل الاول.

١- **تحديد ابعاد الريادة الاستراتيجية:** من خلال تحليل الابعاد التي وردة في التعريف النظري، اختار الباحث الابعاد التي تناسب عينة البحث وهي ثلاثة ابعاد وكما يأتي: -

أ- **البعد الأول: العقلية الريادية:** تتسم العقلية الريادية بتركيزها على اساليب وطرق التفكير وعلى الوعي الريادي الضروري لإدارة المنظمة وقياداتها في تطبيق الريادة الاستراتيجية في الميدان العلمي

ب- **البعد الثاني: الثقافة الريادية:** وهو الابداع وتوليد الأفكار الجديدة، وايجاد الفرص الممكنة واستثمارها بالشكل الأفضل، وتشجيع الابتكار، وتحمل المخاطرة، وتجاوز الفشل، وتعزيز عملية التعلم، والإيمان بأن التغيير المستمر هو جسر الوصول إلى الفرص.

ت- **البعد الثالث: القيادة الريادية:** تعني وجود قدرة على التنبؤ بحل المشكلات، ووجود نمط قيادي متبع لجعل الأفراد يثقون بمهارات ذلك القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر

## ٢- الصدق الظاهري:

للتعرف على مدى صلاحية الفقرات لمقياس الريادة الاستراتيجية وتعليماته والبدائل الخاصة به تم عرض المقياس بصورته الأولية على (١٤) خبيراً ومحكما من السادة أعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم التربوية والنفسية ملحق (٤) لأبداء آرائهم حول مدى صلاحية الفقرات واجراء التعديلات المناسبة وكما يلي:

- مدى شمولية ومناسبة وانتماء مفردات لمفهوم الريادة الاستراتيجية.
- مدى مناسبة فقرات المقياس لمستوى مدرء المدارس
- مدى دقة الصياغة اللغوية لمفردات المقياس
- مدى وضوحها بما يتناسب مع طبيعة عينة البحث
- مدى ملاءمة الفقرات مع المقياس

- تعديل المفردات على حسب ما يروونه سواء بالحذف او الإضافة اليها او اضافة مقترحات أخرى او ما يروونه مناسباً

أظهرت نتائج اراء السادة الخبراء والمحكمين باتفاقهم على حذف (٤) من الفقرات الخاصة بالمقياس ملحق رقم (٧) واعتمد الباحث نسبة اتفاق (٨٠%) فاكثر لتحديد صلاحية فقرات المقياس، وبعد ان حلت اراء السادة الخبراء والمحكمين بشأن صلاحية فقرات المقياس حيث اصبح المقياس متكونا من (٥٠) فقرة لقياس الريادة الاستراتيجية جدول (٢) ، واخذ الباحث التعديلات والمقترحات اللغوية كافة التي اقترحها السادة الخبراء والمحكمين ، اما بخصوص بدائل المقياس فقد ابدى جميع السادة من الخبراء والمحكمين موافقتهم على عددها ووزانها ، ويلاحظ ان استبعاد الخبراء والمحطمين لعدد من الفقرات مما أدى الى عدم تساوي مجالات المقياس في عدد فقراته جدول (٥) وتم الإفادة من آرائهم في تعديل وصياغة بعض المفردات وتعديل الاستجابات المتشابهة التي تحمل الفكرة نفسها ملحق (٨) .

