

## دور ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي في وزارة التربية(\*)

أ.د. غني دحام الزبيدي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

الباحثة: سناء حميد عيدان المشهداني  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

[ghani@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:ghani@coadec.uobaghdad.edu.iq)

[Sanaa.Hameed@gmail.com](mailto:Sanaa.Hameed@gmail.com)

### المستخلص:

يهدف البحث إلى ايجاد الترابط بين مُتغيرات البحث وفقاً لعلاقات الأثر والارتباط، وتتمثل مشكلة البحث من الناحية التطبيقية في معرفة مدى قدرة وزارة التربية على تشخيص مستوى وواقع قيادتها التحويلية، والتجديد الاستراتيجي، وقد قام الباحثان بتبني المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن تصميم استبانة لغرض جمع معلومات الجانب العملي من عينة البحث البالغ عددها (83) موظفاً ضمن وزارة التربية، وقد تم استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كأدوات إحصائية للجانب العملي، وتم استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23) لتحليل النتائج، وتوصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها أن مدراء الإدارات العليا في وزارة التربية المنظمة المبحوثة تمكنوا من توظيف التغييرات الإيجابية والجيدة التي أحدثتها البيئة وبشكل مقبول لغرض أحداث تلك التغييرات بعمل مديرياتها وأقسامها مما يسهم في تجديد استراتيجيتها المُستقبلية. **الكلمات المفتاحية:** ممارسات القيادة التحويلية، القيادة التحويلية، التجديد الاستراتيجي.

### The role of transformational leadership practices in strategic renewal/Analytical research in the Ministry of Education

Researcher: Sana H. Idan Al-Mashhadani  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

Prof. Dr. Ghani Dahham Al.zubaidi  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

### Abstract:

The research aims to find a correlation between the research variables according to the impact and correlation relationships. The research problem in application is to know the extent of the Ministry of Education's ability to diagnose the level and reality of its transformational leadership and strategic renewal. The researcher has adopted the descriptive and analytical approach, as well as designing a questionnaire for the purpose of collecting information. The practical aspect of the research sample of (83) employees within the Ministry of Education. The arithmetic mean, standard deviation and coefficient of variation were used as statistical tools for the practical side. The statistical program (SPSS V.23) was used to analyze the results, and the research reached a number of results, the most important of which is that The directors of higher departments in the organized Ministry of Education were able to employ the positive and good changes brought about by the environment in an acceptable manner for the

(\*) البحث مستل من رسالة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في إدارة البلديات بعنوان: انعكاس متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية على ضغوط العمل/بحث ميداني في مديرية بلدية الحلة.

purpose of bringing about those changes through the work of its directorates and divisions, which contributes to the renewal of its future strategy.

**Keywords:** Transformational Leadership Practices, Transformational Leadership, Strategic Innovation.

## المقدمة

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغييرات هائلة في معظم مجالات الحياة، إذ أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون المدراء متمكنين حتى يستطيعوا ان يتكيفوا ويتفاعلوا بإيجابية مع الظروف المحيطة بهم وعلى أثرها يؤدي ذلك إلى ان يكون المدراء على درجة عالية من التجديد. وهذه التغييرات السريعة أجبرت ادارات المنظمات على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إدارية جديدة وحديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية التجديدية.

أن التجديد الإستراتيجي يتضح من خلال سلوكيات القائد، مما استوجب البحث عن عوامل نجاح تلك القيادة وكيفية تطويرها على وفق أسس الإدارة العلمية الحديثة، ولان الظروف المحيطة دائمة التغيير ولا تبقى على حال واحدة، نجد ان أفضل تمثيل لقيادة التغيير انموذج (القيادة التحويلية) التي تتخذ من التجديد السمة الجوهرية لها مع اهتمامها بالمرؤوسين، ولكون وزارة التربية تمثل أحد النظم المتقدمة لأي مجتمع وذلك كونها مؤسسة تربوية وتعليمية في آن واحد مما جعلها تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها، ثم في مكوناتها ومخرجاتها، هذا فيما يتعلق بالتغيير الأول.

اما المتغير الثاني التجديد الاستراتيجي فهو العملية التي تستهدف الأفكار وتركز على الموارد وتتبع آليات عمل لأجراء تغييرات استباقية وعلاجية من اجل جعل الاستراتيجية والمنظمة أكثر حيوية ومواكبة للبيئة التنظيمية فهو يحقق أهداف المنظمة في التحدي المتمثل بالسلوك الابتكاري في تطوير أفكار جديدة فهو يساعد على اكتساب معارف جديدة وتنقية الأفكار السابقة واستخلاص المهم منها فهو يهدف الى تسهيل مسار النمو للمنظمة ومنع جمودها وأبعادها عن التراجع و يكون مرافق للاستراتيجية لمنع حدوث أي ضعف فيها، ان المنظمة تهدف في التجديد الاستراتيجي الى إعادة تشكيل المقدرات والقابليات الخاصة بها بصورة مستمرة و مرونة فائقة تلافياً لحدوث أي ضرر او حاجة فهو يحقق المرونة في الهيكل التنظيمي والمرونة في تعديل التوجهات الاستراتيجية للوصول الى الأداء العالي في المنظمة.

## المبحث الاول: منهجية البحث

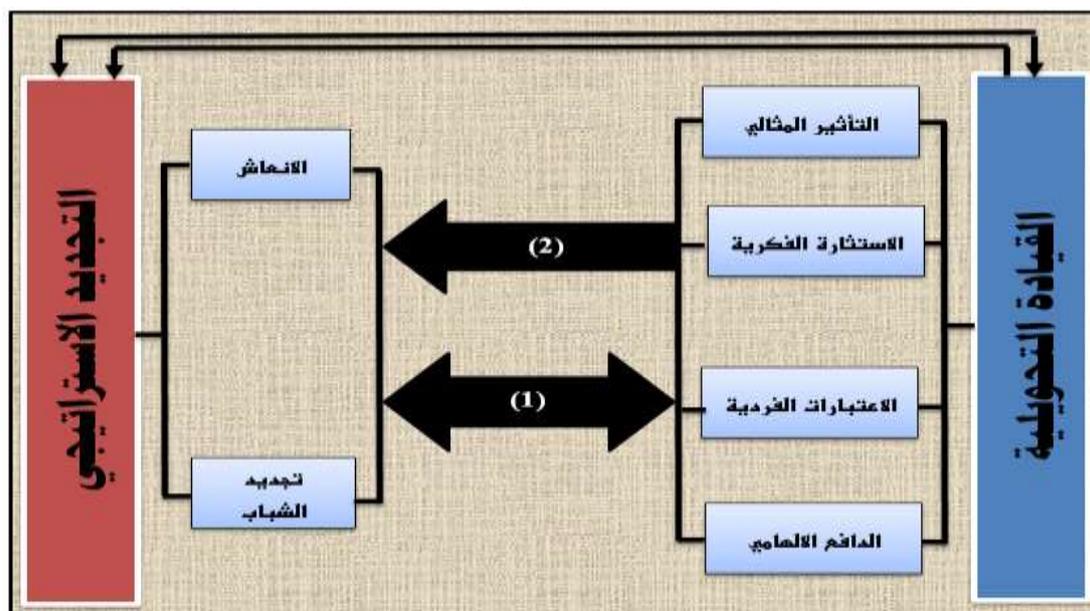
**أولاً. مشكلة البحث:** ان القيادة التحويلية بوصفها قيادة استراتيجية تسهل تحسين عمل المنظمات، وتطور من امكانيات المدراء، فضلاً عن تحسين علاقات المدراء بالمرؤوسين، وتتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى التجديد الاستراتيجي المُعتمد في وزارة التربية؟
2. ما مدى قدرة وزارة التربية على تشخيص مستوى وواقع قيادتها التحويلية، وتوظيفها في تحقيق الاستراتيجي.
3. ما العلاقات التأثيرية والترابطية بين (القيادة التحويلية والتجديد الاستراتيجي)؟

ثانياً. أهمية البحث: يمكن تحديد أهمية البحث بالآتي:

1. تأتي أهمية البحث التطبيقية من أهمية القطاع التربوي (مكان إجراء البحث) لأنه من القطاعات المهمة بالعراق وإن إجراء مثل هذه البحث وما يترتب عليها من نتائج تأمل أن تتوصل لمقترحات تعزز من دور هذا القطاع.
  2. اعتماد البحث على معايير ومؤشرات عالمية بغرض تطوير أداء الوزارة المبحوثة.
  3. يأمل الباحثان أن تُسفر هذه النتائج عن تقديم بعض المقترحات المفيدة في مجال بناء وتنمية ممارسات القيادة التحويلية ومقدرات التجديد الاستراتيجي للقيادات التربوية.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يرمي هذا البحث لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:
1. التعرف على نوع العلاقة الرابطة بين القيادة التحويلية والتجديد الاستراتيجي ومدى تأثيرهما على وزارة التربية العراقية.
  2. تسليط الضوء على آخر المستجدات بمجال مُتغيرات البحث مع أظهرها الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بمواضيع البحث (القيادة التحويلية، التجديد الاستراتيجي) لإيجاد الترابط بين مُتغيراتها وفقاً لعلاقات الأثر والارتباط.
  3. تحديد مدى توفر سمات القيادة التحويلية وخصائصها لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية.
  4. التعرف على مدى توفر مقدرات التجديد الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية.
  5. تحليل تأثير أنماط القيادة التحويلية وأبعاد التجديد الاستراتيجي في عمل وزارة التربية.
  6. الكشف عن مدى وجود مُستويات من القيادة التحويلية لدى المدراء عينة البحث.
  7. تقديم المقترحات بهذا المجال لتكملة المسيرة العلمية وأحداث التراكم المعرفي من خلال الدراسات اللاحقة.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:



