



جامعة المنصورة
كلية التربية



**القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس
المرحلة الابتدائية بدولة الكويت
(دراسة ميدانية)**

**إعداد
سجوى مسفر العجمي**

إشراف

أ.م.د/ محمد محمد إبراهيم مطر
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ حامد أحمد محمد شحاته
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٣٠ – إبريل ٢٠٢٥

القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)

سجوى مسفر العجمي

مقدمة:

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري نظراً لأهميتها في إنجاز المنظمات مهامها وتحقيق أهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف.

ويعدّ القائد أحد أهم مرتكزات التغيير الاجتماعي، فهو يحتل مكانة بارزة كواحد من أنجح وسائل الإصلاح والتقويم في معظم البلاد على اختلاف وجهات نظر سياستها التربوية، وأصبحت نتائج هذه الإدارة التربوية منوطة بشكل كبير بنوع القيادة التي يتبعها، فالقائد الناجح قادر على تعزيز أداء المدرسة ومساعدتها في حل مشكلاتها التعليمية، وتحسين رؤيتها للمستقبل، ومن هنا تبلورت فكرة القيادة الاستراتيجية كنوع من القيادة التي تدعو إلى استخدام التخطيط بعيد المدى المدروس؛ لتحسين أداء المدرسة والنهوض بها^(١).

وتعد القيادة الاستراتيجية من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تمنح المنظمات القوة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، وذلك من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية الأداء^(٢).

وتؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً في تطوير قطاع التعليم في جميع المؤسسات التعليمية؛ إذ تعد ممارسة القائد للقيادة الاستراتيجية في المدرسة أحد أهم عوامل نجاح العملية التعليمية والارتقاء بمستوى مخرجاتها، إذ تسهم ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدرسة في زيادة مرونة العلاقات المبنية على الود والاحترام بين المعلم والقائد من جهة وبين المعلم وزملائه من جهة أخرى، كما تزيد القيادة الاستراتيجية من قدرة القائد على تحفيز المعلمين وزيادة ثقتهم بأنفسهم عبر إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بجميع مقترحاتهم وأفكارهم الإبداعية وتبنيها والعمل على تطويرها وتطبيقها، مما يعمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والحفاظ على جودتها^(٣).

(1) Deeboonmee, W.& Ariratana, W., Relationship between strategic leadership and school Effectiveness, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. (112), 2014, p. 982.

(٢) علي الشهراني، تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، بحث غير منشور، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠١٢، ص ٥.

(3) O'Connor J.J., Strategic leadership in schools, Strategic Leadership, (Information Age Publishing Inc, 2018), p. 29.

وترى الباحثة أن ظهور القيادة الاستراتيجية يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي التي تدعو إلى تحقيق الفاعلية في أداء المؤسسات، وتحمل أهمية في تحقيق التميز في المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة وتطوير الأداء فيها.

ويعد التوجه نحو التميز المؤسسي أمر لا بد منه وغاية كل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية^(١). ويعد التميز المؤسسي من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات تستخدم أساليب جديدة وتطبق استراتيجيات جديدة ونظم إدارية حديثة لتحقيقه لتساعدها على تحقيق أهدافها في تقديم الخدمات بجودة أفضل وبأقل التكاليف في بيئة سريعة التطوير وحديثة^(٢).

ويمكن تطبيق التميز المؤسسي من قبل المؤسسات الحكومية والخاصة حيث ليس له أي حدود محددة، ويمكن تطبيقه في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة سواء كانت تقدم سلع مادية أو تقدم خدمات متنوعة، حيث أن معيار نجاح تلك المؤسسات لم يقتصر على أدائها فقط، وإنما تحاول تلك المؤسسات الوصول إلى النجاح والابداع والتميز لضمان البقاء والاستمرارية، وبالتالي أصبح هناك ضرورة ملحة لتشجيع العنصر البشري على الابداع والابتكار والذي يمكن أن يكون على عدة مستويات منها مستوى القيادة، ومستوى العنصر البشري، وأيضاً على مستوى تقديم الخدمات^(٣).

ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية إحداث تغيرات جذرية في المناخ التنظيمي السائد داخلها، وبناء ثقافة التميز والتي تستدعي وجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، وعناصر بشرية تستطيع تحقيق هذه المرونة وتوظيفها بكفاءة واقتدار في تحقيق التميز المنشود والذي يعتمد بالدرجة الأولى على البعد عن الروتين الوظيفي والتنوع وتشجيع الإبداع التنظيمي والتجديد الذاتي والتغير في أساليب العمل الإداري^(٤).

يتضح مما سبق أن القيادة الاستراتيجية تعد من المواضيع الأكثر أهمية في السياسات التعليمية، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين أدائها، وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية في أي منظمة إلى أنها العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء العاملين، بما يحقق ريادية المنظمة، وتؤدي دوراً أساسياً في تطوير قطاع التعليم في جميع المؤسسات التعليمية. ويعد التوجه نحو التميز المؤسسي أمر لا بد منه وغاية كل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية، ويمكن تطبيقه من قبل المؤسسات سواء أكانت حكومية أو خاصة، وتزداد الحاجة نحو تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

(1) Thomas, C., Using Open Educational Practices to Support Institutional Strategic Excellence in Teaching, Learning & Scholarship, Open Praxis, vol. (7), No, (2), 2015, p. 165.

(٢) أروى إبراهيم العتيبي، أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، العدد (٤)، ٢٠١٨، ص ١٢٣.

(٣) هيفاء الدغمي، التمكين الإداري في التميز المؤسسي، بحث غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٩، ص ٣٤.

(4) Costa, R., Assessing intellectual capital efficiency and productivity: An application to the Italian yacht manufacturing sector, Expert Systems with Applications, Vol. (39), No. (8), 2012, p. 7256.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم أن دولة الكويت تهتم بتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس، إلا أن هناك صعوبات تواجه الأداء القيادي، فقد توصلت دراسة (الهدود، ٢٠١٤) ^(١) إلى وجود ضعف في قدرات مديري المدارس في دولة الكويت على القيام بالأداء القيادي لهم على الوجه الأكمل، خاصة في ظل تبنيهم لأنماط القيادة التقليدية، الأمر الذي يزيد من احتمالية مواجهتهم لضغوط غير متوقعة، مما يؤثر على أدائهم الوظيفي.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية في دولة الكويت والمتمثلة في الإنفاق الكبير على العملية التعليمية الذي يتراوح بين (٦,٢ : ٨,٣ %) من الدخل القومي، ومحاولة التعديل والتطوير بكافة مضامينها، والاهتمام بإعداد المعلمين وتأهيلهم والاهتمام بالبنية التحتية للمدارس، إلا أن معظم هذه الجهود لا تأتي بنتائج إيجابية تتعلق بمخرجات العملية التعليمية، لأنها لا تكون وفق خطط إستراتيجية ونابعة من دراسات مقننة ^(٢).

فضلاً عن وجود مشكلات إدارية متنوعة تتمثل في عدم رغبة الكثير من القيادات الإدارية بالمدارس في التحرر من الأنماط القيادية التقليدية والتوجه نحو أنماط القيادة الحديثة، التي تدعو إلى مشاركة الجميع في العملية التعليمية، ومنح التفويض للعاملين، والاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم في التطوير وتحقيق الجودة والتميز ^(٣).

وقد لوحظ ندرة الدراسات التي تناولت مهارات القيادة الإستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، وفي حدود علم الباحثة لم تجرى دراسة في البيئة الكويتية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما دعم الحاجة لإجراء هذه الدراسة.

وتتمثل مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية؟
 ٢. ما الإطار الفكري الحاكم للتميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية؟
 ٣. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت وتحقيق التميز المؤسسي بها؟
 ٤. مدي تأثير ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بهذه المدارس؟
 ٥. هل توجد فروق تعزى لمتغيرات (الوظيفة - النوع - المؤهل التعليمي - سنوات الخبرة) في القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي؟
- أهداف الدراسة:** يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بالتميز المؤسسي بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وذلك من خلال:
- ١- تحديد الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية.
 - ٢- عرض الإطار الفكري الحاكم للتميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية.
 - ٣- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت وتحقيق التميز المؤسسي بها.

(١) محمد جاسم الهدود، تقييم أداء مديري المدارس في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت، ج (٣)، ع (٢)، ٢٠١٤، ص ص ٣٢-٤٥.

(٢) بدرية حمد الملا، تقييم الأداء التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، مج (١٢)، ع (٢)، ٢٠١٤، ص ص ٤٥-٦٧.

(٣) أحمد العلي، القيادة المدرسية، (الكويت: دار الشروق، ٢٠١٣)، ص ٨٥.

