

دور سلوك القيادة الاستراتيجية في تعزيز الريادة الادارية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التربية المديرية العامة للتخطيط
التربوي

**The role of strategic leadership behavior in enhancing administrative
leadership**

**An exploratory study of the opinions of a sample of principals
working in the Ministry of Education, General Directorate of
Educational Planning**

م.م أحمد محمود كتاب البياتي
Ahmed Mahmoud Kitab Al-Bayati
وزارة التربية
Ministry of Education
Katab260@gmail.com

م.م مازن رشيد يوسف الخزرجي
Mazen Rashid Yusuf Al-Khazraji
جامعة الكوفة - كلية الآداب
University of Kufa – College of Arts
maznr.alkhazraji@uokufa.edu.iq

م.م غسان جاسم احمد
Ghassan Jasim Ahmed
وزارة التربية
Ministry of Education
ggop922@gmail.com

المستخلص
هدف البحث إلى تحديد دور سلوك القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (السلوك الرؤيوية، السلوك التحويلية، السلوك التبادلية)، في الريادة الإدارية كمتغير بشكل عام في ديوان وزارة التربية العراقية المديرية العامة للتخطيط التربوي، ومن خلال تحليل إجابات عينة تضمنت من المدراء العاملين في المديرية المذكورة والبالغ عددهم (56) مديراً، تم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات من المستجيبين والتي تم توزيعها عليهم جميعاً وبعد إعادة جمعها منها تبين ان هناك فقط (37) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي والتي تم تحليلها في البرنامج الاحصائي (spss:v23) توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع فضلاً عن وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها على الريادة الإدارية، كما ووضع الباحثين مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اطلاع وتعلم الوزارة من تجارب الدول المتقدمة لغرض تعزيز الريادة الإدارية فيها والتخلص من الروتين الإداري الذي يصيب المنظمة المبحوثة بالتلكؤ والفشل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الريادة الادارية، وزارة التربية.

Abstract

The research aimed to determine the role of strategic leadership behavior represented by (visionary behavior, transformational behavior, and reciprocal behavior) in administrative leadership as a variable in general in the office of the Iraqi Ministry of Education, the General Directorate of Educational Planning, and through analyzing the answers of a sample that included directors working in the aforementioned directorate, who amounted to They numbered (56) managers. The questionnaire was used for the purpose of collecting data and information from the respondents, which was distributed to all of them, and after re-collecting it, it was found that there were only (37) questionnaires valid for statistical analysis, which were analyzed in the statistical program (spss:v23). The research reached a number Among the conclusions, the most important of which was the existence of a relationship between the independent variable in its dimensions and the dependent variable, as well as the existence of an impact of strategic leadership in all its dimensions on administrative leadership. The researchers also developed a set of recommendations, the most important of which is the need for the Ministry to be informed and learn from the experiences of developed countries for the purpose of strengthening administrative leadership in them and getting rid of the administrative routine that afflicts them. The researched organization experienced delay and failure.

Keywords: strategic leadership, administrative leadership, ministry of education.

المقدمة

أن البيئة المعقدة وغير المستقرة جعلت المنظمات عرضة للفشل والتلكؤ الامر الذي مما يشكل خطر على بقاء واستمرارية هذه المنظمات، في الوقت ذاته فإن المنظمات بطبيعتها وجودها تعمل وبشكل فطري على تطوير وتحسين رؤيتها وأساليبها الاداري، بما يتماشى مع متطلبات وشروط بيئة العمل الجديدة، مما زاد في الاهتمام بمواضيع الإدارة الحديثة بمختلف اشكالها وكان من ضمن هذه المواضيع الريادة الإدارية لغرض التكيف مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة، إذ يمكن للقيادة الاستراتيجية الفعالة التنبؤ اكتشاف أفكار وابتكار اعمال من شأنها ان تحقق السبق الإداري من خلاله على نظيراتها الأخرى من خلال تحسين الاعمال الإدارية اليومية بل والعمل على استثمارها في بعض الحيات بما يملكه القائد من تفكير استراتيجي وسمات شخصية تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الحرجة.

وتشكل القيادة أحد المرتكزات التي تضمن منظمات اليوم اتخاذ القرارات الرشيدة وتشجيع الإبداع لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وتعزيز قدراتها ومهارات كوادرها وتحقيق التطور والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات والرتقاء بأدائها مواجهة التحديات والمخاطر خصوصاً بعد أن أصبحت الأزمات واسعة الانتشار وتعاضمت واصبحت أكثر شدة وعنف من الماضي، مما زاد من الحاجة لتعميق الفهم والادراك بأهمية التعرف على الأساليب العلمية للتعامل معها ومنع حدوثها والتخفيف من اثارها، وافي إطار العصر الحديث زادت التحديات على القيادة الاستراتيجية لدعمها بالمهارات التي تمنحها رؤية استراتيجية قادرة على مواجهة المتطلبات المستقبلية بكفاءة في ظل حكمتها.