ارتباط  
تأثير

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثان

**خامساً. فرضيات البحث:** من أجل تحقيق أهداف البحث واختيار مخططها الفرضي فقد أعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو التالي:  
**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.
  2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.
  3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.
  4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافع الألهامي والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي بأبعاده، وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في التجديد الاستراتيجي وأبعاده.
  2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في التجديد الاستراتيجي وأبعاده.
  3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاعتبارات الفردية في التجديد الاستراتيجي وأبعاده.
  4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافع الألهامي في التجديد الاستراتيجي وأبعاده.
- سادساً. منهج البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تناول مشكلة البحث وأثبت فرضيته، إذ اطلع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي، وذلك لتكوين أطار نظري للدراسة، ثم العمل على تجميع البيانات الخاصة بالجانب العملي وبيان أثر ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي.

#### سابعاً. حدود البحث:

1. **الحدود المكانية:** يتمثل في مقر وزارة التربية.
2. **الحدود البشرية:** المستويات الإدارية العليا في وزارة التربية (المدير، معاون المدير، مدير القسم).
3. **الحدود الزمانية:** تتمثل بالفترة التي تم فيها انجاز الجانب العملي والممتدة ما بين (2020/9/1-2020/9/20).

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### أولاً. القيادة التحويلية:

1. **مفهوم القيادة التحويلية:** نتيجة للبيئات المتقلبة والمتغيرة التي تعمل بها المنظمات اليوم والتي تكون غالباً ذات طابع عدائي والذي يتطلب مقابل ذلك من المنظمات أن تنتخب القيادة الإدارية القوية وأن تختار النمط القيادي الذي يتصف بقدرته على التأثير بالأخرين. وانطلاقاً من هذا المبدأ وسياق العمل يرد مفهوم القيادة التحويلية بصور متعددة نتيجة لاختلاف فلسفة الكتاب والباحثين وطروحاتهم العلمية وتوجهاتهم الفكرية يمكن القول إن الحدث الأكثر أهمية في تطوير نظرية القيادة الحديثة. نشر رواية (Burns, 1978) والتي توضح طبيعة القيادة التحويلية (Bratton et al., 2011: 128)، إذ تعد القيادة التحويلية مدخل معاصر يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنح الثقة بالنفس لتقديم أفضل سلعة أو خدمة باستعمال كفاءة أفضل للموارد إضافة لذلك الدعم الواضح لاحتياجاتهم العاطفية والاجتماعية (Wong & Cheung, 2010: 657).

وفي قاموس لسان العرب لابن منظور تدل حَوْل بتشديد الواو إي بصير بتحويل الأمور وتحول عن الشيء زال عنه وتحول من موضوع إلى آخر وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين يكون تغييراً ويكون تحولاً (ابن منظور، 1999: 94)، أما اصطلاحاً لم يتفق الباحثون الكتاب على تعريف محدد للقيادة التحويلية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، والجدول (1) يوضح أهمها:

الجدول (1): تعريفات القيادة التحويلية

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(Bass & Avolio, 2004: 18)	عرفت القيادة التحويلية الجديدة باسم (Range Leadership Theor-Full) ليعبر عنها بالمختصر (TLRF) والذي يعني نظرية قيادة المدى الكاملة ويعد ذلك محاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية.
2	(Darshan & Shibru, 2011: 687)	هي نمط قيادي يلهم الأتباع لتجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة ويكون قادر على التأثير باهتمامات التابعين.
3	(Maharani & Sani, 2012: 102)	هي القيادة التي تلعب دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية من أجل تعزيز الوصول إلى الهدف على ضوء سعي القائد للارتقاء بمستوى مروضيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تطوير وتنمية المنظمة ككل.
4	(حسون، 2016: 32)	هي القيادة التي تمتلك في جوهرها القدرة على الملائمة بين الغايات والوسائل وإعادة تشكيل المنظمات بغية تحقيق أهدافها الإنسانية العظيمة وتطلعاتها الأخلاقية. فيدرك هذا النمط القيادي حاجات كامنة وظاهرة للمروضين ويعمل على أسباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المروضين لتحقيق التغيير المقصود.
5	(ابراهيم، 2018: 259)	هي قيادة الجهد المنظم والمخطط لتحقيق الاهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد المادية والبشرية والفنية والتقنية المتاحة للمنظمة. وتركز القيادة على الاهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتشجيع وتحفيز الموظفين لتنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تعديل وتغيير الأنظمة القائمة لثلائم هذه الرؤية.

في ضوء وجهات النظر والآراء المختلفة فإن القائد التحويلي من وجهة نظر الباحثان هو القائد الذي يضع رؤية ورسالة واضحة للمستقبل ويسعى لنقل الأفراد التابعين له نقله حضارية من

خلال فهم الرؤية السلوكية لطموحهم وتطلعاتهم وتلبية احتياجاتهم وتطويرهم وتشجيعهم على الأبداع لطرح الأفكار الإيجابية وفق سياق المعاني والقيم الأخلاقية والتي تتجسد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثيره المثالي، واستثارته الفكرية، واعتباراته الفردية، ودافعيته الإلهامية.

**2. أهمية القيادة التحويلية:** تبرز أهمية القيادة التحويلية بظل دورها الفاعل في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وتحقيق أهداف عاملها والاستجابة لاحتياجاتهم كونهم محور العملية التنفيذية لكافة الأنشطة ويعكس ذلك تقدير وأعجاب العاملين واحترامهم، فكلما كانت قدرة القائد التحويلي مرتفعة بتلبية احتياجات تابعيه على حساب احتياجاته الخاصة لجانب تحقيق أهداف المنظمة، أدى ذلك لتحقيق رضى كافة الأطراف كجزء من أولوية ومهام القائد التحويلي القادر على غرس روح الاصرار والتحدى لدى الجميع، لتقديم أفضل اداء برضى وحماس (صالح واخرون، 2018: 37). كما حدد (الزبيدي وعودة، 2012: 102) أهمية القيادة التحويلية للمنظمات بالآتي:

أ. تعزيز درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن وتقليل درجة الضغط النفسي لديهم.

ب. رفع درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه منظماتهم بالشكل الذي يزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا.

ج. صناعة قادة مؤثرين ومتميزين وينعكس هذا بدوره على زيادة اداء المنظمات.

د. ارتباطها الإيجابي بالإدارة الطويلة المدى بوصفها اداة للتغيير الإيجابي.

ويرى الباحثان أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في الاستشراف للمستقبل بالاستعداد والتخطيط له وفق الأهداف والخطط المبتغاة والتي يتكيف الأفراد العاملين معها ويكونون ذو حماس وشغف والتطلع لتحقيقها من خلال تعليمهم وتدريبهم وتطويرهم من جهة وأعداد قادة للمستقبل ذوي تحدي وجراءة لبناء أفكار ومتغيرات وأساليب تتلاءم مع ظروف المنظمة لمواجهة التغيرات والتحديات ذات المساس المباشر وغير المباشر بعمل المنظمة.

**3. أبعاد القيادة التحويلية:** تباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لاهتماماتهم وخلفياتهم الفكرية، ففي عام (1994) قام كل من (Avolio & Bass) بتطوير مكونات ونموذج أبعاد القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد تبدأ جميعها بحرف (I) وعرفت بـ (I4) هي: (تأثير مثالي، دافعية إلهامية، استثارة فكرية، اعتبارات فردية) وخلال مراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية، ويمكن توضيحها خلال الجدول (2):

الجدول (2): أبعاد القيادة التحويلية حسب آراء أبرز الباحثين والكتاب

ت	أسم الباحث	السنة	الأبعاد
1	Tauber	2012	بُعد كارزمي، حافظ إلهامي، استثارة فكرية، اعتبار فردي.
2	Hoch et al	2016	استثارة فكرية، مراعاة فردية، تأثير مثالي، دافع إلهامي.
3	Boamah	2017	تأثير مثالي، دافعية إلهامية، اعتبار فردي، استثارة فكرية.
4	Jiang et al	2017	تأثير مثالي، دافع إلهامي، اعتبار فردي، استثارة فكرية.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى أبرز الدراسات السابقة وما تناولته من أبعاد القيادة التحويلية.