- ٤ - تحديد درجة تأثير ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بهذه المدارس.
- ٥ - الكشف عن دلالات الفروق في القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي والتي تعزي لمتغيرات (الوظيفة - النوع - المؤهل التعليمي - سنوات الخبرة).
- أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة الحالية في أنها قد تسهم في كل من:

- إفادة متخذي القرار في كيفية اختيار القادة الإداريين الاستراتيجيين وتأهيلهم وتدريبهم.
- إفادة مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمتطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في مدارسهم.
- تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، وقدرتها على رسم أهداف المدرسة والتأكد من وضوحها، التطور المهني والمحافظة على ثقافة تتصف بالمهنية، زيادة الدافعية للعمل، مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية، خلق الرغبة في بذل المزيد من الجهد والعمل بشكل أكثر ذكاءً.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري مراكز التدريب والاستشارات التدريبية في إعداد البرامج التدريبية للقادة الإداريين في ضوء القيادة الاستراتيجية.
- يؤمل أن تأخذ وزارة التربية بتوصيات هذه الدراسة لعمل نموذج مقترح تستخدمه من أجل تطبيق القيادة الاستراتيجية في المرحلة الابتدائية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والذي يتضح استخدامه في التأصيل النظري للقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، كما يتضح في الدراسة الميدانية التي اعتمدت على الاستبانة كأداة تهدف إلى الوقوف على واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، وواقع التميز المؤسسي بها، وصولاً إلى التصور المقترح لتفعيل القيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت لتحقيق التميز المؤسسي بها.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت والموجودين على رأس العمل خلال العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، ونظراً لصعوبة الوصول إلى كل فرد من مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة ووفق الإجراءات العلمية المتبعة في ذلك.

أدوات الدراسة: استعانت الدراسة الحالية بالاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، ويمكن تطبيقها على عدد كبير في نفس الوقت، وقامت الباحثة بتصميم استبانة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، والتعرف على واقع التميز المؤسسي في مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على ما يلي:

- ١ - **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة القيادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت.
- ٢ - **الحدود الجغرافية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المدارس الابتدائية في المناطق التعليمية الست (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الأحمدية، الفروانية، الجهراء) بدولة الكويت.
- ٣ - **الحدود البشرية:** شملت عينة الدراسة بعض مديري ومعلمي مدارس المرحلة الابتدائية في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت.
- ٤ - **الحدود الزمنية:** العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م.

مصطلحات الدراسة: تحددت مصطلحات الدراسة الحالية على النحو الآتي:

● **القيادة الإستراتيجية:** تعرف القيادة بأنها مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية أخلاقية قوية توحى بالثقة^(١).

وتعرف الباحثة القيادة الاستراتيجية بأنها الممارسات التي يتبعها مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، والتي تتمثل بجوانب القيادة مع تنظيم العمليات الإدارية وتنسيقها، ليتم تحسين الخدمات التعليمية للطلبة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والحصول على نتائج إيجابية طويلة المدى.

● **التميز المؤسسي:** يشير مفهوم التميز المؤسسي إلى الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يضاهي المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالخارج ضمن توجه إداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافس، وتحقيق التميز في جميع مجالات المؤسسة^(٢).

وتعرف الباحثة التميز المؤسسي إجرائياً بأنه تفوق وارتقاء إداري ووظيفي في المدارس الابتدائية بدولة الكويت يتحقق من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية داخل المدرسة، ويعمل على تنسيق الأنشطة والجهود لتحقيق الأهداف المؤسسة.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت القيادة الاستراتيجية:

١- دراسة سنقفن وبوبايانج وسيفي وتشارونشك (Singphen, Poopayang, Siphai & Charoensuk, 2019)^(٣) بعنوان: تأثير عوامل القيادة الاستراتيجية لمسؤولي المدارس التي تؤثر على فعالية المدارس صغيرة الحجم.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر والكامل لعوامل القيادة الاستراتيجية لمسؤولي المدارس التي تؤثر على فعالية المدارس صغيرة الحجم في تايلاند، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٣٩) من مديري المدارس صغيرة الحجم التابعة لمكتب منطقة الخدمة التعليمية الأولية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحديد الاتجاه التنظيمي له تأثير مباشر وتأثير غير مباشر وكلي على فعالية معظم المدارس صغيرة الحجم، وكان لصياغة الاستراتيجية تأثير غير مباشر أعلى من تنفيذ الاستراتيجية، وكان للرقابة الاستراتيجية والتقييم تأثير مباشر وتأثير كلي على فعالية المدرسة صغيرة الحجم.

(1) Hunter, J.C., *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*, (New York: Crown Business, 2004), p. 28.

(٢) نوفل علوان وهناء كاظم، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية لأراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، بغداد، مج (١٢)، ع (١١٨)، ٢٠١٩، ص ٣٤٠.

(3) Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S. & Charoensuk, P., Strategic Leadership Factors of School Administrators Influencing the Effectiveness of Small-Sized Schools, *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol. (11), No. (3), 2019, pp. 20-28.

٢- دراسة محمد سويس وإيهاب قباج (٢٠٢١) ^(١) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتعرف على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على مدى التغيير في الأداء المؤسسي نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتم إعداد أداة الدراسة، وتوزيعها على عينة مكونة من (١١٤) فرداً في البنوك التجارية في الضفة الغربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (٧٦,٥٦٤%)، وتبين وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، وتبين أن ما نسبته (٦٨,٥٠%) من التغيير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الاستراتيجية الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

٣- دراسة يصغ الماضي (٢٠٢٣) ^(٢) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وانعكاسها على الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي تربية الكوفة في محافظة النجف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية، التركيز، التنفيذ) وانعكاسها على الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، المشاركة)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت العينة (٥٠) من موظفي تربية الكوفة في النجف الاشرف. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي ولها دور كبير في تحسينه، وأن التأثير الأكثر هو لبعد التركيز ثم تليه الرؤية ويأتي أخيراً بعد التنفيذ وهذا يشير إلى أن الاعتماد على تأثير الأبعاد ضمن أنموذج واحد ممكن أن تتأثر الأبعاد فيما بينها وتختلف قيم تأثيراتها في الأداء الوظيفي.

ثانياً: دراسات تناولت التميز المؤسسي:

١- دراسة ميتاشري (Mitashree, 2018) ^(٣) بعنوان: بناء فريق عمل لجودة تحقيق التميز في الأعمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فرق العمل لتحقيق التميز في منظمات الأعمال في الهند، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة (٣٧٠) من العاملين في الشركات الصناعية في ولاية أوديشا الهندية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور لفرق العمل بجميع أبعادها (نمط القيادة، سلوكيات أعضاء فريق العمل، البنية الاجتماعية لفرق العمل) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات.

(١) محمد سويس وإيهاب سميح قباج، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، مج (٤١)، ع (٤)، ٢٠٢١، ص ص ٨٧-١٠٦.

(٢) يصغ رحيم رشيد الماضي. القيادة الاستراتيجية وانعكاسها على الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي تربية الكوفة في محافظة النجف، المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العراق، (١٦)، ٢٠٢٣، ٣٤-١.

(3) Mitashree, T., Buinlding Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business, International Research Journal of Management, Vol (5), No (3), 2018, pp. 1-7.

٢- دراسة كاميليا مقبل (٢٠٢٠) (١) بعنوان: تحقيق التميز المؤسسي في ضوء القيادة الريادية بالجامعات السعودية: تصور مقترح.

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية بالجامعات السعودية، والتعرف على درجة توافر متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل) وبلغ عددهم (٤٦٧) قائدًا أكاديميًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات المملكة العربية السعودية جاءت متوسطة في جميع أبعادها وفي الدرجة الكلية، على الترتيب الآتي: الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، المبادرة، الميل إلى المخاطرة. وأن توافر متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة، في جميع أبعادها وفي الدرجة الكلية، على الترتيب الآتي: "المتطلبات القيادية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية والتقنية".

٣- دراسة آمال العرباوي وعبد السلام الشبراوي وشيرين إسماعيل (٢٠٢٢) (٢) بعنوان: التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بتطبيقها على عينة مكونة من (٦٠٠) من معلمي ومديري مدارس التربية الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة ضعيفة لجميع محاور الاستبانة (الإدارة المؤسسية المتميزة، إدارة العمليات، إدارة المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، التعليم والتعلم، إدارة العلاقات والموارد، إدارة العلاقات والموارد، المعلم المتميز، نتائج الأداء)، وأن المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر هي: توفير بيئة مدرسية فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية، وتوفير قوانين محفزة، ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي، وجود هيكل تنظيمي مرن وقيادة داعمة للتميز المؤسسي.

تعقيب على الدراسات السابقة: استعرضت الدراسة الحالية فيما سبق عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ويمكن استخلاص بعض المعطيات، ومنها ما يلي:

- تناولت بعض الدراسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وتناولت بعض الدراسات التميز المؤسسي وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها.
- أكدت الدراسات السابقة على أهمية استخدام القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.
- توصلت بعض الدراسات إلى فعالية القيادة الاستراتيجية في تحقيق العديد من الأهداف.
- توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي تعين الباحثة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كما ستساعد الباحثة في إعداد أدوات الدراسة.

