

توظيف الممارسات القيادية بالمؤسسات التعليمية وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA التنظيمي

د. عمر هاشم اسماعيل د. محمد عبد الحميد لاشين

جامعة السلطان قابوس / كلية التربية

قسم أصول التربية والتعليم / مسقط / سلطنة عمان

د. ايمن احمد العمري / الجامعة الهاشمية / كلية العلوم التربوية

الزرقاء / الاردن

استلام البحث: ٢٠٢٢/١٢/٢٤ قبول النشر: ٢٠٢٣/٣/٢٠ تاريخ النشر: ٢٠٢٣/٧/٢

<https://doi.org/10.1052839/0111-000-078-004>

المخلص

يعد الحمض النووي واحداً من أهم الاكتشافات العلمية الأكثر تأثيراً، لا سيما أنه اللبنة التأسيسية لكل خلية حية وتهدف الدراسة إلى مشابهة عمل الحمض النووي من حيث التأثير، والكشف عن درجة توظيف مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان للممارسات القيادية، وعلاقتها بالتركيب الهيكلي للحمض النووي DNA، فضلاً عن معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة توظيف هذه الممارسات القيادية وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والوظيفة والخبرة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، بتصميم أداة الاستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بلغت (١٠٠) معلّم من محافظات السلطنة وتوصلت الى التنوع والتعدد اللامحدود في صفات انماط القيادة مقارنة بالتركيب الهيكلي للحمض النووي وان درجة تطابق تلك الصفات يصعب تشابهاً بدقة قياساً على الصفات الوراثية (الجينات) في البشر مع ضرورة تبني نموذج الحمض النووي للقيادة كمدخل تطويري في المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الحمض النووي التنظيمي، القيادة، مديري المدارس، سلطنة عمان

Employing Leadership Practices in Educational Institutions According to the Organizational Structure of DNA

Dr. Omer Hashim Ismail

**Sultan Qaboos University, College of Education
Department of Educational Foundations & Administration
Muscat, Sultanate of Oman**

Prof. Mohamed Abdel Hameed Lashin

**Sultan Qaboos University, College of Education
Department of Educational Foundations & Administration
Muscat, Sultanate of Oman**

Prof. Aieman Ahmed Al-Omari

**The Hashemite University, College of Educational Sciences
Zarqa, Jordan**

Abstract

DNA, as the basis of every living cell, is one of the most important and influential scientific discoveries. This research aims to identify and compare the organizational DNA to the leadership practices of school principals in the Sultanate of Oman and to reveal the similarity between principals' leadership practices and the structure of DNA. In addition, it intends to identify any statistically significant differences between the responses of the participants due to the study variables: gender, job title and experience. A questionnaire was designed and data were collected from a randomly selected sample composed of (100) teachers in the Sultanate of Oman. The study found limitless diversity in the characteristics of DNA of leadership and the degree of similarity of leadership traits is difficult to accurately resemble in comparison to the genetic traits (genes) in humans. The adaptation of the DNA model of leadership as a developmental approach in educational institutions is recommended.

Keywords: organizational DNA, leadership, school principals, Oman

المقدمة:

يشهد العالم العديد من التغيرات في مجالات الحياة المختلفة، الأمر الذي انعكس على بيئة العمل وأساليبه، وأدى إلى تشكيل أنماطٍ جديدة ومستحدثة من الممارسات القيادية لمديري المدارس ظهرت بمسميات مختلفة منها: التحويلية والأخلاقية والاستراتيجية والخدمة والمهمة وغيرها من أنماط القيادة التربوية؛ كما اتصف القادة بالعديد من الصفات المميزة لطبيعة عملهم يصعب حصرها؛ ورغم هذا التنوع والتباين في الصفات والممارسات والانماط القيادية إلا أنه يمكن ملاحظة التشابه والتطابق بينها وبين الصفات الوراثية في البشر بل يمكن مطابقتها الى حدما بالتركيب الهيكلي الدقيق للحمض النووي DNA الذي استخدمه العلماء قاعدة لتخزين المعلومات نظرا لتعقيد تركيب هذا الحمض وكبر حجم مكوناته بيولوجيا.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد الحمض النووي واحداً من أهم الاكتشافات العلمية الأكثر تأثيراً، لا سيما أنه اللبنة التأسيسية لكل خلية حية وتهدف الدراسة إلى مشابهة عمل الحمض النووي من حيث التأثير، من خلال ما تؤثره القيادة بأبعادها المختلفة للوصول إلى طابع خاص يشابهة تركيب الحمض النووي للقيادة. ولقد حاول العلماء الربط بين الحمض النووي وعملية التعلم والتربية حيث قام أحد الباحثين بجامعة كاليفورنيا الجنوبية (دانيل بنجامين) بدراسة اثبت فيها ان هناك علاقة بين الجينات والنجاح في الدراسة حيث تم فحص ٣٠٠ ألف فرد في ١٥ دولة في العالم واكتشف ان هناك ٧٤ منطقة في الحمض النووي من شأنها التأثير الإيجابي على عملية التعليم والتعلم وهناك العديد من المحاولات لربطه مع عمليات الإدارة العامة بصفة عامة وتسعى الدراسة الحالية الإجابة على التساؤلات التالية

١. ما درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي التنظيمي DNA من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي التنظيمي DNA تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والوظيفة والخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان للممارسات القيادية، وعلاقتها بالتركيب التركيب الهيكلي للحمض النووي التنظيمي DNA.
٢. التعرف إلى دلالة الفروق الإحصائية لدى عينة البحث في درجة توظيف الممارسات القيادية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والوظيفة والخبرة).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تتناول موضوعا يتصف بالحدائثة في مجال بحوث الإدارة التربوية، إذ أن دراسة ممارسات القيادة في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالحمض النووي للمؤسسة لم تجد الاهتمام الكافي والمهم خاصة على مستوى سلطنة عمان والدول العربية بشكل عام. ذلك بالإضافة إلى أن تحديد الحمض النووي للمؤسسة يساعد في تحديد النمط القيادي والممارسات القيادية المناسبة لنجاحها. كما تعكس الدراسة اهتماما ومجهودا علميا يمكن أن يساهم في تطوير الأداء المدرسي.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة لمنهج الوصفي، وبتصميم أداة الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، تم جمع المعلومات والبيانات اللازمة والتي تم تحليلها باستخدام SPSS، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة وتقديم مقترحات في ضوءها.

مصطلحات الدراسة:

١. الممارسات القيادية: تتبنى الدراسة تعريفا للممارسات القيادية بأنها مجموعة اعمال اجرائية يقوم بها مدير المدرسة من اجل تحقيق تحسين الاداء والقدرة على التأثير في الاخرين وتحسين سلوكهم لتحقيق اهداف العملية التعليمية.

٢. التركيب الهيكلي: يقصد به المكونات والأجزاء التركيبية للحمض النووي وأشكال ترابطها

٣. الحمض النووي التنظيمي: يقصد بالحمض النووي في الإدارة عامة وفي مجال القيادة على وجه الخصوص مجموعة القيم التي تشكل شخصية القيادي والتي تنبع من الثقة الكامنة في شخصيته باعتبارها عنصر أساسي في الحمض النووي للقيادة، فالثقة من شأنها أن تعمل على نجاح المنظمة أو فشلها، والقائد الناجح هو الذي يسعى لكسب الاحترام ويعامل جميع العاملين بالمنظمة بروح الفريق بهدف خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة (Sones, 2013).

أما إجرائيا فهي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة البحث، والتي تعكس الأساليب القيادية التي يتبعها القائد للتأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وفق نموذج الحمض النووي للقيادة وأبعاده المتمثلة في التهيئة والتمكين، (Readiness & Equipping) والجاهزية والتواصل، (Exposure) والنهج، (Empowering) التي يمكن قياسها من خلال استجابات أو (Communication) تقديرات أفراد الدراسة من المعلمين على هذه الأبعاد.

الدراسات السابقة:

تناولت هيكلية الحمض النووي DNA وإمكانية الاستفادة منه في مجالات متعدد، فتناولها البعض من الناحية التنظيمية، بينما تناولها البعض الآخر من ناحية أبعاد القيادة ومدى تشابهه معها في مؤسسات تربوية وصحية وصناعية. وفيما يلي حصر لبعض منها.