وبعد اطلاع الباحثان على ما قدمته الدراسات السابقة فلقد اعتمد في البحث الحالي على تصنيف البحث لـ (Jiang et a, 2017)، لكونها من أكثر الدراسات الملائمة لبيئة البحث من جهة ومن جهة أخرى قد تم تطبيقها في البيئة العراقية من قبل باحثين سابقين إضافة إلى سهولة فهم أفراد عينة البحث فقراتها وأبعادها وملائمتها لهم، لتكون الأبعاد كالاتي:

أ. **التأثير المثالي:** كان يسمى هذا البعد بالكاريزما ويعد أمر أساسي لعملية القيادة التحويلية إذ يتضمن كسب ثقة الآخرين واحترامهم من خلال أتخاذ موقف إيجابي من المواقف والقضايا الصعبة وتأكيدُه على أهمية القرارات والقيم الأخلاقية، والالتزام (Hancot, 2005: 19)، ولقد عدها (Bass) من أعلى مستويات القيادة التحويلية إذ يتصرف القائد التحويلي بطرق تتلاءم مع الأفراد المرؤوسين من خلال الأصغاء، تقديم الاحترام، تقديم التغذية العكسية، وصنع التوجه بغية النظر لحاجات الآخرين وتفضيل حاجاتهم الشخصية على حاجته من أجل تحقيق الأهداف، فالقائد يمتلك قدرات لإظهار السلوك المعنوي والأخلاقي كذلك عليه اظهار القوة عندما يكون ذلك ضرورياً (Tauber, 2012: 6).

يصف التأثير المثالي السلوك لدى القائد الذي يحظى باحترام وتقدير وأعجاب المرؤوسين لكونه نموذج مثالي لما يُؤديه من دور مهم بالمنظمة كتقديم احتياجات المرؤوسين على احتياجاته الشخصية والمشاركة بالمخاطر التي يتعرض لها المرؤوسين ويكون التصرف وفق معايير أخلاقية عالية (حامد وحسون، 2010: 115)، يتكون هذا البعد من صيغتين هما الأولى هي: تأثير مثالي للسمة (Attribute) وينال القائد بموجبها الاحترام والثقة. والثانية هي: تأثير مثالي للسلوك (Behavior) هنا يُظهر القائد السلوك الرّاقى من خلال تضحيتُه بحاجاته الشخصية لأجل تحسين الأهداف لجماعة العمل (pihie & Sadeghi, 2012: 188).

ب. **الدافعية الإلهامي:** تعد (الدافعية الإلهامية) تسمية مُعبّرة عن السلوكيات للقائد التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس والتحدي من أجل تحقيق الأفضل فهو كقائد متفاني لمرؤوسيه يشجعهم للاندفاع واستلهم القيم منه من خلال مواقفه الشخصية (Ifeany & iOdumeru, 2015: 356)، فيما يشير (الغزالي، 2012: 30) إلى أن التحفيز يحدث عندما يسلك القائد طرق عديدة يحفز العاملين ويلهمهم ويدفعهم للتحدي ولمواجهة الصعوبات والسعي المُستمر لإيجاد معنى لما يؤمنون به من أعمال فحماسه مثال على تحفيزهم ويولد في نفوسهم رُوح الفريق والرغبة لتحقيق مصالح المنظمة.

ج. **الاستشارة الفكرية:** حسب البعد الحالي فإن القائد يقوم بمساعدة المرؤوسين لإعادة التفكير بصورة صحيحة وبطريقة جديدة بمشاكل العمل وقضاياها الإستراتيجية، ويشجعهم على الابتكار والتجديد وتنمية قدرات الخلق والأبداع، وتوجد عدة أساليب وطرق تساعد بتنشيط بيئة التعلم وأثارة التساؤلات الفكرية لدى الافراد مثل تحدي الواقع النمطي الروتيني بالعمل، إيجاد توافق بتقديم انتقاد ساخر افتراضي لحل المشكلات، وتحدي المرؤوسين فكرياً وتشجيعهم مع مراعاة عدم انتقادهم إمام الآخرين (Odumeru & Ifeanyi, 2013: 356).

د. **الاعتبارات الفردية:** يتصرف هذا البعد من القيادة التحويلية باتجاه إعطاء القائد أهمية مميزة وخاصة لاحتياجات المرؤوسين فيعمل كموجه، ومدرب، وناصح، ومهتم بالنواحي الشخصية للمرؤوسين، فيعطي القائد فرصاً جديدة لتعليم الأفراد وإكسابهم المهارات الإضافية مع الأخذ بنظر الاعتبار الفروقات الفردية بينهم (Felfetal, 2004: 267).

فيما يؤكدان كل من (الطائي والجبوري، 2015: 7) بأنه هناك اعتبارات إنسانية تتطلع لأكثر من تطوير المرؤوسين والتي تُركز على معاملة كل مرؤوس كشخص مميز مما يجنب الإحباط لدى المرؤوسين، فالقادة التحويليين عادةً ما يولون اهتمامهم الخاص بحاجات مرؤوسيهم للنمو والإنجاز، وأن الحوار المفتوح يُدرب المرؤوسين على مهارات الاستماع إذ تقوم على قاعدة ما يسمعه ما يقال ويُلقن لهم فالقادة التحويليين يُمكنون مرؤوسيهم من اتخاذ القرارات ولأ يتخلون عن تقديم الدعم والتوجيه لهم وتقييم مدى تقدمهم.

## ثانياً. التجديد الاستراتيجي:

1. مفهوم التجديد الاستراتيجي: وصف كلاً من (Moreno & Saez, 2011: 44) بأن تبنى الاستراتيجيات الجديدة يزيد من قدرة المنظمة التنافسية عبر تحسين تنفيذ الاستراتيجية الحالية، وفي الحالتين يؤدي للتغيير بالهيكل، العمليات الداخلية، وقدرات المنظمة وينعكس بذلك حدوث التجديد الاستراتيجي. أما (Ole & Tim, 2013: 9) فيصفان بأن تبنى الاستراتيجيات الجديدة يُشكل التجديد الاستراتيجي وخاصاً عندما تقوم المنظمة بإعادة ترتيب عناصرها، وهذا يشبه لحد كبير ريادة الأعمال. وتطوير استراتيجية جديدة. وهذا ما أتفق عليه وأكدّه (الحدراوي، 2015: 33) أن معظم المنظمات تجذبها فكرة ولادة منظمة جديدة من حيث الأفكار، والأعمال، والتحول من مستوى لمستوى آخر من خلال تجديد أفكارها الرئيسة، لتولد بذلك مسؤوليات وأعمال وصلاحيات جديدة أو إعادة تشكيل الاستراتيجية القائمة. وفي الجدول (3) يستعرض الباحثان أبرز المفاهيم الخاصة بالتجديد الاستراتيجي، وكما يأتي:

الجدول (3): رأي الباحثين والكتاب حول مفهوم التجديد الاستراتيجي

ت	الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
1	Schmittetal	2015: 2	هي تلك العملية الإدارية التي تستبدل أو تصحح نموذج العمل المعتمد بالمنظمة لأجل التعامل مع التهديدات والفرص البيئية الجديدة لضمان الانتعاش والبقاء على المدى الطويل.
2	Glaseretal	2015: 206	ذلك التغيير والتحول من الكفاءات والمهارات الحالية إلى تطوير مهارات جديدة باستكشاف طرق جديدة للتقنيات، وإجراءات تنظيمية جديدة، ومجموعات المنتجات بالسوق.
3	Amankwah-Amoahetal	2016: 3	تلك المجموعة من القرارات والتصرفات التي تتخذها المنظمة لضمان تحقيق أعمالها بالمدى الطويل.
4	Mielcarek	2018: 29	ذلك النشاط التفاعلي المقترن بالتغيرات التي تحدث بالبيئة والذي لا يعكس التعقيد الكامل لهذه الظاهرة، بل يستند بالواقع لمجموعة واسعة من الخيارات والمحددات الاستراتيجية.
5	Schmittetal	2018:1	تلك العملية التي تعطي للمنظمة فرصة تغيير المسار المتبع إضافة للتحويل بالقصد والقدرات الاستراتيجية.

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على المصادر المشار إليها.

يعرف الباحثان التجديد الاستراتيجي بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تعتمدها المنظمة لتصحيح المسار الحالي سواء بصورة (وقائية) أو (علاجية) لأجل تطوير

استراتيجياتها الحالية لتكون استراتيجيات مستدامة ومرنة للتناسب مع التغييرات البيئية سواء كانت (داخلية أو خارجية) لتحقيق البقاء والنجاح حاضراً ومُستقبلاً.

2. أهمية التجديد الاستراتيجي: تكمن أهمية التجديد الاستراتيجي بأنه يُساعد المنظمات على تنفيذ التغييرات التي تقوم بها أي يساعدها بتحسين قدراتها لأجل القيام بتغيير الأنماط الداخلية والخارجية المطلوبة (Capron & Mitchell, 2009: 294)، كذلك يوضح (Balasubrahmanyam et al., 2012: 167) و(Hess & Hess, 2016: 45) أن التجديد الاستراتيجي هو عبارة عن عملية تحتاج لها جميع المنظمات ويمكن تطبيقها متى ما دعت الحاجة إليها مهما كان عمر وحجم المنظمة كونها تعكس أبرز الاهتمامات التي تقوم بها المنظمة تجاه الأدوار التي يُمارسها الأفراد بهذه العملية من جهة، ومن جهة أخرى يوضح الفهم السلوكي للمخاطر التي ترافق هذه العملية.

