

البحث السادس :

درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة
للقيادة الاستراتيجية

المحاضر :

أ. أمينة أحمد إبراهيم المزروعى
ماجستير القيادة التربوية كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم
جامعة دار الحكمة بالملكة العربية السعودية
المشرف الأكاديمي : د. أماني حمزة
كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم
جامعة دار الحكمة بالملكة العربية السعودية

درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية

أ. أمينة أحمد إبراهيم المزروعى

ماجستير القيادة التربوية كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم

جامعة دار الحكمة بالمملكة العربية السعودية

المشرف الأكاديمي : د. أماني حمزة

كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعليم

جامعة دار الحكمة بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص :

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للعام الدراسي (٢٠٢٠)، والبالغ عددهن (٤٩٧٣) معلمة، حيث قامت الباحثة باختبار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٣٥٧) معلمة من مجتمع الدراسة الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للأتمته لموضوع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد قامت الباحثة بتفريغ البيانات وتحليل استجابات أفراد العينة من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي ٣.٥٦ ويوزن نسبي ٧١.٢١٪، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت لدى القيادات المدرسية في ممارسات تنمية وتطوير رأس المال البشري والمحافظة عليها، وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها: استثمار حصول قائدات المدارس الثانوية على درجة كبيرة في ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنحهم المزيد من الصلاحيات؛ للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والظروف الطارئة، كما أوصت بالعمل على تطوير نظام الحوافز لضمان بقاء رأس المال البشري والمحافظة عليه.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية - المدارس الحكومية - قائدات المدارس - رأس المال البشري

Extent of Practice of Strategic Leadership Among Leaders of Government Secondary Schools in Jeddah City

Amena Ahmad Ibrahim & Dr. Amany Hamza

Abstract

This study aims to measure the extent of practice of strategic leadership among principles of government secondary schools in Jeddah city from the viewpoint of female teachers. Community of the study was composed of all female teachers in government secondary schools in Jeddah during the scholar year 2020, totaling 4973. The researcher has randomly selected a sample group composed of 357 teachers. To this aim, the researcher has employed the analytical descriptive approach as being fit for the subject matter. Similarly, a questionnaire has been employed to serve as a tool of the study. Using the SPSS, the researcher has collected data and analyzed the responses of members of the sample group. Following are among the most significant findings of the study. Extent of strategic leadership of government secondary school leaders in Jeddah city came with a large extent recording an

average of 3.56 and a relative weight of 71.21%. Findings of the study also showed that there is a disparity among school leaders in terms of the practices of developing and maintaining human capital. Based on findings of the study, the researcher has made a number of recommendations. The most important of recommendations are as follows: Investing in high school leaders' acquisition of a higher mark in strategic leadership practices by giving them more powers and authorities and to take advantage of the available opportunities and confront the challenges and emergency conditions. The researcher further recommended working on development of incentive system to ensure survival and preservation of human capital.

Keywords: Strategic Leadership, Government Schools, School Leaders, Human Capital

١.١ المقدمة

من أهم الأنشطة الانسانية في المجتمعات باختلاف تطورها هي ادارة المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، لما تلعبه من دور مؤثر وواضح في بناء الحضارات ورقيتها في كافة المجالات، لذا ينبغي من المسؤولين عن العمل المؤسسي البحث عن سبل لتطوير أداء ادارات المؤسسات التعليمية وذلك لتعزيز مكانتها والمحافظة عليها والتغلب على التحديات التي تواجهها لأن تحقيق مستويات دنيا من الأهداف لم يعد هو الغاية، وإنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من الاتقان مع ما يصاحبه من ارتفاع في مستويات الأداء المؤسسي الذي يصل إلى حد التميز هو الغاية المرجوة التي يسعى ويطمح الجميع للوصول إليها (الدجني، ٢٠١١).

كما أن الواقع الذي نعيشه اليوم في القرن الواحد والعشرين يشهد ثورة معلوماتية كبيرة وتغيرات وتحولات سريعة في مختلف مجالات الحياة صاحبه تطور في مفاهيم الإدارة، لذا أصبح استقطاب الكوادر المؤهلة علميا والقادرة على استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة، والتفاعل مع التحولات المتسارعة مطلب رئيس ومهم عند جميع المنظمات بكافة أنواعها؛ لأنها لارتقاء بكفاءة وجودة العاملين يتطلب كفاءة عالية في القيادة تساهم في تطوير قدرات الأفراد مما يؤدي إلى زيادة أدائهم ومهاراتهم وكفاءتهم.

وهذا ما أكدته دراسته عبده (٢٠١٧) على أهمية القيادة بصفة عامة والقيادة الاستراتيجية على وجه الخصوص بغض النظر عن نوع المنظمة وكيفية استغلالها للموارد وادارتها، فهي تنظر للعاملين في المنظمات من منظور رأسمال بشري، وأنهم مورد رأسمالي يحتاج إلى استثمار، كما أنها تعزز القيم الأخلاقية وتستخدم أنظمة رقابة ذات فاعلية.

وهذا ما يؤكد كذلك الطجم، والسواط (٢٠١٥) في "أن الحاجة للاهتمام والاستثمار في العنصر البشري مواز للاهتمام في الجوانب المادية والتقنية في التنظيم، إن لم تكن أكثر إلحاحا" (ص ٢٧٧).

كما أن هذا النوع من القيادة يعتبر نقلة نوعية باتجاهات وسلوكيات العاملين يصل بهم إلى مستويات عالية ورفيعة من الأخلاق تساهم في تحقيق أهداف

المنظمة ورؤيتها، ونظرتها المستقبلية لبيئة العمل، والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر فعالية، وبذلك يتضح أهمية تبني القيادة الاستراتيجية باعتبارها الأسلوب الملائم للقيادة في المؤسسات التعليمية، حيث تلعب دوراً هاماً في تنمية وتعزيز الأداء الابداعي، فالقائد الاستراتيجي شخص مجدد دائماً، ونظراته استشرافية يقوم بتحديد خطواته المستقبلية، ولديه القدرة على استخدام الموارد والأدوات المتاحة له، كما أنه قادر على فهم متطلبات العصر والاختلافات الفكرية والثقافية والمذهبية بين فئات المؤسسة (القحطاني، ٢٠١٦).

وترى الباحثة أن المجتمعات اليوم بحاجة ماسة لوجود قائد إداري متجدد يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرات العصور المختلفة، ولديه حساسية عالية بالمشكلات من خلال استشعارها، والاستعداد للتعامل معها وحلها، والقدرة على الوصول لجذور المشكلة، والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين، وأن يكون على دراية بأن جميع المنظمات تعيش حالة من الديناميكية والتغير السريع، وبالتالي فإنها في حاجة إلى قيادة قادرة على الابداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة لتحقيق الاستمرارية في هذا القرن الذي يتميز بكثرة التحديات.

ومن هذا السياق قامت الباحثة بالبحث والتقصي في المصادر المختلفة، حيث لاحظت أن هناك قلة ومحدودية في دراسة هذا الموضوع محلياً وإقليمياً، مما شجع الباحثة أن تسعى في هذا البحث إلى قياس درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات.

١.٢ المشكلة:

تعتبر القيادة اليوم عاملاً هاماً ومحورياً تلتف حوله جميع عمليات المؤسسة، خاصة في ظل التدفق المعلوماتي الكبير الحاصل اليوم، والذي يتطلب من المسؤولين الوقفة الجادة والضرورية في كيفية اختيار القيادات المناسبة خاصة في مؤسساتنا التربوية، فقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في الميدان التعليمي، وتنقلها في أكثر من مدرسة، وعملها مع أكثر من قائدة وجود تفاوت في أداء القائدات من حيث تطبيق القيادة الاستراتيجية، سواء كانت من ناحية قيادة وتطوير العمل على المستوى الاستراتيجي من خلال استثمار الموارد المادية واستغلال الطاقات والكوادر البشرية لتحقيق أفضل النتائج في إطار التحسين المستمر، ومن ناحية منظومة القيم ومبادئ السلوك والتصرفات التي تنتهجها القائدة داخل المدرسة، ومن ناحية قيادة التغيير في بناء رؤية واضحة، والعمل على تطوير القدرات القيادية لدى الآخرين لبناء صف ثان من القيادات، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على (٣٠) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية حول درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الاستراتيجية التي اتضح من خلالها أن ٦٠% من المعلمات لا يوافقن على ممارسة القائدات لهذا النوع من القيادة، وهذا بدوره مبرر قوي دفع الباحثة للقيام بمثل هذه الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية.

