

درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش

د. يمنى أحمد عتوم*

د. حسين محمد عتوم**

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٥) معلما ومعلمة تم اختبارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، تم استخدام الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة وتكونت من (٣١) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية)، بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش كانت بدرجة متوسطة. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة تبعا لمتغير: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمت التوصية بأهمية تنمية وتطوير القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في كافة أبعادها من خلال عقد ورش عمل لمديري ومديرات المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرؤيوية، مديري ومديرات المدارس، محافظة جرش.

* قسم الإدارة وأصول التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

** قسم الدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن.

Degree of practicing visionary leadership of the secondary school leadership from the point of view of teachers in Jerash Province

Dr. Yumna Ahmad Atoum

Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Jordan.

Dr. Hussein Mohamad Atoom

Faculty of Educational Sciences, Jerash University, Jordan.

Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing visionary leadership of the secondary school leadership from the point of view of teachers in Jerash Province. To achieve the goals of the study and answer its questions, the descriptive survey approach was used through the development of a questionnaire. The study sample consisted of (315) teachers chosen by the simple random method. The questionnaire was used as a study tool consisting of (31) items distributed to three areas: (vision, communicate vision, enabling vision) after its validity and reliability have been confirmed. The results of the question showed that the degree of practicing visionary leadership of the secondary school leadership from the point of view of teachers in Jerash Governorate was an average degree, and showed the absence of statistically significant not differences at the level of significance ($\alpha=0.05$) between the averages of the responses of the study individuals about attributed to the variables of (gender, educational qualification and years of experience). The study recommended the importance of developing the visionary leadership of secondary school principals in all its areas by holding specialized training courses of school leadership.

Keywords: visionary leadership, Secondary School leadership, Jerash Province.

المقدمة

شهد العصر الحالي العديد من التطورات والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفجار المعرفي، مما جعل المؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، وهذه المتغيرات المحيطة بالمؤسسات التعليمية تشكل ضغوطا كبيرة لإحداث التغيرات اللازمة، وهذا فرض على المؤسسات التعليمية أهمية انتقاء العقول القادرة على الابتكار والتجديد والتصور الصحيح وإيجاد حلول إدارية سريعة. فمن الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة التغيرات المتسارعة في تحقيق أهدافها هي القيادة باعتبارها جوهر العملية الإدارية، ومفتاح النجاح للمؤسسات التعليمية نظرا لدورها الرئيس في التأثير على عناصر العملية الإدارية، والاستثمار الأمثل لمواردها (عتوم، ٢٠١٨).

لذا تحتاج المؤسسات التعليمية ولا سيما المدارس إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة وفعالية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات. فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، لما لها من تأثير مباشر على العملية الإدارية، وقدرة القائد على التأثير في العاملين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، وتمكينها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاءة وفعالية (العمرات، ٢٠١٠).

وكون المدرسة مؤسسة تعليمية هامة ولا تنفصل عن المنظومة التعليمية التعليمية وهي جزء لا يتجزأ منها، فلا بد أن تعتمد الإدارة المدرسية الحديثة على الديمقراطية التي تستند على المشاركة وتفعيل العلاقات الإنسانية ونبد الفردية والتسلط، وتستند إلى التقنيات الحديثة والأسلوب العلمي في تطوير وتجديد التعليم، ويحتل اختيار العناصر القيادية وتأهيلها موقع الصدارة في أولويات التطوير، إذ تتجه البحوث التربوية إلى التركيز على تطوير الإداريين في النظم التعليمية في ضوء النظريات الإدارية الحديثة، لذا ظهرت مجموعة من الاتجاهات الإدارية لإصلاح التعليم هدفت إلى تطوير بنية المدرسة لكي تتواءم مع المتغيرات العالمية، وذلك لتحسين فاعلية المدرسة وبالتالي تحسين مخرجاتها التعليمية ((Kantabutra, 2006). وأشار العامري والغالي (٢٠٠٨) للقيادة بأنها قدرة القائد في التأثير بالعاملين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والإمكانيات الشخصية التي تساعده في رفع وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وبما أن القيادة تشكل محورا أساسيا تعتمد عليه مختلف النشاطات في المؤسسات التعليمية، وذلك لتعقد أعمالها وتشعبها، وتنوع علاقاتها في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتأثيرها بمؤثرات البيئة الخارجية

المختلفة، لذا تطلب الأمر الاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في وجود قيادة إدارية واعية.

وتعد القيادة الفاعلة العنصر الأهم وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في الارتقاء بكفاءة وفاعلية أداء العاملين والإسهام في توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ونجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى توافر القيادة الناجحة والفاعلة المستشرقة للمستقبل القادرة على التنبؤ ومواجهة المشكلات، فقد ظهر توجه جديد في المؤسسات التربوية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة كالقيادة الرؤيوية (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧).

فالقيادة الرؤيوية هي إحدى النماذج القيادية التي تميز القائد الفعال عن غيره من المديرين التقليديين، إذ أصبحت وظيفة القائد الناجح تحقيق التوافق بين حاجات ورغبات المرؤوسين معه، وأهداف المؤسسة التربوية المستقبلية، وتسعى القيادة الرؤيوية إلى إيجاد رؤية واضحة كونها وظيفة أساسية للقائد (البدرى، ٢٠١٥).

وتتعلق القيادة الرؤيوية بمفاهيم الاتصال والتوجيه والإرشاد والتمكين والتأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة فالقيادة الرؤيوية تكمن في تعديل سلوك المرؤوسين بشكل يتناسب مع تحقيق الأهداف، وذلك بزرع الثقة العالية لديهم من خلال قائد يتمتع بالقدرة على الإفصاح عن رؤيته المستقبلية بحيث يبعث الطاقة لدى مرؤوسيه (Griffin & Moorhead, 2014)

ومن خلال ما سبق تبين بأن القيادة الرؤيوية كنمط قيادي إداري حديث ودافع أساسي للمؤسسات التعليمية والتربوية للارتقاء والتميز عن غيرها من المؤسسات، وما تقوم به من رؤية مستقبلية للوضع الراهن وملكانتها بين المؤسسات المختلفة، وهي منفعة مشتركة بين القادة والمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، ولما للقيادة الرؤيوية من أهمية كنمط قيادي تم تناوله في العديد من الدراسات، كما في دراسة (كيلاني والأسمرى، ٢٠٢٢)، ودراسة (عويضة، ٢٠٢١) ودراسة (الهيمني، ٢٠٢١)، وعليه ارتأ الباحثان إلى دراسة درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش.