ويبين (Glaseretal, 2015: 306) ويذهب برأيه لأبعد من ذلك حيث يرى ان التجديد الاستراتيجي شكلاً من أشكال ريادة الأعمال بالمنظمات، لأنه يُعطي لها قدرة بالحصول على فرص جديدة بسوق المنتجات. أن المنظمات التي تترك الفرص وتستفاد منها وتشعر بأنها حققت فرص سوقية أكبر من خلال سلوكها الأستباقي، على الأرجح تكون قادرة من القيام بعملية التجديد الاستراتيجي (Kreiseretal, 2010: 150) أن الأسباب التي تدفع المنظمات لتقوم بالتجديد الاستراتيجي هو التغيير والتحول التكنولوجي الذي يحدث بالمنظمة والذي يجعل العديد من كفاءتها ومواردها الخالية بعيدة كل البعد عن التغييرات الجديدة، ولهذا توابك المنظمات تلك التغييرات الجديدة لتحسين كفاءتها وموجوداتها لأجل الحفاظ على تميزها ومكانتها (Lu, 2018: 2).

3. أبعاد التجديد الاستراتيجي: على الرغم من حداثة ظهور التجديد الاستراتيجي إلا أننا نجد الباحثون قد وضعوا أبعاد متعددة له، بحسب وجهات نظرهم المختلفة ومنطلقاتهم التي عكست ثقافة المدارس التي ينتمون لها والخلفية الفكرية لهم، وسنوضح بالجدول (4) أبعاد التجديد الاستراتيجي لمجموعة من الباحثين حسب آرائهم ووفقاً للتسلسل الزمني لها:

الجدول (4): أبعاد التجديد الاستراتيجي

ت	أسم الباحث	السنة	الأبعاد
1	Fuller & Volberda	1997	الإنعاش، تجديد الشباب، المغامرة، إعادة الهيكلة
2	Begin et al	2012	الإنعاش، تجديد الشباب، المغامرة، إعادة الهيكلة
3	Rajes	2013	المحتوى، السياق
4	Masad	2016	إعادة الهيكلة، أعضاء الطابع المهني على الإدارات
5	Schmitt & volbarda	2018	العمليات، البعد السابق، النتائج

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه.

اعتمدت الباحثان في دراستهما على نموذج أبعاد الباحثين (Fuller & Volberda: 1997) باعتبارهما من أوائل الباحثين الذين تطرقوا لمفهوم التجديد الاستراتيجي مع تسكين كلاً من بعد (المغامرة وإعادة الهيكلة) كونها لا يتناسبان وتوجهات البحث الحالي، وسيتم توضيح هذه الأبعاد بالتفصيل وكالاتي:

1. **الانتعاش Reanimating**: يشير (Tushman et al., 2013: 7) إلى أن المنظمة تقوم بتخصيص قيادتها المتطورة بشكلها الجماعي بغية الحصول على معرفة مشتركة عن التجديد

الاستراتيجي، أذ أصبح التغيير وما يرافقه من حالة (عدم الرضا عن الوضع الحالي) من المعايير السلوكية الجديدة لفرق الإدارة الكبيرة، على الرغم من أن كبار القادة يدعمون عملية التعلم المزدوج إلا أنه يتم أنشاءه و توجيهه وانطلاقه من الأسفل الى الأعلى، حيث يتم تمكين هذه الحركات الاجتماعية المشتركة عبر أتباع منهج اللغة المشتركة بين الأفراد، والطموح المشترك لديهم، وحل مشكلات المنظمة، والخوض بسلسلة من الإجراءات والالتزامات والمبادرات الاستراتيجية المرتبطة بها والتابعة بنفس الوقت للمنظمة، وكل تلك الأمور مجتمعة تؤدي للتجديد الاستراتيجي. ويرى كل من (Begin et al., 2012: 23) إلى أن الإنعاش يتضمن إعادة تنشيط الكفاءات الحالية في وحدة مستقلة ديناميكية عن المنظمة لأجل اختيار تقنيات جديدة أو منتج جديد والتي لا تتطلب سرعة محددة.

**2. تجديد الشباب Rejuvenation:** افترض كل من (Fuller & Volberda, 1997: 111) بأن تجديد الشباب من أصعب الأنواع لعمليات التجديد ذلك لأنه يتطلب من المنظمة أن تنشيط الكفاءات الرئيسية الخاصة بها، ويحتوي هذا البعد على مخاطر كبيرة بسبب سرعته وصعوبته لأنه يشمل كل المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى هنالك احتمالين الأول أن هذه العملية لا تبدأ والثاني هو احتمال أن تنهار المنظمة بسبب فقدان ما لديها أو الفوضى. ويرى (Begin et al., 2012: 23) أن هذا البعد يتضمن إعادة نشيط الهياكل الأساسية المركزية للمنظمة، والذي يتطلب تغيير جذري بسلوك الأفراد والهيكل التنظيمي والتقنيات والاستراتيجية.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة المبحوثة:

#### 1. متغير القيادة التحويلية

أ. التأثير المثالي: وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد التأثير المثالي كأحد ابعاد متغير القيادة التحويلية، إذ يظهر الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية بالنسبة للفقرات ومستوى الاجابة لآراء العينة المبحوثة، إذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (1) والتي نصها (تحظى باحترام وثقة العاملين) بوسط حسابي (3.952) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.603)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (15.258)، وجاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الأهمية النسبية وهذه النتيجة تدل على ان الإدارة العليا في الوزارة تحظى بمقبولية واحترام وثقة العاملين لديها. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (6) والتي نصها (تواجه المواقف الصعبة بشكل إيجابي) وبوسط حسابي (3.590) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.766)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (21.337) وجاءت هذه الفقرة بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية وذلك لارتفاع مستوى التشتت لها وهذا يشير الى الإدارة العليا تواجه المواقف الصعبة بشكل إيجابي ومقبول. اما على مستوى اجمالي بعد التأثير المثالي فقد حصل على وسط حسابي بلغ (3.721) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.556). وهذه النتيجة تشير الى ان ادارة العليا في وزارة التربية تمتلك القدرة على أقناع العاملين بأهمية التغيير وزيادة حماسهم للعمل، فضلاً عن ان الإدارة العليا تمتلك قدره مقبولة على توضيح الغرض الاساسي لأداء المهمات المناطة بالمرؤوسين بحسب المهام المكلفين بها بأسلوب سهل بعيداً عن التعقيد، وبالتالي فان هذه النتيجة تدل على ان هناك توفر أحد ابعاد نمط القيادة التحويلية في وزارة التربية.

الجدول (5): يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد التأثير المثالي

الفقرات	هل أن الإدارة العليا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1	تحظى باحترام وثقة العاملين.	3.952	0.603	15.258	1	أنتق
2	تواجه صعوبة بمراعاة العوامل الأخلاقية بالعمل.	3.675	0.813	22.122	5	أنتق
3	تمتلك القدرة على أفعال العاملين بأهمية التغيير وزيادة حماسهم للعمل.	3.723	0.704	18.909	3	أنتق
4	توضح الغرض الاساسي لأداء المهمات المناطة بالمرووسين.	3.687	0.840	22.783	6	أنتق
5	توفر مناخ يُشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادتها.	3.699	0.676	18.275	2	أنتق
6	تواجه المواقف الصعبة بشكل إيجابي.	3.590	0.766	21.337	4	أنتق
	الوسط العام	3.721	0.556			

ب. بعد الاستشارة الفكرية: اوضحت النتائج المتعلقة ببعد الاستشارة الفكرية والمبينة في الجدول (6) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (3) والتي نصها (تثق بأفكار العاملين بشكل كبير) بوسط حسابي (3.747) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.730)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (19.482) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية. وهذا يدل على ان الادارة العليا تثق بأفكار العاملين بشكل كبير وتشجعها. أما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (6) والتي نصها (تتعرف باستمرار على ما يؤد العاملين تحقيقه بحياتهم العملية) وبوسط حسابي (3.494) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.739)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (21.151). وهذا يشير الى ان الادارة العليا لديها اهتمام ملموس على ما يؤد العاملين تحقيقه بحياتهم العملية. اما على المستوى الاجمالي فقد حقق بعد الاستشارة الفكرية وسط حسابي قدره (3.598) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.553). وتعكس هذه النتيجة ان الادارة العليا تهتم بمستوى جيد ببعد بالاستشارة الفكرية من خلال الحرص على الاستماع الى مقترحات وأفكار العاملين بالمواضيع التي من شأنها تطوير العمل وادخال اساليب مبتكرة وجيدة لرفع مستوى اداءهم وبما ينعكس على العمل في الوزارة بصورة عامة.