وهذا ما أكدته دراسة عبد المولى (٢٠٢٠) ودراسة عبده (٢٠١٧)، ودراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٨) على أهمية العنصر البشري في نجاح وتميز المؤسسات التعليمية لأنه يعتبر مورد رأسمالي يحتاج إلى استثمار، وبدونه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة، مما يتطلب إعداد برامج للقادة من أجل تنمية وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية.

حيث يرى الخفيفي (٢٠١٧) أن القيادة الاستراتيجية طريقة تمثل منهجاً فكرياً وتطبيقياً، يتميز بالجدة والحدثة، حيث تركز اهتمامها على الحاضر والمستقبل معاً، ولأن القيادة من أهم العوامل التي تساهم في تقدم المؤسسات أو فشلها أصبح من الضروري أن يتصف قائد المؤسسة اليوم بمواصفات لم تكون مطلوبة سابقاً، وهذا يتطلب من المؤسسات توظيف العناصر التي تتصف وتتنقن المهارات القيادية، والتي تمكنها من إحداث التغييرات التي تساهم في تطوير وتميز واستمرارية المؤسسة، وتحقيق ما وضعته من رؤية ورسالة وهدف، لذلك تأتي القيادة الاستراتيجية من أكثر الأنواع القيادية ملائمة لتحقيق نجاح العمل المؤسسي، وهذا ما أوصت به دراسة الأسمرى (٢٠١٧) بإعداد خطة استراتيجية من قبل وزارة التعليم في كيفية اختيار القيادات الاستراتيجية ووضع آليات لتأهيلها وتطويرها.

ومما يؤكد ذلك دراسة فلاتة (٢٠١٨) حيث أوصت بدراسة درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات المدارس الحكومية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ما سبق نستنتج أن ازدياد الطلب على الخدمات التعليمية مع ازدياد في سرعة التغير التكنولوجي، واختلاف احتياجات المتعاملين والعاملين في المدارس أصبحت معايير التميز من أولويات الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها، وهذا بدوره يتطلب وعياً من قائد المدرسة لمواجهة هذه التحديات ومجارات التغييرات، والنظر للمستقبل والاستعداد له؛ لكي يكون قائداً ناجحاً ومميزاً.

ومن أجل ذلك ولقناعة الباحثة بأهمية القيادة الاستراتيجية، وما أظهرته نتائج البحث والتقصي إلى أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت هذا النوع من القيادة في مدارس التعليم العام في كافة الوطن العربي، سوى دراسة العريضان (٢٠١٩) ودراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة الحية (٢٠١٥)، ودراسة الحاج (٢٠١٣)، وجميعها كانت خارج المملكة العربية السعودية على حد علم الباحثة، مما ولد الرغبة لدى الباحثة بتغيير مجتمع الدراسة، ومعرفة درجة ممارسة هذا النوع من القيادة لدى قائدات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة جدة.

٣.١ أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات؟

ويتضرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ◀◀ ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها من وجهة نظر المعلمات؟
- ◀◀ ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال تطوير رأس المال البشري من وجهة نظر المعلمات؟
- ◀◀ ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة من وجهة نظر المعلمات؟
- ◀◀ ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال التأكيد على الممارسات الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات؟
- ◀◀ ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات؟
- ◀◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

٤. الأهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات.

ويتضرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- ◀◀ التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليهما من وجهة نظر المعلمات.
- ◀◀ التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال تطوير رأس المال البشري من وجهة نظر المعلمات.
- ◀◀ التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة من وجهة نظر المعلمات.
- ◀◀ التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال التأكيد على الممارسات الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات.

«التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات.

«الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

٥. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

• الأهمية النظرية:

تناولت الدراسة نوعاً حديثاً في القيادة قلما درسه الباحثون حيث تعتبر من أوائل الدراسات على المستوى المحلي التي تناقش درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات على حد علم الباحثة، كما تنبع أهميتها من أهمية هذا النوع من القيادة وما تحتله من مكانة رئيسة في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسات التربوية، وفي الفئة التي تناولها وهن قائدات المدارس وقدرتهن على الالتزام بتطبيق الخطط الاستراتيجية للتعليم الثانوي على المدى الطويل، في ظل حاجة المجتمع التعليمي في المملكة العربية السعودية إلى أنماط قيادية حديثة في إدارة مؤسساته التربوية تواكب تطورات وأهداف رؤية (٢٠٣٠)، وتكمن أهميتها كذلك من أهمية المرحلة الدراسية التي تُعد مدخلاً للتعليم الجامعي، أو الانخراط في سوق العمل مباشرة.

• الأهمية التطبيقية:

قد تفيد نتائج هذه الدراسة في التعرف على مميزات القيادة الاستراتيجية، ولتفت أنظار صناع القرار والمسؤولين في وزارة التعليم وذلك بالتعرف على درجة ممارسة هذا النوع من القيادة لدى القائدات في المدارس الثانوية الحكومية، كما يمكن أن تساهم في إعادة إمكانية تشكيل بنيوي حديث يساعد في تفعيل وتوظيف هذا النوع من القيادة في مدارسنا مما يحقق مزيداً من التميز والتطوير في مؤسساتنا التعليمية، وقد يستفيد منها كذلك القادة أنفسهم في توجيه أنظارهم إلى مدى أهمية القيادة الاستراتيجية للمؤسسات التربوية ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم القيادية، كما قد تكون مرجعاً مساعداً للباحثين والمهتمين بمجال القيادة بشكل عام، والمهتمين بالأوضاع التعليمية والتربوية على وجه الخصوص، ومن الممكن أن تكون إثراء للمكتبة العربية بدراسة تمثل نوع حديث من القيادة قابل للتطبيق في مؤسسات التعليم العام.

• القيادة الاستراتيجية: Strategic Leadership:

لقد عرف جاد الرب (٢٠١٢) القيادة الاستراتيجية بأنها "القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب للمنظمة" (ص ٤٩).

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها: القيادة القادرة على بناء رؤية استراتيجية استشرافية واضحة بعيدة المدى، مستثمرة للموارد البشرية، محفزة وداعمة للإبداع والابتكار، ومسيطر على المنظمة رقابياً وأخلاقياً في سبيل تحقيق الميزة التنافسية.

٢.١.٠ الإطار النظري:

في ظل التطورات والتحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحديث الناتجة عن الثورة التكنولوجية والتقنية التي أثرت على كافة نواحي الحياة مما أسفر عنها تطورات وتغيرات أجبر المؤسسات على تغيير سياساتها الإدارية، وتبني أنواع حديثة من القيادة تكون قادرة على توجيهها وتوضيح مسارها لتتمكن من تحقيق أهدافها، وتعتبر القيادة الاستراتيجية الخيار الأمثل لقيادة المنظمات فمن خلالها تستطيع استشراف المستقبل، والتخطيط والاستعداد له ومواجهة التغيرات المتوقعة، وذلك لتحقيق التطور والتقدم الذي يكفل للمنظمة القيمة والميزة التنافسية والبعد الاستراتيجي (أبو سمره، ٢٠١٩).