### جدول (٣)

يبين فيه النسبة المئوية وقيمة مربع كاي للقيمة الجدولية لآراء الخبراء والمحكمين لمقياس الريادة الاستراتيجية

| المجالات  | الموافقون |        | غير الموافقون |        | قيمة مربع كاي المحسوبة | القيمة الجدولية لمربع كاي       | مستوى الدلالة |
|---|-----------|--------|---------------|--------|------------------------|---------------------------------|---------------|
|   | التكرار   | النسبة | التكرار       | النسبة |                        |                                 |               |
| العقلية<br>الريادية   | ١٤        | %١٠٠   | %٠            |        | ١٤                     | ٣,٨٤ داله<br>احصائيا            | ٠,٠٥          |
| الثقافة الريادية  | ١٤        | %١٠٠   | %٠            |        | ١٤                     | ٣,٨٤ داله<br>احصائيا            |               |
| القيادة الريادية  | ١٢        | %٨٥    | %٢            | %١٥    | ٧,١٤                   | ٣,٨٤ داله<br>احصائيا            |               |
| الفقرات<br>المحذوفة<br>العقلية<br>الريادية فقره<br>(١٥)<br>١٦,١٩<br>الثقافة الريادية<br>فقرة (٢٧) | ٩         | %٦٤    | ٥             | %٣٦    | ٠,٧١                   | غير دالة<br>احصائيا عند<br>٣,٨٤ |               |

## جدول (٤)

يبين فيه اراء الخبراء والمحكمين لمقياس الريادة الاستراتيجية  
بعد التعديل والبالغ (٥٠) فقرة

| المجالات | العقلية الريادية   | العقلية الريادية                                     | القيادة الريادية                                  |
|----------|--|--|---|
| الفقرات  | ١,٢,٣,٤,٥,٦,٧,٨,٩,<br>١٠,١١,١٢,١٣,١٤,١<br>٧,١٨,٢٠<br>٢١,٢٢,٢٣,٢٤ | ٢٥,٢٦,٢٨,٢٩,٣٠,٣١,<br>٣٢,٣٣,٣٤,٣٥,٣٦,٣٧,<br>٣٨,٣٩,٤٠ | ,٤١,٤٢,٤٣,٤٤,٤٥<br>,٤٦,٤٧,٤٨,٤٩,٥٠<br>٥١,٥٢,٥٣,٥٤ |
| المجموع  | ٢١   | ١٥   | ١٤  |

## ١- اعداد تعليمات مقياس الريادة الاستراتيجية:

لقد حرص الباحث على ان تكون تعليمات المقياس خالية من الغموض او الاسباب ،لابد من إرشاد المستجيب إلى كيفية الإجابة عن المقياس، وذلك بوضع تعليمات واضحة ومفهومة تعطي المستجيب فكرة عن البحث (أبو حويج وآخرون ، ٢٠٠٢: ١١٣)، لذا روعي عند صياغة الفقرات أن تكون واضحة ومفهومة ، حيث تم التأكيد على ضرورة اختيار المستجيب للبدل المناسب الذي يعبر عن رأيه الصريح من عدة بدائل، ذلك بوضع إشارة (√) أمام البديل المعبر عن رأيه ، وطلب من المستجيب تقديم بعض المعلومات العامة قبل البدء بالاستجابة عن فقرات المقياس (العمر، الجنس، المؤهل العلمي ،عدد سنوات الخبرة العلمية)، وطلب من التدريسيين أن تكون إجاباتهم دقيقة وصادقة وعدم ترك أية فقرة بدون إجابة ، فضلاً عن الاطمئنان الى سرية الاجابة وعدم وجود داعي لذكر الاسم ، لأن النتائج التي يتم التوصل اليها تكون غايتها دعم البحث العلمي لا غير.

## ٢- وضوح فقرات المقياس وفهم العبارات

لقد تمت صياغة فقرات المقياس بالصيغة الايجابية، وتم إعداد مفتاح تصحيح للمقياس بحيث تحصل الإجابات (تنطبق على دائما ، تنطبق علي أحيانا ، تنطبق علي نادرا ) على (٣، ٢، ١) على التوالي وان مجموع الدرجات النهائية على فقرات المقياس يمثل الدرجة النهائية للمدير (المجيب) على مقياس الريادة الاستراتيجية ، فعليه فإن أدنى درجة هي (٥٠) و اعلى درجة له هي (١٥٠) درجة وبمتوسط فرضي (١٠٠) درجة