الجدول (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد الاستشارة الفكرية

ت	الفقرات	هل ان الإدارة العليا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1	تشجع العاملين على الأبداع والتجديد بالأفكار.	3.627	0.776	21.395	6	أنتق	
2	تسعى لبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات.	3.578	0.718	20.067	3	أنتق	

ت	الفقرات هل ان الإدارة العليا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
3	نتق بأفكار العاملين بشكل كبير.	3.747	0.730	19.482	1	أتفق
4	تشارك العاملين أفكارهم وتستمع لوجهات نظرهم عندما تُحاول حل مشاكل العمل.	3.590	0.766	21.337	5	أتفق
5	تطلب اقتراحات جديدة لإنجاز مهام العمل.	3.554	0.703	19.781	2	أتفق
6	تتعرف باستمرار على ما يؤدي العاملين تحقيقه بحياتهم العملية.	3.494	0.739	21.151	4	أتفق
	الوسط العام	3.598	0.553			

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

**ج. بعد الاعتبارات الفردية:** اوضحت النتائج المتعلقة ببعد الاعتبارات الفردية والمبينة في الجدول (7) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (5) والتي نصها (تحرص على وضع أهداف العمل بما يُناسب قدرات العاملين) بوسط حسابي (3.699) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.808)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (21.844) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى السادس من حيث الاهمية النسبية. وهذا يشير الى ان الادارة العليا تحرص على وضع أهداف العمل بما يُناسب قدرات العاملين. اما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (2) والتي نصها (تحرص على تدريب وتنمية قدرات العاملين بشكل مُستمر) وبوسط حسابي (3.530) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.786)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (22.266) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى السابع من حيث الاهمية النسبية. وهذا مما يشير الى سعي الادارة العليا وحرصها على تدريب وتنمية قدرات العاملين بشكل مُستمر. اما اجمالا فقد حقق بعد الاعتبارات الفردية وسط حسابي (3.613) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.524). اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان الادارة العليا تهتم وبمستوى جيد ببعد الاستشارة الفكرية اذ تحرص الادارة العليا على وضع أهداف العمل بما يُناسب وقدرات العاملين اضافة الى حرصها المستمر على اشراك العاملين بدورات تدريبية لتنمية قدراتهم كما وتعطي انتباها للعاملين الذين لديهم قدرات تُميزهم عن غيرهم وتهتم بتنمية قدراتهم وتوظيفها بأسلوب صحيح.

الجدول (7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد الاعتبارات الفردية

ت	الفقرات هل أن الإدارة العليا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
1	تراعي الفروق الفردية بين العاملين بالوزارة.	3.627	0.728	20.072	3	أتفق
2	تحرص على تدريب وتنمية قدرات العاملين بشكل مُستمر.	3.530	0.786	22.266	7	أتفق
3	تعتبر مشاركة العاملين بعملية التخيير مهمة.	3.566	0.768	21.537	5	أتفق

ت	الفقرات هل أن الإدارة العليا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
4	تعطي انتباها للعاملين الذين لديهم قدرات تُميزهم عن غيرهم.	3.615	0.778	21.521	4	أُتفق
5	تحرص على وضع أهداف العمل بما يُناسب قدرات العاملين.	3.699	0.808	21.844	6	أُتفق
6	تعامل العاملين باحترام بوزارتنا.	3.602	0.661	18.351	1	أُتفق
7	تُعبّر للعاملين عن تقديرها عندما ينجزون عمل جيد.	3.651	0.706	19.337	2	أُتفق
	الوسط العام	3.613	0.524			

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

د. بعد الدوافع الإلهامية: اوضحت النتائج المتعلقة ببعد الدوافع الإلهامية والمبينة في الجدول (8) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (1) والتي نصها (تشجع العاملين على حمل رؤية التغيير) بوسط حسابي (3.687) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.562)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (15.243) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية. وهذا يشير الى ان الادارة العليا تسعى دائماً لتشجع العاملين على حمل رؤية التغيير. اما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (6) والتي نصها (تعلن النتائج الإيجابية لجهود العاملين وتمنح الحوافز للمتميزين منهم بالعمل) وبوسط حسابي (3.410) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.681)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (19.971) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الثالث من حيث الأهمية النسبية. وهذا يشير الى ان الادارة العليا تعلن النتائج الإيجابية لجهود العاملين وتمنح الحوافز للمتميزين منهم بالعمل. اما اجمالاً فقد حقق بعد الدوافع الإلهامية وسط حسابي (3.564) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.481). وهذا يدل على ان الادارة العليا تحرص على أنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي كما وتهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة المستقبلية. كما ان الادارة العليا تعتمد مبدأ الشفافية اذ تعلن النتائج الإيجابية لجهود العاملين وتمنح الحوافز للمتميزين منهم بالعمل.

الجدول (8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد الدوافع

#### الإلهامية

ت	الفقرات هل أن الإدارة العليا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
1	تشجع العاملين على حمل رؤية التغيير.	3.687	0.562	15.243	1	أُتفق
2	تحرص على استثارة دافعية العاملين من أجل التغيير بطريقة تجعلهم يفكرون بتفاؤل وأنهم بأماكنهم النجاح.	3.651	0.740	20.268	4	أُتفق

ت	هل أن الإدارة العليا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
3	تحرص على أنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.530	0.704	19.943	2	أنتفق
4	تهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة المستقبلية.	3.506	0.722	20.593	5	أنتفق
5	تشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.	3.602	0.811	22.515	6	أنتفق
6	تلن النتائج الإيجابية لجهود العاملين وتمنح الحوافز للمتميزين منهم بالعمل.	3.410	0.681	19.971	3	أنتفق
	الوسط العام	3.564	0.481			

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

اما اجمالاً فقد حقق متغير القيادة التحويلية وسطاً حسابياً (3.624) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.464) وهذا مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على ان القيادة تهتم بحاجات المرؤوسين وتسعى الى اشباعها كذلك تضع رؤية واضحة للمستقبل وتعمل على تحفيز المرؤوسين وتهيئة كافة المستلزمات المطلوبة لبلوغ هذه الرؤية. ولترتيب الأهمية لأبعاد متغير القيادة التحويلية، تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف لمعياري وكما هو مبين في الجدول (9) اذ يتضح ان بعد (الدوافع الإلهامية) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد متغير القيادة التحويلية اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى وهذا يشير الى ان سلوكيات القائد هي التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس وتحدي من أجل تحقيق الأفضل فهو كقائد إلهامي لمرؤوسيه يشجعهم للدفاع واستلهم القيم منه من خلال مواقفه الشخصية.

الجدول (9): ترتيب الأهمية باعتماد معامل الاختلاف لأبعاد متغير القيادة التحويلية

ت	ابعاد متغير القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	التأثير المثالي	3.721	0.556	14.942	3
2	الاستثارة الفكرية	3.598	0.553	15.370	4
3	الاعتبارات الفردية	3.613	0.524	14.503	2
4	الدوافع الإلهامية	3.564	0.481	13.496	1

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

## 2. متغير التجديد الاستراتيجي:

أ. بعد الإنعاش: وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد الإنعاش كأحد ابعاد متغير التجديد الاستراتيجي، إذ يظهر الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية بالنسبة للفقرات ومستوى الاجابة لأراء العينة المبحوثة، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (5) والتي نصها (تقوم بتنشيط مهارات الموظفين والتجديد في مجمل نتائجها) بوسط حسابي (3.807) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.756)، اذ بلغ

معامل الاختلاف لها (19.858) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية. وهذا ما يشير الى ان الادارة العليا تقوم بتنشيط مهارات الموظفين والتجديد في مجمل نتائجها بصورة تتناسب مع امكانيات العاملين لديها. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (4) والتي نصها (تشرك صغار الموظفين الجدد في الاجتماعات والمناقشات المهمة) وبوسط حسابي (3.482) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.722)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (20.735) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الخامس من حيث الاهمية النسبية وهذه النتيجة تعكس توجه لدى الادارة العليا باشتراك صغار الموظفين الجدد في الاجتماعات والمناقشات المهمة لإكسابهم الثقة بالذات ومهارات واليات التحدث وطرح الافكار في الاجتماعات المهمة. اما على المستوى الاجمالي فقد حقق بعد الإنعاش وسطا حسابيا بلغ (3.665) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.554)، وهذا يدل على الادارة العليا في وزارة التربية تهتم بالموظفين الجدد وتمنحهم فرصة لأبداء آراءهم وتنفيذ أفكارهم واكسابهم المعارف والمهارات اللازمة عند تمثيل الوزارة في الندوات او الاجتماعات الخارجية، والسعي دائما لتوظيف حماس الموظفين الجدد وسلوكياتهم الايجابية لخدمة العملية التربوية وتعتمد على قدر كبير من المعلومات التي يتم جمعها من التغذية العكسية من الإدارات الدنيا.