وعليه فإن القيادة الاستراتيجية تعتبر عنصراً هاماً في تسهيل أداء المؤسسة الذي يبدأ بالتخطيط الاستراتيجي المبني على تكوين الرؤية والرسالة الواضحتين، وذلك من خلال تشكيل الأهداف واتخاذ القرارات المصيرية التي بدورها تفجر الطاقات الابداعية، ومن خلال تبني المؤسسة للقيادة الاستراتيجية تستطيع إحداث تغييرات عميقة كاستجابة لمتطلبات العصر وتوقعات البيئة المحيطة، وهذا بدوره يتطلب القدرة على كسب تعاون أصحاب المصالح مع التغيرات الطارئة، وعليه فإن المؤسسات وفي ظل الثورة المعلوماتية لا يمكنها تلبية متطلبات المجتمعات إلا من خلال تبني القيادة الاستراتيجية لمواكبة التغيرات على جميع المستويات الداخلية والخارجية (الخضري، ٢٠١٨).

ويتناول هذا المبحث القيادة الاستراتيجية من حيث المفهوم كما ورد في الأدبيات وجهود الباحثين السابقين، وكذلك أهميتها من الناحية التربوية، وخصائصها، والفرق بينها وبين القيادة التقليدية، كما يتناول استعراض نماذج القيادة الاستراتيجية وممارساتها.

٢.١.١ مفهوم القيادة:

تعددت آراء الباحثين حول تحديد وتوضيح مفهوم القيادة (leadership)، وفي هذا الصدد نستعرض أبرز هذه التعريفات:

"عُرفت القيادة في الفكر اليوناني بأنها مشتقة من الفعل يبدأ يقود أو يحكم وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (agere)، ومعناه يحرك أو يقود فالقائد هو شخص يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنه ليس كل قائد مديرو ليس كل مدير قائد" (كريم، ٢٠١٨، ص 3). كما عُرِفَتْ بأنها "هي العملية التي يكون بموجبها تنفيذ الرؤوسين للقرارات التي يصدرها القائد للوصول إلى أهداف المنظمة المطلوبة، من خلال التأثير فيهم" (الخضري، ٢٠١٨، ص ١٢).

ولقد عرفها أبو سمرة (٢٠١٣) بأنها "قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق أهداف محددة، كما أن القيادة الفاعلة تعتمد على قدرة القائد والظروف التي تحيط فيها، فكل منا يمكنه أن يكون قائداً فعالاً من خلال الممارسة، والخبرة، واتباع الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة" (ص.١٤).

ومن خلال ما سبق من التعريفات ترى الباحثة أن القيادة هي قدرات ومهارات تتمثل في الممارسة، الخبرة والتأثير، يمتلكها القائد وبإمكانه من خلالها التأثير في مرؤوسيه والوصول إلى أهداف معينة.

• ٢.١.٢ مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الأدب الإداري والتنظيمي، ومن أهم العوامل التي ساعدت على ظهوره هي التحول من القيادة التقليدية في الإدارة إلى القيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى التقدم السريع في العولمة، والاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة، والتوسع في رؤوس الأموال الفكرية، بالإضافة إلى التطور الكبير في عالم التكنولوجيا، وتطور أساليب التفكير الإبداعية (جميل، ٢٠١٠).

إن موضوع القيادة الاستراتيجية (Strategic leadership) تناوله العديد من الباحثين الأكاديميين، وعليه فقد تعددت التعريفات حول هذا الموضوع باختلاف آرائهم وتوجهاتهم، وفي هذا السياق نستعرض أبرز هذه التعريفات:

فلقد عرفها مونس (٢٠٢٠) بأنها "مزيج من عملية التأثير والتحفيز والرؤية الاستراتيجية الحاملة المبنية على أسس وخطط ونظريات طويلة المدى، وذلك لبناء المرونة ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة لزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف بعيدة الأمد للمنظمة" (ص.١٩).

بينما عرفها طبّاحي (٢٠٢٠) بأنها "عملية يتم من خلالها تقدير وتصور مستقبل المؤسسة ووضع ملامحها، وبالتالي أحداث التغييرات الضرورية في حاضرها للوصول إلى الرؤية المستقبلية المخطط لها، ويتم ذلك من خلال تعاون جميع أعضاء المؤسسة، وتنظيم وحشد الموارد المادية والبشرية، وتوفير المعلومات الضرورية لذلك" (ص.١٠٧).

في حين أبو سمرة (٢٠١٩) يعرفها بأنها "قدرة القائد على تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، والتفكير الاستراتيجي العميق، وتحديد التغيرات البيئية التي من شأنها التأثير على مستوى التحسين المستمر للمؤسسة، والعمل مع الآخرين على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق مستقبل أفضل، مع الحفاظ على مرونة التنفيذ، ومراجعة وتقويم المهام" (ص.١٧).

وقد أشار نادر وجاسم (٢٠١٩) في تعريف للقيادة الاستراتيجية بأنها "القدرة على رسم الرؤية المستقبلية لبلوغ الأهداف والعمل على تحقيقها من خلال الاستعمال

الفعال للإمكانات المادية والبشرية المتاحة، والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة" (ص. ٢٢٩).

ولقد عرفها سيد وذيب (٢٠١٩) بأنها "قدرة المنظمة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المبدع، وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها، فضلا عن فهم الخطة الاستراتيجية وتدوينها" (ص. ١٢٤).

ويعرفها فيصل (٢٠١٧) بأنها "قدرة الشخص على التنبؤ والتصور، والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل قابل لحياة المنظمة يسعى لتحقيق أهداف محددة تتمثل بتحقيق الأهداف المشتركة" (ص. ٢٦١).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية تتضمن: قدرة القائد على التخطيط الاستراتيجي، وبناء رؤية واضحة تتوقع وتستشرف المستقبل مع تطبيق المرونة في التعامل مع الآخرين، والاستخدام الفاعل للموارد المادية والبشرية المتمثل في بناء ثقافة تنظيمية فاعلة، ومعززة للممارسات الأخلاقية بتحفيز العاملين والتأثير فيهم لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة.

وعليه فإن الباحثة تعرف القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية إجرائياً بأنها: قيادة المؤسسات التربوية نحو تحقيق أهداف ورسالة وزارة التعليم النابعة من رؤية مستقبلية طويلة المدى في بيئة عمل تنافسية ومحفزة للإبداع والابتكار وفق ضوابط رقابية وأخلاقية، كما تسعى لاستثمار الامكانات البشرية في سمو وتقديم العملية التعليمية.

٢.١.٣ أهمية القيادة الاستراتيجية التربوية:

اتفق العديد من الباحثين على أهمية القيادة الاستراتيجية التربوية، وأنها تصل إلى غاياتها وأهدافها من خلال مجموعة من العمليات، كما أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى القيادة الاستراتيجية تحقق كثير من المزايا التي بدورها ترفع من جودة وكفاءة المؤسسة التعليمية، ومن هذه المزايا ما اتفق عليها العطار (٢٠١٤)، والقيسي (٢٠١٥)، واللواتية وآخرون (٢٠١٨)، وتتلخص في الآتي:

« أن المؤسسة التعليمية تستطيع من خلال هذا النوع من القيادة أن ترسم مستقبلها وتكون مبادرة أكثر من أن تكون مستجيبة.

« تساعد المؤسسات التربوية في وضع استراتيجيات أوسع من خلال استخدام أنظمة أكثر موضوعية في التخطيط الاستراتيجي.

« تساعد المؤسسات التربوية على توجيه السليم لمواردها المادية والبشرية، وتمكينها بطريقة فعالة.

« تساهم في تزويد المؤسسات التربوية بإطار فكري شامل، وذلك يتم بتحديد القضايا المهمة التي تكونه بحجر الأساس في عمل المؤسسة التربوية، والتي تمكنها بعد ذلك من صنع القرارات التي تلائم تلك القضايا مثل قضية الكفاية الداخلية، القبول، التمويل، الخ.

« تساعد في توجيه وتنظيم الأنشطة الإدارية والتنفيذية، كما تساعد في توجيه العاملين داخل المؤسسة التربوية، وتمنع تعارض الأهداف المرسومة.

« تساعد المؤسسات التربوية في الوصول إلى قرارات صائبة ورشيدة في الأوقات العصيبة التي تتعرض لها المؤسسة، سواء كانت تحديات داخلية أو خارجية حالية، أو محتمل حدوثها في المستقبل.