١- الأدب النظري:

للقيادة الرؤيوية أهمية في تطوير المؤسسات ومواكبة المستجدات وقدرتها على استشراف المستقبل ظهرت العديد من التعريفات للقيادة التربوية، فهي صورة متفق عليها لما تود أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، وتوفر نقطة تصويب لاتجاه المستقبل وتجييب على السؤال كيف نريد أولئك الذين يهمونا أن يفهمونا (Albrecht, 2010). أما (محمد، ٢٠١٢) وأشار إلى أنها تصور أو طموح مستقبلي يسعى

إلى تحقيقه قيادة المؤسسة التعليمية والعاملون والطلبة والمجتمع المحلي، شريطة أن يكون هذا التصور واقعياً وأن يصاغ في عبارة واضحة ومحددة وشاملة ومعبرة، مرنة ومحفزة للخيال والإبداع. وأشارت (عتوم، ٢٠١٩) إلى أن القيادة الرؤيوية تمضي أبعد من الأنواع الأخرى من القيادات لأنها لها قدرة مميزة على إيجاد وتوضيح الرؤيا الواقعية التي لها مصداقية جذابة للمستقبل الذي يطور وضع المؤسسة التعليمية مستقبلاً بالمقارنة بوضعها الحالي.

وحدد (Robbins, 2003:201)، (عويضة، ٢٠٢١) مجموعة من الخصائص للقيادة الرؤيوية على النحو التالي:

- المقدرة على تفسير الرؤية للآخرين، والمقدرة على التعبير عن الرؤية، والمقدرة على توسيع الرؤية.
 - المقدرة على تقديم تصور مقترح لمستقبل المؤسسة من أجل النهوض بها إلى وضع أفضل.
 - المجازفة وتحمل ما قد ينتج من تحديات وعقبات لتطبيق الرؤية.
 - مراعاة حاجات وأهداف المرؤوسين.
 - معرفة متطلبات إحداث التغيير وتحليل البيئة الداخلية والخارجية باستمرار.
 - تطوير استراتيجيات موجهة نحو الإنتاجية والعمل وعرض البيانات المعقدة بطريقة قابلة للفهم والتحليل.
 - إيجاد فرص جديدة وجعل المرؤوسين يعكسون الرؤية من خلال أعمالهم وأفكارهم.
 - غرس الثقة بالمرؤوسين وبمن حولهم وتوجيههم نحو مستقبل أفضل.
- أدوار القيادة الرؤيوية: للقيادة الرؤيوية أدوار لا تقتصر على إعداد الرؤية فحسب، بل تتعداها إلى (فندي، سعيد، طه، ٢٠١٣)، ((Waldman et al, 2006، Kantabutra, 2006)):
- تحديد الآلية التي ستنفذها على أرض الواقع، فيقع على عاتقها اختيار كافة الأساليب والوسائل التي تساند وتدعم تطبيقها، وهذا يتطلب مقدرة عقلانية قابلة للتطبيق في المؤسسات.
 - تجسد في التخطيط الإستراتيجي للرؤية وإيصالها للمرؤوسين، وتهيئة كل الأنظمة والقوانين، وتمكينهم لتحقيق الرؤية.
 - تحديد الهدف أو جوهر الرؤية، والحرص على أن تتسم بالإلهام والتحفيز لتحسين الواقع الملموس والنهوض بالمؤسسة للأفضل، والسعي جاهد للوصول إلى الغاية من الرؤية.
 - إيصال الرؤية للمرؤوسين، وتطبيق الرؤية، وتنظيم وتحفيز المرؤوسين، وهذه تعد محركات مهمة لتحقيق التغيير للمؤسسة التعليمية.

٢- أبعاد القيادة الرؤيوية

وتتكون القيادة الرؤيوية من أبعاد تشكل جوهرها، وهي:

١. الرؤية: صورة ذهنية تخيلية مؤثرة عاطفياً تركز على الطموحات المتجهة نحو التميز والتفوق والإبداع باعتمادها على عبارات مثيرة عند التعبير عن المستوى المرغوب للإنجاز والتحول المنشود في المستقبل (القطامين، ٢٠٠٩)، وتساعد الرؤية على توضيح الطريق والمسار المستقبلي الذي تسلكه المؤسسة، وتوظف الطاقات وتستغل الموارد بشكل أمثل، وتضفي شعور عام بأن المؤسسة تقوم ببناء مستقبلها (الحر، ٢٠٠٩)، وأشار (الخفاجي وآخرون، ٢٠٠٩) إلى أنها التوجه المستقبلي للمؤسسة ومسار أعمالها، فهي بمثابة المرشد والموجهة للمؤسسة لما تحاول أن تقوم به لكي تصبح في مكانة متميزة في المستقبل والتي تسهم في تنمية الطاقات وإثارة الحماس، فتطوير الرؤية الخاصة للمؤسسة أمر مهم.

٢. إيصال الرؤية: لإيصال الرؤية للعاملين داخل المؤسسة على القائد استخدام الاستراتيجيات والوسائل المناسبة لضمان وصول الرؤية المستقبلية وإقناعهم وتشجيعهم على تبنيها من خلال إشراكهم في إعداد الرؤية. فالقائد يؤمن برؤية المؤسسة ويوضحها للعاملين ويساعدهم على فهمها ويضع الاستراتيجيات لضمان تطبيقها، إن إيصال الرؤية لا يتم إلا بعملية الاتصال الفعال (كبلاني والأميري، ٢٠٢٢) كونه أساس نجاح المؤسسات فهو الوسيلة الوحيدة التي يتم من خلالها التواصل داخل المؤسسة وخارجها، ومن غيرها يكون القائد غير مقتدر على اتخاذ القرار وتوجيه الأفراد، ومراقبة ومتابعة مهماته الأساسية وكذلك الأفراد فإنهم لا يدركون المهمات الموكلة اليهم، فتهدر الموارد المادية والبشرية، ولا تستطيع المؤسسة مواكبة التغيرات والمنافسة احتياجات المستفيدين، مما يؤدي إلى انهيار المؤسسة (حريم، ٢٠١٠).