تضمن البحث الحالي من اربع مباحث رئيسة حيث تضمن الأول منها على اطار البحث العام فيما تطرق المبحث الثاني على الأطر النظرية والتعرف على اهم اراء الكتاب والباحثين حول موضوع هذا البحث فيما تكون الثالث من الجانب التطبيقي للبحث واختبار فرضياته واخيراً تضمن المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات التي وضعها الباحثين.

المبحث الأول:

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تأتي مشكلة البحث الحالي من خلال ظاهرة ضعف العمل الاداري في الممارسات اليومية للمنظمة المبحوثة والتي تعد كأحد أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه تلك المنظمة لاسيما انها تقدم خدمة عامة تهدف الى رسم سياسات العملية التربوية جميعاً وذلك يعود إلى أسباب عديدة، من أبرزها، فشل متخذي القرار الاستراتيجي في التكيف والإدراك للمتغيرات الخارجية وبالتالي عدم ملائمة الاستراتيجية المعتمدة وميلهم إلى البحث عن حلول مألوفة عندما يكون من الصعب عليهم فهم البيانات التي تعمل فيها تلك المنظمة.

ومن خلال ما تقدم تبين للباحثين من خلال العمل الميداني في المديرية التي تعنى بالتخطيط والتنمية الاستراتيجية في ديوان وزارة التربية أن العاملين في اقسامها لديهم ضعفاً في تطوير مهاراتهم الإدارية والتي تتكيف مع التغيرات المستقبلية المحتملة واستخدامها في إحداث التطوير الاستباقي للخطط والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة بهدف تجنب الانحرافات الاستراتيجية. وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة البحث الحالية تأتي من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- أ- هل يمتلك متخذي القرار في المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً أو إدراكاً معيناً عن متغيرات البحث (سلوك القيادة الاستراتيجية، والريادة الادارية) وما فيهما من أبعاد فرعية؟
- ب- هل أن المنظمة المبحوثة تعي الدور الإيجابي الذي يمكن أن يمارسه سلوك القيادة الاستراتيجية في استثمار الفرص لتحقيق الريادة الادارية؟
- ت- هل هنالك علاقة ارتباط بين متغيرات البحث؟
- ث- هل هنالك علاقة تأثير للمتغير المستقل على التابع؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1- التعرف بمتغيرات البحث (سلوك القيادة الاستراتيجية، الريادة الادارية) أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً، والتي تعد من المواضيع الحيوية والمتجددة في الفكر الاستراتيجي والإداري، والكثيرة الأهمية لنجاح المنظمات استراتيجياً.
- 2- الخوض في التطبيق العملي لمتغيرات البحث الذي لم يجد الباحث دراسة عراقية واحدة خاضت في غمارها، سواء أكانت في المنظمات الخاصة أم العامة
- 3- تسليط الضوء على أحد المشاكل البارزة التي تعاني منها منظماتنا المحلية، والمتمثلة بمحدودية قدرتها تقديم خدمات إدارية بمستوى جيد وضعف قدرتها في صياغة سياسات تكيفية وإدخال التعديلات اللازمة على الاستراتيجية.

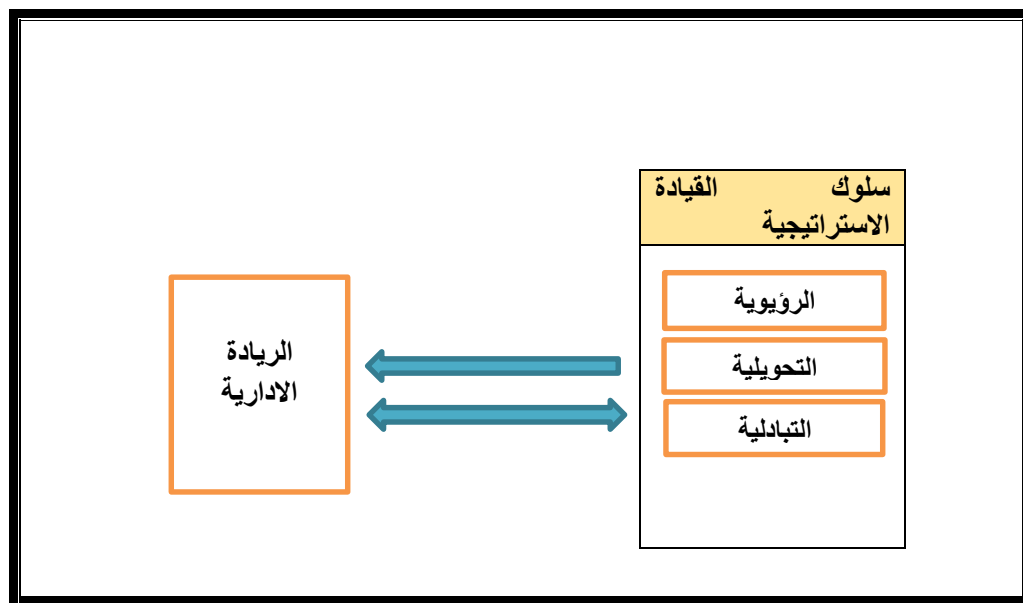
ثالثاً: اهداف البحث

هدف البحث الى التوصل الى الاتي:

- 1- بناء إطار معرفي لمتغيرات البحث المستقل والتابع وأبعادها الفرعية، واستخلاص الأسس الفكرية والمفاهيمية التي تدعم وتعزز منطقية العلاقة بينها.
- 2- التعرف والتحري عن التصورات الخاصة بعينة البحث حول مستوى ممارسة سلوك القيادة الاستراتيجية والريادة الإدارية في المنظمة المبحوثة.
- 3- التعرف على أي من الممارسات والسلوكيات المتبعة للقيادة الاستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية في تحقيق الاستفادة للريادة الإدارية.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة والاثـر بين متغيري البحث.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

- لغرض تحديد أبعاد مشكلة البحث والتوصل الى أهدافه، ضمن الإطار النظري والتطبيقي الخاص بها، فقد قام الباحثين بتصميم مخططها الفرضي في الشكل (1) ليكون صورة واضحة عن فكرتها ويبين طبيعة العلاقات المنطقية واتجاهات التأثير بين متغيراتها، ويتمحور هذا المخطط حول متغيرين هما:
1. المتغير المستقل: ويتمثل بـ (سلوك القيادة الاستراتيجية)، والذي تم قياسه بثلاثة أبعاد تمثلت بـ (القيادة الرؤيوية، والتحويلية، والتبادلية). وذلك بالاعتماد على مقياس (Aslan et al.,2011:635).
 2. المتغير التابع: ويتمثل بـ (الريادة الادارية)، والذي تم قياسه بشكل كلي وكما موضح في الشكل (1) ادناه.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة أعلاه.

خامساً: فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، ومع الاخذ بالنظر التسلسلات المنطقية والعلائقية بين متغيراته يمكن عرض بعض الإشارات المعرفية بين تلك المتغيرات وصياغة الفرضيات الخاصة به وكما موضح:

- 1- علاقة الارتباط الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين متغيري البحث وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:
 - هنالك علاقة معنوية بين القيادة الرؤيوية والريادة الإدارية.
 - هنالك علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والريادة الإدارية.
 - هنالك علاقة معنوية بين القيادة التبادلية والريادة الإدارية.
- 2- علاقة التأثير الرئيسية: يوجد تأثير معنوي لسلوك القيادة الاستراتيجية على الريادة الإدارية وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

- هنالك تأثير معنوي للقيادة الرؤيوية على الريادة الإدارية.
- هنالك تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الريادة الإدارية.
- هنالك تأثير معنوي للقيادة التبادلية على الريادة الإدارية.

سادساً: منهج البحث

أن منهج البحث يعد من المهمات المحددة في البحث العلمي، إذ انه يتمثل بعدد من الخطوات والوسائل الإجرائية التي يعملها الباحثين من مرحلة إلى أخرى خلال بحثه لغرض تحقيق الاهداف التي يصبو إليها. لذا فقد اعتمد البحث الحالي لتحقيق تلك الاهداف منهجاً تكاملياً متعدد الرؤى ينطوي على جانبين هما:

1. التفاعل المعرفي Interdisciplinary Approach

هذا المنهج ينطوي تحت التفاعل العلمي بين حقليين معرفيين أو أكثر، الأمر الذي قد يتدرج من الربط والمقارنة بين الأفكار وصولاً إلى التكامل المتبادل بين المفاهيم وتنظيمها ضمن إطار واحد موسّع.

2. الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach

أن هذا المنهج يعد كمظلة واسعة ومرنة لأساليب فرعية متعددة كالمسوح الاجتماعية ودراسات الحالة والدراسات الميدانية وغيرها. إذ يقوم المنهج الوصفي على أساس تحديد مشكلة ما، ووصف طبيعتها كميّاً وكماًياً وتحديد أسبابها واتجاهاتها ونوعية العلاقات والتأثير بين متغيراتها.