« تولد لدى قيادات المؤسسات التربوية الاحساس بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء وتقويمه، كما أنها تدعم الاحساس بالعمل التعاوني الجماعي، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً في التقليل من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.

« تساعد على رفع وتنمية روح المسؤولية نحو أهداف ورسالة المؤسسة.

« تساعد في صياغة تصور مستقبل المؤسسة التربوية، وذلك بالكشف عن الامكانيات الواقعية للمؤسسة، وحجم مواردها المتاحة، وتوقع التهديدات المستقبلية للتقليل من أثارها من خلال استغلال الفرص البيئية.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة إن إعداد جيل المستقبل يتطلب قيادة قادرة على مواجهة التحديات، والنهوض بالمجتمع نحو الرقي والرفعة، ولكي تحني المؤسسات التربوية ثمارها فإنها بحاجة إلى قيادة فاعلة تدير وتنظم أنشطتها، وتنسق أدوار العاملين فيها، ولأجل تحقيق الأهداف المرجوة كان هناك اهتمام كبير في مجال القيادة بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة لما تحتله من مكانة كبيرة وهامة في العملية التربوية، فالقيادة من أهم الأنشطة في المجتمعات الإنسانية لما لها من تأثير مباشر في حياة الشعوب اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً، وهذا يتطلب السعي الجاد من المسؤولين عن المؤسسات التربوية البحث عن سبل تطويرها، وتعزيز مكانة المؤسسات التربوية والمحافظة عليها، ومواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها، وتزداد فاعلية القيادة الاستراتيجية التربوية بما تمتلكه من تصور لرؤية مستقبلية واضحة بعيدة المدى، وقدرتها كذلك على استقطاب الموارد المالية والبشرية وحسن استثمارها، وكيفية التعامل معها وفق ضوابط ومعايير أخلاقية؛ لتعزيز قدرات المؤسسات التربوية التنافسية وإحداث التغيير كفرصة للنمو.

٢.١.٤ خصائص القيادة الاستراتيجية:

يتمتع القائد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة التقليديين فهو من يطور الاستراتيجيات بصورة دائمة ومستمرة، ولقد اتفق العديد من الباحثين الأكاديميين على هذه الخصائص، وسيتم إيجازها كما أوردتها نجم (٢٠١١)، وعبيد (٢٠١٧)، وأبو سمرة (٢٠١٩)، ومونس (٢٠٢٠)، وهي كالآتي:

« الرؤية المتميزة ذات النظرة الاستشرافية للمستقبل، ولكن بشرط أن تكون على قدر من التميز والجددة.

« التفكير الاستراتيجي القائم على التفكير العقلاني والابداعي، حيث يقوم القائد بتشجيع أفراد المنظمة على تقبل التغييرات الجذرية، كما يقوم بتشجيعهم وتحفيزهم في سبيل تطوير رأس المال البشري.

- ◀◀ القدرة على تحقيق التوافق بين الرؤية الاستراتيجية، وبين جميع خطط وسياسات المنظمة بما يحقق وحدة التوجه في عملها .
- ◀◀ القدرة على الابتكار الإداري وذلك بالتوصل إلى مفاهيم حديثة في الإدارة، ومن ثم تحويلها إلى سياسات حديثة قابلة للتطبيق في العمل تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- ◀◀ القيادة الأخلاقية وذلك من خلال تحلي القائد بالأخلاق الحسنة والشفافية والوضوح والاحساس بمشكلات العاملين، والعمل على حلها لكي يشاركوا بصورة فعالة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة .
- ◀◀ قوة التصور تكمن في القائد القوي الذي يملك القدرة على التفكير المنظم بذكاء، وذلك من خلال توعية العاملين بالمنظمة بتصوراتة الفكرية، وقدرته الحاسمة على تحقيق الأهداف المأمولة .
- ◀◀ لتركيز الاستراتيجي على الأفراد، والحرص على جذب العاملين المؤهلين الذين يزيدون من قدرة المنظمة الابتكارية، وعدم الانقياد إلى التقدم التكنولوجي، لأن العاملين الأكفاء هم رأس المال والقدرة الحقيقية للمنظمة .
- ◀◀ احساس عال بالبيئة، ويتمثل في احساس القائد الاستراتيجي بمتغيرات البيئة سواء كانت داخل أو خارج المنظمة .
- ◀◀ القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل، ويتمثل ذلك في قدرة القائد على شحن الهمم وتحفيز العاملين، والعمل على تنمية قدراتهم في سبيل جعل الرؤية جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .
- ◀◀ الحقيقة الواقعية وهي أن يفكر القائد بواقعية مستجيباً للوقائع والأحداث مواجهاً للمخاطر ومسيطر عليها .
- ◀◀ الالتزام وذلك عندما يدلل القائد عن التزامه برؤيته الخاصة، ويتحلى بالمبادئ والقيم والمثل، وهذا ينعكس بدوره على كسب ود واحترام العاملين مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذ رؤية القائد .
- ◀◀ المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير هي أساس التحسين وجوهر التطوير .
- ◀◀ العزم والمثابرة وهو أن يكون لدى القائد اصرار كافي لاستمرارية العمل، والوصول إلى الأهداف المنشودة .
- ◀◀ الشجاعة لا بد أن يتمتع القائد بالشجاعة ويتحمل المسؤولية ويغرس في نفوس العاملين روح المبادرة في العمل؛ لضمان انجاز أعمالهم بكفاءة عالية .
- وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص الخصائص التي يتصف بها القائد الاستراتيجي في: امتلاكه رؤية واضحة بعيدة المدى ذات نظرة استشرافية للمستقبل، ممارسته للمعايير الأخلاقية التي تجعل منه مؤثراً في الآخرين، قدرته على التكيف مع المتغيرات الحالية والمستقبلية، والبيئية الداخلية والخارجية، تمكنه من بناء ثقافة تنظيمية فاعله، وقدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومواجهته للتحديات والتغلب عليها، وإلمامه الكافي والعميق بمهام عمله .

٢.١.٥ الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية ما هي إلا امتداد للقيادة التقليدية حيث جاءت نتيجة وتلبية لمتطلبات العصر في ظل التطور والتغير المتسارع في واقعنا اليوم، وبالرغم من ذلك إلا أن هناك فروقا جوهرية بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية أشار إليها كلا منيونس (٢٠١٢)، وثابت (٢٠١٣)، وباديس (٢٠١٤)، المغربي (٢٠١٥)، وهي كالآتي:

• من حيث المجال:

◀◀ القيادة التقليدية: تسعى إلى تحقيق كفاءة المؤسسة مستندة على استغلال الضروالموارد المتوفرة.
◀◀ القيادة الاستراتيجية: تسعى إلى تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسة، مستندة على الانسجام والتوافق بين أهداف المؤسسة والفرص المتاحة من جهة، والبيئة من جهة أخرى في سبيل تحقيق التوازن بينهما.

• من حيث التركيز:

◀◀ القيادة التقليدية: تقوم بالتركيز على الموائمة الداخلية ما بين الوظائف والأفعال بغية الوصول إلى التنسيق الداخلي المطلوب.
◀◀ القيادة الاستراتيجية: تقوم بالتركيز على الموائمة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بغية الوصول إلى التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

• من حيث التخطيط:

◀◀ القيادة التقليدية: تركز في إعداد خططها التشغيلية على التخطيط الإداري الأني المعتمد على ما يملكه القائد من خبرات ومهارات تقليدية لمواجهة التحديات.
◀◀ القيادة الاستراتيجية: تركز في إعداد خططها التشغيلية على التخطيط والتحليل الاستراتيجي مستندة في ذلك على منطقية التفكير الاستراتيجي المتكامل لمواجهة الأحداث والتحديات الأنية والمستقبلية.

• من حيث القرارات:

◀◀ القيادة التقليدية: تستند في اتخاذ القرارات على اجراءات منهجية مخططة ومحددة لما سيتم عمله وفق معايير وضوابط محددة سلفا، كما تبعد عن المخاطرة في اتخاذ قراراتها.
◀◀ القيادة الاستراتيجية: تعتمد على سرعة البديهة والحس والمغامرة في اتخاذ القرارات خاصة في وقت الأزمات المفاجئة معتمدا في ذلك على الخبرات والمهارات التي يمتلكها.