٣. التمكين: يسهم مفهوم التمكين في تعزيز الرؤية من خلال الفهم السليم المتعمق لما يخطط إليه القائد، وذلك من خلال إكسابهم المهارات والقدرات اللازمة وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرار بما يخص مهامهم، فيتحمل العاملون مسؤولية أخطائهم (الكواز، ٢٠١٨) وتكمن أهمية التمكين في أنها تستخرج الطاقات الكامنة للعاملين، وتشركهم في تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالانتماء وبالتالي زيادة طاقتهم الإنتاجية. وهذا يؤثر بشكل ملحوظ على النمط القيادي المتبع والبيئة التنظيمية للمؤسسة (الطراونة والنهدي، ٢٠١٧).

وتعتمد القيادة الرؤيوية على مجموعة من المبادئ (Walden & Shiba, 2001):

- أداء القائد الذي يتميز بروح التحدي والابتكار وتعزيز الرؤوسين للمبادرة وإطلاق الآفاق.

- الدافع الملهم والمليء بالحماس، فالقائد يكون موجها ويعمل على تطور الرؤية المشتركة مع المرؤوسين.
- تشجيع العمل الجماعي ودعم المرؤوسين وتقديم نموذج جيد لهم.
- الوصول إلى أقصى درجات النجاح من خلال العمل بروح الفريق.
- مراقبة الواقع ببصيرة وتيقظ لإدراك التغيرات في المؤسسة.
- الموازنة بين الضغط الخارجي والتعليمات الداخلية للمؤسسة.
- إحداث التغيير وتطوير النظام التقليدي وتوضيح اتجاهات التحولات الرؤيوية.
- إنشاء أنظمة تنظيمية وسلوكية جديدة من خلال استحداث هيكل عمل جديد ونظام مبتكر لتقديم تغذية راجعة للنتائج.

وأشار (Kananurak, 2011) إلى متطلبات القيادة الرؤيوية المتمثلة في التواصل والحث على الإنجاز عن طريق فهم المؤسسة والمرؤوسين وبيئة العمل وتوصيل الرؤية، والتفكير المنفتح القادر على التنبؤ بالمستقبل وتحليله، والعمل الجماعي نحو تطوير الثقافة لدعم العمل المبتكر، وتطوير التفاعل مع الأفراد من خلال إيجاد قنوات اتصال مفتوحة، وتطوير العادات الشخصية المرغوبة كوضوح التواصل والثقة بالنفس، وتعلم أن الفشل طريق إلى النجاح، وفهم نقاط الضعف لدى المرؤوسين والعمل على تحسينها واستثمار نقاط القوة.

٣- الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم من دراسات عربية وأجنبية على النحو الآتي:

هدفت دراسة (كيلاني والأسمري، ٢٠٢٢) إلى التعرف على أثر القيادة الرؤيوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس تطوير بمنطقة عسير، وتحديد مستوى توفر أبعاد القيادة الرؤيوية وأثرها في درجة الرضا الوظيفي، ودراسة الفروق في درجة الرضا الوظيفي بينهم تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة حول موضوع البحث. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس تطوير بمنطقة عسير والبالغ عددهم (٦٥) للعام (٢٠٢١) وشملت عينة الدراسة مديري مدارس تطوير والبالغ عددهم (٦٥) ونسبة تمثيل للمجتمع الأصلي بلغت (١٠٠%). وأظهرت النتائج أن مستوى توفر أبعاد القيادة الرؤيوية لدى مديري مدارس تطوير بمنطقة عسير كان عالياً جداً ونسبة

(٩٢%) وأظهرت النتائج كذلك أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس تطوير بمنطقة عسير هي درجة عالية جدا بنسبة (٩٠%).

هدفت دراسة (عويضة، ٢٠٢١) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانتي الدراسة: استبانة القيادة الرؤيوية وتكونت من (٢٢) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، واستبانة تفعيل الفرق البحثية وتكونت من (٣٢) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٢) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. ولقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية الجامعات الأردنية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للفرق البحثية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت دراسة (الهيمني، ٢٠٢١) التعرف إلى مستوى القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة تضمنت (٦٠) فقرة موزعة على ستة مجالات. تكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، من الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قد جاء بدرجة (مرتفعة)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، وعدد سنوات الخبرة.

وهدف دراسة بريبوديانا ودون وبنيسوف (Pribudhiana, Don & Binyusof, 2020) إلى التعرف القيادة الرؤيوية وتأثيرها على مهنة التدريس وسياسة التعليم العام في إندونيسيا واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة ذات الرؤية المستقبلية تجاه جاهزية المعلم في تنفيذ السياسة التربوية وهناك تأثير كبير أيضاً على جودة المعلم تجاه استعداد المعلم في تنفيذ سياسة التعليم في إندونيسيا وضعف تأثير الجوانب الديمغرافية للمعلم مثل الجنس والخلفية التعليمية والعمر وخبرة التدريس

كما أجرى مولينا (Molina, 2018) دراسة لتحديد القيادة الرؤيوية لدى الكادر الإداري للوحدة التعليمية (Guapan) في اليابان. تكونت عينة الدراسة من (٣٨) فردا من مدرسين ومديرين، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (١٨) فقرة، واستخدمت المنهج الوصفي. أظهرت النتائج أن هناك ضعفا في ممارسة القيادة الرؤيوية لدى أعضاء الهيئة الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتم تقديم إرشادات لمديري المدارس الخاصة الممولة من الدولة في مقاطعة كانار وأزوجيس وأبرشية جابون (Cañar province, Azogues district, Guapan parish).

وكما أجرى (الكواز، ٢٠١٨) دراسة هدفت بناء مقياس القيادة الرؤيوية لرؤساء الأندية، والتعرف على صفات القائد التربوي، والمقارنة بين رؤساء الأندية ومديري المنتديات في القيادة الرؤيوية، على مجتمع تكون من (٢٦٥) عضوا من الأندية والمنتديات منهم (١٩٦) استخدموا لبناء المقياس و(٦٩) لتطبيقه في محافظة نينوى، واستخدمت الاستبانة كأداة لدراسة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: يمتلك رؤساء الأندية صفات القائد الرؤيوي بدرجة متوسطة، والرؤساء هم الذين يحددون الأهداف في ضوء الموارد المتاحة، وشعور العاملين بحرية المناقشة وتبادل الأفكار مع الإدارة العليا.