لكي يتحقق الباحث من دقة ووضوح التعليمات المرفقة مع مقياس الريادة الاستراتيجية ووضوح مضمون الفقرات التي تم عرضها للطلبة ، فضلاً عن تحديد الزمن الذي استغرقته الاجابة عن المقياس ، فقد تم تقديم المقياس وتطبيقه على مجموعة من مدراء المدارس بلغ عددهم (٣٠) مديرا ومديرة تم اختيارهم عشوائياً من خمس اقسام هي : (قسم تربية العلم ، قسم تربية تكريت قسم تربية الدور، قسم تربية بيجي، قسم تربية الشرفاط) موزعين بالتساوي على

وفق متغيري الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة , وقد اتضح للباحث ان تعليمات المقياس وصوره كانت واضحة بشكل جلي للمدراء وان الوقت اللازم للإجابة عن هذا المقياس تراوح ما بين (٢٠-٣٠) دقيقة وبمتوسط وقت قدره (٢٥) دقيقة.

استخدم الباحث اسلوبين للتحليل الاحصائي الخاص بالفقرات وهي:

• أسلوب المجموعتين المتطرفتين لحساب القوة التمييزية للفقرات

تم تعيين (٢٧%) من استمارات المجموعة العليا و (٢٧%) من المجموعة الدنيا وبواقع (٨١) استمارة لكل مجموعة وبذلك تم فرز مجموعتين بأكبر حجم واقصى تمايز بحسب (Stanley and Hopkins,1972). وهي قدرتها على التمييز للمجموعتين العليا والدنيا التي تم تحديدها وللأفراد الذين يحملون الصفة التي تقيسها كل فقرة من فقرات المقياس (عبدالرحمن، ١٩٩٧:٩١)، وقد اتبع الباحث الخطوات التالية :-

أ- اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (٣٠٠) مدير من مدراء اقسام تربية صلاح الدين تمثل عينة التحليل الاحصائي

ب- تم تصحيح كل استمارة وإعطاء كل فقرة درجة

ت- اعطاء درجة كلية لكل استمارة وبحساب مجموع درجات الفقرات.

ترتيب الاستمارات ال (٣٠٠) تنازليا بحسب درجاتها من اعلى الى ادنى درجة لمعرفة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا استخدم الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وعدت القيمة التائية الجدولية (١.٩٦) مؤشرا لتمييز كل فقرة بعد مقارنتها بها كانت الفقرات المميزة هي (٤٨) فقرة من اصل (٥٠) فقرة , اما الفقرات التي سقطت بعد التمييز (٥- ٤٠) او كانت قيمتها التائية المحسوبة اقل من القيمة الجدولية (١.٩٦) لذلك تم حذفها اذا تم إيجاد القوة التمييزية لفقرات المقياس بواسطة استخدام المجموعتين العليا والدنيا اذا تراوحت القيمة التائية المحسوبة للمجموعتين (٢,٣٥ – ٦,٤٤) وتم حذف فقرتين لانهما لم يبلغا مستوى الدلالة عند (١,٩٦)

• علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الريادة الاستراتيجية:

تعد هذه الطريقة من اكثر الطرائق استعمالا في تحليل فقرات الاختبارات والمقاييس النفسية ، وذلك لما تتصف به هذه الطريقة من تحديد لمدى تجانس فقرات المقياس في قياس الظاهرة السلوكية ، وهذا يعني ان كل فقرة من فقرات الاختبار المقاس في قياس الظاهرة السلوكية ، وهذا يعني ان كل فقرة من فقرات الاختبار تسير في المسار نفسه الذي يسير فيه الاختبار كله, (الامام، ١٩٩٠:٨٠).