• من حيث الثقافة المنظمة:

◀◀ القيادة التقليدية: تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية ترفض التغيير، وتتصف بالجمود والانغلاق تجاه الأفكار الجديدة والابداعية.
◀◀ القيادة الاستراتيجية: تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية فاعلة تقوم على تقبل أفكار الآخرين الجديدة والابداعية التي تساهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها المنافسة:

« القيادة التقليدية: تضطر في أغلب الأحيان إلى تقليد الآخرين للحصول على الميزة التنافسية.

« القيادة الاستراتيجية: تعتمد على الأفكار الابداعية والابتكارية في سبيل تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة مما يجعلها رائدة في مجال عملها.

• من حيث مرونة العمل:

« القيادة التقليدية: تلتزم بتطبيق تعليمات العمل بدقة، وعدم مراعاة التغييرات الطارئة على المنظمة.

« القيادة الاستراتيجية: تتصف بالمرونة في تنفيذ الضوابط والتعليمات بما يتلاءم مع الظروف الطارئة والمفاجئة.

• من حيث التغيير:

« القيادة التقليدية: تميل للتحسين المستمر، والتغييرات الجزئية.

« القيادة الاستراتيجية: تميل إلى التغييرات الجذرية والجريئة، وتقديم الأفكار الابتكارية الجديدة.

ومن خلال هذا السياق نستنتج أن القيادة الاستراتيجية عبارة عن تطورا متناميا للقيادة التقليدية، لتمتص المنظمات من مساهمة التطورات التي نشأت جراء الانفجار المعلوماتي التكنولوجي، حيث كانت القيادة تتخذ أسلوب المركزية والأفراد في اتخاذ القرارات، وفجأة تتغير القيادات من قيادات ديكتاتورية إلى قيادات ذات طابع ديمقراطي يسمح للأفراد بالمشاركة في القيادة واتخاذ القرارات، وهذا كله في سبيل الارتقاء بالمنظمات وتحقيقا لأهدافها.

٢.١.٦ نماذج القيادة الاستراتيجية:

لقد ورد في الأدب الإداري الكثير من اسهامات الباحثين المهتمين بموضوع القيادة الاستراتيجية. ومن أبرز هذه الاسهامات ما ذكره كلا من المغربي (٢٠١٥)، والقحطاني (٢٠١٦)، وعبد (٢٠١٧)، وفلاتة (٢٠١٨)، وهي كالآتي:

جدول (٢-١): نماذج القيادة الاستراتيجية

نموذج (Thompson 1997)	نموذج (Hagen Hassan 1998)	نموذج (Hitt et. Al. 2007)	نموذج (Serfontein, 2010)
بناء الرؤية الاستراتيجية	الاستخدام الفاعل للتقنيات	تحديد التوجه والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة	العمل ويشمل: التوجه الاستراتيجي للمؤسسة استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها
الثقافة	تنمية رأس المال البشري	استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها	التماسك ويشمل: تنمية رأس المال البشري التأكيد على الممارسات الأخلاقية
شبكات الاتصال	تطوير التراكييب الثقافية والتنظيمية	تطوير واستثمار رأس المال البشري	الانضباط ويشمل: تطبيق نظام رقابة تنظيمية متوازن تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة
التركييب والسياسة	تطوير القدرات التنافسية والمحافظة عليها	تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة والمحافظة عليها	
السلطة والإدارة	القدرة على التصرف	التأكيد والتركييب	
ادارة التغيير والاستشراف العملي		قرار نظام متوازن للرقابة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثة

ونستخلص من ذلك أن القيادة الاستراتيجية بجميع نماذجها تتجه إتجاه واضح نحو تحقيق أهداف مشتركة تتمثل في تحقيق المنظمات لأهدافها من خلال تمكين وتضويص العاملين، والاختيار الأمثل للإجراءات والأساليب والاستراتيجيات، والاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

٢.١.٧ ممارسات القيادة الاستراتيجية:

يعتبر نموذج Hitt (٢٠٠٧) أحدث نماذج القيادة الاستراتيجية وأشملها، ولهذا تبنت الباحثة هذا النموذج حيث يقوم على عدد من الممارسات الآتية، ولقد أشار إليها مجموعة من الباحثين ومنهم المغربي (٢٠١٥)، والقحطاني (٢٠١٦)، وعبد (٢٠١٧)، وفلاتة (٢٠١٨)، وسيد وذيب (٢٠١٩)، وطباخي (٢٠٢٠)، وهي كالآتي:

١- تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة:

إن تحديد التوجه الاستراتيجي يعتمد على بناء رؤية استراتيجية طويلة المدى بحسب الهدف الذي أقيمت المؤسسة من أجله، كما يراعى في بناء الرؤية الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة خلال الخمس أو العشر سنوات المقبلة، وعليه فإنه عند صياغة رؤية طويلة المدى فإنه يجب على القادة أن يأخذوا وقتا كافيا للتفكير في كيفية صياغة تلك الرؤية، ويتكون التوجه الاستراتيجي من جزأين هما: الفكرة الجوهرية والتصور المستقبلي، فالفكرة الجوهرية تدفع العاملين نحو أهداف وتوقعات وتطلعات المؤسسة، كما أنها تعتبر القاعدة التي تنطلق منها الجوانب التنفيذية والاستراتيجية للمؤسسة، أما التصور المستقبلي يعتبر بمثابة الدليل لكثير من المجالات في استراتيجية المؤسسة، كما أن عملية تنفيذها يتطلب التحفيز والقيادة، والتحويل في منظمة العمل والعاملين (باديس، ٢٠١٤).

٢- استثمار القدرات التنافسية والحفاظة عليها:

إن القدرة التنافسية للمؤسسة تشير إلى الموارد والامكانيات التي تمتلكها، وتستخدم كمصدر للميزة التنافسية عن غيرها (جاد الرب، ٢٠١٢، ص ٧٢٠)

إن القدرات المميزة الفريدة من نوعها والتي تمتلكها المؤسسة تعد مصدراً هاماً للميزة التنافسية، كما تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية، لذا يجب العمل على تطوير القدرات بشكل فعال مما يساعد على الإبداع والابتكار في العملية التنافسية لذلك ينبغي على القائد الاستراتيجي المحافظة على تلك الموارد واستغلالها بشكل أمثل، والعمل على تطويرها لكي لا تفقد ميزتها التنافسية وتضمن استمرارية المؤسسة (عبد، ٢٠١٧).

٣- تطوير رأس المال البشري:

يقصد به العاملين الذين يمتلكون مهارات ومعارف تساهم في زيادة رأس مال المؤسسة فهم يشكلون مورداً رأسمالياً مهماً للمؤسسات يجب استثماره (القيسي، ٢٠١٥)، ويتطلب هذا الاستثمار إعداد برامج تدريب وتطوير للعاملين، حيث أن هذه البرامج ترتبط ارتباطاً طردياً بنجاح المؤسسة وفعاليتها والمحافظة على قدرتها التنافسية، بالإضافة إلى البحث عن العاملين الجدد ممن يمتلكون

المعرفة والخبرة التي تنعكس إيجاباً على تطوير وتحسين قدرات المؤسسة (أبو سمرة، ٢٠١٩).

٤- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:

إن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة متكاملة من الأفكار والقيم والعادات والتقاليد التي يشترك فيها كل العاملين داخل المؤسسة، وبالتالي تؤثر في فاعلية انجازهم للأعمال، وتعد كذلك مصدراً هاماً للميزة التنافسية لذا وجب على القادة الاستراتيجيين العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة داخل المؤسسة؛ لما لها من دور فعال في نموها وتطورها وتعزيز ثقافتها (جادر، ٢٠١٠).