كما أجرى شيروان (Shirwan, 2014) دراسة هدفت لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الرؤيوية وعمليات المعرفة في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل العراق، فضلا عن تحديد تأثيرها في تشخيص ومعرفة مدى دعم هذه المنظمات. واستخدمت الدراسة منهج التحليل الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من الأساتذة والأساتذة المساعدين من الذين لا يشغلون مناصب إدارية وعلمية في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل وبلغ عددهم (١١٠)، وتم إعداد استبانة لجمع المعلومات، وأثبتت النتائج تحقق فرضيات العلاقات والتأثير بين متغيري البحث وبدرجات متفاوتة.

وقام يوردسالا وتيسابوتا وسري أمباي (Yordsala, Tesaputa & Sri-Ampai, 2014) بدراسة هدفت إلى دراسة الأوضاع والاحتياجات الحالية إلى تطوير القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الابتدائية التايلندية، إضافة إلى تطوير برنامج القيادة الرؤيوية وتنفيذ البرنامج المطور لتطوير الإداريين في تايلاند. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية في تايلاند، وبلغ عدد عينة الدراسة (٣٩٥) مدير مدرسة ابتدائية، وتم تقييم برنامج التطوير من قبل (١٥) مدير مدرسة ابتدائية من خلال استخدام الاستبانة والمقابلة شبه المنظمة، وكانت أهم النتائج الحاجة إلى تطوير القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الابتدائية التايلاندية وقد جاءت بدرجة مرتفعة وأظهرت أيضا ارتياحا لدى المديرين والمعلمين لاستخدام البرنامج.

أجرى خضر والباشقالي (٢٠١٢) دراسة هدفت التعرف إلى مدى الاستفادة من القيادة الرؤيوية في التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات، لتحديد الأبعاد المؤثرة للقيادة الرؤيوية على التعليم التنظيمي، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من مجموعة عشوائية من كليات جامعة دهوك في العراق وعددهم (٨٤) فرداً، وأظهرت النتائج أن جميع الكليات مدركة بأن القيادة الرؤيوية وأبعادها تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي على مستوياته، وأن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الرؤيوية والتعلم التنظيمي على المستوى الكلي لكليات الجامعة المبحوثة.

٤- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الرؤيوية، وقد استنتج الباحثين من خلال اطلاعهما على الدراسات السابقة أوجه الاستفادة والتشابه والاختلاف للدراسات السابقة مع الدراسة الحالية. وكانت أوجه التشابه استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) والمتغيرات والمنهج، واختلفت في عينة الدراسة. وتمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري والتأكيد على أهمية معرفة درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في تحديد المنهج المناسب، وصياغة مشكلة الدراسة وتحديداتها بشكل دقيق، وكذلك في تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، ونوع المعالجات الإحصائية المناسبة.

قد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها التي تناولت درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش. وحسب علم الباحثين تعد من أوائل الدراسات في هذا المجال، كما أنها اختلفت في الحدود المكانية والزمانية، حيث أجريت على المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣)، وكذلك اختلفت في عينة الدراسة والتي مثلت جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية.

٥- مشكلة وأسئلة الدراسة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع القيادة الإدارية وأنماطها وذلك لما لها من أهمية كبيرة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية. لذلك تستقطب المؤسسات التعليمية العنصر البشري المؤهل والمدرّب بهدف محاكاة التطورات المستجدة في عملها، الذي يتحقق بقيادة واعية ذات نظرة ثاقبة تستقرئ الماضي وتفهم الواقع وتستشرف المستقبل، تتمثل بقائد تربوي يمتلك قيادة رؤيوية لمدرسته بمشاركة العاملين وفق خطة موضوعة تسعى لتحقيق أفضل النتائج مستقبلاً. وحتى تؤدي المدارس دورها بفاعلية وتحقيق رؤيتها ورسالتها لا بد

من قيادة تعمل على ممارسة الأنماط القيادية المناسبة، ولها رؤيا حقيقية وواضحة وجديرة بالثقة عن المستقبل.

من خلال البحث حول مفهوم القيادة الرؤيوية لم توجد دراسة تبحث عن درجة ممارسة القيادة الرؤيوية في المدارس حسب علم الباحثين، وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة في التعرف على درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، يسعى هذا البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش بأبعادها: (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية)؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

٦- أهداف الدراسة:

١- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش بأبعادها: (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية).

٢- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٧- أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع والأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبراز هذه الأهمية ضمن جانبين رئيسين، وهما:

أولاً: الأهمية النظرية: وتتمثل في الآتي:

- تظهر أهمية موضوع الدراسة في معرفة درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة جرش.

- يؤمل أن يقدم البحث إضافة للإنتاج العلمي، والإسهام في زيادة الوعي بأهمية ممارسة القيادة الرؤيوية في المدارس ولا سيما الثانوية منها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: وتتمثل في الآتي:

- يؤمل أن تلفت انتباه القادة للتعرف على أهمية القيادة الرؤيوية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية) وتطبيقها في مؤسساتهم التعليمية لما لها من دور في مواجهة التحديات واستثمار الفرص المستقبلية.
- يؤمل أن يسهم هذا البحث في تقديم توصيات ومقترحات التي يمكن أن تسهم بتطوير المؤسسات التعليمية من خلال تبني القائمين فيها لنتائج هذا البحث.

٨- حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على:

- **حدود الموضوع:** اقتصر البحث على درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش بأبعادها: (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية).
- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش.
- **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش.
- **حدود زمانية:** طبق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م

٩- مصطلحات الدراسة

- **القيادة الرؤيوية:** القدرة على مواجهة التحديات وزيادة الفرص المستقبلية واغتنامها والتنبؤ بها من خلال، تحليل البيئة ومعرفة الإمكانيات غير المستغلة ومعرفة احتياجات المرؤوسين وتلبيتها وقراءة المستقبل وزيادة الإنتاجية وتحسينها، لتسهم بشكل كبير في إنجاح المؤسسة (Kahan, 2019). وتعرف إجرائياً بقياس باستجابة أفراد الدراسة عن فقرات استبانة درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش بأبعاده: (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية) المستخدمة في هذه الدراسة.