أجرى العمري وأبو عليا (٢٠١٦) دراسة بهدف التعرف إلى درجة أهمية وممارسة القيادة لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وفق نموذج الحمض النووي للقيادة من وجهة نظر المعلمين. وباستخدام أداة الاستبانة، تم جمع معلومات الدراسة من عينة شملت (280) معلما ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الزرقاء في الأردن. ووفقا لنتائج الدراس، جاءت أهمية القيادة وفق نموذج الحمض النووي للقيادة بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الممارسة بدرجة متوسطة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لأهمية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" وممارستها، تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم.

وأجرى أمينة وميمون (٢٠١٧) دراسة حالة هدفت إلى تحديد العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وأبعاد الريادة المتمثلة في القدرات الابداعية، والإجراءات الاستباقية، وتبني المخاطرة. وتم تطبيق الدراسة على متعاملي شركات الاتصالات الثلاث في الجزائر (جيزي، أوردو ونجمة)، وباستخدام الاستبيان تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 200 عامل. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمكونات الحمض النووي على أبعاد الريادة حيث أشارت النتائج إلى أن مكونات الحمض النووي التنظيمي مسؤول عن هوية المؤسسة ومؤثر في عادات وتقاليد وأنظمة العمل فيها، ومن أهمها الأنشطة الإبداعية والابتكارية.

كما أجرى بدران (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى معرفة علاقة الجينات التنظيمية DNA بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبتطبيق استبانة على عينة طبقية عشوائية بلغت ٢١٨ موظفا، تم جمع البيانات اللازمة للدراسة ومن ثم معالجتها وتحليلها واختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها. وكشف نتائج الدراسة عن وجود علاقة كبيرة بين أبعاد الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وأن العوامل المؤثرة على لتمييز المؤسسي هي حقوق اتخاذ القرار، وجودة المعلومات، والهيكل التنظيمي؛ بينما ظهر ضعف في تأثير متغير "المحفزات" في تحقيق التميز المؤسسي.

وأجرى صقور (٢٠١٨) دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA)، حيث تناول الممارسات القيادية المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية، والكفاءات المحورية، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية. وباستخدام استبانة تم جمع بيانات الدراسة من عينة قسدية من أربع منظمات صناعية تعمل في محافظة دمشق. توصلت نتائج الدراسة إلى توافر الجينات التنظيمية بدرجة جيدة في المنظمات المعنية ولكن نتائج بعض المقابلات غير الرسمية التي أُجريت أظهرت ضبابية في إدراك الإداريين لأبعاد الجينات التنظيمية. بالإضافة لوجود علاقة معنوية وإيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها والجينات التنظيمية للمنظمات التي تناولتها الدراسة.

بينما أجرت العبيدي (٢٠١٥) دراسة تناولت مكونات الحمض النووي للمنظمات باعتباره الأداة التي تساعد الإدارة في تحديد المشكلات وتصنيفاتها تبعاً لأولوياتها. جمعت بيانات الدراسة من عينة عشوائية مكونة من ثلاثين طبيباً من منتسبي مستشفى مرجان التعليمي. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة وقوية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي وأنواع المنظمات سواء كانت منظمات صحية أو منظمات غير صحية.

أجرى نافع (٢٠١٥) Nafei دراسة هدفت إلى توضيح الدور المهم للحمض النووي للمنظمة في تحسين الأداء التنظيمي. وهذه الدراسة تعدّ تطبيقية من حيث أهدافها ووصفية من حيث طريقة جمع البيانات. حيث تم جمع البيانات من ثلاث مجموعات من العاملين في الشركات الصناعية، وبعد توزيع ٣٧٢ استبياناً على أفراد العينة، تم إعادة ٣٠٠ استبانة صالحة للاستعمال، أي بنسبة استجابة بلغت ٨١٪. كشف هذه الدراسة أن المكونات الأساسية الأربعة للحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، حقوق القرار والدوافع والمعلومات) لها تأثير مباشر وبشكل كبير على الأداء التنظيمي، وعليه يمكن للشركات تحسين الأداء من خلال التأثير على الحمض النووي التنظيمي لها.

أجرت السكّان وآخرون (٢٠٢١) Elsakaan, et. al دراسة لاستكشاف دور الأداء التنظيمي كمتغير وسيط بين الحمض النووي التنظيمي والتميز المؤسسي، كما هدفت إلى مراجعة مفهوم الأداء التنظيمي، والعناصر المختلفة للحمض النووي التنظيمي والتميز المؤسسي في منظمات الأعمال الخدمية. ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي. ومن بين (٥٠٠) استبانة تم توزيعها تم إعادة (٤٣٢) استبانة صالحة للاستعمال، أي بنسبة استجابة (٨٦,٤٪). تم إجراء تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل اختبار Cronbach's alpha والانحراف المعياري وتحليل العوامل المؤكدة وتحليل العوامل الاستكشافية والانحدار الخطي البسيط والمتعدد باستخدام SPSS-V26 و-AMOS V26. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير دال إحصائي في الحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الأداء التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في شركات بترول الإسكندرية؛ كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي والحمض النووي التنظيمي DNA؛ كما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين DNA التنظيمي والتميز المؤسسي؛ وأخيراً هناك علاقة ارتباط معنوية بين الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي.

استناداً على أنواع الشخصية التنظيمية السبعة التي تؤثر على الأداء الابتكاري للمؤسسات، أجرى عبد الرحيم وسعد (٢٠٢٠) Abdel-Raheem and Saad دراسة هدفت إلى إبراز الأنواع الثلاثة الصحية (المرنة، والمنضبطة، والعسكرية) والأربعة غير الصحية (منضخمة، وغير منتظمة، وسلبية-عدوانية، وتعدد المستويات الإدارية) للشخصية التنظيمية وكيف يمكنها تحسين الأداء الابتكاري مع المقارنة بين المنظمات المصرية والدولية في مصر. وباستخدام استبانة على ٢٠٠ من العاملين في المنظمات المصرية

والمنظمات الدولية، تم جمع البيانات الضرورية. كشفت نتائج الدراسة عن علاقة إيجابية بين أنواع الشخصية التنظيمية الصحية الثلاثة والأداء الابتكاري في كل من المنظمات المحلية والدولية في مصر، وعلاقة سلبية بين أنواع الشخصية التنظيمية الأربعة غير الصحية والأداء الابتكاري في كل من المنظمات المحلية والدولية في مصر.

وهدفت الدراسة التي أجراها كوزي وكافتشي (2021) Köse and Kahveci إلى تحديد العلاقة بين سمات الحمض النووي للمدارس والسعادة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من ٤٠٤ معلم يعملون في المدارس الابتدائية أو الثانوية العامة في منطقة ريزه بتركيا. استخدم نموذج البحث المسحي الارتباطي. أشارت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين المنظمات الصحية والسعادة التنظيمية، كما توجد علاقة سلبية بين المنظمات غير الصحية والسعادة التنظيمية؛ وأكدت أن الحمض النووي للمدرسة School's DNA يتنبأ بشكل كبير بالسعادة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات

يتضح من الدراسات السابقة أن البحث في موضوع الحمض النووي للمنظمات وتشخيصها من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية حديثاً وبالتالي لا يزال هذا الموضوع يتطلب مزيداً من البحث العلمي لتوضيح مفهوم الجينات التنظيمية وتأثيراتها على المنظمة بشكل عام. كما أن هذه الدراسات تناولت علاقة الحمض النووي للمنظمة وأثره وارتباطه بعدد من المتغيرات تمثلت في: أبعاد الريادة، ممارسات القيادة، التميز والابداع المؤسسي، السعادة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي. واهتمت بعض من هذه الدراسات السابقة بتحديد ما إذا كانت هناك ذات دلالة إحصائية لتأثير الحمض النووي للمنظمة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. والملاحظ كذلك أنها اعتمدت على استخدام المنهج الكمي في البحث وتوظيف الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة والمطلوبة لإجراء هذه الدراسات.