وقد اختلفت وجهات النظر في تكوين معنى دقيق للثقافة التنظيمية، فمنهم من يصورها بأنها هي من تقدم حلول لمشكلات التكيف الخارجية والمشكلات الخاصة بالتكامل الداخلي، ومنهم من يراها بأنها مفهوم شامل لجميع ما يتصل بمظاهر الحياة في المؤسسة، في حين آخرون يصفونها بأنها تركز على الممارسات الجوهرية والسلوكية معا (الخضري، ٢٠١٨).

٥- التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

كل ما كانت العمليات المستخدمة في تطبيق استراتيجيات المؤسسة قائمة على الممارسات الأخلاقية كلما زادت فاعلية تلك العمليات، فالممارسات الأخلاقية تساهم في تحسين الرأسمال الاجتماعي في المنظمة، كما أنها تشكل عملية اتخاذ القرار في المنظمة، وتكون جزءاً أساسياً محورياً في ثقافتها، فلا بد أن تكون الثقافة التنظيمية للمنظمات ذات صبغة أخلاقية يلتزم بها كل من يعمل داخلها، وعلى القائد تقع المسؤولية الأكبر في تنمية وتعزيز الممارسات الأخلاقية بين أفراد المنظمة، وذلك من خلال اطلاع جميع العاملين على المعايير الأخلاقية للمنظمة مشافهة وكتابة، نظام المكافآت والحوافز الواضحة، الرقابة والتقييم، وإيجاد بيئة محفزة للعاملين تتسم بالعدالة (باديس، ٢٠١٤).

٦- ارساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية:

لكي تصل المؤسسة إلى أهدافها المنشودة لابد من جعل الرقابة التنظيمية جزءاً هاماً في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة، فالرقابة التنظيمية تضع معايير واضحة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، كما تقوم بإعداد الخطوات التصحيحية الواجب القيام بها عند حدوث أي خلل في عملية التنفيذ، كما أنها تساهم في تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية والأحداث المتسارعة بغية المحافظة على الميزة التنافسية، حيث أنها تنقسم إلى قسمين هما: الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية، فالقائد الاستراتيجي الناجح هو من يوازن بين هذين النوعين، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف الاستراتيجي الذي تسعى له المؤسسة، وتعتبر أغلب التغييرات في التوجه الاستراتيجي صعبة تصميمياً وتنفيذياً (أبو سمرة، ٢٠١٩).

ومن خلال هذا السياق نستخلص أن ممارسات القيادة الاستراتيجية ما هي إلا انعكاس لصورة المنظمة المتميزة والناجحة، فهي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تكامل عمل المنظمة من خلال رسم الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وتطوير

الهيكل التنظيمي، وبناء القيم الثقافية للمنظمة، وتحفيز طاقم العاملين على العمل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وإجادة الممارسات والعمليات بالصورة التي تحقق المقدره التنافسية للمنظمة.

• ثانياً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من المراجع الهامة التي يستعين بها الباحث للاستفادة منها في تشخيص المشكلة، والاطلاع على آخر ما توصل إليه الباحثين، وسيضمن هذا الفصل عرضاً لدراسات التي تناولت موضوع الدراسة عربياً وأجنبياً وذلك حسب تدرجها الزمني من الأحدث إلى الأقدم مع عرض أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وأوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية، ومتميزت به هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات.

٢.٢ الدراسات السابقة:

٢.٢.١ الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية:

أجرى العريفان (٢٠١٩) دراسة بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها" والتي هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر قائدي المدارس فيها، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم أسلوب المقابلة المقننة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٣) قائد وقائدة من مدارس التعليم العام الكويتية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل قائدي مدارس التعليم العام في دولة الكويت جاءت بنسبة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أن دور القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في رفع مستوى تحقيق الأهداف المأمولة جاء بدرجة مرتفعة كذلك. كما أجرت فلانة (٢٠١٨) دراسة بعنوان "درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية"، ولقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة الدراسة، وتم تطبيقها على جميع افراد الدراسة والبالغ عددهم (٧٣) وكيلة، ولقد توصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لكافة مجالات الدراسة (٩٣.٤)، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة القيادة الاستراتيجية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

وأضافت اللواتية وآخرون (٢٠١٨) دراسة بعنوان "تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان" حيث هدفت إلى التوصل لتصور مقترح يساعد في تطوير القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت العينة من (٣٠٠) موظفا وموظفة من العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، ولقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة حيث حصل بعد تطوير وتنمية رأس المال البشري على المتوسط الحسابي الأقل بينما حصل بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية على المتوسط الحسابي الأكبر بين الأبعاد الستة التي تناولتها الدراسة.

وأجرى عبده (٢٠١٧) دراسة بعنوان "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي"، كان هدفها التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة بالإضافة إلى أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ عدد افراد العينة (١٠٠) مدير، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في الكليات الجامعية بمحافظة غزة بدرجة كبيرة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) في الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في الكليات الجامعية.

وقد أضاف الحية (٢٠١٥) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم"، هدفت إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية، وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتميز الإداري، وكشف العلاقة الارتباطية بينهما، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (١٤٥) مدير ومديرة، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: بلغت درجة موافقة العينة على ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جدا بنسبة (٨٧.٢٦٪)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية تعزى إلى (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ولقد أجرى Aydin (2015) دراسة بعنوان "العلاقة بين إجراءات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس والتعلم التنظيمي"، حيث هدفت إلى التعرف على

طبيعة العلاقة بين مخرجات التعليم وأبعاد التعلم التنظيمي وسلوكيات القيادة الاستراتيجية لقائدي المدارس بمدينة اسطنبول التركية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لدراسته، ولقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٦٠٦) معلم من المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية بمدينة اسطنبول التركية، ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مخرجات التعلم التنظيمي، وبين سلوكيات القيادة الاستراتيجية لقائدي المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية بحسب التصورات السائدة عند أفراد عينة الدراسة، كما أوضحت النتائج كفاءة قائد المدارس في استخدام السلوكيات الأخلاقية كما أن القيادات تتمتع بتطبيق الأبعاد الأخرى لسلوكيات القيادة الاستراتيجية.

كما أجرى Wiraporn (٢٠١٤) دراسة بعنوان "العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس"، هدفت إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات الفاعلية في المدارس، والعلاقة بينهما في المجلس المحلي بـ (Khon Kaen) بتايلاند، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٢) قائد مدرسة، و(٢١٧) معلم، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى فعالية المدارس كان مرتفعا، كما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى فعالية المدارس، فقد بلغ معامل الارتباط ($R=0.520$) وهو ما يثبت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس.

أما ثابت (٢٠١٣) فقد أجرى دراسة بعنوان "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية، وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية"، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية، التجارة، والعلوم بجميع جامعات محافظات غزة، والبالغ عددهم (٤٧٠) عضوا، وتم اختيارهم من خلال العينة العشوائية البسيطة عددها (٢٣٤)، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم استخدام استبانتين كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (٧٢.٥٢١٪)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، الكلية، سنوات الخدمة).

وأجرى الحاج (٢٠١٣) دراسة بعنوان "درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لأداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، كان هدفها

التعرف إلى درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية، حيث أتت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين كأداة الدراسة، وقد طبقت الباحثة الإستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٣٩٠) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظات غزة للعام الدراسي (٢٠١٢-٢٠١٣)، وقد توصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن الكلي (٧٥.٦٤%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، ومتغير سنوات الخدمة.

وقدم السرحان (٢٠١٢) دراسة بعنوان "درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل البيت في الأردن"، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الاستراتيجية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل البيت بالأردن، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي اختارت لها عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك قصور في تدريب القادة الأكاديميين بجامعة آل البيت على أبعاد القيادة الاستراتيجية وتفعيل البرامج التدريبية لهم.

أما أحمد والفضيه (٢٠١١) فقد أجريا دراسة بعنوان "القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران"، حيث كانت تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران لإبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة من (١٥٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، وقد توصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، ويمتوسط حسابي (٤٨.٣) وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (التخصص، الجنس) في الدرجة الكلية.