١٠- الطريقة والإجراءات:

تضمن الطريقة والإجراءات وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي تم فيها اختيار العينة، والأدوات المستخدمة فيها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى نتائج الدراسة.

درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين..... د.عتوم، د.عتوم

١١- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش.

١٢- مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م، والبالغ عددهم (١٣٧٧) معلما ومعلمة، حسب إحصائيات قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش.

١٣- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من (٣١٥) معلما ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م بما نسبته (٢٣%) من مجتمع الدراسة، وبين الجدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

الجدول (١) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	141	44.8%
	إناث	174	55.2%
	المجموع	315	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	251	79.7%
	دراسات عليا	64	20.3%
	المجموع	315	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	184	58.4%
	١٠ سنوات فأكثر	131	41.6%
	المجموع	315	100%

١٤ - أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرؤيوية منها دراسة (Owaidaha, 2021) ودراسة (Al-Haymouni, 2021) ودراسة (Molina, 2018)، وقد تكونت أداة الدراسة من (٣١) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية)، وذلك من خلال مقياس ثلاثي متدرج: (درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة منخفضة). كما تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

١٥ - صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وفق الطرائق الآتية:

أ. **صدق المحتوى:** تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص وعددهم (٨) من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة ومدى انتمائها للبعد، وتم العمل بالملاحظات المقترحة، وأجريت التعديلات على الاستبانة وبذلك أصبحت جاهزة للتطبيق. ثم قام الباحثان بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) معلماً ومعلمة من المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة جرش، وهم من خارج عينة البحث الأساسية، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية للتأكد من وضوح تعليمات الاستبانة، ووضوح بنودها، وسهولة فهمها وتعديل البنود غير الواضحة، ومعرفة الصعوبات التي قد تظهر أثناء التطبيق حتى يتم ضبطها وتلافيها عند التطبيق اللاحق للاستبانة، وبعد ذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة ليتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

ب. **الصدق البنوي:** تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة بعد تطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات ارتباط المجالات مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (٢) معاملات ارتباط الفقرات مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في الاستبانة

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
المجال الأول: الرؤية	المجال الثاني: إيصال الرؤية	المجال الثالث: تمكين الرؤية			

درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين..... د.عتوم، د.عتوم

0.910**	21	0.815**	11	0.767**	1
0.853**	22	0.818**	12	0.816**	2
0.823**	23	0.894**	13	0.909**	3
0.789**	24	0.861**	14	0.796**	4
0.909**	25	0.895**	15	0.814**	5
0.811**	26	0.818**	16	0.867**	6
0.847**	27	0.889**	17	0.793**	7
0.834**	28	0.875**	18	0.858**	8
0.848**	29	0.770**	19	0.817**	9
0.911**	30	0.892**	20	0.853**	10
0.859**	31				

تبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات الفقرات مع درجة المجال الذي تنتمي إليه كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١). وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (٠.٧٦٧- ٠.٩١١) لدى أفراد عينة الدراسة.

الجدول (٣) معاملات ارتباط المجالات مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية للاستبانة	المجال الثالث: تمكين الرؤية	المجال الثاني: إيصال الرؤية	المجال الأول: الرؤية	معامل الارتباط
0.947**	0.917**	0.924**	1	المجال الأول: الرؤية
0.938**	0.909**	1	-	المجال الثاني: إيصال الرؤية
0.944**	1	-	-	المجال الثالث: تمكين الرؤية
1	-	-	-	الدرجة الكلية للاستبانة

تبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات المجالات مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للاستبانة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١). وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (٠.٩١٧-٠.٩٤٧) لدى أفراد عينة الدراسة، ومنه فإن الاستبانة تتصف بصدق بنوي.

١٦- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة، تم حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والجدول (٤) يبين معاملات الاتساق الداخلي:

الجدول (٤) قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة أداة الدراسة

المجال	ثبات ألفا كرونباخ
المجال الأول: الرؤية	0.924
المجال الثاني: إيصال الرؤية	0.918
المجال الثالث: تمكين الرؤية	0.932
الأداة ككل	0.941

يلاحظ من الجدول أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) كانت مرتفعة، وقد بلغت قيمة معامل ثبات ألفا للاستبانة ككل (٠.٩٤١) وتراوحت بين (٠.٩٣٢-٠.٩١٨) للأبعاد، وهي قيم مرتفعة ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات مرتفعة. نستنتج ما سبق أن الاستبانة تتصف بمؤشرات صدق وثبات مرتفعة، وتتوافر فيها الخصائص السيكومترية الملائمة للدراسة.

١٧- المعيار الإحصائي:

تم اعتماد السلم الثلاثي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الثلاث (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، ولتحديد درجة الموافقة تم تحديد طول خلايا للمقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٣-١=٢) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٣÷٢=١.٦٦) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول (٥) أطوال خلايا المقياس ودرجة الموافقة المقابلة لها

درجة الإجابة	فئات المقياس	درجة الموافقة
1	1.00 – 1.66	منخفضة
2	1.67 – 2.33	متوسطة

مرتفعة	3 - 2.34	3
--------	----------	---

١٨ - متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

- المتغيرات المستقلة: وتشمل:
 - الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.
 - المؤهل العلمي ولها مستويان: بكالوريوس، دراسات عليا.
 - الخبرة ولها مستويان: أقل من عشرة سنوات، عشرة سنوات فأكثر.
- المتغير التابع: درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش بأبعاده: (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية).