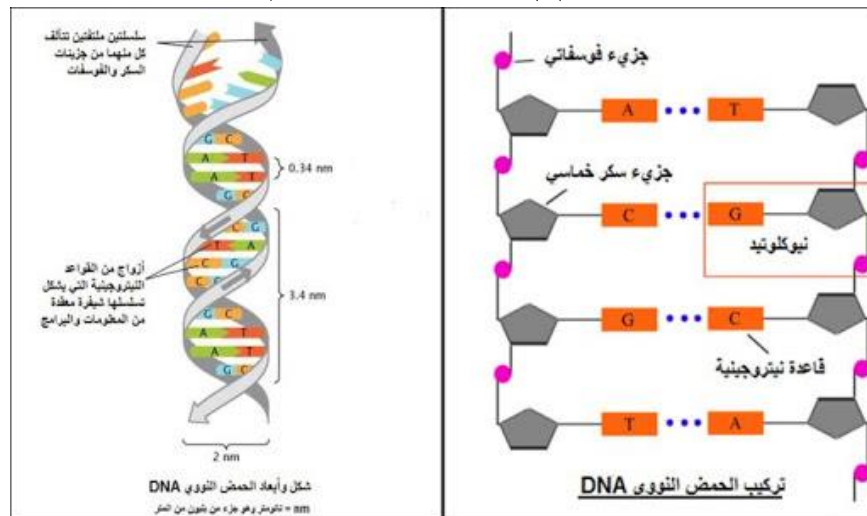
الإطار النظري

المحور الأول: ماهية هيكلية الحمض النووي DNA

يتكون جسم الانسان من حوالي ٢١٠ نوعاً من الخلايا تسهم في مساعدته على القيام بوظائفه، وكل خلية مكونة من جدار وسيتوبلازم ونواه ونوية والتي بها الكروموسومات، والتي تتكون من الحمض النووي DNA و RNA المسبب للاختلاف بين البشر من حيث الشكل واللون وكافة الصفات الوراثية، وبصفة اجمالية فإن ٩٩,٩% من تركيب الحمض النووي متشابه تماماً في كل شخص وان 01% يختلف من شخص لأخر مما يجعلنا مختلفين و متميزين عن بعض. ويرجع الفضل لاكتشاف تركيبه وهيكلته للعالمين واتسون وكريك عام ١٩٥٣ وانه هيكل حلزوني مزدوج ومن حيث طوله فاذا ما تم حله أو تفكيكه الى خط مستقيم سيمتد طوله الى المسافة بين الأرض والشمس ويعود عدة مرات ويتكون الحمض النووي DNA من وحدات تسمى النيوكليوتيدات (A ادينين، T ثيامين، C سايتوسين، G جونين) ويربط بينها عمود فقري يتكون من الفوسفات والسكر الخماسي، ويعدّ النيوكليد وحدة (جينات) تحمل الصفات الوراثية ويحمل المليارات من هذه التركيبات. ولها دور في عملية التمثيل الغذائي. و خلاصة الامر فهناك مسلمات علمية (بيولوجية) أساسية:

١. DNA ضروري للحياة وهو المادة التي تصنع منها الجينات
٢. وظيفة DNA حمل وحفظ المعلومات الوراثية من جيل الى اخر وصناعة البروتينات المطلوبة للخلايا
٣. يعمل DNA تزويد الخلايا الوليدة بالمعلومات الوراثية بواسطة مضاعفته لنفسه
٤. يوجد DNA في كروموسومات الخلية وقليل منه في الميتوكوندريا
٥. جزيئات DNA داخل الخلايا تتكون من ملايين من النيوكليوتيدات التي تتكون من:
٦. جزئ سكر خماسي مجموعة فوسفات،
٧. وقاعدة نيتروجينية (ادينين، ثيامين، سايتوسين، جونين) A-T-C-G وتختلف النيوكليوتيدات عن بعضها في نوع القاعدة النيتروجينية
٨. ويرى البعض ان الخلية بصورة تخيلية هي الكمبيوتر والحمض النووي هو البرنامج لنقل المعلومات في صورة حروف - ATC-TGA-GAC وتحمل المليارات من التركيبات المختلفة

شكل (١) تركيب الحمض النووي



المحور الثاني: إشكالية مفهوم الحمض النووي في الإدارة DNA of Leadership

تعود الجذور التاريخية لمجال الإدارة العامة إلى عام ١٨٨٧م التي ظهرت في المقالة الشهيرة: دراسة الإدارة **Study of Administration** للكاتب وودرو ويلسون، والتي تُعد أولى الكتابات النظرية التي تناولت تحليلاً للعلاقة بين الإدارة العامة والسياسة. ويُقصد بالإدارة "بأنها عملية الإشراف، والسيطرة وتنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الأخرى، أو الأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف" (ابراهيم، ٢٠٠٧).

ولعل أهم خاصية من خصائص الإدارة أنها عملية ديناميكية مرنة تستجيب للتغيير والتطور، حيث أحدثت المستجدات في العصر الحديث الكثير من التغيير في أهداف الإدارة ووظيفتها وأساليبها ومداخلها، ومن المستحدثات في مجال الإدارة ظهور الربط بين مفهوم الحمض النووي في الإدارة **DNA of Leadership**.

وذكر أبراهام (Abraham, 2010) أن الحمض النووي من حيث هيكلته في مجال القيادة يعمل على تنظيم مجموعة من الصفات ونقاط الضعف والميول، ويسهم بوضع خطة لعملية القيادة وتنظيمها وفهمها، والتخلص من منطقة الخطر التي يتعرض لها بعض القادة، مما ينتج عنه الإتيان في العمل (في العمري وأبو عليا، ٢٠١٦).

ويقصد بالحمض النووي في الإدارة عامة وفي مجال القيادة على وجه الخصوص مجموعة القيم التي تشكل شخصية القيادي والتي تنبع من الثقة الكامنة في شخصيته باعتبارها عنصر أساسي في الحمض النووي للقيادة، فالثقة من شأنها أن تعمل على نجاح المنظمة أو فشلها، والقائد الناجح هو الذي يسعى

لكسب الاحترام ويعامل جميع العاملين بالمنظمة بروح الفريق بهدف خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة (Sones, 2013)،

كما أشار جلاسر (Glaser, 2006) المذكور في العمري وأبو عليا (٢٠١٦) أن هناك سبعة أبعاد للحمض النووي القيادي تمثل المعايير الأولية الوصفية، ويتمثل أول هذه الأبعاد في المجتمع، حيث يتوجب على القائد جعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المجتمع حتى يشعر أفرادهم أنهم مشاركون في الاستراتيجية والأعمال التنظيمية، وخاضعون للمساءلة عن النتائج. وهناك بُعد الإنساني الذي يتطلب خلق جو من التفرد والتنوع، واحترام مواهب كل فرد. فضلاً عن بعد الطموح وبعد التوجيه، حيث يتم التوجيه من خلال تشكيل فرق تسهم في تحقيق التقدم نحو الأهداف المشتركة. أحد تلك الأبعاد عبر رعاية الابتكار الذي يؤدي إلى الإنجازات. إلى جانب بعد التعبير الذي يتم بتشجيع الجميع على الحديث واتخاذ القرار وتطوير أنفسهم. وهناك أيضاً بعد الروح الذي يعمل على خلق جو من الولاء المستمر والإنجاز والتطور والسعي نحو تحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة.

وتعد القيادة فن التأثير والتأثر بالآخرين، للوصول إلى أهداف المنظمة في ضوء الإمكانيات المتاحة ويرتبط نجاح العمل التربوي بوجود قيادات حكيمة، على قدر من الثقافة والمعرفة، ويتصف بصفات شخصية مميزة، حتى يكسب ثقتهم ويتمكن من التفاعل معهم، وعلى ذلك فالقيادة ذات ثلاثة ابعاد هي القدرة على التأثير والإمكانيات المتاحة وتحقيق الاهداف

وتناولت الدراسات الأجنبية هذا المفهوم من ابعاد مختلفة حيث تناولت دراسة بونزستير

(Bonstetter, ٢٠٠٠) حيث أشارت إلى الهيكل الافتراضي للحمض النووي للقيادة، التي أوضحت أنها قد تكون مصدرا للكفاءات القيادية العالمية.

كما هدفت دراسة كوفوسي وسافوي (Cavosi & Savoie, ٢٠١٢) حيث أظهرت أن مديري تقنية المعلومات يحتاجون إلى تطوير لتحسين مهارات الأعمال لديهم للحصول على تأثير أكبر، كما أن التركيز يجب أن يكون أكثر على تطوير قدراتهم، وهو ما قد يكون الحمض النووي لهم.