سابعاً: وصف مجتمع وعينة البحث

التعريف بمجتمع البحث وعينته وبيان خصائصها يعد من الضروريات الأساسية التي لا بد من التطرق لهما، إذ أن التوافق بين خصائص عينه البحث يمكن من تعميم نتائجها على باقي مفردات المجتمع، وهذا الأمر يحتم التحديد الدقيق لمجتمع وعينة البحث؟

أذ تضمن مجتمع البحث المدراء العاملين في وزارة التربية المديرية العامة للتخطيط التربوي والذي مثل أيضاً عينة البحث والبالغ عددهم (56) تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال هذا البحث والتوصل الى نتائجه وبعد اجراء الفحص للاستمارات تبين ان هنالك (37) استمارة فقط صالحة للتحليل الاحصائي والجدول (1) والذي يظهر أيضاً وصف لمجتمع وعينة البحث.

جدول (1) وصف مجتمع وعينة البحث

النوع الاجتماعي	العدد	التحصيل الدراسي	العدد	سنوات الخدمة	العدد	المركز الوظيفي	العدد
الذكور	20	الدكتوراه	5	10 لغاية 5من	4	مدير عام	3
الإناث	17	الماجستير	8	15 لغاية 11من	9	قسم	24
		الدبلوم العالي	6	20 لغاية 16من	11	شعبة	10
		البكالوريوس	15	أكثر من 21	13		
		الدبلوم	3				
المجموع	37		37		37		37

المصدر: اعداد الباحثين.

ثامناً: حدود البحث

أن حصر حدود أي بحث أكاديمي ضمن نطاق محدد يعد من الاساسيات. لذا فإن تشخيص الحدود المكانية، والزمانية، والعلمية للبحث الحالي وضحت كما يأتي:

1. **المكانية:** الحدود المكانية للبحث الحالي تضمن ديوان وزارة التربية المديرية العامة للتخطيط التربوي والذي اجري فيه الجانب الميداني للبحث.
 2. **الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للبحث الحالي من 2024 / 1 / 15 ولغاية 2024 / 4 / 2، والتي كانت كافية لإعداد الجانب النظري ومنهجية البحث، وكذلك استكمال كافة المتطلبات الخاصة بالجهد الميداني والتي تمثلت بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة، ومن ثم جمعها، وتحليل بياناتها، وتفسير نتائجها. فضلاً عن إعداد الاستنتاجات والتوصيات.
 3. **العلمية:** تمثلت الحدود العلمية للبحث الحالية في الإسهام ببناء الإطار المعرفي للمتغيرات الخاصة بالبحث وكذلك تأصيل الربط العلائقي والمنطقي بينها، والتوقف عند مستوى الاهتمام بها ميدانياً.
- تاسعاً: الأساليب الإحصائية المتبعة للتحليل**
- تم اعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS v.23) و (Amos v.23) حيث تم استخدام المعادلات الآتية:
- معامل الارتباط سبيرمان: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
 - المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى إجابة الفرد حول متغيرات البحث في فقرات الاستبانة.
 - الانحراف المعياري: معرفة مستوى التشتت إجابات افراد حول فقرات الاستبانة.
 - معامل الانحدار: لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

المبحث الثاني:

إطار البحث النظري

اهتم المبحث الحالي بتسليط الضوء على الأطر المفاهيمية لموضوعات البحث (سلوك القيادة الاستراتيجية، والريادة الإدارية) ومناقشتها، وفقاً لما تمّ مراجعته من الأدبيات ذات الصلة.

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية تعد أحد أبرز المفاهيم السلوكية التي حازت على عناية العديد من الباحثين هدفاً منهم لتوظيفها بما ينسجم مع توجهاتهم الفلسفية والإجرائية، أذ عرفها (Alalfy & Elfattah.,2014:318) انها البداية بالتفكير خارج المألوف لغرض توليد نمو في المستقبل، من خلال وضع الاهتمام بالقيم المشتركة والرؤية الواضحة التي تمكن اصحابها من اتخاذ القرارات الخاصة بمنظمتهم بأقل قدر ممكن من آليات الرقابة الرسمية الامر الذي يوفر للقائد القدر الكافي من الوقت وقدرة أكبر للتركيز على قضايا أخرى، وفي مقدمتها التكيف الخاص برؤيته مع بيئة الأعمال شديدة التغير، كما وعرفها (Tandogan,2015:112) بانها عملية منهجية لاتخاذ القرارات التكيفية التي تنطوي على الفهم وتحديد الأهداف والغايات والأولويات، بناءً على الهوية الخاصة بالمجموعة ورؤيتها.