١٩ - الأساليب الإحصائية:

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.
 - معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق البنوي لأدوات الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات وللأبعاد وللاستبانة ككل أداة الدراسة لتحديد درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش بأبعاده: (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية).
 - اختبار (ت) عينات مستقلة لتعرف الفروق بين درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٢٠ - نتائج الدراسة ومناقشتها:

- السؤال الأول:** ما درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش بأبعاده: (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية)؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش بأبعاده: (الرؤية، إيصال الرؤية، تمكين الرؤية)، والجدول (٦) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على مجالات الاستبانة وعلى الاستبانة ككل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	متوسطة	.466	2.12	المجال الأول: الرؤية
2	متوسطة	.466	2.11	المجال الثاني: إيصال الرؤية
3	متوسطة	.467	2.05	المجال الثالث: تمكين الرؤية
	متوسطة	.456	2.09	الدرجة الكلية للاستبانة

يتبين من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية قد تراوحت ما بين (٢٠٠٥ - ٢٠١٢) وبدرجة متوسطة، حيث جاء مجال (الرؤية) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي (٢٠١٢)، ثم مجال (إيصال الرؤية) في المرتبة الثانية ودرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي (٢٠١١)، بينما جاء مجال (تمكين الرؤية) في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي (٢٠٠٥). والجدول (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على جميع فقرات الاستبانة.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على جميع فقرات الاستبانة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تنسجم التصورات المستقبلية لمدير المدرسة مع رؤية المدرسة وخططها.	2.09	.640	متوسطة	7
٢	تظهر التصورات المستقبلية لمدير المدرسة في سلوك المعلمين	2.32	.698	متوسطة	1
٣	يوفر مدير المدرسة مناخ إيجابي للمعلمين لتطوير أدائهم وفق رؤية	2.09	.637	متوسطة	6
٤	يشارك مدير المدرسة المعلمين في بناء الرؤية	2.25	.767	متوسطة	2
٥	يسعى مدير المدرسة إلى بناء مستقبل مثالي ضمن استراتيجيات تعليمية حديثة	2.10	.585	متوسطة	4
٦	تشجع الرؤية المعلمين على العمل الجماعي	1.96	.647	متوسطة	10
٧	تتسم رؤية مدير المدرسة بالاستقرار النسبي	2.17	.615	متوسطة	3

درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين..... د.عتوم، د.عتوم

٨	يؤدي التصور المستقبلي إلى تحقيق الأهداف بفاعلية بمشاركة المعلمين	2.08	.644	متوسطة	8
٩	يتبنى مدير المدرسة تصورات المعلمين لوضع الأهداف	2.04	.678	متوسطة	9
١٠	تركز رؤية المدرسة على تحسين الأداء للمعلمين.	2.10	.704	متوسطة	5
المجال الأول: الرؤية		2.12	.466	متوسطة	
11	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق رؤية المدرسة	2.18	.709	متوسطة	4
12	يوظف مدير المدرسة أنواع الاتصال المختلفة لضمان وضوح الرؤية لدى المعلمين	2.04	.635	متوسطة	8
13	يمتلك مدير المدرسة القدرة على إقناع المعلمين بالرؤية	2.12	.608	متوسطة	5
14	يوضح مدير المدرسة الأفكار التي تتضمنها الرؤية للمعلمين	1.93	.630	متوسطة	10
15	يعكس مدير المدرسة الرؤية من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلمين	2.30	.674	متوسطة	1
16	يلتزم مدير المدرسة والمعلمين بتبادل التغذية الراجعة	2.08	.605	متوسطة	6
17	يصغي مدير المدرسة لأراء المعلمين للتأكد من وصول الرؤية لهم	2.22	.701	متوسطة	2
18	يمتلك مدير المدرسة المهارة اللغوية للتعبير عن الرؤية	2.19	.760	متوسطة	3
19	يؤمن مدير المدرسة بالرؤية ويعمل بها مما ينعكس على المعلمين	2.05	.619	متوسطة	7

20	يتأكد مدير المدرسة من إيصال الرؤية للمعلمين من خلال تحقيق الأهداف	1.95	.683	متوسطة	9
	المجال الثاني: إيصال الرؤية	2.11	.466	متوسطة	
21	يسعى مدير المدرسة من خلال تمكين الرؤية إلى رفع مستوى ولاء المعلمين في المدرسة	2.10	.661	متوسطة	3
22	يسع مدير المدرسة من خلال تمكين الرؤية إلى زيادة كفاءة المعلمين	2.12	.606	متوسطة	1
23	يؤمن مدير المدرسة بالقدرات الكامنة للمعلمين	2.08	.691	متوسطة	4
24	يمنح مدير المدرسة المعلمين الصلاحيات للقيام بالمهام المطلوبة منهم	2.03	.693	متوسطة	7
25	يوفر مدير المدرسة المعلومات الكافية للمعلمين لفهم المهام الموكلة إليهم	2.07	.637	متوسطة	5
26	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صناعة القرارات التي تزيد من أدائهم	1.99	.682	متوسطة	10
27	يؤمن مدير المدرسة بضرورة تمكين المعلمين	2.12	.632	متوسطة	2
28	يتيح مدير المدرسة للمعلمين اختيار الأسلوب المناسب لنشر ثقافة مشاركة الرؤية	2.00	.646	متوسطة	8
29	يغرس مدير المدرسة روح الإبداع في نفوس المعلمين لبناء رؤية مستقبلية واعدة	1.97	.633	متوسطة	11
30	يمنح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتوظيف الرؤية وتجويد التدريس	2.05	.703	متوسطة	6
31	يبني مدير المدرسة الثقة بينه وبين المعلمين	1.99	.621	متوسطة	9

				من خلال تبادل الأفكار أثناء بناء الرؤية
	متوسطة	467.	2.05	المجال الثالث: تمكين الرؤية
	متوسطة	456.	2.09	الدرجة الكلية للاستبانة

يتبين من الجدول (٧) أن:

- المجال الأول (الرؤية) كانت درجة الموافقة متوسطة، أي أن درجة ممارسة مجال الرؤية من القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش كانت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد (٢٠١٢)، وجاءت الفقرة (تظهر التصورات المستقبلية لمدير المدرسة في سلوك المعلمين) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢٠٣٢)، بينما جاءت الفقرة (تشجع الرؤية المعلمين على العمل الجماعي) في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (١٠٩٦).

وقد يعزى ذلك إلى عمل مديري ومديرات المدارس الثانوية على تهيئة بيئة عمل ملائمة تحفز وتدعم المعلمين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع جودة المخرجات التعليمية، كما يعزى ذلك إلى إيمان مديري ومديرات المدارس بأن المناخ السائد هو انعكاس لطبيعة العلاقات بين الأعضاء وسير العمل في المدرسة، وإلى اهتمام مديري ومديرات المدارس على إشراك المعلمين عند وضع الرؤية فيشعرون بأنها تلبي احتياجاتهم وأنهم جزء منها فيتبنوها ويسعون إلى تحقيقها بالمستوى المطلوب، وإلى إدراك مديري ومديرات المدارس بأن الرؤية يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وتأخذ بالحسبان الاحتياجات والإمكانات الحالية فهي الوسيلة التي توجه المعلمين إلى إنجاز الأهداف المستقبلية وتحقيق النتائج.