لإيجاد هذه العلاقة تستخدم طريقة حساب معامل الارتباط لبيان درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ، فاذا كان معامل الارتباط موجبا ودال احصائيا كانت الفقرة صادقة وتكون هذه الطريقة لحساب الاتساق الداخلي للمقياس ويبين ان الفقرات متماسكة ومتسقة فيما بينها وتقيس متغيرا واحدا (معمرية، ٢٠٠٠:١٣٥).

وتكون الفقرات مقبولة اذا حصلت على نسبة اعلى من (٠,١٩) وضعيفة اذا حصلت على نسبة اقل بحسب معيار Ebel,1975 (الكبيسي, ٢٠١٠:٣٩).

واستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس وكانت جميع الفقرات مقبولة الا الفقرات (٥ - ٤٠) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) وتمت المعالجة بالاختبار التائي لحساب علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الريادة الاستراتيجية عن طريق معامل الارتباط وتراوحت بين (٠.١١٨ - ٠.١٣١) وتم حذف فقرتين وبذلك بلغت فقرات المقياس بصورته النهائية (٤٨) فقرة ملحق (٥) والحد الأعلى للمقياس (١٥٠) والحد الأدنى للمقياس (٥٠) وبمتوسط فرضي (٩٦)

### الخصائص السيكومترية للمقياس:

#### صدق المقياس

يعد مفهوم الصدق احد اكثر المفاهيم الأساسية في مجال القياس والتقويم النفسي ، ومعنى الصدق ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه (Aiken,1979,p.63) ، بمعنى ان يكون الاختبار ذو صلة بالقدرة التي يقيسها والقدرات الأخرى التي يحتمل ان تتداخل او تختلط بها او معها ، (عبدالرحمن ،ص١٩٩٨:١٨٣). وكما اشارت أنستازي Anastasi الى ان الصدق هو قدرة المقياس على قياس ما اعد من اجله (Anastasi,1976,p,134) ويجب الانتباه الى ان الصدق يفترض الثبات ، لكن العكس ليس صحيحا . فالمقاييس قد تكون ثابتة ولكنها ليست صادقة اما المقاييس الصادقة فيجب ان تكون ثابتة. (Goodwin,1995,p.100) يعد الصدق من الصفات المهمة للقياس وان المقياس الصادق هو ان يقيس ما وضع من اجله بشكل جيد. (Tyier,1971:p.92) .  
وقد استخدم الباحث أنواع من الصدق لبيان صدق المقياس الحالي وكما يلي:-

#### ١- الصدق المنطقي:

وضع الباحث تعريفا للريادة الاستراتيجية وتحديد مجالاته واعداد الفقرات لكل مجال مما تحقق هذا النوع من الصدق.

#### ٢- الصدق البناء

يتحدد صدق البناء من خلال الأداة لتحليل درجات المقياس طبقا للخاصية المراد قياسها ما تزعم انها تقيسه وهو من أنواع الصدق الأكثر صلة للنظرية وأشار Anastasi 1982 ان صدق البناء يتطلب تراكما للمعلومات بشكل تدريجي من مصادر متنوعة , ووجه الى انتباه لدور النظرية النفسية في بناء واعداد الاختبار والحاجة اليها في صياغة فرضيات يمكن اثباتها او نفيها في عملية التحقق من الصلة ويرى Goodwin 1995 ان صدق البناء يرتبط بقوة وطبيعة النظرية أي باستنباط فرضيات البحث من النظرية (Cronbach ,1970 ;120) حيث تم إيجاد القوة التمييزية لفقرات المقياس بواسطة استخدام المجموعتين العليا والدنيا اذا تراوحت القيمة التائية المحسوبة في المجموعتين (٢,٦٧ - ٦,٤٤) وتم حذف فقرتين لانهما لم يبلغا مستوى الدلالة عند (١.٩٦) .