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية

حدد كل من (Phipps & Burbach.,2010:137) و (Phipps,2012:180) و (Aarons et al.,2014:10) أهمية القيادة الاستراتيجية بالآتي:

- 1- اكدت النتائج الخاصة بالدراسات التي تناولت الميزة النسبية للقيادة الاستراتيجية فيما يرتبط بمبادرات التغيير التنظيمي أن القيادة الاستراتيجية هي الهدف الحاسم لغرض بناء المناخ الاستراتيجي، والعمل على تفعيل المسارات الخاصة بالعمل والتي تعمل على تغذية المنظمات ليس فقط بالرؤى الخاصة بالتغيير، وإنما أيضاً بالقدرة المستدامة على تنفيذها وتحقيق نتائج استراتيجية محددة.
- 2- فضلاً عن ذلك تبرز الأهمية النسبية للقيادة الاستراتيجية من خلال حفاظها بتطور المنظمة ككل، بما في ذلك أهدافها وقابليتها المتغيرة إذ يمارس القادة الاستراتيجيون نفوذاً أوسع من المدراء العاملين في المستويات الإشرافية من المنظمة، وبسبب نطاق تأثيرهم، يمكن أن يكون لقراراتهم عواقب عميقة على المنظمة.
- 3- تتضح أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال تأكيد الأبحاث السابقة على أنّ المنظمات هي انعكاس للقائد الأعلى، وما أشارت إليه من ارتباط القيادة الاستراتيجية بالعديد من النتائج التنظيمية الإيجابية.

ثالثاً: ابعاد القيادة الاستراتيجية

أعتمد هذا البحث لغرض قياس متغير القيادة الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد رئيسة يمكن إيضاحها كما يأتي:

1- القيادة الرؤيوية

تعني القيادة الرؤيوية أن القائد الاستراتيجي لديه رؤية قوية فضلاً عن قدرته على حصوله الدعم من اتباعه لتحقيقها، فضلاً عن ذلك فأنها تعني تمكين الأتباع خلال تكليفهم بأداء المهام الموكلة إليهم في إطار تلك الرؤية، من خلال تقديم المقترحات المتكررة فيما يتعلق بتلبية التوقعات، والعمل على تحديد التفاصيل التي بحاجة إلى إجراء تحسينات، والعمل على تزويد الأتباع بالمعلومات التي يمكن أن تساعدهم على اتخاذ القرار، فضلاً عن توفير كافة الموارد والأدوات اللازمة لتسهيل إنجاز المهام (الجبوري، 2019، 64).

2- القيادة التحويلية

يرى (Chatwin, 2018:15) ان القيادة التحويلية تندرج تحت مجموعة من الممارسات التي تتمثل في قدرة القائد على التأثير في التابعين ومراعاة متطلباتهم الفردية وتحفيزهم فكرياً على إعادة تشكيل المستقبل والتشكيك في الافتراضات المتقادمة والأشياء المجربة، وذلك من خلال التماس المثل العليا والقيم الأخلاقية، والعمل على حث التابعين له على النظر إلى ما وراء المصالح الخاصة بهم من أجل تحقيق نتائج استثنائية جيدة.

3- القيادة التبادلية

يقصد بالقيادة التبادلية هي تمتع الإدارة بالمصادقية والعدالة في منح المكافآت للعاملين، لما لذلك من أهمية كبيرة على تحسين الدافعية الخاصة بالموظفين في العمل، ولاسيما في المنظمات الحكومية لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الجبوري، 2019، 67).

رابعاً: مفهوم الريادة الإدارية

برز موضوع الريادة بين علماء الادارة والعلوم الاخرى بشكل متزايد بعد الحرب العالمية الثانية، وتعود الجذور التاريخية لها الى الدوافع والاهتمامات والنظريات المختلفة، أذ تناولها العديد من الكتاب والمنظرين الاقتصاديين فضلاً عن تعلقه بفهم العمليات الخاصة بالتغيير الهيكلي والتنمية في الاقتصاديات، أما علماء وكتاب الادارة فقد ركزوا على الشخصية الكامنة للريادة في المجالات المختلفة (Jones & Wadhvani , 2006: 3)، اما (Audretsch , 2014: 4) عرفها بانها العملية التي من خلالها ينشأ الفرد أو الجماعة افكاراً جديدة ضمن المنظمة القائمة أو إعادة تجديد المنظمة تعود على المنظمة بالنفع والارباح، وذكر (العمودي، 2015: 1) بانها العملية التي من خلالها يتم تكوين شيء ما مختلف وذو قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد الضروري لذلك، كما ويمتاز الرياديون بالعديد من المميزات التي تجعلهم يعاملون كقادة.

خامساً: أهمية الريادة الادارية

ذكر كل من (سليمان , 2010: 10) و (Narasimhan & Flamholtz , 2010: 7) و (الحلاوي، 2017، 55) أهمية الريادة الإدارية بالآتي:

- 1- انها تعمل على استقطاب الفئات الشابة للعمل الخاص بهم والمبادرات الفردية والأعمال الريادية واستثمار أموالهم وطاقاتهم في مشروعات صغيرة مما يخفف من حدة التهاافت على الوظائف الحكومية والذي أصبح يشكل معوقاً كبيراً امام الإصلاحات الاقتصادية.
- 2- تأتي أهميتها من كونها تحمل الريادي المسؤولية وأعباء العمل الخاص بالمشروع أو المنشأة الصغيرة بداية من التخطيط والتمويل والى سائر العمليات الخاصة بتلك المشاريع.
- 3- تعد عاملاً مهماً وإساسياً من عوامل الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي بالأخص اثناء الازمات والكوارث.
- 4- العمل على تطوير الوضع القائم لأجل مواجهة تحديات المنافسة والإفادة قدر الامكان من القدرات التي تمتلكها المنظمة والأبداع والمرونة وتحسين القدرات التنافسية وتجنب خسارة الأعمال فضلاً عن استغلال الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة الناشئة.