الجدول (10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد الإنعاش

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1	تهتم بالموظفين الجدد وتمنحهم فرصة لأبداء آراءهم وتنفيذ أفكارهم.	3.639	0.742	20.390	4	أتفق
2	توظيف حماس الموظفين الجدد وسلوكياتهم الايجابية لخدمة العملية التربوية.	3.711	0.819	22.070	5	أتفق
3	تعتمد على قدر كبير من المعلومات التي يتم جمعها من التغذية العكسية من الإدارات الدنيا.	3.687	0.679	18.416	1	أتفق
4	تشرك صغار الموظفين الجدد في الاجتماعات والمناقشات المهمة.	3.482	0.722	20.735	5	أتفق
5	تقوم بتنشيط مهارات الموظفين والتجديد في مجمل نتائجها.	3.807	0.756	19.858	2	أتفق
	الوسط العام	3.665	0.554			

ب. بعد تجديد الشباب: بينت النتائج المتعلقة ببعد تجديد الشباب والمبينة في الجدول (11) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (4) والتي نصها (تتابع كافة العمليات بصورة مستمرة وتجري التحسينات على الأداء بصورة عامة) بوسط حسابي (3.663) وبمستوى جيدو بانحراف معياري (0.770)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (21.021) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية. وهذا يشير الى الادارة العليا تتابع كافة العمليات بصورة مستمرة وتجري التحسينات على الأداء

بصورة عامة، اما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (3) والتي نصها (تستبدل باستمرار الأساليب المتقدمة بأخرى حديثة في كافة العمليات) وبوسط حسابي (3.458) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.704)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (20.359) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية. وهذا يدل على ان الادارة العليا تستبدل باستمرار الأساليب المتقدمة بأخرى حديثة في كافة العمليات. اما اجمالاً فقد حقق بعد تجديد الشباب وسط حسابي (3.571) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.532). وهذا مما يدل على ان الادارة العليا تقوم بالموافقة على إجراء تغييرات تتطلبها الظروف البيئية المحيطة بالوزارة وحسب مقتضيات المصلحة العامة اذ تجري التغييرات في الهيكل ليتناسب مع استراتيجياتها كما وتستبدل باستمرار الأساليب المتقدمة بأخرى حديثة في كافة العمليات.

الجدول (11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد تجديد الشباب

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	اتجاه الاجابة
1	تجري التغييرات في الهيكل ليتناسب مع استراتيجياتها	3.590	0.733	20.418	3	أنتفق
2	تهتم بأجراء تغييرات جذرية فيها للحفاظ على مكانتها الريادية.	3.554	0.649	18.261	1	أنتفق
3	تستبدل باستمرار الأساليب المتقدمة بأخرى حديثة في كافة العمليات.	3.458	0.704	20.359	2	أنتفق
4	تتابع كافة العمليات بصورة مستمرة وتجري التحسينات على الأداء بصورة عامة.	3.663	0.770	21.021	4	أنتفق
5	تقوم بالموافقة على إجراء تغييرات تتطلبها الظروف البيئية المحيطة بالوزارة.	3.590	0.812	22.618	5	أنتفق
	الوسط العام	3.571	0.532			

اما اجمالاً فقد حقق متغير التجديد الاستراتيجي وسط حسابي (3.618) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.512) وهذا مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على ان وجود الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي ولجميع الابعاد وبدون استثناء. ولترتيب الأهمية لأبعاد متغير التجديد الاستراتيجي، تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما هو مبين في الجدول (12) اذ يتضح ان بعد (تجديد الشباب) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد التجديد الاستراتيجي اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعاد الاخرى.

الجدول (12): ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد متغير التجديد الاستراتيجي

ت	ابعاد متغير التجديد الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	الإنعاش	3.665	0.554	15.116	2
2	تجديد الشباب	3.571	0.532	14.898	1

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

ولترتيب الأهمية لمتغيرات البحث بصورة عامة، تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما هو مبين في الجدول (13) إذ يتضح ان القيادة التحويلية) جاء بالترتيب الاول من حيث متغيرات البحث إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا المتغير قياسا بمتغير التجديد الاستراتيجي.

الجدول (13): ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لمتغيرات البحث

ت	متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	القيادة التحويلية	3.624	0.464	12.790	1
2	التجديد الاستراتيجي	3.618	0.512	14.140	2

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

ثانياً. تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث: تتناول هذه الفقرة اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، الدوافع الإلهامية) والمتغير التابع التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الإنعاش، تجديد الشباب). إذ ان الهدف من دراسة الارتباط هو الكشف عن قوة او درجة العلاقة بين متغيرين او أكثر، إذ يستخدم معامل الارتباط لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الأخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الأخر. إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.3 إلى +0.7). وايجابياً مقبولاً عندما يكون (0.1 إلى +0.3)، في حين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون (-0.3 إلى -0.7)، وسلبياً ضعيفاً عندما يكون (-0.3 إلى 0)، أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، و(-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و(0) يشير إلى عدم وجود، وسوف يتم الاعتماد على قيمة (t) لاختبار معنوية معامل الارتباط، وجاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما هي مبينة في الجدول (14) كالآتي:

ثالثاً. اختبار فرضية البحث الرئيسية (الأولى): والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتجديد الاستراتيجي): بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والتجديد الاستراتيجي (\*\*0.780) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتجديد الاستراتيجي) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبه وذات دلالة معنوية ما بين القيادة التحويلية والتجديد الاستراتيجي وبمستوى قوي.

1. اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التأثير المثالي والتجديد الاستراتيجي): بلغ معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي والتجديد

- الاستراتيجي (\*\*0.632) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد التأثير المثالي والتجديد الاستراتيجي) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين التأثير المثالي مع التجديد الاستراتيجي.
2. **اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية:** والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاستثارة الفكرية والتجديد الاستراتيجي): بلغ معامل الارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية والتجديد الاستراتيجي (\*\*0.661) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني نقيض الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاستثارة الفكرية والتجديد الاستراتيجي). وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الاستثارة الفكرية والتجديد الاستراتيجي وبمستوى متوسط.
3. **اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة:** والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاعتبارات الفردية والتجديد الاستراتيجي): بلغ معامل الارتباط بين بعد الاعتبارات الفردية والتجديد الاستراتيجي (\*\*0.716) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاعتبارات الفردية والتجديد الاستراتيجي). وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الاعتبارات الفردية والتجديد الاستراتيجي وبمستوى قوي.
4. **اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة:** والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الدوافع الإلهامية والتجديد الاستراتيجي): بلغ معامل الارتباط بين بعد الدوافع الإلهامية والتجديد الاستراتيجي (\*\*0.734) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الدوافع الإلهامية والتجديد الاستراتيجي). وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية للدوافع الإلهامية والتجديد الاستراتيجي وبمستوى قوي.
- اختبار فرضيات الارتباط الفرعية بين ابعاد متغير (القيادة التحويلية) وابعاد متغير (التجديد الاستراتيجي) وكما هو مبين في الجدول (14):**
1. بلغت قيمة علاقات الارتباط بين متغير (القيادة التحويلية) وابعاد (التجديد الاستراتيجي) كما هي في الجدول (14) وعلى التوالي (\*\*0.728، \*\*0.740) وتشير جميعها الى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وطرديّة، إذ بلغت معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وبعدها الإنعاش ما قيمته (\*\*0.740) وتشير الى وجود علاقة طردية موجبة وبمستوى قوي، أما علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية وبعدها تجديد الشباب فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (\*\*0.728) وهي علاقة طردية موجبة وبمستوى قوي. وبالتالي فإن ذلك يدل على ان القيادة التحويلية تؤثر بصورة ايجابية على التجديد الاستراتيجي وكذلك على جميع ابعادها.
2. بلغت قيمة علاقات الارتباط بين بعد (التأثير المثالي) وابعاد (التجديد الاستراتيجي) كما هي في الجدول (14) وعلى التوالي (\*\*0.601، \*\*0.590) وتشير جميعها الى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وطرديّة، إذ بلغت معامل ارتباط بين بعد التأثير المثالي وبعدها الإنعاش ما قيمته (\*\*0.590) وتشير الى وجود علاقة طردية موجبة وبمستوى متوسط، أما علاقة ارتباط بين بعد التأثير المثالي وبعدها تجديد الشباب فقد بلغت قيمتها (\*\*0.601) وتدل القيم على وجود علاقة ارتباط بين بعد التأثير المثالي وبعدها تجديد الشباب وبمستوى متوسط.

3. بلغت قيمة علاقات الارتباط بين بعد (الاستشارة الفكرية) وابعاد (التجديد الاستراتيجي) كما هي في الجدول (14) وعلى التوالي (\*\*0.630، \*\*0.615) وتشير جميعها الى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وطردية اذ بلغت معامل ارتباط بين بعد الاستشارة الفكرية وبعد الإنعاش ما قيمته (\*\*0.615) وتشير الى وجود علاقة طردية موجبة وبمستوى متوسط، أما معامل ارتباط بين بعد الاستشارة الفكرية وبعد تجديد الشباب فقد بلغت قيمته (\*\*0.630) عند مستوى (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وتشير وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد الاستشارة الفكرية و بعد تجديد الشباب وبمستوى متوسط.