في حين تناولت دراسة سونس (Sones, 2013) الثقة في الحمض النووي للقيادة، فقد وضحت الثقة باعتبارها مكوناً رئيساً في تركيب الحمض النووي للقيادة. فلا يمكن أن توجد القيادة الناجحة من دون الثقة، ويتكون الحمض النووي في القيادة من القيم الخاصة بك، وهذه القيم تشكل الطابع الخاص بك، وفي نهاية المطاف، الجواب أن الثقة تكمن في الطابع الخاص بك

وضح باسكن (Baskin, 2000) ان الحمض النووي القيادي DNA بأنه قاعدة بيانات مرنة من الإجراءات والهياكل، التي تصف الهوية للكائن، ويتم ترميز معلومات القيادة بكامل هيئتها في جميع أجزاء الحمض النووي، ولأن قاعدة البيانات مرنة، تمكن الكائنات من تكرار التجربة مع إجراءات وهياكل جديدة، وهي القدرة على التغيير وخصوصاً عندما تتغير بيئتهم.

المحور الثالث: المطابقة بين ابعاد القيادة وتركيب الحمض النووي

على ضوء ان القيادة ذات ثلاثة ابعاد هي القدرة على التأثير والإمكانات المتاحة وتحقيق الأهداف وتشير الاديبيات ان الإمكانيات المتاحة (البشرية والمادية) واضحة ومحددة في كافة المؤسسات التعليمية كالمدرسة مثلا ويوضحها الاشكال التالية:

أولاً: الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة

الامكانيات البشرية في المؤسسات التعليمية واضحة ومحددة في كافة المؤسسات وتعرف بالقوى البشرية بأنها: توفير الموارد البشرية المناسبة لحاجة المدرسة مثلا في الوقت المناسب والتخصصات المناسبة والعدد المناسب بما يكفي لتحقيق الأهداف الموضوعية. وبالتالي فهي تضم العناصر البشرية الموجودة داخل المدرسة مثلا وأهمها: الطلاب، والمعلمون، أفراد الإدارة (المدير - الناظر - الوكلاء-...)، عناصر بشرية أخرى وهم الهيئة المعاونة للإدارة والمعلمون

وتعرف الامكانيات المادية بأنها: مجموعة المواد التي تحتاجها العملية التعليمية في المدرسة مثلا وتشمل البنى التحتية والتجهيزات والكتب واللوازم المساعدة والقوانين والأنظمة وكل ما يسهل ويرتقي بعملية التعليم. ويمكن عرض إمكانيات المدرسة المادية على سبيل المثال كالتالي: المبنى المدرسي، المكتبة والوسائل التعليمية، التجهيزات المعملية، الأثاث المدرسي، والموارد المالية (هي الموارد التي تتيح للإدارة المدرسية القدرة على التصرف في الأمور التي تحتاجها المدرسة للمساهمة في سير العملية التعليمية).

ثانياً: تحقيق الأهداف والقيادة التربوية:

أما الأهداف وتحقيقها فهي ثابتة إلى حد ما بين البشر حيث يرتبط بتحقيق الأهداف عدد من المهارات تنفق وطبيعة الأهداف من حيث أنواعها ومبادئها وطرق تحديدها، كما يرتبط بها عدد من المهارات وعوامل تحقيقها.

ثالثاً: عوامل التأثير في القيادة:

أما البعد المميز للقيادة وهو التأثير وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات الأجنبية السابقة القليلة ذات العلاقة بالموضوع، والاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالقيادة بشكل عام، جرى تحديد أبعاد الحمض النووي للقيادة في أربعة محاور، هي: التهيئة والجاهزية، والتمكين، والنهج، والتواصل. وفيما يلي استعراض هذه المحاور.

١. الاستعداد والجاهزية: كما يشير العمري وأبو عليا (٢٠١٦)، فقد عرّف وارنر (Warner) "التهيئة والجاهزية" بأنهما حالة أو مجموعة من الخصائص التي تعد دالة على قدرة الفرد على أن يكتسب بالتدريب نوعاً خاصاً من المعرفة، أو مجموعة خاصة من الاستجابات. كما عرفهما ويتج (Watge) بأنهما مدى تقبل فرد معين لوسيلة اكتسابية معينة، ويتمثل في ميله الوراثي للاستجابات لمثيرات معينة. وقد عرفنا أيضاً بأنهما وصول الفرد إلى مستوى مناسب من النضج يمكن من خلاله تحصيل المعرفة أو

المهارة نتيجة عوامل التعلم المؤثرة (الخياط، ١٩٩٤). أما تايلر (١٩٨٣) فعرفت أنهما مجموعة من الخصائص والقدرات التي توجد لدى الفرد، التي تعود إلى الخبرة أو التعلم. وكون الاستعداد موجودا لدى كل فرد، فإنه من الممكن إخضاعه لعملية القياس، مما دفع كثيرا من الباحثين إلى بناء مقاييس خاصة للاستعداد نحو مهن معينة، وهذه المقاييس يمكن الاستفادة منها في التنبؤ المستقبلي بنجاح الفرد في المهنة التي سيختارها.

(أ) الجانب الشخصي: يسعى إلى التميز - يتقبل نقد الآخرين وتوجيهاتهم - يتحمل المسؤولية تجاه ما يقوم به من عمل يتصف بالتوازن الانفعالي في جميع تصرفاته - يتعاون مع الكوادر التعليمية - يؤدي جميع أعماله بإتقان يتعامل مع زملائه بحلم وسعة صدر - يتعامل مع الضغوطات المدرسية بدرجة عالية من المسؤولية يحسن التصرف في المواقف الطارئة - يوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المدرسة.

(ب) الجانب الإداري: يخطط لجميع أعماله الإدارية منذ بداية العام الدراسي، يشرك المعلمين بالأعمال الإدارية، ينتهج الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين، يدير أوقات العمل بفاعلية، يهتم بدعم التطوير التربوي، يمارس سلطته ضمن الحدود والقوانين الإدارية، يحرص على كسب ثقة المعلمين بما يقوم به من أعمال، يهتم بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات والاهمية، يلتزم بالأنظمة والتعليمات الإدارية الواردة من مديرية التربية والتعليم، يهتم بوضع جدول زمني لأعمال اليومية التي يقوم بها.

(ج) الجانب الفني: يعد التشكيلات المدرسية بناء على التخصصات المناسبة، يظهر المقدرة على تحسس مشكلات الطلبة والمعلمين، يراعي الدقة في توزيع الأنشطة وفق مراعاة تخصصات المعلمين، لديه خبرة واسعة في الأساليب الإشرافية، يقدم الدعم والمؤازرة للمعلمين على اختلاف نوعياتهم، يستفيد من نتائج الطلبة في بناء برامج لعلاج الضعف، يوظف الزيارة الصفية كأداة مناسبة لتقييم المعلمين، يوفر المعدات والتجهيزات اللازمة للمعلمين، يطلع على نتائج الدراسات والأبحاث التربوية من تطوير أدائه، يهتم بملاحظات المشرف التربوي ويتابعها.

٢. التمكين: ويشير إلى ضرورة استفادة المنظمة من معرفة وأفكار وطاقة وإبداع جميع العاملين فيها في الخط الأول، أو على مستوى المديرين؛ لمواجهة بيئة الأعمال العالمية، وتوقعات الزبائن العالية، علاوة على التكنولوجيا المعقدة. فقد أشارت دراسة سبرينزر (Spreitzer, 2007) إلى أن أكثر من (٧٠ %) من المنظمات تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين على الأقل في جزء من أعمالها، لذلك ينبغي تكثيف العمل البحثي في هذا المجال لتحقيق الاستفادة منه من قبل منظماتنا المحلية. فالتمكين وتعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين التي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل، وهي: معنى العمل، والكفاءة، والتصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير (Spreitzer, 1996a). ويقصد بالتعزيز والتمكين مجموعة من الحالات النفسية المدركة أو الأنماط

الإدراكية التي تجعل العاملين يشعرون أو يدركون فاعلية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين العاملين وهما دوافع تظهر بوضوح في أربعة (Spreitzer, et al., 1997). أنماط إدراكية، هي: معنى العمل، والكفاءة، والتصميم الذاتي للعمل، والتأثير، وتعكس توجهات الأفراد نحو عملهم (Spreitzer, 1996a). ويفقد برنامج التمكين الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، ويتطلب هذا البرنامج مختلف العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ إنه عندما تربط العوائد بالأداء فإنها تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات المنظمة وأهدافها، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer & Mishra, 1999)

١. بناء الثقة والتحفيز: يقدر جهود المعلمين، يستخدم نظام عمل يسمح بالمشاركة في صناعة القرارات، يتعامل بعدالة وموضوعية مع المعلمين، يبتعد عن المركزية في عمله، يشجع الصفات القيادية لدى المعلمين، يتخذ قراره بناء على تصويت المعلمين، يشارك المعلمين في رسم السياسات التعليمية، يبث روح الانتماء للعمل لدى المعلمين، يهتم بالصراعات التي تحدث بين المعلمين ويعمل على حلها، يعطي حرية واسعة للتعبير عن الآراء التي تختص بالعمل المدرسي.