(١) كاميليا بنت محمد مقبل، تحقيق التميز المؤسسي في ضوء القيادة الريادية بالجامعات السعودية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٢٠.

(٢) آمال العرباوي مهدي وعبد السلام الشبراوي وشيرين عبد الجواد إسماعيل، مرجع سابق.

- أغفلت معظم الدراسات الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، وهو ما ستحاول الدراسة الحالية تناوله.
- تم إختيار عينة الدراسة في جميع الدراسات بالطريقة العشوائية، وتباين حجم العينات المختارة لكل من الدراسات السابقة حسب الفئة التي استهدفتها.
- توصلت جميع الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والمتغيرات الأخرى التي استهدفت تعرف العلاقة بينها.
- سوف تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة، وتحديد منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

الإطار النظري:

سوف يسير البحث الحالي في إطارين على النحو الآتي:
الإطار الفكري للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية
أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تم تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها: "العملية التي تتضمن تصميم القرارات ذات الأثر طويل الأجل وتنفيذها وتصميمها، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل" (١).

كما تم تعريفها بأنها: عملية تسعى إلى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها من خلال إدارة وتوجيه إمكاناتها ومواردها بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات ومخاطر البيئة المتغيرة سعياً لتحقيق الأهداف الآنية، والأهداف طويلة الأمد. (٢)

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية:

تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في الآتي:

- تدعيم هيكل التنظيم للمؤسسة من خلال إضافة وحدات جديدة لصناعة المستقبل للمؤسسة أو دمج وحدات مع بعضها البعض أو حذف أخرى نظراً لعدم أهميتها.
- تنمية رأس المال الاجتماعي للمؤسسة ودعم العلاقات على المستويين المحلي والإقليمي.
- تسهم في تحقيق التفوق للمؤسسة من خلال التخلص من الأدوار التقليدية، والتوجه نحو الأدوار الاستراتيجية التي تتطلع إلى الأفق الأرحب، حيث يمتلك القائد رؤية مميزة. (٣)
- التركيز على الأحداث دون التأثير بطواهرها من خلال اتخاذ القرارات السريعة.
- تحقيق قوة دفع المؤسسة نحو التنافسية مع المؤسسات المناظرة من خلال تحقيق الميزة التنافسية في كل المجالات. (٤)

(١) سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٢٠، ص ١٣.

(٢) عبدالقادر خالد أبو علي و محمد جواد عبد اللطيف الربيعي، تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية والنفسية، ٢٠٢٢، مج (٢)، ع (٦)، ص ٢٤٥.

(٣) نواف علي فخري الرشدي، وعيسى فلاح دياب العازمي، أبعاد القيادة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بمبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥ "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية ببنها، ٢٠٢٠، ع (١٢٣)، ج (٢)، ص ١١٥.

(٤) عمر أحمد عثمان، الإدارة الاستراتيجية، دار الزهراء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ١٣٢-١٣٣.

وبناءً على ذلك ترى الباحثة أن القيادة الاستراتيجية مبنية على ركائز محددة تتمثل في الكادر البشري، وبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، والميزة التنافسية والثقافة التنظيمية، وتحقيق التنمية المستدامة، كما أنها تسعى إلى التطوير والتحسين المستمر من خلال بناء التزام تنظيمي يعتمد على المبادرة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ومنحها ميزة تنافسية لمواجهة تحديات العصر، وقدرتها على خلق مناخ تنظيمي متميز يساعد على ترسيخ وتطوير الفكر والالتزام التنظيمي بشكل متطور يدعم فاعلية الأداء، والتحكم في أنماط السلوك الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التربوية.

ثالثاً: أهداف القيادة الاستراتيجية:

تحددت أهداف القيادة الاستراتيجية التي تتمثل فيما يلي:

- إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.^(١)
- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المؤسسة، والإنذار المبكر في الوقت المناسب.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية بوضوح، ورسم الطرق الصحيحة لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.
- تصميم غرض المنظمة، ورؤيتها، والقيم الأساسية لها.^(٢)
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.
- صياغة أهداف المنظمة الاستراتيجية بوضوح، وطريقة تحقيقها بالشكل الأمثل.
- تصميم رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية.
- تمكين الأفراد من قيادة أنفسهم، وإدراكهم للعلاقة بين الأشياء.
- تعزيز المساهمات المجتمعية بما يحقق متطلبات المجتمع.

رابعاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية:

أبعاد القيادة الاستراتيجية تعتبر بمثابة حجر الأساس لممارسة القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية والتي إذا طبقها القادة من خلال دراسة القوى الثقافية السائدة والمؤثرة وتحليل نظام التعليم لتحديد ودعم نقاط القوة ومواطن الضعف لمواجهتها، وكذلك صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تنفيذها ومتابعتها يمكن أن يضمن تحقيق التميز والجودة العالية والميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، ويمكن تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية من خلال الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة كدراسة خليل (٢٠١٧، ١٣١)، ودراسة اللتوانية وصالح الدين والكيومية (٢٠٢١، ١٣٤)، ودراسة شاهين (٢٠٢٢، ١٧-١٩)، ودراسة العيوشي (٢٠٢٢، ٢٣)، ودراسة الزهراني (٢٠١٨، ٢٠١٨).

(١) فاطمة بنت سالم بن هذوب المغيرة، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢٠٢٣، مج (٣)، ع (٨)، ص ٦٤٠.

(٢) جمال محمد أبو الوفاء، وعبدالعزیز أحمد داوود، ولملياء صالح حسين، ممارسة القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية ببنها، ع (١٢٥)، ج (٢) (٢٠٢١)، ص ٣٦٦.

(١٥)، وثابت (٢٠١٣، ١٣٥)، وصبري (٢٠٠٩، ١١٥)، (Aydin & Pisapia (2015, 5)، و(٧-٨، ٢٠٠٩)، (Pisapia (2009, 7-8)، (Morrill (2010)، (Glanz (2005, 148)، وتنتمثل الأبعاد في الآتي:

- **البعد الإداري:** البعد الإداري في القيادة ضروري لتشكيل الاستقرار التنظيمي والحفاظ عليه، فيجب التخطيط والتنظيم ومراقبة الأداء الإداري في المؤسسة التعليمية عن طريق تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يترتب عليه تحديد الأهداف التي يطلب من الأفراد إنجازها، ووصف واضح للقيم والسلوك والمعايير اللازمة للنجاح، وإنشاء السياسات الرسمية وغير الرسمية أو الإجراءات الروتينية والأولويات. كما يجب على القائد الإداري توفير الموارد اللازمة حتى يتمكن من تنفيذ المشاريع بشكل صحيح، وتحديد الاتجاه الصحيح لكيفية القيام بالأمر، والتأكيد على سلسلة واضحة من الإجراءات لمحاسبة التابعين، إضافة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة عند ارتكاب الأخطاء^(١).

- **البعد التحويلي:** الدور المؤثر للقيادة التحويلية هو قدرة القائد على امتلاك رؤية استراتيجية، والقيادة في منهجها التحويلي هي أسلوب قيادة ملهم ومحفز فكريا وبراغي مشاعر الأفراد، ويساعد القائد الموظفين على تغليب مصالح المنظمة على المصالح الذاتية^(٢)، فهو يكتشف المواهب الخفية في كل شخص، ويقترح الطرق التي يمكن لكل شخص من خلالها تقديم مساهمة ذات معنى في رؤية المؤسسة^(٣)، ويسعى القائد التحويلي إلى إشباع احتياجات العاملين معه، ويحترم شخصية أتباعه، وتنتج عن القيادة التحويلية علاقة دافعية وسمو متبادل، فيتحول الأتباع إلى قادة، بهدف رفع مكانة المؤسسة والسمو فوق الدوافع والميول الشخصية^(٤).

وعليه فإن القائد التحويلي دائم السعي لتغيير وتطوير الحالة الراهنة بما يتناسب مع رؤيته وتصوراته لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة، لذا فهو لا يقنع بما هو موجود ولا بما هو قائم^(٥)، وهو يقدم رؤية لمستقبل واعد وملء بالتحديات، وذلك لدفع موظفي المؤسسة لتجاوز الوضع الحالي والتفكير بطريقة جديدة حول أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها، وتستمد القيادة التحويلية هويتها من الرؤية والقيم المشتركة، بالإضافة إلى الإحترام والثقة المتبادلة^(٦).

(١) روان موسى شاهين، واقع القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون والمديرون، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، ٢٠٢٢، ص ١٧-١٩.

(٢) ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٩، ع (٧٨)، ص ١٠٠-١٤١.