المبحث الثالث:

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: وصف متغيرات البحث.

تضمن هذا المبحث النتائج الإحصائية لمتغيرات البحث والتي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة وبالا اعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي كما تشير الإجابة العليا إلى إيجابية توجه الاستجابة بينما تشير الإجابة الدنيا إلى سلبية الإجابات، وبالا اعتماد على ادوات الإحصاء الوصفي المعمول بها في تحليل اجابات أفراد عينة البحث.

1- وصف المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية وأبعاده.

2-

نتائج تحليل البيانات بينت أن القيادة الاستراتيجية قد حققت بشكل عام وسط حسابي قدره (3.78) وهي قيمة أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وقيمة انحراف معياري بلغت (1.06) بأهمية نسبية بلغت (75.5) وهذه دلالة على الانسجام في إجابات افراد العينة وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (28.2) وهذا يدل على تجانس الإجابات عموماً فضلاً عن الأهمية التي يتمتع بها المتغير هذا على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد وحسب اراء افراد عينة البحث

الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للقيادة الاستراتيجية.

ت	المتغيرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف
	القيادة الاستراتيجية	3.78	1.06	%75.50	%28.21
1	القيادة الرؤيوية	3.86	1.07	%77.16	%27.86
2	القيادة التحويلية	3.69	1.05	%73.76	%28.47
3	القيادة التبادلية	3.87	1.04	%77.40	%26.89
n=37 حجم العينة					

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS (V.13)

وعلى مستوى الابعاد الخاصة بالمتغير المستقل فقد بينت النتائج الاتي:

أ- السلوك الرؤيوية

من خلال النتائج الواضحة في الجدول (2) تبين ان بعد السلوك الرؤيوية حقق قيمة أهمية نسبية بلغت (%77.16) بوسط حسابي بلغت قيمته (3.86) أكبر من الوسط الفرضي (وانحراف معياري (1.07) وهذه إشارة لانسجام إجابات افراد عينة وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (%27.86) والذي أشار إلى التجانس في الاجابات بشكل عام، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة لديها الرؤى التي تناسب المستقبل للنهوض بالواقع التربوي والانتقال به الى حال افضل فضلا عن مشاركة هذه الرؤى للعاملين في تلك الوزارة واقناعهم فيها لتأثيرها الفاعل فيهم وحسب ما بين في الجانب النظري للبحث.

ب- السلوك التحويلي

اذ وضحت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (2) وحسب اراء عينة البحث أن القائد في المنظمة المبحوثة لديه القدرة على التأثير فيهم ومراعاة متطلباتهم الفردية وتحفيزهم فكرياً على إعادة تشكيل المستقبل والتشكيك في الافتراضات المتقدمة والأشياء المجربة، وذلك من خلال التماس المثل العليا والقيم الأخلاقية، والعمل على حثهم على النظر إلى ما وراء المصالح الخاصة بهم من أجل تحقيق نتائج استثنائية جيدة، وكما جاء في تلك النتائج حيث حقق أهمية نسبية بلغت (%73.76) بقيمة وسط حسابي (3.69) وانحراف معياري مقداره (1.05) اذا ان هذه القيمة تشير إلى انسجام الإجابات وبمعامل اختلاف بلغ (%28.47) والذي يشير إلى تجانس الإجابات الخاصة بأفراد عينة البحث بشكل عام.

أ- السلوك التبادلي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (2) أن بعد السلوك التبادلي للقيادة الاستراتيجية في المنظمة قيد البحث بشكل عام حقق أهمية نسبية بلغت (%77.40) بوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.04) والذي يشير إلى انسجام الإجابات وبمعامل اختلاف بلغ (%26.89) والذي يشير إلى تجانس الإجابات بشكل عام، ويبين ذلك الى تمتع الإدارة بالمصادقية والعدالة في منح المكافآت للعاملين، لما لذلك من أهمية كبيرة على تحسين الدافعية الخاصة بهم في العمل.