٢. المرونة: يسعى إلى إيجاد طرائق جديدة أكثر فاعلية لإجاز العمل، ينظر إلى التغيير لكونه ظاهرة طبيعية يجب التكيف معها، يدعم تجربة الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقاً، يرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل، يتجنب فرض رأيه على الآخرين، يصغي عند إبداء رأي المعلمين في أمور العمل، يقوم بتفويض بعض المهمات للمعلمين لتطوير أدائهم، يبتعد عن أسلوب الضغط والابتزاز لإقناع المعلمين، يستطيع التأثير في الآخرين بلباقة، يطلب التغذية الراجعة المتعلقة بقراراته.

٣. الإبداع: يشجع العاملين للقيام بأعمال إبداعية، يوجد رغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، يرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في العمل، يشجع اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل ويقلل من درجة الخوف من الفشل، يشجع الحوار والنقد البناء في الأعمال بشكل عام، يشجع على تبادل الأفكار والمعلومات بينه وبين المعلمين، يوجه المعلمين للحفاظ على جودة الأداء، يقدم الدعم المالي والمعنوي لتنفيذ الأفكار الإبداعية، يعطي مطلق الحرية للمعلمين لأداء العمل، يعمل على تقديم الحوافز والمكافآت ولو بصورة رمزية لتشجيع الإبداع.

٤. النهج: يرتبط مفهوم النهج بالتمكين فهو يعد مكملاً له، حيث يعتمد على جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين، وهو فكرة المشاركة بين القائد والتابعين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص والمعلومات والموارد والدعم؛ إذ إنه يركز على ضرورة توافر السياسات والعمليات والممارسات والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة والمعرفة والمعلومات، وأن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ

تصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer, 2007).

ولذلك، فإن الفكرة تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة. وبالتأكيد، فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، ٢٠٠٥). وقد وضح فورد وفوتلر (Ford & Fottler, 2005). أن عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين تشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذ القرارات من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها. كما أن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها، وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة (العتيبي، ٢٠٠٥). ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل (Quinn & Spreitzer, 1997).

كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية (المعاني وأخو أرشيدة، ٢٠٠٦). كما يتطلب توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً طموحاً لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية (Lin, 1995). كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة (Randolph, 1995). فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

(أ) تفويض السلطة: يفوض المعلمين سلطات كافية لإنجاز أعمالهم، يثق بمقدرات المعلمين على أداء المهام الموكلة إليهم، لا يمارس الصلاحيات المفوضة للمعلمين خلال فترة التفويض، يمنح المعلمين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم، يوفر للمعلم من خلال وظيفته الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية، يتابع الصلاحيات المفوضة للمعلمين ويتحمل نتائجها، يوزع الأعمال للمعلمين حسب قدراتهم ومؤهلاتهم، يدرك مدى أهمية التفويض في التقليل من الجهد والوقت والكلفة، يعطي الحرية للمعلمين في طرح الأفكار والمعلومات في ميدان تخصصاتهم، يعمل على تشجيع أداء العمل الروتيني بإبداع ومرونة (Spreitzer, 2007).

(ب) فريق العمل: يعمل على أن تسود الثقة بين المعلمين داخل المدرسة، يركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي، يسعى إلى تطوير المعلمين في مدرسته، يوفر أجواء التعاون والمساعدة بين الزملاء في العمل، يمنح الصلاحية للمعلمين في تنفيذ ما اتخذوه من قرارات، يدعم تشكيل فرق العمل، يتبنى خطة

واضحة للتدريب، يشجع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم، يتيح للمعلمين فرص التنمية المهنية في مجال عملهم، يوفر دورات تدريبية لتطوير مهارات التنمية المهنية للمعلمين. (Spreitzer, 2007).

٤. التواصل الفعال: يقصد بالتواصل العملية التي تتم بين طرفين أو أكثر، يعبر من خلالها معلومات أو أفكار أو اتجاهات أو مهارات؛ بقصد التواصل العملية التي تتم بين طرفين أو أكثر، يعبر من خلالها معلومات أو أفكار أو اتجاهات أو مهارات؛ بقصد الوصول إلى فهم مشترك وواضح (الفاضل، ٢٠٠٥). والتواصل عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال، وإيجاد التنسيق بين أقسام المؤسسة بعضها بعضاً. وكذلك فإن التنسيق بين أعمال الأفراد، والاتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس وبالعكس (غيث، ١٩٩٩).

ويعرف التواصل الإداري بأنه عملية يتم من خلالها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في المحتوى أو الأداء أو الطريقة (مطاوع وحسن، ٢٠٠٠). ويشير تورنجتون ولورا (Torrington & Laura, 2002). إلى أن أهداف التواصل تكمن في كونه وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المؤسسة، وتحديد الأهداف والأعمال وكيفية إنجازها، والعمل على توزيع المعلومات على الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم. وكذلك يهدف الاتصال إلى رفع معنويات العاملين، وحثهم على التوحد في الأهداف. كما أن مركز المدير أصبح أكثر تعقيداً بسبب التعقيدات في الحياة بشكل عام، وبشكل خاص في مجال التربية، ولكي يقوم المدير بدوره بشكل فاعل يجب أن يقوم بتوضيح أهدافه وبرامج العمل للعاملين من خلال التواصل المستمر بهم؛ لأن الاتصال من العوامل المؤثرة في العلاقات داخل المدرسة، كما أن العلاقات والتواصل تتناسب طردياً، فكلما كانت العلاقات قوية كان التواصل فاعلاً وسليماً، والعكس إذا كان التواصل مفككاً (الهزايمة، ٢٠٠٦). ويعد التواصل من الدعائم الرئيسية في المؤسسات، فهو يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات وبعضها بعضاً، فعملية الإنجاز للإداري تعتمد على المعلومات التي لا يمكن إيصالها إلا من خلال الاتصال. كما يعم التواصل جميع جوانب الحياة في المدرسة، فهي منظمة تربوية اجتماعية، ولأن الإدارة والعاملين فيها لا يستطيعون أداء أعمالهم بدون التواصل (Wood, 1999). ولعملية الاتصالات الإدارية درجة كبيرة في تناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات، فهي تساعد على عملية اتخاذ القرارات السليمة التي تساعد المعلومات والبيانات، وتدفعها وسلامتها في عملية اتخاذها، كما أنها تساعد على تكوين العلاقات الإنسانية السليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال، والتي تتمثل عناصرها في كل من: المرسل والمستقبل والرسالة كما أوضح أدناه (اسعد، ٢٠٠٥).

(أ) المرسل: يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين، يعمل على توفير الوقت للاهتمام بالمعلمين وقضاياهم، يحرص على تعاون الجهاز الإداري وتلبية احتياجات المعلمين لضمان زيادة عملية الاتصال، يقوم بتنوع أساليب الاتصال (أساليب التواصل الاجتماعي) بما يناسب المعلمين، يعمل على إزالة

الشعور بأي فجوة بينه وبين المعلمين، يحرص على اختيار الوقت المناسب للتواصل مع المعلمين، يعمل على تسهيل عملية الاتصال بينه وبين المعلمين خارج أوقات العمل، يحرص على استخدام وسائل الاتصال المختلفة وعدم الاكتفاء بالاتصال وجها لوجه، يحرص على زيادة الدافعية لدى المعلمين لزيادة عملية الاتصال والتواصل، يحرص على استخدام الحركات والإيماءات لتعزيز توصيل رسالته.