(3) Glanz, J, (2005), What every principal should know about strategic leadership. Corwin Press, p148.

(4) Pisapia, J. The Strategic Leader: New tactics for a Globalizing World (NA) Paperback – Illustrated, August 1, 2009, LAP. P7-14.

(٥) فاكهة اللوانية، ونسرين صلاح الدين، وأمل الكيومية، تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠١٨، ص ١٣٤.

(٦) ياسر محمد خليل، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (١٨)، ٢٠١٨، ص ١٣١.

- **البعد السياسي:** البعد السياسي مهم لممارسة التأثير على الأفراد، خاصة خارج المؤسسة التعليمية، لأن حالة الغموض وعدم اليقين وتقييد الموارد تحدد التفاعل بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها، وتفاعل العلاقات مع الجهات الخارجية المؤثرة^(١). ويتشكل دور القائد الاستراتيجي من خلال قدرته على الإقناع واستخدام السلطة والمكافأة والعقاب على السلوك، كما يسعى إلى التأثير على الآخرين بشكل فعال، والحفاظ على مصداقيته، وإقناعهم بأنه يعمل على تحقيق الصالح العام للجميع، وأنه يتبنى أهداف المؤسسة في جميع تصرفاته وسلوكياته^(٢)، وتعمل القيادة الاستراتيجية من خلال هذا الجانب السياسي على تجسير العلاقات ما بين الأفراد داخل المؤسسة، والاستفادة من بناء العلاقات مع المحيط مما يجعلها تستفيد من الفرص لصالح المؤسسة وتجنب المهددات^(٣).

- **البعد الأخلاقي:** وهو مطلب حاسم للنجاح الأساسي في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وفي معظم المؤسسات التعليمية المناهج تشمل الجوانب الخلاقية وفي الجامعات يتم تدريس أخلاقيات العمل والإدارة على أربعة مستويات، أحدها هو القيادة الأخلاقية. كما توجد لجنة القيم والأخلاقيات التي تعمل على ترسيخ قيم المصداقية والأخلاق داخل المؤسسات التعليمية^(٤)، وتحتل الأخلاق مكانة متميزة في التأثير الاستراتيجي على الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، وأخلاقيات العمل هي مبادئ السلوك أو العمل داخل المؤسسة التي توجه سلوك الآخرين بشكل عام وصنع القرار بشكل خاص^(٥).

ثانياً: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

عرّف التميز المؤسسي بأنه: الاستخدام المنطقي لمبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن، ويستخدم لتحسين الأداء وتحقيق النجاح^(٦).

عرّف بأنه: "عبارة عن أسلوب للحياة يمكن ان يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة"^(٧).

(١) ياسر محمد خليل، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ع (١٨)، ص ١٣١.

(2) Morrill, R., L. Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges and universities, Rowman & Littlefield Publishers, 2010 , p 4-6.

(3) Aydin, M. K., Guclu, N., & Pisapia, J. The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning. American Journal of Educational Studies, 2015, 7(1), p 5.

(٤) ياسر محمد خليل، مرجع سابق، ص ١٣٢.

(٥) أشرف السعيد أحمد محمد، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١١، مج (٧٥)، ع (٢)، ص ١٧٢-٢٤٥.

(٦) فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي (المحددات، والمحاور، والنماذج، والمهارات، والتطبيقات) الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ص ٢٧.

(7) Ajaif, Mona. (2008). "Culture of Excellence in Som Semi Government Organization in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Responsibilities: Challenges & Strategies, 2008, Dubai: e-TQM College ,p227.

تعرف الدراسة الحالية التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: البوابة التي يمكن من خلالها للمدارس الابتدائية في الكويت تحقيق الإبداع الإداري والتميز المؤسسي المؤدي إلى الأداء المتميز، وذلك من خلال تميز قيادة المدرسة وجميع العاملين بها مما يؤدي إلى التحسين والتميز للعملية التعليمية والنتائج داخل المدرسة، ونجاح المدرسة في تحقيق التوازن بين رضا العاملين، والمستفيدين، والمجتمع، وبالتالي تتمتع المدرسة بقيمة عالية وميزة تنافسية بين المدارس الأخرى.

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية:

تحدد أهمية التميز المؤسسي كما يلي:

- توجيه الجهود نحو العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الأهداف المنشودة.
- العمل على تسهيل الاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة على كافة المستويات الإدارية.
- قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها، وإدارة مواردها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
- ضرورة العمل على تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين، للمساهمة ودفعهم إلى بذل كل الجهود والطاقات.^(١)
- توفير القيادة والعاملين الأكفاء، والعمل على تميز المؤسسة باكتسابها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الآخرين.
- تحقيق معدلات التغيير للتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة.^(٢)

ثالثاً: أبعاد التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية:

أشار كل من: أبو سعدة (٢٠٢١، ٥٦)^(٣)، وعودة (٢٠٢٢، ٥١)^(٤)، وآل عبدالله (٢٠٢٢، ٢٣٦)^(٥)، Baldrige (2019, 7-26)^(٦)، إلى أهم أبعاد التميز المؤسسي يمكن تناولها على النحو التالي:

١. **التميز القيادي:** ويعد من أهم المرتكزات التي تستند إليها الإدارة حيث يتطلب قدرات عالية للقائد ليكون له القدرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات التي يفرضها الواقع، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات أفراد المؤسسة، وتشجيعهم لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وتبني

(١) نورة الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، ٢٠١٧، ص ٣٧.

(٢) رجاء محمد ياسين عودة، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٢٢، ص ٤٦.

(٣) أحمد رياض أبو سعدة، إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج (١٥)، ع (١٥)، ٢٠٢١، ص ٥٦.

(٤) رجاء محمد ياسين عودة، المرجع السابق، ص ٥١.

(٥) فراس عبدالقادر آل عبدالله، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٢٠٢٢، ع (٦٨)، ص ٢٣٦.

(6) Baldrige Performance Excellence Program 2019-2020 Baldrige Excellence Framework (Education): Proven Leadership and Management Practices for High Performance. U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, 2019. P 7-26.

القائد اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز، والقائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء قبل حدوثها. وتتولي القيادة المتميزة تنفيذ ما رسمته من أهداف موزعة على وحدات المدرسة، فتقوم بتنفيذ ما جاء من أهداف وآمال في الرؤية والرسالة.

٢. **الموارد البشرية:** تواجه المؤسسات تغيرات وتحديات يتطلب من الإدارة العليا في تلك المؤسسات تبني سياسات واستراتيجيات تمكنها من التكيف مع تلك التغيرات والتحديات، وبالتالي فهذا يتطلب من المؤسسة تبني أساليب إدارية حديثة، كالتفويض، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة، والعمل على استخدام الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على تحقيق الأهداف الرئيسية، والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل لتحقيق التميز المؤسسي، وإشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، فاحترام الفرد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم ، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار.

٣. **إدارة العمليات:** يقصد بالعمليات الوصول إلى تحقيق الأهداف، ومجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، والعمل وفق بطاقة الأداء المتوازن الذي يؤدي إلى التقويم المستمر لتلك العمليات نتيجة التغذية الراجعة عن سير العمليات والنشاطات التي تمكن المدراء من معرفة سيرها، وأيضاً يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات الداخلية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق التميز؛ حيث أن تركيز المؤسسة على العمليات الداخلية يؤثر على رضا العملاء ومن ثم تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، وأيضاً هي الطريقة التي تتم بها إدارة المؤسسة؛ لذا لا بد أن تكون محددة، وواضحة للعاملين؛ حتى يتسنى فهمها، والتحكم فيها، فالمدرسة المتميزة تصمم، وتدير وتحسن العمليات والخدمات لنيل رضا المستفيدين.

٤. **السياسات:** يقوم مدير المدرسة وبمشاركة المعنيين داخل وخارج المدرسة برسم السياسات والخطط الاستراتيجية للمدرسة، بما يلائم الطموحات والإمكانات الحقيقية للمدرسة، لتكون قابلة للتنفيذ، ومن الضروري أن تتصف هذه السياسات بالوضوح والبساطة، وأن تصب في صالح المستفيدين، وأن يتم وضع سياسات بديلة تحسباً لأي طوارئ، وتتولي إدارة المدرسة توزيع هذه السياسات أو الاستراتيجيات على أقسام المدرسة حسب الاختصاصات. ويهتم هذا البعد بتوضيح الأسلوب أو الآلية التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها، ورؤيتها المستقبلية، من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز، ففي التعليم لا بد من وجود السياسات والاستراتيجيات على المستويين الأكاديمي والإداري، وتوضيح كيفية التأقلم المستقبلي مع التطورات والتغيرات المختلفة، ودمجها في العملية التعليمية والإدارية، والمحافظة على البقاء ضمن تغيرات السوق واحتياجاته، واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية مثل: التعليم الإلكتروني، وتطوير التخصصات والخطط الدراسية وغيرها، كما تعكس طريقة فهم المدرسة لعملائها والسوق، والمتطلبات المحيطة، وارتكاز السياسات والاستراتيجيات على كل تلك المعلومات كمدخلات في عمليات التطوير المستقبلية^(١).