ولقد أجرى كذلك Kasim (٢٠١٠) دراسة بعنوان "العلاقة بين قضايا الخصائص النوعية للقيادة الاستراتيجية والقيادة التحويلية لدى مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا"، هدفت إلى معرفة نوع العلاقة بين قضايا الخصائص النوعية للقيادة الاستراتيجية، والقيادة التحويلية بين القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٥) قيادة أكاديمية من الجامعات الحكومية والخاصة في ماليزيا، ولقد توصلت الدراسة إلى: أن خصائص القيادة الاستراتيجية المختارة في الدراسة يمكن أن تساعد في التعلم، وبناء الموارد الاستراتيجية، وتساعد على العمل في البيئات المضطربة.

١- من حيث الهدف:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في هدفها، حيث كان هدف الدراسات السابقة دراسة درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بالإضافة إلى متغير آخر، كدراسة (الحية، ٢٠١٥)، ودراسة عبده (٢٠١٧)، ودراسة Wiraporn (٢٠١٤)، ودراسة Aydin (2015)، ودراسة ثابت (٢٠١٣)، ودراسة الحاج (٢٠١٣)، ودراسة السرحان (٢٠١٢)، ودراسة أحمد والفقيه (٢٠١١)، ودراسة Kasim (٢٠١٠)، واختلفت كذلك مع دراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٨) التي هدفت إلى التوصل لتصور مقترح يساعد في تطوير القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، كما اختلفت مع دراسة العريضان (٢٠١٩) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس، ولكنها اختلفت مع دراسة فلاتة (٢٠١٨) في اكتفائها بمتغير واحد ولكنها اختلفت معها في الهدف حيث كانت دراسة فلاتة (٢٠١٨) تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية، ولكن الدراسة الحالية هدفت إلى قياس درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات.

٢- من حيث المنهج:

تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، كدراسة العريضان (٢٠١٩)، ودراسة فلاتة (٢٠١٨)، ودراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة عبده (٢٠١٧)، ودراسة Aydin (2015)، ودراسة Wiraporn (٢٠١٤)، ودراسة الحية (٢٠١٥) ودراسة ثابت (٢٠١٣)، ودراسة الحاج (٢٠١٣)، ودراسة السرحان (٢٠١٢)، وأحمد والفقيه (٢٠١١)، ودراسة Kasim (٢٠١٠).

٣- من حيث الأداة:

تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها أداة الدراسة (الاستبانة)، كدراسة فلاتة (٢٠١٨)، ودراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة عبده (٢٠١٧)، ودراسة الحية (٢٠١٥)، ودراسة Aydin (2015)، ودراسة Wiraporn (٢٠١٤)، ودراسة ثابت (٢٠١٣)، ودراسة الحاج (٢٠١٣)، ودراسة السرحان (٢٠١٢)، ودراسة أحمد والفقيه (٢٠١١)، ودراسة Kasim (٢٠١٠)، في حين تختلف دراسة العريضان (٢٠١٩) في استخدامها المقابلة المقننة كأداة للدراسة.

٤- من حيث مجتمع الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، كدراسة ثابت (٢٠١٣)، ودراسة السرحان (٢٠١٢)، ودراسة أحمد والفقيه (٢٠١١)، حيث طبقت دراساتهم على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وتختلف كذلك مع دراسة فلاتة (٢٠١٨) حيث كان مجتمع دراستها وكيلات الروضات الحكومية، كما تختلف كذلك في عينتها مع دراسة العريضان (٢٠١٩) فتمثل مجتمعها في قائدي وقائدات مدارس التعليم العام الكويتية، وتختلف كذلك مع دراسة Kasim (٢٠١٠)، فلقد تكون مجتمعه

من القيادات الأكاديمية في الجامعات الماليزية، واختلقت مع دراسة Wiraporn (٢٠١٤) فلقد طبقت الدراسة على عينة من قائدي ومعلمي مدارس التعليم العام بتايلاند، أما دراسة Aydin (2015) فقد كانت عينتها معلمي المدارس الإبتدائية الحكومية والأهلية بمدينة اسطنبول التركية، وتختلف كذلك معدراسة الحية (٢٠١٥) فلقد تكون مجتمع دراسته من جميع مديري المدارس الثانوية، كما اختلفت مع دراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٨) حيث كانت عينتها الموظفين والموظفات العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، ولكنها اتفقت مع دراسة الحاج (٢٠١٣) ودراسة عبده (٢٠١٧) في مجتمع الدراسة وهو معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، ولكن الدراسة الحالية اقتصرت في مجتمعها على المعلمات فقط، كما اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للعينة العشوائية.

٢.٢.٤ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ◀ التعرف إلى المنهج الأنسب.
- ◀ الاطلاع على الأدوات المستخدمة واختيار ما يتناسب مع موضوع الدراسة.
- ◀ الاستفادة منها عند مناقشة النتائج.
- ◀ التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

• أوجه التميز في الدراسة الحالية:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها ستقوم بدراسة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الاستراتيجية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، وهذا الموضوع لم تتناوله الدراسات السابقة، حيث أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على التعليم الأكاديمي في حين هذه الدراسة ركزت على مستوى التعليم العام، كما تميزت في حدودها الزمانية والمكانية حيث أن منطقة الدراسة تفتقر إلى مثل هذا الموضوع من الدراسات.

• منهجية البحث:

يتناول هذا الفصل توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، والتي تتناول دراسة " درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية "، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ثم يتطرق إلى أداة الدراسة، وكيفية بنائها، والإجراءات التي تم استخدامها في فحص أداة الدراسة (التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها)، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج.

٣.١ المنهج البحثي للدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومن أجل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبيانات المراد الحصول عليها، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً حيث يمكن الحصول منها على

معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها" (العساف، ٢٠١٢، ص ٢٨).

٣.٢ أدوات الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعداد وتصميم أداة الدراسة الاستبانة، والتي عرفها العساف (٢٠١٢، ص ٣٠) بأنها "أداة تحتوي على مجموعة من الأسئلة والعبارات يتم تصميمها من قبل الباحث وتحتوي على الإجابات والآراء المحتملة لتلك الأسئلة والعبارات"، حيث استفادت الباحثة في بناء الأداة من أدبيات الدراسات السابقة، ومن خبرة الباحثة في الميدان التعليمي، ولتفسير نتائج الاستبيان والخروج باستنتاجات نهائية حول هذه الدراسة تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وقد تكونت الاستبانة من جزأين أساسيين وهما:

« الجزء الأول: المتغيرات الشخصية (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

« الجزء الثاني:تضمن مجالات الدراسة وهي:

- ✓ المجال الأول: استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها.
- ✓ المجال الثاني: تطوير رأس المال البشري.
- ✓ المجال الثالث: المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة.
- ✓ المجال الرابع: التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
- ✓ المجال الخامس: إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية.

لقد تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الاجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٣-١): تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابات الدرجة	أوافق بشدة 5	أوافق 4	إلى حد ما 3	لا أوافق 2	لا أوافق بشدة 1
--------------------	-----------------	------------	----------------	---------------	--------------------

يتضح من الجدول رقم (١ - ٣) أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بـ "أوافق بشدة" تأخذ الدرجة (٥) بينما الفقرة التي تكون الإجابة عليها بـ "لا أوافق بشدة" تعطى الدرجة (١)، بينما تتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين (١ - ٥) درجات، ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات في تحديد مستوى نتيجة كل فقرة، وهو ما يعبر عن موقف أفراد عينة الدراسة من هذه الفقرات.

٣.٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للعام الدراسي ٢٠٢٠ الفصل الدراسي الأول، وسبب اختيار مجتمع الدراسة؛ لتوفر الخصائص المراد دراستها في هذا البحث، ولسهولة الوصول إليه كوني أحد أفراد، كما أن هذا المجتمع لديه القدرة على تقييم القيادة لاتصاله المباشر بها.

• عينة الدراسة:

لتحديد حجم العينة المناسب تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه (علي، أحمد، ٢٠١٩).