(ب) المستقبل: يوضح الرسالة للمعلمين ويحرص على فهمهم الصحيح لها، يقوم بمراعاة ظروف المعلمين المختلفة، يحرص على تزويد المعلمين بالتعليمات والقرارات في الوقت المناسب، يحرص على تقدير مشاعر المعلمين عندما يعبرون عن آرائهم، يفسح المجال للمعلمين بالاستيضاح عن الأمور أو النقاط الغامضة لديهم، يحرص على تفاعل المعلمين معه أثناء عملية الاتصال، يحرص على عدم مقاطعة المعلمين أثناء حديثهم، يعمل على توضيح أهداف الاتصال والتواصل للمعلمين، يحرص على فتح قنوات اتصال مع المجتمع المحلي من خلال تنفيذ برامج متنوعة ونشاطات تربوية، يقوم بتنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى المعلمين.

(ج) الرسالة: يحرص على تقليل المؤثرات الخارجية التي تشتت انتباه المعلمين أثناء عملية الاتصال حرصاً على سلامة الرسالة، يحرص على توضيح مضمون الرسالة الاتصالية، يحرص على تسريع الإجراءات الإدارية لتجنب تعقيد عملية الاتصال، يحرص على أن تتضمن الرسالة المعلومات الكاملة اللازمة، يراعي الإيجاز بالرسالة، يحرص على عدم استخدام الكلمات متعددة المعاني، يحرص على إيجاد قاعة خاصة للاجتماعات، يحرص على تدوين الملاحظات أثناء استماعه للمناقشات، يحرص على كتابة الرسائل الاتصالية بصورة واضحة، يحرص على التعامل بجدية مع الرسائل التي تصله من المعلمين.

وفي ضوء ما سبق من تركيب للحمض النووي وأبعاده وكذلك ابعاد القيادة واهم ركائزها والتمثلة في الإمكانيات والاهداف وقوة التأثير والصفات المرتبطة بها والى أي مدى يوجد تشابهه نسبي بينهما هذا توضحه نتائج الدراسة الميدانية

منهج البحث وإجراءاته

منهجية الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها، فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، وأداته الاستبانة. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المرتكز على المدخل المسحي، حيث تم الرجوع للعديد من الأدبيات ذات العلاقة تقيس ذلك الأداء، حيث تم تطوير استبانة تشمل مجموعة من الجوانب لجمع بيانات أولية من مجتمع الدراسة، ومن ثم تمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية من المعلمين وصلت الى (١٠٠) من المعلمين في مدارس سلطنة عمان

أداة الدراسة

تم إعداد الأداة من خلال الرجوع الى الادب النظري والدراسات السابقة التي تناولت القيادة وفق هيكل الحمض النووي كدراسة العمري وأبو عليا (٢٠١٦) ودراسة العبيدي (٢٠١٥) وصقور (٢٠١٨)) وقد تم اعداد الأداة التي تكونت في نسختها النهائية من أربعة محاور رئيسة تعكس ابعاد ممارسات القيادة وهي:

البعد الاول: الاستعداد والجاهزية (الجانب الشخصي، والجانب الاداري، والجانب الفني)

البعد الثاني: التمكين والأداء المؤسسي

البعد الثالث: التواصل الفعال

صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس عددهم (٩) محكمين، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين فيما يتعلق بمناسبة الفقرات لموضوع الدراسة، وتمت مراجعة بعض الفقرات لغويا بناء على ملاحظات المحكمين. كما تم التحقق من ثبات الأداة من خلال إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس من خلال حساب معامل كرو نباخ ألفا حيث كانت النتيجة كما يلي:

البعد الأول؛ الاستعداد والجاهزية قيمة $(\alpha) = 0.95$ ، والبعد الثاني؛ التمكين والأداء المؤسسي قيمة $(\alpha) = 0.97$ ، والبعد الثالث قيمة $(\alpha) = 0.93$. وهذه القيم تؤثر على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات عال ومقدرة على تحقيق أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال جرى استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد لدرجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA، والجدول (١) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (١) أن البعد الثاني: التمكين والأداء المؤسسي حصل على أعلى نسبة مئوية "نعم" (٧٢%) وأقل نسبة "لا" بلغت (٣%)، في حين جاء البعد الأول الاستعداد والجاهزية (الجانب الشخصي - الجانب الاداري - الجانب الفني بأعلى نسبة مئوية "نعم" (٧٠,٩%) وأقل نسبة "لا" (٤%)، أما البعد الثالث التواصل الفعال فقد جاء بأقل نسبة مئوية "نعم" بلغت (٢٤%) وأعلى نسبة "لا" بلغت (٧٣%). وفيما يلي تفصيل نتائج كل بعد من هذه الأبعاد على حدة.

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لدرجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA من وجهة نظر المعلمين

الأبعاد	نعم	إلى حد ما	لا	نسبة نعم	نسبة إلى حد ما	نسبة لا
البعد الاول: الاستعداد والجاهزية (الجانب الشخصي - الجانب الاداري - الجانب الفني)	72	26	4	70.9	25.4	3.7
البعد الثاني: التمكين والأداء المؤسسي	72	25	3	72	25	3
البعد الثالث: التواصل الفعال	٧٣	3	73	24	3	73

البعد الاول: الاستعداد والجاهزية (الجانب الشخصي - الجانب الاداري - الجانب الفني) للإجابة على هذا البعد من السؤال جرى استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد الاستعداد والجاهزية لدرجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA، والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢): التكرارات والنسب المئوية لدرجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA من وجهة نظر المعلمين لبعد الاستعداد والجاهزية

الأبعاد	الفقرة	نعم	إلى حد ما	لا	نسبة نعم	نسبة إلى حد ما	نسبة لا
البعد الأول: الاستعداد والجاهزية (الجانب الشخصي، الإداري، الجانب الفني)	١ يتقبل نقد الآخرين وتوجيهاتهم	63	33	5	62.4	32.7	5.0
	٢ يتحمل المسؤولية تجاه ما يقوم به من عمل	89	12	0	88.1	11.9	0
	٣ يتصف بالتوازن الانفعالي في جميع تصرفاته	58	38	5	57.4	37.6	5.0
	٤ يتعاون مع الكوادر التعليمية	85	14	2	84.2	13.9	2.0
	٥ يؤدي جميع أعماله بإتقان	80	19	2	79.2	18.8	2.0
	٦ يخطط لجميع أعماله الإدارية منذ بداية العام الدراسي	70	26	5	69.3	25.7	5.0
	٧ يشرك الآخرين بالأعمال الإدارية	69	25	7	68.3	24.8	6.9
	٨ ينتهج الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع الآخرين	69	27	5	68.3	26.7	5.0
	٩ يدير أوقات العمل بفاعلية	78	21	2	77.2	20.8	2.0
	١٠ يمارس سلطته ضمن الحدود والقوانين الإدارية	77	24	0	76.2	23.8	0
	١١ يحرص على كسب ثقة الآخرين بما يقوم به	80	16	5	79.2	15.8	5.0

						من اعمال	
4.0	31.7	64.4	4	32	65	يهتم بوضع جدول زمني للأعمال اليومية التي يقوم بها	١٢
7.9	39.6	52.5	8	40	53	يراعي الدقة في توزيع الانشطة وفق مراعاة تخصصات الاخرين	١٣
2.0	23.8	74.3	2	24	75	يقدم الدعم والمؤازرة للآخرين على اختلاف نوعياتهم	١٤
4.0	33.7	62.4	4	34	63	يطلع على نتائج الدراسات والابحاث التربوية التي تمكنه من تطوير أدائه	١٥
3.7	25.4	70.9	4	26	72	المجموع	

يتبين من الجدول (٢) أن الفقرة " يتحمل المسؤولية تجاه ما يقوم به من عمل" حصلت على أعلى نسبة مئوية "تعم" (٨٨,١%) وأقل نسبة "لا" بلغت (٠%), وجاءت الفقرة " يتعاون مع الكوادر التعليمية" بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية "تعم" (٨٤,٢%). في حين كانت الفقرة " يراعي الدقة في توزيع الانشطة وفق مراعاة تخصصات الأخرى" حصلت على أقل نسبة مئوية "تعم" بنسبة بلغت (٥٢,٢%), وأعلى نسبة "لا" (٧,٩%). وتشير هذه النتيجة إلى أنه، وفقا لأفراد العينة، فإن مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان يتصفون بقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم القيادية، ويتعاونهم مع العاملين في المدرسة؛ إلا أنهم من ناحية أخرى لا يهتمون كثيرا بتوزيع التكاليف وفقل للتخصصات. الأمر الذي يمكن تفسيره بأن توزيع الأعمال المختلفة على العاملين يقوم على مبدأ التعاون أكثر من ارتكازه على التخصص.