- المجال الثاني إيصال الرؤية كانت درجة الموافقة متوسطة، أي أن درجة ممارسة بعد إيصال الرؤية من القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش كانت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٢٠١١)، وجاءت الفقرة (يعكس مدير المدرسة الرؤية من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلمين) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢٠٣٠)، بينما جاءت الفقرة (يوضح مدير المدرسة الأفكار التي تتضمنها الرؤية للمعلمين) في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (١٠٩٣). وتعزى هذه النتيجة إلى سعي مديري ومديرات المدارس الثانوية إلى تقديم الحقائق الملموسة حول الرؤية، لما لها من دور فعال في تشجيع المعلمين لتنفيذ الرؤية، وإلى أن مديري ومديرات المدارس يمتلكون الرؤى لنقل مدارسهم للمستقبل المنشود، ويملكون المهارات لتسويق

أفكارهم للمعلمين ليتم تبنيها. وإلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يتبادلون التغذية الراجعة مع المعلمين من خلال إصغائهم لآراء المعلمين للتأكد من وصول الرؤية لهم من خلال تحقيق الأهداف.

- المجال الثالث تمكين الرؤية كانت درجة الموافقة متوسطة، أي أن درجة ممارسة مجال تمكين الرؤية من القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش كانت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٢٠٠٥)، وجاءت الفقرة (يسعى مدير المدرسة من خلال تمكين الرؤية إلى زيادة كفاءة المعلمين) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢٠٠٥)، بينما جاء الفقرة (يغرس مدير المدرسة روح الإبداع في نفوس المعلمين لبناء رؤية مستقبلية واعدة) في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (١٠٩٧).

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري ومديرات المدارس الثانوية أهمية تنمية مهارات وقدرات المعلمين ومنحهم الثقة والصلاحيات والحرية في أداء الأعمال، وإشراكهم في عملية صنع القرار، واستثمار خبراتهم وإمكاناتهم لتحقيق الغايات بكفاءة وفاعلية، وإلى أن هناك ثقة متبادلة بين المعلمين ومديري ومديرات المدارس الثانوية، فيعطيه الحرية لإظهار أفكارهم ومناقشتها مع الإدارة ويؤمن أن الأخطاء هي فرص للتعلم مما يدفعهم للإنجاز والتميز. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al-Kawaz, 2018) التي أشارت إلى أن رؤساء الأندية يمتلكون صفات القائد الرؤيوي بدرجة متوسطة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Kilani & Asmari, 2022) التي أظهرت أن مستوى توفر أبعاد القيادة الرؤيوية لدى مديري مدارس تطوير بمنطقة عسير كان عالياً جداً. ودراسة (Yordsala, Tesaputa, 2014 & Sri-Ampai) التي أشارت إلى أن تطوير القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الابتدائية التايلاندية وقد جاءت بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟
للتحقق من صحة هذه السؤال استخدم اختبار ت (T-TEST) عينات مستقلة للتحقق من دلالة الفروق على الاستبانة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

أولاً: متغير الجنس:

الجدول (٨) نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس

درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين..... د.عتوم، د.عتوم

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الأول: الرؤية	ذكر	141	2.11	.398	0.393	313	0.694	غير دال
	أنثى	174	2.13	.515				
الثاني: إيصال الرؤية	ذكر	141	2.10	.395	0.372	313	0.710	غير دال
	أنثى	174	2.12	.517				
الثالث: تمكين الرؤية	ذكر	141	2.03	.393	0.606	313	0.545	غير دال
	أنثى	174	2.06	.520				
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	141	2.08	.382	0.467	313	0.641	غير دال
	أنثى	174	2.10	.510				

يتبين من الجدول (٨) عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة وفقراتها تبعاً لمتغير الجنس إذ كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠.٠٥). وهذا يعني بأن مستوى تقييم المعلمين لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية لا تختلف باختلاف الجنس، وقد يرجع السبب في ذلك إلى الفهم المشترك والنظرة الموحدة وامتلاك نفس العقلية الإدارية بين جميع مديري ومديرات المدارس سواء أكانوا الإناث أم الذكور، وأن كلا الجنسين من مديري ومديرات المدارس يعيشان نفس الظروف المهنية بحيث يحظيان بنفس القدر من الاحتكاك وفرصة التفاعل مع المعلمين سواء عند قيامهم بأنشطتهم ومهامهم الإدارية أم من خلال الملاحظة الدورية للسلوكيات والأنشطة اليومية للحياة العلمية والعملية.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

الجدول (٩) نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الأول: الرؤية	بكالوريوس	251	2.12	.457	0.054	313	0.957	غير دال
	دراسات عليا	64	2.12	.503				
الثاني: إيصال الرؤية	بكالوريوس	251	2.12	.453	1.013	313	0.312	غير دال
	دراسات عليا	64	2.05	.512				

غير دال	0.570	313	0.56	.459	2.05	251	بكالوريوس	الثالث:
			9	.501	2.02	64	دراسات عليا	تمكين الرؤية
غير دال	0.578	313	0.55	.446	2.10	251	بكالوريوس	الدرجة الكلية
			7	.496	2.06	64	دراسات عليا	للاستبانة

يتبين من الجدول (٩) عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة وفقراتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي إذ كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠.٠٥). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى التوافق بين جميع أفراد عينة الدراسة سواء أكانوا ذوي مؤهل علمي بكالوريوس أم دراسات عليا في تقديراتهم لدرجة ممارسة القيادة الرؤيوية وذلك لوعيهم وإدراكهم بأهمية ممارسة القيادة الرؤيوية ومشاركتهم في صياغة الرؤية الاستراتيجية وإيصالها للمعلمين في مدارسهم وتمكينها من خلال مشاركتهم في ذلك.