4. بلغت قيمة علاقات الارتباط بين بعد (الاعتبارات الفردية) وابعاد (التجديد الاستراتيجي) كما هي في الجدول (14) وعلى التوالي (\*\*0.682، \*\*0.666) وتشير جميعها الى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وطردية، اذ بلغت علاقة ارتباط بين بعد الاعتبارات الفردية وبعد الإنعاش ما قيمته (\*\*0.666) وهي علاقة طردية موجبة وبمستوى متوسط، أما علاقة ارتباط بين بعد الاعتبارات الفردية وبعد تجديد الشباب فقد بلغت قيمتها (\*\*0.682) اذ بلغت قيمة مستوى الدلالة لها (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وتدل القيمة على وجود علاقة ارتباط بين بعد الاعتبارات الفردية وبعد تجديد الشباب وبمستوى متوسط.

5. بلغت قيمة علاقات الارتباط بين بعد (الدوافع الإلهامية) وابعاد (التجديد الاستراتيجي) كما هي في الجدول (14) وعلى التوالي (\*\*0.644، \*\*0.737) وتشير جميعها الى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وطردية، اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد الدوافع الإلهامية وبعد الإنعاش ما قيمته (\*\*0.737) وتشير الى وجود علاقة طردية موجبة وبمستوى قوي، أما علاقة ارتباط بين بعد الدوافع الإلهامية وبعد تجديد الشباب فقد بلغت قيمتها (\*\*0.644) وهي علاقة طردية موجبة وبمستوى متوسط، وبالتالي فإن ذلك يشير الى مدى اهمية الدوافع الإلهامية بالتعامل الايجابي مع جميع ابعاد التجديد الاستراتيجي.

الجدول (14): قيم الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد التجديد الاستراتيجي

النسبة المئوية	عدد الفرضيات المقبولة	ابعاد التجديد الاستراتيجي		قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد متغير القيادة التحويلية
		تجديد الشباب	الإنعاش		
100%	2	**0.601	**0.590	قيمة الارتباط	التأثير المثالي
		0.000	0.000	Sig	
100%	2	**0.630	**0.615	قيمة الارتباط	الاستشارة الفكرية
		0.000	0.000	Sig	
100%	2	**0.682	**0.666	قيمة الارتباط	الاعتبارات الفردية
		0.000	0.000	Sig	
100%	2	**0.644	**0.737	قيمة الارتباط	الدوافع الإلهامية
		0.000	0.000	Sig	
100%	2	**0.728	**0.740	قيمة الارتباط	القيادة التحويلية
		0.000	0.000	Sig	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) \*\*

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

رابعاً. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط إذ يتبين من خلال الجدول (15) ما يلي:

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي (125.566). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.608) يتضح بان القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (61%) من المتغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (39%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.861) بان زيادة القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التجديد الاستراتيجي بنسبة (86%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.499)، بمعنى عندما يكون القيادة التحويلية مساويا للصفر فان التجديد الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

$$Y = 0.499 + 0.861 (X)$$

الجدول (15): تحليل القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي

القيادة التحويلية	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الدلالة
التجديد الاستراتيجي		0.499	0.861	0.608	125.566	11.206	0.000	معنوي

t الجدولية = 1.664

الجدول (16): تحليل بعد التأثير المثالي في التجديد الاستراتيجي

التأثير المثالي	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الدلالة
التجديد الاستراتيجي		1.454	0.582	0.399	53.830	7.337	0.000	معنوي

t الجدولية = 1.664

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الاستثارة الفكرية في التجديد الاستراتيجي) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط إذ يتبين من خلال الجدول (17) ما يلي:

$$Y = 1.416 + 0.612 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الاستثارة الفكرية في التجديد الاستراتيجي (62.950). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءاً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الاستثارة الفكرية في التجديد الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على ان لبعدها الاستثارة الفكرية تأثير فاعل وجيد على التجديد الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.437) يتضح بان بعد الاستثارة الفكرية تفسر ما نسبته (43%) من المتغيرات التي تطرأ على

التجديد الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (57%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.612) بان زيادة بعد الاستثارة الفكرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التجديد الاستراتيجي بنسبة (61%). قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.416)، بمعنى عندما يكون بعد الاستثارة الفكرية مساويا للصفر فان التجديد الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

الجدول (17): تحليل بعد الاستثارة الفكرية في التجديد الاستراتيجي

الاستثارة الفكرية	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الدلالة
التجديد الاستراتيجي		1.416	0.612	0.437	62.950	7.934	0.000	معنوي

t الجدولية = 1.664

خامساً. الفرضية الرئيسية (الثالثة): والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية معاً في التجديد الاستراتيجي) وكما هو مبين في جدول (18):  
اذ يوضح الجدول (18) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$$Y = 0.340 + 0.211 X_1 - 0.084 X_2 + 0.190 X_3 + 0.425 X_4$$

ويتضح من الجدول (18) ما يأتي:

- بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (34.092). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.48) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية معاً في التجديد الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان ابعاد القيادة التحويلية لها تأثير فاعل وجوهري في التجديد الاستراتيجي.

- من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.636) يتضح بان ابعاد القيادة التحويلية معاً قادر على تفسير ما نسبته (63%) من التغيرات التي تطرأ على (التجديد الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (37%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث.

- باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات وبعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على بعدي (التأثير المثالي، الدوافع الإلهامية)، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (65.361) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.11) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) ويمكن التعبير عن الانموذج بالصورة النهائية بالشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_4 X_4$$

$$Y = 0.361 + 0.337 X_4 + 0.555 X_4$$

- من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.620) يتضح بان بعدي (التأثير المثالي، الدوافع الإلهامية) قادر على تفسير ما نسبته (62%) من التغيرات التي تطرأ على (التجديد الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (38%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث.

- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد التأثير المثالي البالغ (0.337) بان زيادة بعد التأثير المثالي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التجديد الاستراتيجي) بنسبة (33%).
  - ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد الدوافع الإلهامية البالغ (0.555) بان زيادة بعد الدوافع الإلهامية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التجديد الاستراتيجي) بنسبة (55%).
- لاختبار الفرضيات الفرعية بين ابعاد القيادة التحويلية في ابعاد التجديد الاستراتيجي يتبين من خلال الجدول (18) ما يلي:

1. **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في بعد الإنعاش): اذ يتبين من خلال الجدول (18) انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد (الدوافع الإلهامية) في بعد (الإنعاش) اذ يتبين من خلال القيمة الحرجة C.R البالغة (4.818) انها اكبر من القيمة المعيارية الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد (الدوافع الإلهامية) في بعد (الإنعاش) اما الابعاد الباقية والمتمثلة ب( التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) فقد بينت النتائج انه لا يوجد تأثير بينهم في بعد الإنعاش.

2. **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في بعد تجديد الشباب): اذ يتبين من خلال الجدول (18) انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعدي (الاعتبارات الفردية، الدوافع الإلهامية) في بعد (تجديد الشباب) اذ يتبين من خلال القيمة الحرجة C.R البالغة (1.994، 2.269) على التوالي انها اكبر من القيمة المعيارية الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعدي (الاعتبارات الفردية، الدوافع الإلهامية) في بعد (تجديد الشباب) اما الابعاد الباقية والمتمثلة ب(التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية) فقد بينت النتائج انه لا يوجد تأثير بينهم في بعد تجديد الشباب.

الجدول (18): التأثير ابعاد القيادة التحويلية في ابعاد التجديد الاستراتيجي

الابعاد التجديد الاستراتيجي	المسار	ابعاد القيادة التحويلية	الاوزان الإحصائية	S.E.	C.R. الدرجة المعيارية	C.R الدرجة المعيارية الحرجة	P	الدلالة	عدد الفرضيات المقبولة	النسبة المئوية
الإنعاش	<---	التأثير المثالي	.215	.120	1.795	1.96	.073	غير معنوي	1	25%
	<---	الاستثارة الفكرية	.042	.132	.315		.753	غير معنوي		
	<---	الاعتبارات الفردية	.095	.134	.706		.480	غير معنوي		
	<---	الدوافع الألهامية	.608	.126	4.818		***	معنوي		
تجديد الشباب	<---	التأثير المثالي	.173	.123	1.400		.162	غير معنوي	2	50%
	<---	الاستثارة الفكرية	.113	.136	.833		.405	غير معنوي		
	<---	الاعتبارات الفردية	.276	.138	1.994		.046	معنوي		
	<---	الدوافع الألهامية	.295	.130	2.269		.023	معنوي		

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.25.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. تعد القيادة التحويلية من أهم دوافع التجديد الاستراتيجي الايجابي في المنظمات التعليمية وخاصةً وخاصة في أسلوب التعامل مع العاملين من خلال تشجيعهم ومنحهم فرص العمل للارتقاء بمستوى المنظمات التعليمية في جميع مجالات عملها.