البعد الثاني: التمكين والأداء المؤسسي

للإجابة على هذا البعد من السؤال جرى استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد الاستعداد والجاهزية لدرجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣): التكرارات والنسب المئوية لدرجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA من وجهة نظر المعلمين لبعدهم التمكين والأداء المؤسسي

الأبعاد	الفقرة	نعم	إلى حد ما	لا	نسبة نعم	نسبة إلى حد ما	نسبة لا
البعث الثاني: التمكين والأداء المؤسسي	16 يتعامل بعدالة وموضوعية مع الآخرين	67	31	3	66.3	30.7	3.0
	17 يهتم بالصراعات التي تحدث بين الآخرين ويعمل على حلها	59	38	4	58.4	37.6	4.0
	18 يستخدم نظام عمل يسمح بالمشاركة في صناعة القرارات	57	40	4	56.4	39.6	4.0
	19 يعطي حرية واسعة للتعبير عن الآراء التي تختص بالعمل المدرسي	63	34	4	62.4	33.7	4.0
	20 يشجع الصفات القيادية لدى الآخرين	80	18	3	79.2	17.8	3.0
	21 يبث روح الانتماء للعمل لدى الآخرين	82	17	2	81.2	16.8	2.0
	22 يشارك الآخرين في رسم السياسات التعليمية	63	33	5	62.4	32.7	5.0
	23 يسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإتجاز العمل	73	25	3	72.3	24.8	3.0
	24 يدعم تجربة الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقاً	71	26	4	70.3	25.7	4.0
	25 يشجع الحوار والنقد البناء في الاعمال بشكل عام	74	23	4	73.3	22.8	4.0
	26 يوجه الآخرين للحفاظ على جودة الأداء	91	9	1	90.1	8.9	1.0
	27 يعمل على تقديم الحوافز والمكافآت ولو بصورة رمزية لتشجيع الابداع	64	31	6	63.4	30.7	5.9
	28 يلتزم بالأنظمة والتعليمات الادارية الواردة من مديرية التربية والتعليم	84	15	2	83.2	14.9	2.0
	29 يهتم بتنظيم وترتيب الاعمال الادارية وفق الاولويات والاهمية	84	16	1	83.2	15.8	1.0
المجموع	72	25	3	72	25	3	

يتبين من الجدول (٣) أن الفقرة " يوجه الآخرين للحفاظ على جودة الاداء "حصلت على أعلى نسبة مئوية "نعم" (٩٠,١%) وأقل نسبة "لا" بلغت (١%). في حين كانت الفقرة "يستخدم نظام عمل يسمح بالمشاركة في صناعة القرارات" حصلت على أقل نسبة مئوية "نعم" بنسبة بلغت (٥٦,٤%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه، ورغم الإتجاه نحو اللامركزية، إلا أن المركزية في صناعة واتخاذ القرار لا تزال هي الصفة الغالبة لدى كثير من مديري المدارس من ناحية، وكثرة الأعباء التدريسية للمعلمين من ناحية أخرى، وبالتالي ضعف فرص مشاركتهم في العمل الإداري مما يقلل من فرص التمكين والمساهمة في العمل الإداري.

البعد الثالث: التواصل الفعال

للإجابة على هذا البعد من السؤال جرى استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد الاستعداد والجاهزية لدرجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA، والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤): التكرارات والنسب المئوية لدرجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة

عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA من وجهة نظر المعلمين لبعد التواصل الفعال

الأبعاد	الفقرة	نعم	إلى حد ما	لا	نسبة نعم	نسبة إلى حد ما	نسبة لا
البعد الثالث:	30	77	22	2	76.2	21.8	2.0
	31	78	22	1	77.2	21.8	1.0
التواصل الفعال	32	73	26	2	72.3	25.7	2.0
	33	78	19	4	77.2	18.8	4.0
	34	72	24	5	71.3	23.8	5.0
	35	74	23	4	73.3	22.8	4.0
	36	77	21	3	76.2	20.8	3.0

وبين الاخرين							
6.9	23.8	69.3	7	24	70	يعمل على توفير الوقت للاهتمام بالآخرين وقضاياهم	37
3.0	28.7	68.3	3	29	69	ينوع أساليب الاتصال (أساليب التواصل الاجتماعي) بما يناسب الاخرين	38
5.0	34.7	60.4	5	35	61	يحرص على اختيار الوقت المناسب للتواصل مع الاخرين	39
4.0	24.8	71.3	4	25	72	يعمل على تسهيل عملية الاتصال بينه وبين الاخرين خارج أوقات العمل	40
5.0	23.8	71.3	5	24	72	يحرص على تبسيط الاجراءات الادارية لتجنب تعقيد عملية الاتصال	41
1.0	23.8	75.2	1	24	76	يعمل على أن تتضمن الرسالة المعلومات الكاملة اللازمة	42
1.0	19.8	79.2	1	20	80	يعمل على إيجاد قاعة خاصة للاجتماعات	43
3.0	28.7	68.3	3	29	69	يحرص على تدوين الملاحظات أثناء استماعه للمناقشات	44
3.0	23.8	73.3	3	24	74	يحرص على التعامل بجدية مع الرسائل التي تصله من الاخرين	45
73	3	24	73	3	٧٣	المجموع	

يتبين من الجدول (٤) أن الفقرة "يعمل على إيجاد قاعة خاصة للاجتماعات" حصلت على أعلى نسبة مئوية "نعم" (٧٩,٢%) وأقل نسبة "لا" بلغت (١%). في حين كانت الفقرة "يحرص على اختيار الوقت المناسب للتواصل مع الاخرين" حصلت على أقل نسبة مئوية "نعم" بنسبة بلغت (٦٠,٤%). نلاحظ من هذه النتيجة حرص مديري المدارس على توفير بيئة جيدة للاجتماعات بدليل حرصهم على توفير قاعة مناسبة لذلك، إلا أن هناك مشكلة يراها المستجيبون تتمثل في الوقت المناسب والمتاح للتواصل مع الآخرين، ويمكن تفسير مشكلة الوقت بالأعباء التدريسية وازدحام جداول المعلمين بالحصص اليومية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والوظيفة والخبرة؟

أولاً: الجنس:

يتبين من الجدول (٥) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الفروق لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA تبعاً لاختلاف متغير الجنس. ولمعرفة هذه الفروق جرى استخدام اختبار "ت". يتبين من الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فروق المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف متغير الجنس. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة لعدم اختلاف الممارسات القيادية وطبيعة المهام التي يقوم بها من يتولى منصب القيادة بغض النظر عن الجنس ذكراً أم أنثى.

جدول (٥): نتائج اختبار (ت) لمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA تبعاً

لاختلاف متغير الجنس

البعد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البعد الأول: الاستعداد والجاهزية (الجانب الشخصي - الجانب الإداري - الجانب الفني)	ذكر (٢٣)	1.4465	.38926	1.873	99	.064
	أنثى (٧٨)	1.2935	.33039			
البعد الثاني: التمكين والأداء المؤسسي	ذكر	1.4000	.39446	1.296	99	.198
	أنثى	1.2921	.33746			
البعد الثالث: التواصل الفعال	ذكر	1.3565	.35603	.687	99	.494
	أنثى	1.2941	.39053			

ثانياً: الوظيفة:

يتبين من الجدول (٦) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الفروق لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA تبعاً لاختلاف متغير الوظيفة. ولمعرفة هذه الفروق جرى استخدام اختبار "ت". يتبين من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فروق المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف الوظيفة في البعدين الثاني والثالث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الأول "الاستعداد والجاهزية (الجانب الشخصي - الجانب الإداري - الجانب الفني)" لصالح وظيفة "معلم أول".