(1) Taylor, J. Quality Control Systems, Procedures for Planning Quality Programs, 2nd Ed, McGraw Hill Book Company, New York, 2002 p.12.

٥. **إدارة الموارد:** يجب أن تقوم إدارة المدرسة بعمل خطة توضح فيها سبل إدارة الموارد المالية من أجل نجاحها المستدام، وتوضح طرق إدارة الأبنية والمعدات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة المعلومات والمعرفة بتصميم قواعد بيانات لحفظ وثائق التخطيط والتنفيذ والتقييم، لدعم اتخاذ القرار وزيادة قدرة المؤسسة، ومن الضروري أن تتناسب خطة إدارة الموارد مع سياسات المدرسة، وأن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛ حيث تراعي الخبرة والكفاءة والمهارة، ويتم تحديد المهام جيداً منعاً لهدر الجهد والوقت.

٦. **إدارة العلاقات:** وتشجع إدارة المدرسة المتميزة العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها، كما أنها تبني شبكة واسعة من العلاقات لتتمكن من تحديد فرص الشراكات المحتملة، ويجب أن تتوفر في المدرسة خطة لتطوير العلاقات مع التلاميذ وأولياء الأمور، والمؤسسات التعليمية الأخرى، ومع المجتمع المحلي، لذلك يلزم وجود نظام اتصالات لتلبية هذه الحاجات، وبعد تنفيذ هذه العلاقات من الضروري تقييمها بشكل علمي لتحسينها.

٧. **إدارة الخدمات التعليمية:** إن نجاح المدرسة مرهون بارتباطها بالمجتمع المحيط، فمن مهامها الارتقاء به، وحل مشكلاته، ومن ثم يجب علي المدرسة المتميزة أن تضع خطة للخدمات التي يمكن أن تقدمها للمجتمع أو تشارك بنصيب فيها مثل محو التوعية الجماهيرية، وعلي المدرسة أن تخطط لجلب المعلمين ذوي الخبرة والمهارة والتميز للوصول لخدمة تعليمية متميزة، وكذلك البد من وضع خطط لاكتشاف التلاميذ المتفوقين والموهوبين وضعيفي التحصيل الدراسي، وذلك لوضع برامج للنهوض بكل هؤلاء بما يناسبهم، وبما يضمن خلق مواطنين صالحين منهم لخدمة أنفسهم ووطنهم في المستقبل، وهذا يعني التركيز علي المستفيدين وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم، وفي مرحلة التنفيذ البد من التركيز علي جودة الأساليب، ويجب تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات وتقييمها لوضع خطة التفوق والتميز فيها، كما يجب قياس مدي رضا المستفيدين والمعنيين تجاه الخدمات التعليمية المقدمة.

- تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها:

فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال المتعلق بالكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت وتحقيق التميز المؤسسي بها:

للكشف عن طبيعة أو نوع العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت وتحقيق التميز المؤسسي بها استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (١) وذلك على النحو الآتي:

جدول (١)
معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت

الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية	البعد الأخلاقي	البعد التنظيمي	البعد التحولي	البعد الإداري	القيادة الاستراتيجية / التميز المؤسسي
0.804**	0.706**	0.781**	0.779**	0.696**	التميز القيادي
0.758**	0.650**	0.730**	0.723**	0.689**	سياسات المدرسة واستراتيجياتها
0.743**	0.645**	0.735**	0.711**	0.647**	الموارد البشرية في المدرسة
0.751**	0.631**	0.746**	0.716**	0.671**	إدارة العمليات
0.635**	0.559**	0.621**	0.607**	0.552**	إدارة الخدمات التعليمية
0.700**	0.600**	0.696**	0.677**	0.603**	الموارد المتاحة بالمدرسة
0.697**	0.596**	0.669**	0.673**	0.629**	الشراكات وتطوير المجتمع
0.825**	0.711**	0.807**	0.792**	0.728**	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي

**** تعني أن الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).**

يتضح من نتائج جدول (١) الآتي:

أن هناك علاقة موجبة بين البعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي (الأبعاد والدرجة الكلية) بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون من (٠,٥٥٢) إلى (٠,٧٢٨) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة جيدة ومهمة وقوية بين البعد الإداري وجميع أبعاد التميز المؤسسي والدرجة الكلية؛ وبذلك يتضح أنه كلما زاد استخدام مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت للممارسات المرتبطة بالبعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ كلما زادت قدراتهم على تحقيق التميز المؤسسي بهذه المدارس، مما يدل على أن الممارسات الإدارية الفعالة التي ينتهجها مديرو المدارس تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، لما لها من دور في التخطيط والتنظيم والمتابعة وتوزيع الموارد بشكل منظم ينعكس على الأداء المؤسسي العام.

- أن هناك علاقة موجبة بين البعد التحولي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي (الأبعاد والدرجة الكلية) بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون من (٠,٦٠٧) إلى (٠,٧٩٢) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة جيدة ومهمة وقوية بين البعد التحولي وجميع أبعاد التميز المؤسسي والدرجة الكلية؛ وبذلك يتضح أنه كلما زاد استخدام مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت للممارسات المرتبطة بالبعد التحولي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ كلما زادت قدراتهم على تحقيق التميز المؤسسي بهذه المدارس، مما يدل على أن قدرة المديرين على إلهام العاملين، وتحفيزهم نحو التغيير والتجديد، وإشراكهم في رؤية مستقبلية مشتركة، تسهم بشكل كبير في تعزيز ممارسات التميز المؤسسي داخل المدارس.

- أن هناك علاقة موجبة بين البعد التنظيمي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي (الأبعاد والدرجة الكلية) بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون من (٠,٦٢١) إلى (٠,٨٠٧) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة جيدة ومهمة وقوية بين البعد التنظيمي وجميع أبعاد التميز المؤسسي والدرجة الكلية؛ وبذلك يتضح أنه كلما زاد استخدام مديري مدارس المرحلة

الإبتدائية بدولة الكويت للممارسات المرتبطة بالبعد التنظيمي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ كلما زادت قدراتهم على تحقيق التميز المؤسسي بهذه المدارس. مما يدل على أن تنظيم العمل المدرسي بكفاءة وفعالية، ووضع هياكل واضحة للمهام والمسؤوليات، يخلق بيئة تنظيمية داعمة تساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق متطلبات التميز المؤسسي.

- أن هناك علاقة موجبة بين البعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي (الأبعاد والدرجة الكلية) بمدارس المرحلة الإبتدائية بدولة الكويت؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون من (٠,٥٥٩) إلى (٠,٧١١) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة جيدة ومهمة وقوية بين البعد الأخلاقي وجميع أبعاد التميز المؤسسي والدرجة الكلية؛ وبذلك يتضح أنه كلما زاد استخدام مديري مدارس المرحلة الإبتدائية بدولة الكويت للممارسات المرتبطة بالبعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ كلما زادت قدراتهم على تحقيق التميز المؤسسي بهذه المدارس. مما يدل على أن الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في السلوك الإداري والقيادي يعزز الثقة بين أفراد المجتمع المدرسي، ويساهم في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تدعم التميز المستدام.

- أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي (الأبعاد والدرجة الكلية) بمدارس المرحلة الإبتدائية بدولة الكويت؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون من (٠,٦٣٥) إلى (٠,٨٢٥) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي بمدارس المرحلة الإبتدائية بدولة الكويت؛ وبذلك يتضح أنه كلما زاد استخدام مديري مدارس المرحلة الإبتدائية بدولة الكويت للممارسات المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية؛ كلما زادت قدراتهم على تحقيق التميز المؤسسي بهذه المدارس، مما يدل على أن تبني المديرين لمنهج القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها يمثل عاملاً حاسماً في تطوير المدارس نحو التميز، حيث تمكنهم هذه القيادة من توجيه الجهود، واستثمار الموارد، وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد مدي تأثير ممارسة مديري مدارس المرحلة الإبتدائية بدولة الكويت لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بهذه المدارس:

لمعرفة تأثير ممارسة مديري مدارس المرحلة الإبتدائية بدولة الكويت لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بهذه المدارس تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج **Stepwise Multiple Regression Analysis**؛ حيث يشير حسن (٢٠١١، ٤٣٨-٤٣٩) أن طريقة تحليل الانحدار المتعدد المتدرج تبدأ بإدراج المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد "خطوة خطوة"؛ حيث في الخطوة الأولى يتم إدراج أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع في معادلة الانحدار المتعدد، ثم في الخطوة الثانية يتم إدراج ثاني أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع في معادلة الانحدار المتعدد، بالإضافة إلى المتغير المستقل الذي تم إدراجه في الخطوة الأولى، وهكذا حتى تنتهي من جميع المتغيرات المستقلة التي لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع، أما المتغيرات المستقلة التي ليس لها تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع أو التي تفسر كمية ضئيلة جداً من التباين في درجات المتغير التابع فيتم حذفها ولا يتم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد، وجاءت نتائج تحليل الانحدار المتعدد على النحو الآتي:

جدول (٢)
تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للمتغير المستقل (أبعاد القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي)

المتغير المستقل (المنبأ)	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.R)	بيتا Beta	T	Sig.	R ²	ثابت الانحدار	F	Sig.
البعد التنظيمي	0.758	0.023	0.807	33.266	0.01	0.651	0.623	1106.6	0.01
البعد التنظيمي	0.462	0.048	0.492	9.549	0.01	0.677	0.519	619.9	0.01
البعد التحويلي	0.333	0.049	0.354	6.866	0.01				
البعد التنظيمي	0.407	0.050	0.433	8.113	0.01	0.684	0.386	426.6	0.01
البعد التحويلي	0.277	0.050	0.294	5.503	0.01				
البعد الأخلاقي	0.155	0.042	0.143	3.686	0.01				
البعد التنظيمي	0.375	0.051	0.399	7.313	0.01	0.688	0.329	325.3	0.01
البعد التحويلي	0.230	0.053	0.244	4.334	0.01				
البعد الأخلاقي	0.135	0.042	0.125	3.177	0.01				
البعد الإداري	0.121	0.044	0.116	2.729	0.01				

يتضح من جدول (٢) أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج أسفرت عن إدراج **البعد التنظيمي** كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في معادلة الانحدار المتعدد وذلك في الخطوة الأولى باعتباره أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وفي الخطوة الثانية تم إدراج **البعد التحويلي** في معادلة الانحدار المتعدد باعتباره ثاني أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على التميز المؤسسي، وفي الخطوة الثالثة تم إدراج **البعد الأخلاقي** في معادلة الانحدار المتعدد باعتباره ثالث أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على التميز المؤسسي، وفي الخطوة الرابعة تم إدراج **البعد الإداري** في معادلة الانحدار المتعدد باعتباره رابع أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على التميز المؤسسي كما يتضح الآتي:

- وجود تأثير موجب دال إحصائياً لممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت للقيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بهذه المدارس؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (٣٢٥،٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠١).
 - إن معامل التحديد أو مربع معامل الارتباط المتعدد يساوي (٠،٦٨٨)؛ ممّا يدلّ على أن أبعاد القيادة الاستراتيجية يفسّروا مجتمعين ٦٨،٨% من التباين في درجات المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وهي كمية كبيرة من التباين المفسّر بواسطة هذه الأبعاد.
- فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال المتعلق بـ: توجد فروق تعزّي لمتغيرات (الوظيفة – النوع – المؤهل التعليمي – سنوات الخبرة) في القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي؟**
- ١- الفروق وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير – معلم).

جدول (٣)
قيمة "ت" للفرق بين متوسطى استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة على محورى
الاستبانة (ن = ٥٩٥)

المحور	البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع القيادة الإستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت	البعد الإداري	مدير	173	2.812	0.310	4.960	593	0.01
		معلم	422	2.643	0.402			
	البعد التحويلي	مدير	173	2.790	0.355	4.133		0.01
		معلم	422	2.633	0.443			
	البعد التنظيمي	مدير	173	2.791	0.307	4.781		0.01
		معلم	422	2.610	0.456			
	البعد الأخلاقي	مدير	173	2.878	0.276	4.318		0.01
		معلم	422	2.736	0.395			
	المحور الأول ككل	مدير	173	2.818	0.290	4.934		0.01
		معلم	422	2.656	0.389			
	التميز القيادي	مدير	173	2.79	0.353	3.088		0.01
		معلم	422	2.67	0.438			
المحور الثاني: واقع التميز المؤسسي في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت	سياسات المدرسة واستراتيجياتها	مدير	173	2.73	0.384	2.670		0.01
		معلم	422	2.62	0.451			
	الموارد البشرية في المدرسة	مدير	173	2.72	0.376	2.871		0.01
		معلم	422	2.60	0.471			
	إدارة العمليات	مدير	173	2.67	0.429	2.162		0.05
		معلم	422	2.58	0.488			
	إدارة الخدمات التعليمية	مدير	173	2.68	0.439	1.701		0.089 غير دالة
		معلم	422	2.60	0.478			
	الموارد المتاحة بالمدرسة	مدير	173	2.77	0.381	4.139		0.01
		معلم	422	2.59	0.484			
	الشراكات وتطوير المجتمع	مدير	173	2.70	0.454	2.103		0.05
		معلم	422	2.60	0.492			
	المحور الثاني ككل	مدير	173	2.72	0.338	3.029		0.01
		معلم	422	2.61	0.419			

يتضح من نتائج جدول (٣) الآتى:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من المديرين والمعلمين في جميع أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية لصالح المديرين (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٥٩٣). "وهذا يشير إلى أن المديرين يدركون واقع القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في المدارس بدرجة أعلى من المعلمين، وهو ما قد يعزى إلى طبيعة أدوارهم الوظيفية التي تمنحهم إشرافاً مباشراً ومسؤولية تنفيذية في مجالات القيادة والتخطيط واتخاذ القرار، على عكس المعلمين الذين يشاركون بشكل أقل في هذه الجوانب، ويركزون غالباً على الجوانب التعليمية داخل الصفوف الدراسية. كما قد يكون ذلك ناتجاً عن اختلاف مستوى الاطلاع على السياسات المدرسية والبرامج التطويرية، أو تفاوت فرص التدريب والتمكين الإداري بين الفئتين".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من المديرين والمعلمين في جميع أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لصالح المديرين (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٩٣). باستثناء بعد إدارة الخدمات التعليمية كأحد أبعاد التميز المؤسسي فلم تكن به فروق وفقاً

لمتغير الوظيفة حيث جاءت قيمة (ت = ١,٧٠١) غير دالة إحصائياً ويُفسر ذلك بأن هذا البعد يُعد من الجوانب التي يشارك فيها كل من المديرين والمعلمين بدرجة متقاربة، ويؤثر ويتأثر بها جميع العاملين في المدرسة على نحو مباشر، كما أن كثيراً من هذه الخدمات تكون مرتبطة بسياسات مركزية صادرة من وزارة التربية أو الإدارة التعليمية، وليست خاضعة بالكامل لاجتهاد الإدارة المدرسية، مما يجعل تقييم المديرين والمعلمين لها متقارباً.

٢- الفروق وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث).

جدول (٤) قيمة "ت" للفرق بين متوسطى استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع على محوري الاستبانة (ن = ٥٩٥)

المحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة		
المحور الأول: واقع القيادة الإستراتيجية لدى مديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت	البعد الإداري	ذكور	67	2.616	0.420	1.709	593	0.088 غير دالة		
		إناث	528	2.702	0.380					
	البعد التحويلي	ذكور	67	2.557	0.473	2.505		0.05		
		إناث	528	2.694	0.416					
	البعد التنظيمي	ذكور	67	2.600	0.476	1.279		0.201 غير دالة		
		إناث	528	2.671	0.419					
	البعد الأخلاقي	ذكور	67	2.678	0.515	2.353		0.05		
		إناث	528	2.790	0.346					
	المحور الأول ككل	ذكور	67	2.61269	0.429	2.115		0.05		
		إناث	528	2.71411	0.362					
	اي: واقع التميز المؤسسي في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت	التميز القيادي	ذكور	67	2.62	0.479		1.759	593	0.079 غير دالة
			إناث	528	2.72	0.409				
سياسات المدرسة واستراتيجياتها		ذكور	67	2.50	0.515	3.033	0.01			
		إناث	528	2.67	0.421					
الموارد البشرية في المدرسة		ذكور	67	2.48	0.533	3.099	0.01			
		إناث	528	2.65	0.432					
إدارة العمليات		ذكور	67	2.45	0.538	2.955	0.05			
		إناث	528	2.63	0.461					
إدارة الخدمات التعليمية		ذكور	67	2.50	0.543	2.279	0.05			
		إناث	528	2.64	0.455					
الموارد المتاحة بالمدرسة		ذكور	67	2.54	0.512	1.975	0.05			
		إناث	528	2.66	0.455					
الشراكات وتطوير المجتمع		ذكور	67	2.43	0.619	3.594	0.01			
		إناث	528	2.66	0.457					
المحور الثاني ككل	ذكور	67	2.50	0.486	3.055	0.01				
	إناث	528	2.66	0.385						