2- وصف المتغير المعتمد الريادة الادارية

اظهرت النتائج الإحصائية الخاصة بمتغير الريادة الادارية في الجدول (3) أن هناك اهتمام من قبل أفراد العينة بالريادة الإدارية وتأييدهم على نشوء أفكار جديدة من شأنها تعزيز العمل الإداري ويحقق الاستراتيجيات الخاصة بالوزارة قيد البحث وبالتالي يحصل تكيف للمتطلبات والمناشدات التي تريد القضاء على الروتين الإداري داخل المؤسسات، أن هذا المتغير حقق بشكل عام أهمية نسبية بلغت (%71.21) وبوسط حسابي قدره (3.56) وبانحراف معياري قدره (51.0) وبمعامل اختلاف بلغ (%29.52) وهذا يعني تجانس إجابات أفراد عينة البحث بشكل عام واهتمامهم الكبير بهذا المتغير.

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للريادة الادارية.

المتغير	الوسط املوزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف
الريادة الإدارية بشكل عام	3.56	51.0	%71.21	%29.52
n=37 حجم العينة				

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط واختبار الفرضيات

1- اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والريادة الإدارية بشكل عام.

وضحت نتائج الجدول (4) ان هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري البحث بشكل عام أذ بلغت قيمة معامل الارتباط التي تم الحصول عليها من التحليل الاحصائي (0.77) فضلاً عن وجود علاقة ارتباط على مستوى الابعاد الفرعية وكما موضح ادناه:

- أ- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين السلوك الرؤيوية والريادة الإدارية بلغت قيمته (0.73).
- ب- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين السلوك التحويلي والريادة الإدارية بلغت قيمته (0.65).
- ت- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين السلوك التبادلي والريادة الإدارية بلغت قيمته (0.70).

الجدول (4) نتلج علاقات الرباط بين القيادة الاستراتيجية ببلعدها والريادة الادارية

المؤشر الكلي	الريادة الادارية	القيادة الاستراتيجية
**0.77		
**0.73		السلوك الرؤيوية
**0.65		السلوك التحويلية
**0.70		السلوك التبادلي

ومن خلال ما تقدم فأتنا نقبل الفرضية الخاصة بالارتباط والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث فضلا عن قبول جميع الفرضيات الفرعية.

3- اختبار فرضيات التأثير

- تأثير القيادة الاستراتيجية في الريادة الإدارية بشكل كلي

تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الاستراتيجية في الريادة الإدارية) ومن خلال جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد المتمثل (الريادة الإدارية) وطبقا للنتائج الواردة في الجدول (5) إذ تشير قيمة (β) إلى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير طردي في الريادة الإدارية بمقدار (0.694) و أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.599) أي أن النموذج يفسر تقريبا (60%) من التباين الحاصل في الريادة الإدارية، فضلا عن ذلك فإن قيمة اختبار (t) المحسوبة بلغت (7.236) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (52.35) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بأن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والريادة الإدارية، وطبقا لهذه النتيجة فإن الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على بصيغتها الموضوعية.

جدول (5) تحليل تأثير القدرات الاستراتيجية وأبعادها في الريادة الإدارية

المتغير التابع	معاملات الانحدار		R ²	F	P	T	P	المتغير المستقل وأبعاده
	B	α						
الريادة الإدارية	0.694	0.938	0.599	52.35	0.000	7.236	0.000	القيادة الاستراتيجية
	0.563	1.387	0.528	39.155	0.000	6.257	0.000	السلوك الرؤيوية
	0.554	1.516	0.420	25.348	0.000	5.035	0.000	السلوك التحويلية
	0.615	1.180	0.495	34.241	0.000	5.852	0.000	السلوك التبادلي
قيمة F المجنولة عند مستوى معنوية (0.01) = 7.08 - قيمة (F) المجنولة عند مستوى معنوية (0.05) = 4.00 قيمة T المجنولة عند مستوى معنوية (0.01) = 2.390 - قيمة (T) المجنولة عند مستوى معنوية (0.05) = 1.671								

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية الخاصة بالقيادة الاستراتيجية ولغرض اختبار الفرضيات الموضوعية فقد تبين الاتي:

- هنالك تأثير معنوي للسلوك الرؤيوية على الريادة الإدارية إذ أن وفق ما بينته قيمة (β) أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير السلوك الرؤيوية يؤدي إلى تغيير طردي في فاعلية إدارة الأزمات بمقدار (0.563) كما أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.528) أي أن النموذج يفسر (52%) من التباين الحاصل في الريادة الإدارية، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (6.257) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (39.155) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بأن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين السلوك الرؤيوية والريادة الإدارية، وطبقا لهذه النتيجة فإن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت.

- هنالك تأثير معنوي للسلوك التحويلي على الريادة الإدارية إذ أن وفق ما بينته قيمة (β) أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير السلوك التحويلي يؤدي إلى تغيير طردي في الريادة الإدارية بمقدار (0.554) كما أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.420) أي أن النموذج يفسر (42%) من التباين الحاصل في الريادة الإدارية، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (5.035) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (25.348) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بأن منحنى

الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين السلوك التحويلي والريادة الإدارية، وطبقا لهذه النتيجة فإن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت.