ثالثاً: متغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول (١٠) نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الأول: الرؤية	أقل من ١٠ سنوات	184	2.11	.317	0.264	313	0.792	غير دال
	١٠ سنوات فأكثر	131	2.13	.619				
الثاني: إيصال الرؤية	أقل من ١٠ سنوات	184	2.09	.311	0.624	313	0.533	غير دال
	١٠ سنوات فأكثر	131	2.13	.622				
الثالث: تمكين الرؤية	أقل من ١٠ سنوات	184	2.02	.318	1.305	313	0.193	غير دال
	١٠ سنوات فأكثر	131	2.09	.619				

الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من ١٠ سنوات	184	2.08	0.296	0.747	313	0.455	غير دال
	١٠ سنوات فأكثر	131	2.11	0.615				

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة وفقراتها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة إذ كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠.٠٥). وذلك بأن مستوى تقييم المعلمين لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للقيادة الرؤيوية لا تختلف باختلاف الخبرة، بمعنى أن تفاوت واختلاف خبرات المعلمين في المدارس الحكومية لم يكن لها أي أثر على رؤيتهم وتقييمهم لممارسة سلوك القيادة الرؤيوية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى احتفاظهم وتمسكهم بوجهة نظرهم وذلك لمشاركة كافة المعلمين في عملية صياغة الرؤية ونشرها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمدارسهم، فهم حريصون على اكتساب كل ما هو حديث ومتطور في العملية التعليمية من أجل زيادة وتنمية خبراتهم ومهاراتهم، فتحدث الأفكار وتطويرها لا يخضع لعدد سنوات الخبرة بل هو دائم ومستمر. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al-Haymouni, 2021) التي نصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (الجنس والتخصص والخبرة).

٢١- التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها:
- تنمية وتطوير القيادة الرؤيوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في كافة أبعادها من خلال عقد ورش عمل لمديري ومديرات المدارس.
 - التوعية المستمرة لمديري ومديرات المدارس بأهمية القيادة الرؤيوية، وأثرها الإيجابي على تطوير العملية الإدارية والتعليمية في المدارس.
 - نشر الثقافة المتعلقة بالقيادة الرؤيوية وأهمية ممارستها على مستوى المؤسسات التربوية والتعليمية بين مديري ومديرات المدارس.
 - التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات العلمية عن ممارسة القيادة الرؤيوية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المرتبطة بأهداف المؤسسات التعليمية كممارسة القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية، وممارسة القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو تينة، عبد الله محمد، وخصاونة سامر والطحائية، زياد. (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٨(٤)، ١٣٧-١٦٠.
- البدري، طارق عبد الحميد. (٢٠١٥). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحر، عبد العزيز. (٢٠٠٩). أدوات مدرسة المستقبل التخطيط الاستراتيجي. الرياض: مكتب التربية العربية لدول الخليج العربي.
- الخفاجي، نعمة عباس، والغالي، طاهر محسن، والجبوري، عبد الرحمن، والدباغ، جمال غانم. (٢٠٠٩). الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- الطراونة، إخلاص والنهدي، سميرة. (٢٠١٧). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال، ٣(١) ٣٥-٥٦.
- العامري، صالح والغالي، طاهر. (٢٠٠٨). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمرات، محمد سالم. (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٦(٤)، ٣٤٩-٣٥٩.
- القطامين، أحمد (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- الكواز، عدي. (٢٠١٨). دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى. مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، ٢١(٦٧)، ٢٤٦-٢٧٥.
- الهيموني، إسماء. (٢٠٢١). القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

- حريم، حسين. (٢٠١٠). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خضر، شهاب أحمد، والباشقالي، محمود محمد. (٢٠١٢). أثر القيادة الرؤيوية في التعليم التنظيمي. مجلة جامعة دهوك- زمارة، (١٥)٢، ٢٣٤-٢٥٩.
- عتوم، يمنى. (٢٠١٩). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٧(١) ٤٢٠-٤٥٣.
- عتوم، يمنى. (٢٠١٨) العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الآداب والعلوم الإنسانية)، ٢٦(١)، ٢١٨-٢٣٧.
- عويضة، عائشة. (٢٠٢١). القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- فندي، علي وسعيد، هديل زطه، أسماء. (٢٠١٣). أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٣٤)، ٨٧-١١٨.
- كيلاني، هند يحيى، والأسمرى، نورة عبد الله. (٢٠٢٢). أثر القيادة الرؤيوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس تطوير بمنطقة عسير. دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق، (٣٧) ١١٦، ٣٣٣-٤٠٠.
- محمد، صفاء. (٢٠١٢). مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة). مجلة أورك للعلوم الإنسانية، العراق، (١٥)١، ٣٨٠-٤١٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Albrecht, K. (2010). The Northbound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization. New York: American management association international.

- Dorfman, P. (2006). "Cultural and leadership predictors of corporate social 89 responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries", Journal of International Business Studies, 37(6), 823-837.
- Griffin, Ricky., & Moorhead, Gregory. (2014). Organizational behavior: managing people and organizations. South-Western/ Cengage Learning.
- Kahan, Seth. (2019). Visionary leadership how association leaders embrace disruption in the 21st century. United States of America: first person production .
- Kantabutra, Sooksan. (2006). Relating vision-based Leadership to sustainable business performance: A Thai perspective. Kravis Leadership Institute Leadership Review, 6(3), 37-53.
- Kananurak, N. (2011). Leadership role for producing professional employee. Journal of the University of Thai Chamber of Commerce, 31, (1), 123-133.
- Molina, Oscar. (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. Journal of Technology and Science Education, 8(2), 115-125.
- Pribudhiana, Ryke., Don, Yahya., & bin Yusof, Mat. (2020). The Influence of Visionary Leadership towards The Teaching Profession in Indonesia. Revista Argentina de Clínica Psicológica, 29(4), 496-505.
- Robbins, P. Stephen, (2003). Organizational behavior (10th Edition). prentice Hall Inc. New Jersey.

- Shirwan, Omar. (2014). The Role of Dimensions of visionary leadership in the knowledge process Analytical study of the opinions of a sample of faculty members in the faculties of the Salahuddin University _ Erbil. Unpublished Master Thesis, College of Administration and Economics, Salahuddin University.
- Yordsala, Suwit., Tesaputa, Kowat., & Sri-Ampai, Anan. (2014). The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School. International Education Studies, 7(1), 92-101.
- Walden, D. & Shiba, S. (2001). Four Practical Revolution in Management: Systems for Creating Organizational Capabilities, 2nd.ed. New York: Productivity.
- Waldman, D. A., De Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A. & Dorfman, P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. Journal of International Business Studies, 37(6), 823-837.