وحساب علاقة الفقرة للدرجة الكلية لمقياس الريادة الاستراتيجية عن طريق معامل الارتباط وتراوحت بين (٠.١١٨ - ٠.١٣١) وتم حذف فقرتين وبذلك بلغت فقرات المقياس بصورته النهائية (٥٠) وعند إجابة المستجيب على جميع الفقرات يمكن استخراج الدرجة الكلية للمقياس لاعلى درجة يمكن الحصول عليها هي (١٤٤) واقل درجة (٨٤) ومتوسط الفرضي (٩٦) ملحق (٣)

#### حساب الثبات لمقياس الريادة الاستراتيجية:

أشار كيرلينجر (ker linger) الى ان الثبات عملية غياب نسبي للأخطاء الموجودة في المقياس وان استقرار المقياس يمكن الاعتماد عليه. (Ker linger,1973:429). كما ويؤكد ثورنديك ان الصدق والثبات هما الشرطان الاساسيان لعملية القياس (Thorndike,1982:245). اعتمد الباحث نوعين من الثبات لإيجاد ثبات المقياس وهي:-

#### ١- طريقة إعادة الاختبار

يعد ثبات المقياس أو استقراره على مرور الزمن من الخصائص المهمة في المقاييس النفسية، عند ايجاد الثبات بطريقة الاعادة، اذ تشير نظرية القياس النفسي بأنه عند تساوي الظروف الأخرى يزداد ثبات المقياس بازدياد حجم عينة السلوك الخاضع للقياس (عودة، ١٩٨٥:١٤٣).

ولأجل ايجاد ثبات المقياس بطريقة اعادة الاختبار فقد طبق المقياس على عينة عشوائية مكونة (٣٠) مديرا اختيرت عشوائياً من مدراء المدارس الابتدائية في اقسام مديرية تربية محافظة صلاح الدين، وعند تطبيق المقياس على عينة الثبات فقد ثبت الباحث مؤشراً لكل ورقة اجابة ليكون التعرف عليها في التطبيق الثاني لأفراد العينة، ثم اعيد التطبيق للمقياس على العينة ذاتها بعد مدة (١٤) يوماً من التطبيق الأول، ومن هذه الأوراق حُسب معامل الارتباط للمقياس بمعادلة ارتباط (بيرسون) فبلغ معامل الثبات بطريقة الاعادة (٠.٨٤)، وهو معامل ثبات عالي مما يشير الى أن المقياس له استقرار ثابت عبر الزمن الذي يمكن الاعتماد عليه في ثبات المقياس.

#### ٢- معامل الفاكرونباخ

تعد معادلة الفاكرونباخ من أكثر طرق استخراج الثبات شيوعاً، وهذا النوع من الثبات يدعى بثبات التجانس الداخلي للمقياس، وهو الثبات الذي يشير الى قوة الارتباطات بين الفقرات في الاختبار (الجبوري، ١٩٩٠: ١٠٦). ولإيجاد ثبات المقياس بمعادلة الفاكرونباخ فقد كان حسابه من (٢٠٠) ورقة إجابة من التطبيق الأول للمقياس على أفراد عينة الثبات، اذ بلغ معامل الثبات (٠.٨٤) وهو معامل ثبات عالي، اذ أشار (عيسوي، ١٩٨٥) بأنه يكتفي معظم الباحثين بمعاملات ثبات بين (٠.٧٠ - ٠.٩٠) (عيسوي، ١٩٨٥: ٨٥).

| مستوى الدلالة | القيمة التائية |          | درجة الحرية | الوسط الفرضي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد أفراد العينة | العينة |
|---------------|----------------|----------|-------------|--------------|-------------------|-----------------|------------------|--------|
|               | الجدولية       | المحسوبة |             |              |                   |                 |                  |        |
| 0,05          |                |          |             |              |                   |                 |                  |        |