- هنالك تأثير معنوي للسلوك التبادلي على الريادة الإدارية إذ أن وفق ما بينته قيمة (β) أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير السلوك التبادلي يؤدي إلى تغيير طردي في فاعلية إدارة الأزمات بمقدار (0.615) كما أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.495) أي أن النموذج يفسر (50%) من التباين الحاصل في الريادة الإدارية، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (5.852) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (34.241) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بأن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين السلوك التبادلي والريادة الإدارية، وطبقا لهذه النتيجة فإن الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت.

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تضمن هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات التي توصل لها الباحثين بناء على النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي وكما موضح ادناه:

- 1- بينت النتائج التي الحصول عليها من التحليل الوصفي للمتغيرات ان هنالك اهتمام من قبل المستجيبين بمتغيرات البحث وذلك للدور الكبير لهذه المتغيرات في بيئة العمل والتحديات التي تواجه المنظمة المبحوثة ومتخذي القرار فيها.
- 2- أظهر نموذج الارتباط بأن القيادة الاستراتيجية في الوزارة ترتبط ارتباط قوي وجيد بالريادة الإدارية.
- 3- أظهر نموذج الانحدار بأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة الاستراتيجية بأبعادها.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها البحث قام الباحثين بوضع مجموعة من التوصيات هي:
- 1- ضرورة العمل على خلق قيادات استراتيجية وتأهيلها لغرض حث العاملين على ابتكار أفكار جديدة تعزز العمل الإداري وتنظي على الروتين الإداري.
 - 2- ضرورة تعزيز الوزارة لجهودها في مجال تحقيق الريادة الادارية، وخصوصا عبر إيجاد طاقم وظيفي مؤهل ومدرّب للقيام بوضع أفكار جديدة لغرض توظيفها في مجال تعزيز الجوانب الإدارية.
 - 3- ينبغي على الوزارة الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة بشأن التعرف على أفضل الخدمات الإدارية للمواطنين وتقييم كفاية وفاعلية خطط وبرامج العمل فيها لغرض تحسينها.
 - 4- ينبغي أن توظف الوزارة القيادة الاستراتيجية بشكل أكبر وبما يسهم في زيادة فاعلية اتخاذ قرار الاستجابة عبر ربط استراتيجية اتخاذ القرار بآليات تقييم موقف الاعمال الادارية والسعي لإيجاد بدائل عدة وبما يعطي مرونة في اتخاذ القرارات من خلال توظيف تقنيات اتخاذ القرار كالعصف الذهني، وأسلوب دلفي، وشجرة القرار وغيرها.

References

1. Aarons, G. A.; Ehrhart, M. G.; & Farahnak, L. R. (2014). The Implementation Leadership Scale (ILS): Development of A brief Measure of Unit Level Implementation Leadership. *Implementation Science*, 9(1), 1-10.
2. Alalfy, H.R., & Elfattah, D.A. (2014). Strategic Leadership and its Application in Egyptian Universities. *Journal of Education and Learning*. 8(4), 317-326.
3. Al-Amoudi, Ahmed bin Ali, (2015), Social Entrepreneurship, a step towards positivity.
4. Al-Halawi, Ali Hussein Aliwi, (2017), The role of spiritual leadership in achieving social entrepreneurship by reducing obstacles to change, doctoral thesis, University of Karbala.
5. Al-Jubouri, Haider Abdullah Abdul, (2019), Strategic Leadership Behaviors and their Impact on Investing in Weak Signals to Avoid Strategic Deviation, Master's Thesis, University of Kufa.
6. Aslan, Ş.; Diken, A.; & Şendoğdu, A.A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in A perceived Environmental Uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24,627-642.

7. Audretsch , David ,B.Kuratko , Donald F.,(2014) "Strategic Entrepreneurship: Exploring Different perspectives of an Emerging Concept :Conference on Entrepreneurship :Theory and practice" ,Jan, Germany, Volume 33,Issue .
8. Chatwin, N.E. (2018). Personality Traits and Leadership Style among School Administrators. Doctoral Dissertation in Administration and Public Policy, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
9. Jones, Geoffrey & Wadhwani, R. Daniel, (2006) " Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda ", Working Paper,
10. Phipps, K. A. (2012). Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making. Journal of Business Ethics, 106, 177-189.
11. Phipps, K.A., & Burbach, M.E. (2010). Strategic Leadership in the Non-profit Sector: Opportunities for Research. Journal of Behavioral and Applied Management, 11, 137-154.
12. Tandogan, M. (2015). Strategic Leadership. The Russian Academic Journal, 32(2), 109-116.