2. إن التجديد الاستراتيجي يعد أمر حتمي لا بد على جميع المنظمات أن تقوم به لمواجهة التغييرات المتسارعة التي تنسم بها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
3. جاء بُعد التأثير المثالي وفق ترتيب الأهمية بالتسلسل الأول بالنسبة لأبعاد متغير القيادة التحويلية، مما يعني أن القادة في وزارة التربية يمتلكون كاريزما تمكنهم من التأثير في العاملين.
4. تبين أن مدراء وزارة التربية استطاعوا استعمال قدراتهم التي يمتلكونها في خلق مجموعة من القدرات لاستثمار الفرص التي تتاح لهم سواء من البيئة الخارجية للوزارة أو البيئة الداخلية لها في تعزيز فرص تجديد الوزارة من خلال الإنعاش وإعادة الشباب.
5. تمكن مدراء الإدارة العليا الوزارة من توظيف التغييرات الإيجابية والجيدة التي أحدثتها البيئة وبشكل مقبول لغرض أحداث تلك التغييرات بعمل مديرياتها وأقسامها مما يسهم في تجديد استراتيجيتها المستقبلية.
6. أن الإدارة العليا تواجه المواقف الصعبة بشكل إيجابي ومقبول، فضلاً عن امتلاكها القدرة على أفناع العاملين بأهمية التغيير وزيادة حماسهم للعمل.
7. تحرص الإدارة في الوزارة على الاستماع الى مقترحات وافكار العاملين بالمواضيع التي من شأنها تطوير العمل وادخال اساليب مبتكرة وجيدة لرفع مستوى اداءهم وبما ينعكس على العمل في الوزارة بصورة عامة.
8. تسعى الادارة العليا وحرصها على تدريب وتنمية قدرات العاملين بشكل مستمر، فضلاً عن حرصها المستمر على اشراك العاملين بدورات تدريبية لتنمية قدراتهم كما وتعطي انتباها للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم وتهتم بتنمية قدراتهم وتوظيفها بأسلوب صحيح.
9. ان الادارة العليا تحرص على أنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي كما وتهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة المستقبلية.
10. يوجد توجه لدى الادارة العليا باشراك صغار الموظفين الجدد في الاجتماعات والمناقشات المهمة لإكسابهم الثقة بالذات ومهارات واليات التحدث وطرح الافكار في الاجتماعات المهمة.
11. ان الادارة العليا تقوم بالموافقة على إجراء تغييرات تتطلبها الظروف البيئية المحيطة بالوزارة وحسب مقتضيات المصلحة العامة اذ تجري التغييرات في الهيكل ليتناسب مع استراتيجياتها كما وتستبدل باستمرار الأساليب المتقدمة بأخرى حديثة في كافة العمليات.

#### ثانياً. التوصيات:

1. على الادارة العليا للوزارة أن تسعى إلى استبدال الاساليب المتقدمة بأخرى حديثة في كافة عملياتها من خلال اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي بشكل يتناسب والاستراتيجيات الحديثة، فضلاً عن قيامها بعمليات تحسين الاداء العام في الوزارة.
2. يجب على الادارة العليا في وزارة التربية تهتم بالموظفين الجدد وتمنحهم فرصة لأبداء آراءهم وتنفيذ أفكارهم واكسابهم المعارف والمهارات اللازمة عند تمثيل الوزارة في الندوات او الاجتماعات الخارجية.
3. ضرورة سعي الادارة المستمر إلى توظيف حماس الموظفين الجدد وسلوكياتهم الايجابية خدمة للعملية التربوية.
4. يوصي الباحثان إدارة الوزارة باعتماد مبدأ الشفافية، فضلاً عن الاعلان عن النتائج الايجابية لجهود العاملين وأن تقوم بمنح الحوافز والمكافآت للمتميزين منهم.

5. يجب أن تحرص الإدارة على وضع خطة عمل تتناسب وقدرات العاملين لديها من أجل تحقيق أهداف الوزارة.
6. السماح للمرؤوسين بتقديم اقتراحاتهم بخصوص المشكلات التي تعترضهم، إضافة إلى تقديم أفكارهم بشأن مستقبل الوزارة من مُنطلق أنهم أكثر قرباً من الواقع العملي، الشيء الذي يجعلهم أكثر استعداداً لتوليد الأفكار المتجددة بالوقت المناسب.
7. العمل على رفع مستوى مشاركة الافراد العاملين بوزارة التربية من خلال أشراكهم بالاجتماعات والمناقشات المهمة لإكسابهم مزيد من الثقة، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بأرائهم وأفكارهم بما ينعكس ايجابياً على العمل.
8. ضرورة التكيف مع البيئة الخارجية، كون أن التجديد الاستراتيجي ظهر نتيجةً للتطور البيئي عن طريق إجراء المقارنات العكسية (التغذية العكسية) للتأكد من نجاح عملية التجديد.
9. ضرورة تبني القيادات العليا في الوزارة عمليات التجديد الاستراتيجي، كونه يمثل إطار إداري ومعرفي للمنظمات الراغبة في النمو والتجديد من خلال الآتي:
  - أ. منح الموظفين وخصوصاً الجدد منهم فرصة التعبير عن آرائهم.
  - ب. توظيف قدرات ومهارات الموظفين لخدمة العملية التربوية.
  - ج. البحث عن القيادات ذات التوجه الريادي واستثمار توجهاتهم لتحقيق تجديد استراتيجي.
  - د. محاولة اجراء توافق ما بين بيئة الوزارة الداخلية وبينتها الخارجية.
10. الاهتمام باستقطاب القدرات والقابليات الشبابية الواعدة التي يمكن الاعتماد عليها برسم صورة النجاح المستقبلي.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

#### أ. الرسائل والاطاريح:

1. الحدراوي، رافد حميد عباس، (2015)، دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية: دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- ب. البحوث المنشورة:
  2. إبراهيم، بدوي عبدالله الحاج، (2018)، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 الى 2015، بحث منشور في مجلة العلوم الإدارية، العدد 2.
  3. حامد، سهير عادل، وحسون، شفاء محمد علي، (2010)، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثالث والثمانون.
  4. حسون، محمد، (2016)، دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق، بحث منشور في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (38)، العدد (4).

5. الطائي، علي حسون، والجبوري، علياء جاسم، (2015)، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية -وزارة النفط، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، لمجلد، 16، العدد 60.  
ثانياً المصادر الأجنبية:

**A. Books:**

1. Bass, B. M., (1985), Leadership, and performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY.
2. Tauber, Daniela Beck, (2012), Transformational Leadership: Exploring its Functionality, DISSERTATION of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor Oeconomiae.

**B. Thesis and Dissertations:**

3. Áez-Martínez, J, Francisco. and Onzález-Moreno, Ángela, (2011), Strategic Renewal, Cooperation, And Performance: A Contingency Approach, Journal Of Management And Strategy, Vol. 2, No. 4, Pp. 43-55.
4. Amankwah-Amoah, J., Ottosson, J., & Sjögren, H, (2016), United We Stand, Divided We Fall: Historical Trajectory of Strategic Renewal Activities At The Scandinavian Airlines System, 1946–2012, Business History, Pp: 1-35.
5. Baden-Fuller, C. & Volberda, H. W, (1997), Strategic Renewal: How Large Complex Organizations Prepare For the Future, International Studies of Management & Organization, 27 (2), Pp: 95-120.
6. Balasubrahmanyam, S., Kaipa, P., & Akhilesh, K. B, (2012), The Impact Of A Firm's Financial Flexibility On Its Strategic Renewal: Key Concepts With Evidential Support From Businesses Across Industries, Global Journal Of Flexible Systems Management, 13(3), Pp: 165-175.

**C. Articles & Journals:**

7. Capron, L., & Mitchell, W, (2009), Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal, Organization Science, 20(2), pp: 294-312.
8. Hess, M. F., & Hess, A. M, (2016), Stakeholder-Driven Strategic Renewal, International Business Research, Vol. 9, No, Pp: 53 -67.
9. Hoch, Julia E., William H. Bommer, James H. Dulebohn & Dongyuan Wu, (2016), Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis ", Journal of Management Vol. XX No. X, Month XXXX 1-29.
10. Jiang, Weiping, Xianbo Zhao and Jiongbin Ni, (2017), The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, Sustainability 2017, 9, 1567; doi:10.3390/su9091567 www.mdpi.com/journal/sustainability

11. Odumeru, J. A., Ifeanyi, G. O. (2013), Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.2, pp355-361
12. Rajes, M, (2013), a Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions, Doctoral Dissertation, and Germany.
13. Sadeghi, Amir & Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope, (2012), Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No.
14. Schmitt Achim, Sebastian Raisch and Henk W. Volberda, (2016), Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges, International Journal of Management Reviews, Vol. 00, 1-18 (2016) DOI: 10.1111/ijmr.12117.
15. Sriboonlue, P., & Ussahawanitichakit, P, (2014), Strategic Renewal Capability and Business Success: Evidence from Auto Parts Businesses in Thailand, Journal of International Finance and Economics, Jife, Volume 14, Number 2, Pp: 1-220.

**D. Others:**

16. Lu .s.s, (2018), Strategic Renewal of SME in Mature Manufacturing Industry-The Case of HangOn, Jönköping International Business School, Sweden, pp: 1-19.
17. Tushman, M. L., O'reilly, C. A., & Harreld, J. B, (2013), Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning, Harvard Business School, Pp: 1-42.