### - المقياس بصورته النهائية

بعد حساب الخصائص السيكومترية للمقياس اصبح في صورته النهائية يتكون من (٤٨) فقرة، وامام كل فقرة ثلاثة بدائل هي (تنطبق على دائما، تنطبق علي أحيانا، تنطبق على نادرا) ملحق (٥)، وان اعلى درجة يمكن ان يحصل عليها المستجيب هي (١٤٤) و اقل درجة يحصل عليها هي (٤٨) وبلغ المتوسط الفرضي للمقياس (٩٦) درجة، وكلما زادت الدرجة التي يحصل عليها المستجيب عن الوسط الفرضي دل ذلك على ارتفاع مستوى الريادة الاستراتيجية لديه، اما اذا انخفضت الدرجة التي يحصل عليها المستجيب عن الوسط لفرضي فهذا يعني انخفاض مستوى الريادة الاستراتيجية عنده.

### الفصل الرابع

#### عرض النتائج ومناقشتها:

#### الهدف الأول: معرفة مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية.

لمعرفة مستوى الريادة الاستراتيجية لمدراء المدارس الابتدائية لمقياس الريادة الاستراتيجية المتكون من (٤٨) فقرة على عينة البحث المتكونة من (٣٠٠) مدير ومديرة واطهرت نتائج البحث الحالي ان المتوسط الحسابي لدرجات هذه العينة المقياس قد بلغ قيمته (١٢٢.٠٨) درجة والانحراف المعياري (١٣,٤٧) درجة ، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والوسط الفرضي (٩٦) وبعد مقارنة الوسط الحسابي بالوسط الفرضي باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة (٣٣,٥٢) وهي اعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) وهي داله احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٢٩٩) وهذا يعني ان عينة البحث يمتلكون ريادة استراتيجية جدول (١٢) يبين :-

|      |       |        |     |    |          |          |     |        |
|------|-------|--------|-----|----|----------|----------|-----|--------|
| دالة | 1.962 | 33.529 | 299 | 96 | 13.47264 | 122.0800 | 300 | الكلية |
|------|-------|--------|-----|----|----------|----------|-----|--------|

### نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس الريادة الاستراتيجية لمدرء المدارس الابتدائية

من الجدول أعلاه يتبين ان مدرء المدارس يتمتعون بنمط قيادي فاعل قادر على تعزيز المؤسسة التعليمية (المدرسة) وله القدرة على المنافسة والحصول على التميز والممارسات الريادية التي يمارسها مدير المدرسة لها تأثير ايجابي في تحسين فاعلية المدرسة وتحقيق المزايا التنافسية وتتسق نتائج الدراسة الحالية مع ما طرحته نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ، وهذه النتيجة تتفق مع راسة الفاسم ٢٠١٣ ودراسة القحطاني ٢٠١٥ ، ودراسة أيوب وعثمان ٢٠١٣ Ayab & Othmain ، ودراسة الايوبي ٢٠١٧ ، ودراسة كيمولي و اجبي وادو وبالونيرا (Kimuli , Ajagbe, Udog, Balunywa, ٢٠١٦)

### الهدف الثاني : معرفة مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مدرء المدارس الابتدائية وفقا لمتغير الجنس ( ذكور - اناث )

لغرض التحقيق من هذا الهدف قام الباحث بأخذ استجابات عينة البحث البالغة (٣٠٠) مدير ومديرة على مقياس الريادة الاستراتيجية وبعد معالجة البيانات احصائيا ،اجرى الباحث حساب للمتوسط الحسابي لعينة البحث ، اذا بلغ المتوسط الحسابي للذكور (١٢٢.١٥) وبانحراف معياري (١٣.٠٧) وكان المتوسط الحسابي للاناث (١٢٢.٠٠) وانحراف معياري (١٣,٩٠) وتم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين اذا بلغت القيمة التائية المحسوبة (-٠.٠٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) تبين ان القيمة التائية المحسوبة هي اقل من القيمة التائية الجدولية وتدل هذه القيم على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث ، أي ان متغير الجنس لا يؤثر على مستوى الريادة الاستراتيجية سواء للذكور او الاناث كما مبين في الجدول (١٣) يبين :-