جدول (٦): نتائج اختبار (ت) لمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA تبعاً لاختلاف متغير الوظيفة

البيد	الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البيد الاول: الاستعداد والجاهزية (الجانب الشخصي - الجانب الاداري - الجانب الفني)	معلم أول	1.4774	.45040	2.388	99	.019*
	معلم	1.2844	.30216			
البيد الثاني: التمكين والأداء المؤسسي	معلم أول	1.3778	.42338	.948	99	.345
	معلم	1.2986	.32919			
البيد الثالث: التواصل الفعال	معلم	1.3696	.43547	.874	99	.384
		1.2903	.36606			

ثالثاً : الخبرة:

يتبين من الجدول (٧) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الفروق لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA تبعاً لاختلاف متغير الخبرة. ولمعرفة هذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين الأحادي. يتبين من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فروق المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف متغير الخبرة.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA تبعاً لاختلاف متغير مستوى الخبرة

البيد	مستوى الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيد الاول: الاستعداد والجاهزية (الجانب الشخصي - الجانب الاداري - الجانب الفني)	أقل من ٥ سنوات (١٩)	1.2984	.23566
	٥ إلى ١٠ سنوات (١٧)	1.3924	.44322
	أكثر من ١٠ سنوات (٦٥)	1.3203	.35181

المجموع	1.3283	34864.
البعد الثاني: التمكين والأداء المؤسسي	أقل من ٥ سنوات	22791.
	٥ إلى ١٠ سنوات	40543.
	أكثر من ١٠ سنوات	36804.
المجموع	1.3166	35212.
البعد الثالث: التواصل الفعال	أقل من ٥ سنوات	33893.
	٥ إلى ١٠ سنوات	45251.
	أكثر من ١٠ سنوات	37455.
	المجموع	1.3083

جدول (٨): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي DNA تبعاً لاختلاف متغير الخبرة

البعد	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الأول: الاستعداد والجاهزية (الجانب الشخصي - الجانب الإداري - الفني)	بين المجموعات	2	.045	.369	.692
	داخل المجموعات	98	.123		
	المجموع	100			
البعد الثاني: التمكين والأداء المؤسسي	بين المجموعات	2	.083	.661	.519
	داخل المجموعات	98	.125		
	المجموع	100			
البعد الثالث: التواصل الفعال	بين المجموعات	2	.139	.954	.389
	داخل المجموعات	98	.146		
	المجموع	100			

كما يتضح من النتائج في الجداول أعلاه (جدول ٦، جدول ٧، جدول ٨) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة توظيف الممارسات القيادية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان وفق التركيب الهيكلي للحمض النووي التنظيمي DNA تعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة، باستثناء نتيجة واحدة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الأول فقط

وهو بعد: "الاستعداد والجاهزية الذي يتضمن (الجانب الشخصي - الجانب الاداري - الجانب الفني، ولصالح وظيفة "معلم أول". وتعزى هذه النتيجة لطبيعة واجبات المعلم الأول ومسؤولياته كما يوضحها دليل الوظائف المدرسية الصادر من وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥)، والتي تجعله يمثل حلقة الوصل بين مدير المدرسة والمعلمين من خلال قيامه بتوزيع الحصص عليهم بالتنسيق مع إدارة المدرسة، وبالزيارات الإشرافية، وتنفيذ برامج الإثراء المهني، وإنجاز إليه من أعمال أخرى في مجال عمله.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي تشير إلى التنوع والتعدد اللامحدود في صفات وانماط القيادة مقارنة بالتركيب الهيكلي للحمض النووي، وان درجة تطابق تلك الصفات يصعب تشابها بدقة قياسا على الصفات الوراثية (الجينات) في البشر، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. ضرورة تبنى أنموذج الحمض النووي للقيادة بوصفه مدخلاً تطويرياً في المؤسسات التعليمية.
٢. الاهتمام بعمل دورات تدريبية للتعرف على أهمية الحمض النووي وتوظيف ابعاده ومجالاته في القيادة.
٣. تنمية وعى القيادات التربوية بزيادة ممارساتهم القيادية وفقاً للتنوع في تركيب الحمض النووي للقيادة.
٤. الدعوة للابتكار وتقديم مقترحات جديدة لحلول بعض المشكلات من الفكر القيادي الجديد.

المراجع

١. ابراهيم، مجدي عزيز (٢٠٠٧). موسوعة المعارف التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
٢. أسعد، وليد. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
٣. أمينة، مولاي وميمون، كافي. (٢٠١٧). الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات) دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر). مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٤(١)، ٧٩-٥٣.
٤. بدوان، زكريا. (٢٠١٨). علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
٥. تايلر، ليونا. (١٩٨٣). الاختبارات والمقاييس. (ترجمة سعد عبد الرحمن). بيروت: دار الشروق.
٦. وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها. وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان.
٧. الخياط، ماجد. (١٩٩٤). بناء أداة لقياس الاستعداد لمهنة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية عمان، الأردن.
٨. صقور، مجد. (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA) دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٤(١)، ٤٦-٩.
٩. العبيدي، ميسون (٢٠١٥). استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي Organizational DNA لتشخيص المنظمات الصحية بحث استطلاعي لآراء عينة من اطباء مستشفى مرجان التعليمي -بابل.
١٠. العتيبي، سعد. (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، ١٧-١٨ نيسان السعودية.
١١. العمري، أيمن أحمد، وأبو عليا، محمد أحمد صالح (٢٠١٦). درجة أهمية وممارسة القيادة وفق نموذج الحمض النووي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٢(٤)، ٤٩٥-٥١٢.
١٢. غيث، وليد. (١٩٩٩). أثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.
١٣. الفاضل، محمد. (٢٠٠٥). أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري ا لمدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
١٤. مطاوع، إبراهيم وحسن، أمين. (٢٠٠٠). الأصول الإدارية للتربية. القاهرة: دار المعارف.
١٥. الهزايمة، نجاح. (٢٠٠٦). درجة فاعلية عملية الاتصال الإداري بين مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

1. Abdel-Raheem, A. and Saad, M. (2020). The Relationships between Healthy and Unhealthy Types of the Organizational Personality and Innovative Performance: A Comparison between Egyptian and International Organizations. *Journal of Business and Management Sciences*. 8(1), 21-27. DOI:10.12691/jbms-8-1-4.
2. Baskin, K. (2000). Corporate DNA: Organizational Learning, Corporate Co-Evolution. *Emergence: Complexity & Organization*, 2(1), 34-49. DOI:10.1207/S15327000EM0201_04
3. Bonnstetter, B. (2000). The DNA of Global Leadership Competencies. *Thunderbird International Business Review*, 42(2), 131-144. [https://doi.org/10.1002/1520-6874\(200003/04\)42:2<131::AID-TIE1>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/1520-6874(200003/04)42:2<131::AID-TIE1>3.0.CO;2-2)
4. Cavosi, P & Savoie, M. (2012). CIOs must alter their DNA. *Computer Weekly*, 4-10 December.
5. Elsakaan, R., Ragab, A., El-Gharbawy, A. and Ghanem, A. (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable. *Open Access Library Journal*, 8, 1-13. doi: [10.4236/oalib.1107691](https://doi.org/10.4236/oalib.1107691).
6. Ford, R. & Fottler, M. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9509210269>
7. Köse, Ö. and Kahveci, G. (2021). An Analysis of Relationship between Schools' DNA Profiles and Organizational Happiness According to the Perception of Teachers. *Journal of Education*. 1-10.
8. Lin, C. Y. (1998). The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration. *Journal of Applied Management Studies*, 7(2), 223-238.
9. Nafei, W. (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*. 8(1), 117-131. DOI:10.5539/ibr.v8n1p117

- 10.Quinn, K. & Spreitzer, G. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organization Dynamics*, Autumn, 26(2), 37-49.
<https://doi.org/info:doi/>
- 11.Randolph, W. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organization Dynamics*, 23(4), 19-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90014-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90014-4)
- 12.Sones, E. (2013). Trust: the DNA of leadership. *U.S. Army Medical Department Journal*. Jul-Sep,33-35.
<http://ezproxysrv.squ.edu.om:2127/login.aspx?direct=true&db=edsaul&AN=edsaul.6652.6652.202650&lang=ar&site=eds-live&scope=site>
- 13.Spreitzer, G. & Mishra, A. (1999). Giving up control without Losing control. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
DOI: 10.1177/1059601199242003
- 14.Spreitzer, G., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A Dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679 – 704.
- 15.Spreitzer, G. (1996a). Psychological empowerment in the work place: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- 16.Spreitzer, G. (1996b). Social structural characteristics of psychological empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
<https://doi.org/10.2307/256789>
- 17.Spreitzer, G. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume 1- Micro Approches*. Chapter DOI:
<https://dx.doi.org/10.4135/9781849200448.n4>
- 18.Wood, J. (1999). Establishing internal communication channels that work. *Journal for Higher Education Policy & Management*, 21(2), 135-149.
<https://doi.org/10.1080/1360080990210202>