يتضح من نتائج جدول (٤) الآتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من الذكور والإناث في البعد التحويلي والبعد الأخلاقي والدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية لصالح الإناث (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٥٩٣)، بينما في البعد الإداري والبعد التنظيمي لم تكن بهما فروق وفقاً لمتغير النوع؛ حيث جاءت قيمتا (ت) غير دالة إحصائياً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من الذكور والإناث في جميع أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية لصالح الإناث (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١) ودرجة حرية (٥٩٣)، باستثناء بعد التميز القيادي فلا توجد به فروق وفقاً لمتغير النوع؛ حيث جاءت قيمة (ت = ١,٧٥٩) غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على أن الإناث يتمتعن بإدراك أعلى لبعض الجوانب القيادية والتميز المؤسسي، لا سيما تلك المتعلقة بالأبعاد التحويلية والأخلاقية، والتي تتطلب حساً

إنسانياً وتفاعلياً مرتفعاً، مما قد يعكس طبيعة أسلوبين القيادي وتفاعلهن داخل البيئة المدرسية. كما يدل ذلك على وجود تمايز نوعي في مستوى الانخراط والمشاركة في بعض مجالات العمل التربوي، في حين أن تقارب الذكور والإناث في إدراك الأبعاد الإدارية والتنظيمية والقيادية يشير إلى أن هذه المهام تُمارس في إطار مؤسسي موحد لا يفرق بين الجنسين، ما يعزز العدالة في توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المدارس."

٣- الفروق وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي (بكالوريوس وليسانس/ دراسات عليا).

جدول (٥)

قيمة "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل على محوري الاستبانة (ن = ٥٩٥)

المحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المحور الأول: واقع القيادة	البعد الإداري	بكالوريوس	540	2.687	0.386	0.893	593	0.372 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.741	0.401				
	البعد التحولي	بكالوريوس	540	2.678	0.428	0.016		0.987 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.677	0.404				
	البعد التنظيمي	بكالوريوس	540	2.655	0.433	1.073		0.284 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.727	0.357				
	البعد الأخلاقي	بكالوريوس	540	2.770	0.376	0.975		0.330 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.827	0.329				
	المحور الأول ككل	بكالوريوس	540	2.697	0.375	0.779		0.436 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.743	0.347				
	المحور الثاني: واقع التميز المؤسسي في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت	التميز القيادي	بكالوريوس	540	2.69	0.427		1.801	0.072 غير دالة
			دراسات عليا	44	2.81	0.311			
سياسات المدرسة واستراتيجياتها		بكالوريوس	540	2.64	0.440	1.232		0.219 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.73	0.375				
الموارد البشرية في المدرسة		بكالوريوس	540	2.63	0.453	0.062		0.951 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.64	0.403				
إدارة العمليات		بكالوريوس	540	2.60	0.481	0.730		0.466 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.66	0.386				
إدارة الخدمات التعليمية		بكالوريوس	540	2.62	0.467	0.489		0.625 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.66	0.501				
الموارد المتاحة بالمدرسة		بكالوريوس	540	2.64	0.465	0.330		0.741 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.62	0.472				
الشراكات وتطوير المجتمع		بكالوريوس	540	2.63	0.485	0.015		0.988 غير دالة	
		دراسات عليا	44	2.63	0.473				
المحور الثاني ككل	بكالوريوس	540	2.64	0.404	0.615	0.539 غير دالة			
	دراسات عليا	44	2.68	0.379					

يتضح من نتائج جدول (٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل في جميع أبعاد محوري الاستبانة والدرجة الكلية للمحاور؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على أن مستوى المؤهل لا يعد عاملاً حاسماً في تحديد إدراك الأفراد لواقع القيادة الاستراتيجية أو التميز المؤسسي في المدارس. فقد يخضع الجميع، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي (بكالوريوس أو دراسات عليا)، إلى نفس السياسات التنظيمية والإدارية داخل البيئة المدرسية، كما أن مهامهم اليومية وطبيعة أدوارهم قد تكون متقاربة إلى حد كبير. كما أن الخبرة الميدانية والتدريب العملي داخل المدرسة تلعب دوراً أكبر من المؤهل في تشكيل فهم العاملين للواقع الإداري والقيادي، بحيث تتقارب وجهات النظر بينهم مع مرور الوقت وتكرار المواقف والتجارب، بصرف النظر عن مستواهم الأكاديمي، وقد يشير هذا التقارب إلى وجود معايير موحدة في أداء العمل المدرسي لا تتيح مجالاً واسعاً لاختلاف في الممارسة أو الإدراك بناءً على المؤهل العلمي فقط، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على العدالة في التوزيع المهني والمعرفي بين العاملين.

٤- الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات – من ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة – ٢٠ سنة فأكثر).

جدول (٦)

تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لمتوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في محوري الاستبانة

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع القيادة الإستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بولاية الكويت	البعد الإداري	بين المجموعات	1.311	2	0.655	4.464	0.05
		داخل المجموعات	86.922	592	0.147		
		الدرجة الكلية	88.233	594			
	البعد التحويلي	بين المجموعات	0.987	2	0.493	2.749	0.065 غير دالة
		داخل المجموعات	106.212	592	0.179		
		الدرجة الكلية	107.199	594			
	البعد التنظيمي	بين المجموعات	1.167	2	0.583	3.240	0.05
		داخل المجموعات	106.625	592	0.180		
		الدرجة الكلية	107.792	594			
	البعد الأخلاقي	بين المجموعات	0.525	2	0.263	1.929	0.146 غير دالة
		داخل المجموعات	80.638	592	0.136		
		الدرجة الكلية	81.164	594			
	المحور الأول ككل	بين المجموعات	0.959	2	0.480	3.516	0.05
		داخل المجموعات	80.748	592	0.136		
		الدرجة الكلية	81.707	594			
المحور الثاني: واقع التميز المؤسسي في مدارس المرحلة الابتدائية بولاية الكويت	التميز القيادي	بين المجموعات	1.181	2	0.591	3.411	0.05
		داخل المجموعات	102.542	592	0.173		
		الدرجة الكلية	103.723	594			
	سياسات المدرسة واستراتيجياتها	بين المجموعات	2.096	2	1.048	5.624	0.01
		داخل المجموعات	110.320	592	0.186		
		الدرجة الكلية	112.416	594			
	الموارد البشرية في المدرسة	بين المجموعات	1.574	2	0.787	3.961	0.05
		داخل المجموعات	117.620	592	0.199		
		الدرجة الكلية	119.194	594			
	إدارة العمليات	بين المجموعات	2.346	2	1.173	5.312	0.01
		داخل المجموعات	130.729	592	0.221		
		الدرجة الكلية	133.075	594			
	إدارة الخدمات التعليمية	بين المجموعات	0.676	2	0.338	1.547	0.214 غير دالة
		داخل المجموعات	129.241	592	0.218		
		الدرجة الكلية	129.917	594			
	الموارد المتاحة بالمدرسة	بين المجموعات	0.990	2	0.495	2.319	0.01
		داخل المجموعات	126.330	592	0.213		
		الدرجة الكلية	127.320	594			
	الشراكات وتطوير المجتمع	بين المجموعات	1.054	2	0.527	2.271	0.01
		داخل المجموعات	137.320	592	0.232		
		الدرجة الكلية	138.373	594			
	المحور الثاني ككل	بين المجموعات	1.319	2	0.660	4.159	0.01
		داخل المجموعات	93.907	592	0.159		
		الدرجة الكلية	95.226	594			

يتضح من جدول (٦) أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات – من ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة – ٢٠ سنة فأكثر).

فأكثر) في جميع أبعاد المحورين الأول والثاني، حيث جاءت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١، ٠,٠٥)؛ باستثناء البعد الإداري والبعد الأخلاقي وبعد إدارة الخدمات التعليمية فلا توجد بهما فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم (ف) غير دالة إحصائياً؛ وحيث إن النسبة الفئوية دالة إحصائياً في بعض الأبعاد فيجب تحديد اتجاه هذه الفروق؛ عن طريق إجراء المقارنات المتعددة Multiple Compersion (Post Hoc) بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. "مما يدل على أن سنوات الخبرة تؤثر بشكل واضح في إدراك الأفراد لبعض أبعاد القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، حيث يميل أصحاب الخبرات الأطول إلى تقييم هذه الأبعاد بشكل مختلف عن ذوي الخبرات الأقل، وهو ما قد يُعزى إلى تراكم الخبرات الميدانية، واتساع الفهم العملي لطبيعة العمل المدرسي، ومرورهم بتجارب تنظيمية وإدارية متنوعة. في المقابل، فإن عدم وجود فروق دالة في بعض الأبعاد (كالإداري، والأخلاقي، وإدارة الخدمات التعليمية) يشير إلى أن هذه الجوانب قد تكون مشتركة وثابتة في الممارسة اليومية بين مختلف فئات الخبرة، أو أنها تُنظم وفق أطر موحدة لا تسمح بتباين كبير في التفاعل معها، مما يؤدي إلى تقارب في إدراكها بين جميع العاملين بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم."