### يبين الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطي (الذكور - الاناث )

| مستوى الدلالة | القيمة التائية |          | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد أفراد العينة | العينة |
|---------------|----------------|----------|-------------|-------------------|-----------------|------------------|--------|
|               | الجدولية       | المحسوبة |             |                   |                 |                  |        |
| 0,05          |                |          |             |                   |                 |                  |        |
| غير دالة      | 1.962          | 0.094-   | 298         | 13.90114          | 122.0067        | 150              | الاناث |
|               |                |          |             | 13.07631          | 122.1533        | 150              | الذكور |

الهدف الثالث: معرفة مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية حسب متغير الخدمة (١ - ١٠) سنوات و (١٠ - فما فوق)

تحقيقا لهذا الهدف قام الباحث بتطبيق مقياس الريادة الاستراتيجية على عينة البحث ، ولغرض تحديد توزيع افراد العينة على متغير سنوات الخدمة اعتمد الباحث منطقة الوسط كمحك لتصنيف المدراء وفق متغير الخدمة (١-١٠) و(١٠ - فما فوق) وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجات الكلية على المقياس وكان المتوسط الحسابي للخدمة (١ - ١٠)سنوات (١١٩.٩٠) وبانحراف معياري بلغ (١٣,٥٩) في حين كان المتوسط الحسابي لسنوات الخدمة (١٠ - فما فوق) (١٢٤.١٨) وبانحراف معياري بلغ (١٣.٣٩) وعند حساب القيمة التائية لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق وجد ان القيمة التائية المحسوبة (٢.٩٦) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تبين انها دالة احصائيا لصالح سنوات الخدمة (١٠ - فما فوق) الجدول (١٤) يوضح ذلك

يبين الدلالة الإحصائية حسب متغير الخدمة (١ - ١٠) سنوات و (١٠ - فما فوق)

| مستوى الدلالة | القيمة التائية |          | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد أفراد العينة | العينة     |
|---------------|----------------|----------|-------------|-------------------|-----------------|------------------|------------|
|               | الجدولية       | المحسوبة |             |                   |                 |                  |            |
| 0,05          |                |          |             |                   |                 |                  |            |
| دالة          | 1.962          | 2.747    | 298         | 13.39858          | 124.1867        | 150              | ١٠ فما فوق |
|               |                |          |             | 13.59103          | 119.9067        | 150              | ١٠ - ١     |

يتبين من الجدول أعلاه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات مدراء المدارس الابتدائية لصالح سنوات الخدمة (١٠ - فما فوق) وهذا يعني ان الخبرات التي يمتلكها مدراء المدارس لها تأثير إيجابي في عمل مدير المدرسة وهذا يؤكد على ان التجارب التي يمر فيها مدير المدرسة طبيعة التعامل مع المواقف المختلفة يسهل القيادة الفعالة لمدير المدرسة ، وهذا بحد ذاته جهد سينعكس بشكل عام على إدارة المدرسة وتحفيز المعلمين ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة باهي و دهيرو والبصري وحسن (PihieK,Dahiru,Basri &Hassan:2018)

#### الاستنتاجات:

- يتميز مدراء المدارس بمستوى متوسط من الريادة الاستراتيجية
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في الريادة الاستراتيجية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات مدراء المدارس الابتدائية لصالح سنوات الخدمة (١٠ - فما فوق)

#### التوصيات:

في ضوء نتائج البحث فإن الباحث يضع التوصيات الآتية:

- ١- ضرورة تعزيز ممارسات الريادة الاستراتيجية كأداة لتوجيه مدراء المدارس لمواجهة التحديات وإدارة الازمات وتحقيق الأهداف المرجوة منها
  - ٢- أن يعمل مدير المدرسة على تطبيق استراتيجيات الريادة بالتعاون مع فريق عمل يتسم بروح المخاطرة
  - ٣- ضرورة منح مدراء المدارس المزيد من الصلاحيات والتقليل من الزامهم بالقوانين والتعليمات التي تحد بشكل كبير من قدرتهم على الابتكار والابداع
- المقترحات:

- ١- إجراء دراسات مماثلة للبحث على شرائح اجتماعية أخرى وربطها بمتغيرات أخرى مثل ، الميزة التنافسية ، والصلابة النفسية

## المصادر

- 1- Abu Hawij, Marwan Ibrahim Al-Khatib and others (2002) Measurement and Evaluation in Education and Psychology, Scientific House and Culture House for Publishing and Distribution, 1st Edition, Amman, Jordan.
- 2- Imam, Mustafa (1990): Measurement and Evaluation, Dar Al-Hikma Press, University of Baghdad
- 3- Al-Jubouri, Abdul-Hussein Arzouki (1990): Building a standardized measure of professional compatibility for primary school teachers, unpublished master's thesis, University of Baghdad, College of Education, Ibn Rushd, Baghdad, Iraq
- 4- Hussein, Hassan. (2002): A proposed conception for the application of strategic planning in Egyptian education. Journal of Education, 5(6), 159-210.
- 5- Rasmi, Mohamed, Saleh, Hala (2019): "Dimensions and determinants of strategic leadership in public secondary schools in Egypt", Journal of the Faculty of Education in Benha, 1 (119), 105-116
- 6- Abdel Rahman, Saad. (1998). Psychometrics (theory and practice), Amman: Arab Thought House
- 7- Abdul Rahman, Saad, (1997), Psychometrics, 3rd Edition, Al Falah Library, Kuwait
- 8- Al-Askari, Salman (2016): School Culture, Educational Futures Journal, 2(8), 3-112
- 9- Odeh, Ahmed Suleiman (1985): Measurement and Evaluation in the Teaching Process, 1st Edition, National Press, Irbid, Jordan.
- 10- Essawy, Abdel Rahman Mohamed (1985): Physiological Psychology, a study of human behavior, University Knowledge House, Cairo, Egypt.
- 11- Al-Kubaisi and Wahib Majeed (2010) Applied Statistics in Social Sciences, College of Arts, University of Baghdad
- 12- Mamariya, Bashir (2000): Introduction to the Clinical Study, I, Dar Al Masirah for Publishing and Printing, Amman, Jordan
- 13- Mansi, Rima, Sharman, Munira, Mustafa, Intisar (2014): The roles of the school principal's assessment, planning and humanitarian from the point of view of the directors of the International Relief Agency in Jordan: problems and proposed solutions for that, Specialized Educational Journal, 3(4), 76-90
- 14- Management theory as a social process <http://moyoultarbawiya.net> Anastasia , Ann (1976): Psychology Testing mc Millan, New york
- 15- Anastasia , Ann (1976): Psychology Testing mc Millan, New york.
- 16- Ebel, R.L. (1975) : Essential of Educational measurement , new jersey. Englewood cliffs, prenticeHall
- 17- Gelard, P. & Ghazi, E. (2014) Strategic entrepreneurship element from theory to practice. International Journal of Business and Technopreneurship, Vol.4, No.2.
- 18- Kimuli, S. (2011). Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in wakiso district. Unpublished Dissertation. Kampala, Uganda: Makerere University Business School

- 19- Yang, Y. (2014). Principals, Transformational Leadership in School Improvement. International Journal of Educational Management, 28(3), 279-288.
- 20- Hussain, Kamil Abdul Khadeer Hussain, Journal of Tikrit University for the Humanities 2022, Volume 29, Issue 6. P 41-61
- 21- Amin, Nada L. Muhmammad Amin. The Effect of Using the Two Learning Strategies of Contracting and Budodi in Gaining Moral Values among Students of the Fifth "litrary" Class in the Subject of the Holy Quran and Islamic Education, Journal of Tikrit University for the Humanities 2020, Volume 27, Issue 5. P 221-248