توصيات البحث:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث، توصي الباحثة بما يلي:

- ✓ تدريب القادة المدرسيين على أساليب القيادة التحولية التي تركز على الإلهام، وتحفيز العاملين، وتعزيز الإبداع والابتكار في بيئة المدرسة.
- ✓ تطوير رؤية واضحة ومشتركة مع جميع أصحاب العلاقة (المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) لتعزيز الشعور بالانتماء والهدف.
- ✓ إشراك الكادر التعليمي في صياغة السياسات التربوية والقرارات الإدارية لتشجيع العمل الجماعي وتحفيز الالتزام المؤسسي.
- ✓ تطوير أدوات تقييم أداء القادة والمعلمين بناءً على مؤشرات أداء واضحة، وإعداد تقارير دورية للتحسين.
- ✓ تصميم خطة استراتيجية مدروسة تشمل أهدافاً قصيرة وطويلة المدى، مع مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- ✓ إنشاء آلية دورية لتقييم وتحديث السياسات المدرسية لضمان ملاءمتها للتغيرات التربوية والاجتماعية والتكنولوجية.
- ✓ وضع معايير واضحة وعالية عند التوظيف تضمن جذب معلمين وإداريين ذوي كفاءة وخبرة.
- ✓ إعداد خرائط وظيفية وهيكل تنظيمي مرن يتيح توزيع الأدوار بكفاءة وتحديد المسارات المهنية لكل فئة وظيفية.
- ✓ تصميم برامج تدريب وتطوير تخصصية بناءً على تحليل الاحتياجات الفعلية للمعلمين والإداريين.
- ✓ توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، وتقديم دعم نفسي ومهني للعاملين لتقليل الاحتراق الوظيفي.
- ✓ تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمدرسة من خلال إشراك العاملين في وضع الخطط ومشاركتهم في النجاح المؤسسي.
- ✓ اعتماد أنظمة رقمية لإدارة شؤون الطلبة، الموارد، الجداول، الحضور، المتابعة، والتواصل، مما يقلل من الأخطاء ويوفر الوقت.

- ✓ التأكد من أن كل عملية داخل المدرسة تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.
- ✓ دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية وتوفير منصات تعليمية مساندة لتعزيز التعلم داخل وخارج الفصل.
- ✓ استخدام الأجهزة الذكية، الشاشات التفاعلية، والبرمجيات التعليمية لدعم عمليات التعليم والتقييم.
- ✓ توفير بيئة جاذبة وآمنة للطلبة من حيث النظافة، التهوية، الإضاءة، وتنسيق المساحات التعليمية.
- ✓ إشراك أولياء الأمور في صنع القرار والأنشطة التربوية بما يعزز من روح المسؤولية والتعاون.
- ✓ تنظيم مبادرات تطوعية يشارك فيها المجتمع المحلي لدعم التعليم والنشاط الطلابي.

المراجع:

- أبو الوفاء، جمال محمد وداوود، عبد العزيز أحمد وحسين، لمياء صالح (٢٠٢١). ممارسة القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، **مجلة كلية التربية بينها**، ع (١٢٥)، ج (٢)، ص ٣٦٦.
- أبو سعدة، أحمد رياض (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، مج (١٥)، ع (١٥)، ص ٣٥ - ٩١.
- أبو علي، عبد القادر خالد والرعي، محمد جواد عبد اللطيف (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بـفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، **مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية**، مج (٢)، ع (٦)، ص ٢٤٥.
- آل عبدالله، فراس عبد القادر (٢٠٢٢). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، ع (٦٨)، ص ٢٣٦.
- خليل، ياسر محمد (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (١٨)، ص ١٣١.
- الدغمي، هيفاء (٢٠١٩). التمكين الإداري في التميز المؤسسي، **بحث غير منشور**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الرشدي، نواف علي فخري والعازمي، عيسى فلاح دياب (٢٠٢٠). أبعاد القيادة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بمبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥ دراسة ميدانية"، **مجلة كلية التربية بينها**، ع (١٢٣)، ج (٢)، ص ١١٥.
- الرقاد، سناء كاسب عواد (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، **كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط**، ص ١٣.
- سويس، محمد وقباج، إيهاب سمير (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، **المجلة العربية للإدارة**، ٤١(٤)، ٨٧-١٠٦.

شاهين، روان موسى (٢٠٢٢). واقع القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون والمديرون، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، ص ١٧-١٩.

الشهراني، علي (٢٠١٢). تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص ٥.

الشهراني، نورة (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، ص ٣٧.

صبري، ماهر (٢٠٠٩). القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (٧٨)، ص ١٠٠-١٤١.

العتيبي، أروى إبراهيم (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، (٤)، ١١٤-١٤٧.

عثمان، عمر أحمد (٢٠١٨). الإدارة الاستراتيجية، دار الزهراء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ١٣٢-١٣٣.

علوان، نوفل وكاظم، هناء (٢٠١٩). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ١٢ (١١٨)، ٣٣٦-٣٥٥.

العلي، أحمد (٢٠١٣). القيادة المدرسية، الكويت: دار الشروق.

عودة، رجا محمد ياسين (٢٠٢٢). إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، ص ٤٦.

اللواتية، فاكهة (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الماضي، يصغ رحيم رشيد (٢٠٢٣). القيادة الاستراتيجية وانعكاسها على الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي تربية الكوفة في محافظة النجف، المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العراق، (١٦)، ١-٣٤.

محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مج (٧٥)، ع (٢)، ص ١٧٢-٢٤٥.

المغربية، فاطمة سالم هدوب (٢٠٢٣). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج (٣)، ع (٨)، ص ٦٤٠.

مقبل، كاميليا بنت محمد (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي في ضوء القيادة الريادية بالجامعات السعودية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

-
- الملا، بدرية حمد (٢٠١٤). تقييم الأداء التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، ١٢ (٢)، ٦٧-٤٥.
- مهدي، آمال العرباوي والشبراوي، عبد السلام وإسماعيل، شيرين عبد الجواد (٢٠٢٢). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة، مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد، (٤٠)، ١٦١-١٣٩.
- النجار، فريد (٢٠١٤). التميز والتفوق المؤسسي (المحددات، والمحاور، والنماذج، والمهارات، والتطبيقات) الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع، ص ٢٧.
- الهدهود، محمد جاسم (٢٠١٤). تقييم أداء مديري المدارس في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت، (٢)، ٤٥-٣٢.
- Ajaif, Mona. (2008). "Culture of Excellence in Som Semi Government Organization in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Responsibilities: Challenges & Strategies, 2008, Dubai: e-TQM College ,p227.
- Aydin, M. K., Guclu, N., & Pisapia, J. The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning. American Journal of Educational Studies, 2015, 7(1), p 5.
- Baldrige Performance Excellence Program 2019-2020 Baldrige Excellence Framework (Education): Proven Leadership and Management Practices for High Performance. U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, 2019. P 7-26.
- Costa, R., Assessing intellectual capital efficiency and productivity: An application to the Italian yacht manufacturing sector, Expert Systems with Applications, Vol. (39), No. (8), 2012, p. 7256.
- Deeboonmee, W.& Ariratana, W., Relationship between strategic leadership and school Effectiveness, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. (112), 2014, p. 982.
- Glanz, J, (2005), What every principal should know about strategic leadership. Corwin Press, p148.
- Hunter, J.C., The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader, (New York: Crown Business, 2004), p. 28.
- Mitashree, T., Buinlding Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business, International Research Journal of Management, Vol (5), No (3), 2018, pp. 1-7.
- Morrill, R., L. Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges and universities, Rowman & Littlefield Publishers, 2010 , p 4-6.
-

-
- O'Connor J.J., Strategic leadership in schools, Strategic Leadership, (Information Age Publishing Inc, 2018), p. 29.
- Pisapia, J. The Strategic Leader: New tactics for a Globalizing World (NA) Paperback – Illustrated, August 1, 2009, LAP. P7-14.
- Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S.& Charoensuk, P., Strategic Leadership Factors of School Administrators Influencing the Effectiveness of Small-Sized Schools, International Journal of Educational Administration and Policy Studies, Vol. (11), No. (3), 2019, pp. 20-28.
- Sreenivas et al., "Towards Excellence in School Education - TQM as A Strategy". Research Journal OF Social Science & Management, 2014, 3(10), 151-156 . p 153.
- Taylor, J. Quality Control Systems, Procedures for Planning Quality Programs, 2nd Ed, McGraw Hill Book Company, New York, 2002 p.12.
- Thomas, C., Using Open Educational Practices to Support Institutional Strategic Excellence in Teaching, Learning& Scholarship, Open Praxis, vol. (7), No, (2), 2015, p. 165.