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)]}$$

معادلة (١): معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة

حيث أن:

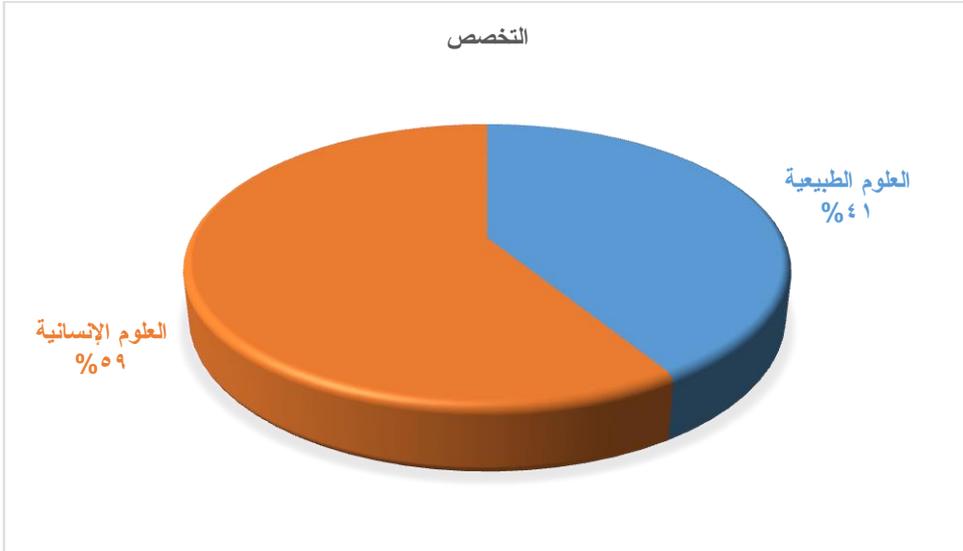
- ◀◀ n : حجم العينة المطلوب.
- ◀◀ N : حجم مجتمع الدراسة.
- ◀◀ d : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له ٠.٠٥.
- ◀◀ z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦.

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لحجم العينة المناسب هو (٣٥٧) مفردة من أصل المجتمع المتاح (٤٩٧٣) حسب احصائيات عام ٢٠٢٠، وبناءً عليه قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة بحجم (٣٥٧) معلمة. والجدول الآتية تبين توزيع المعلومات حسب بياناتهن الشخصية.

جدول (٢-٣): توزيع أفراد العينة حسب التخصص.

النسبة المئوية	العدد	التخصص
41.2	147	العلوم الطبيعية
58.8	210	العلوم الإنسانية
100.0	357	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن ٤١.٢% من أفراد عينة الدراسة تخصصت في علوم طبيعية، بينما ٥٨.٨% تخصصت في علوم إنسانية.



شكل (٣-١): توزيع أفراد العينة حسب التخصص.

العدد المئة وواحد وأربعون ج ٢ .. يناير .. ٢٠٢٢

جدول (٣-٣): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
90.5	323	بكالوريوس
9.5	34	ماجستير
100.0	357	المجموع

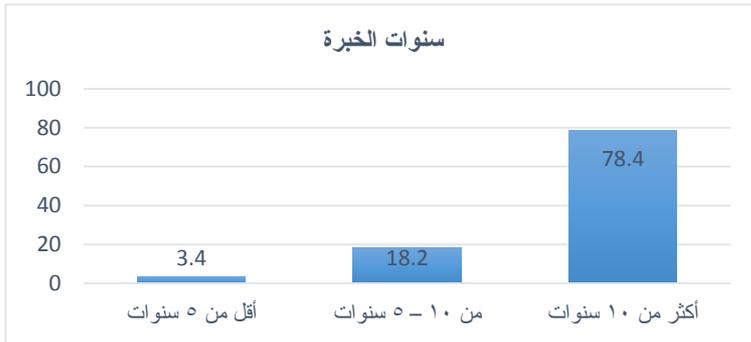
يتضح من خلال الجدول السابق أن ٩٠.٥% من أفراد عينة الدراسة مؤهلين العلمي بكالوريوس، بينما ٩.٥% مؤهلين العلمي ماجستير.



شكل (٣-٢): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
جدول (٣-٤): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
3.4	12	أقل من 5 سنوات
18.2	65	من 5 - 10 سنوات
78.4	280	أكثر من 10 سنوات
100.0	357	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن ٧٨.٤% من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات، ١٨.٢% لديهم سنوات خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، بينما ٣.٤% لديهم سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات.



شكل (٣-٣): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

٣.٤ حدود الدراسة

◀◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على قياس درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات.

◀◀ الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة جدة.

◀◀ الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢٠.

◀◀ الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة جدة.

٣.٥ التحقق من ثبات وصدق الأداة

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال أخذ عينة استطلاعية حجمها ٣٣ مفردة:

• الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للأداة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة لتقييم جودة الاستبانة من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمجال، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يروونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات، وبعد أخذ الآراء والملاحظات تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها أغلب المحكمين لإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

• صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة.

يتضح من الجدول (٥-٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع مجالها موجبة، ودالة إحصائياً، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المجالات، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

٣- ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) ومعامل التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient)، حيث قامت الباحثة بأخذ عينة استطلاعية حجمها (٣٣) مفردة، وتوضح الجداول الآتية معاملات الثبات بكل من الطريقتين.

جدول (٥-٣): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المجال مع الدرجة الكلية للمجال

المجال	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمجال	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمجال
استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها	١	٠.٨٤٧	٥	٠.٧٥٠
	٢	٠.٩٠١	٦	٠.٧٦٨
	٣	٠.٨٠٤	٧	٠.٧٧٩
	٤	٠.٦١٨	٨	٠.٦٢١
تطوير رأس المال البشري	١	٠.٨٤٢	٥	٠.٧٧٦
	٢	٠.٨٤٤	٦	٠.٩٠٩
	٣	٠.٨٩٧	٧	٠.٨١٤
	٤	٠.٧٢٣	٨	٠.٧٤١
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	١	٠.٦٦٠	٥	٠.٨٦٨
	٢	٠.٧٤٣	٦	٠.٩١١
	٣	٠.٩١٣	٧	٠.٨٤٩
	٤	٠.٨٢٠	٨	٠.٩٠١
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	١	٠.٦٥٧	٥	٠.٥٤٠
	٢	٠.٧٥٨	٦	٠.٨٤٥
	٣	٠.٨٧٢	٧	٠.٧٤٨
	٤	٠.٧١٩	٨	٠.٨٤٠
إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	١	٠.٧٤١	٥	٠.٦٦٥
	٢	٠.٨١٥	٦	٠.٧٧٥
	٣	٠.٨٨٨	٧	٠.٨٥٧
	٤	٠.٦٢٣	٨	٠.٨٣٠

◆◆ دال عند مستوى الدلالة ٠.١ فأقل

• الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول (٦-٣): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المجال	عدد العبارات	ثبات المجال
استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها	٨	٠.٨٩٠
تطوير رأس المال البشري	٨	٠.٩٢٧
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	٨	٠.٩٣٤
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	٨	٠.٨٧٨
إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	٨	٠.٨٩٩
الثبات العام	٤٠	٠.٩٧٧

يتضح من الجدول رقم (٦-٣) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠.٩٧٧)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

• الثبات بطريقة التجزئة النصفية

جدول (٧-٣): معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المجال	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها	٠.٧٤٣	٠.٨٤٦
تطوير رأس المال البشري	٠.٨٩٣	٠.٩٤٣
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	٠.٩٢٧	٠.٩٥٩
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	٠.٧٨٧	٠.٨٧٧
إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	٠.٧٨٨	٠.٨٧٩
الثبات العام	٠.٩٥٠	٠.٩٧٣

يتضح من الجدول رقم (٧-٣) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠.٩٧٣)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٣.٦ إجراء تطبيق أداة البحث

◀ الاطلاع على الأدب الإداري، والأبحاث والدراسات السابقة.
◀ تم تصميم الأداة، وإخراجها إخراجاً أولياً، ولقد تم تجريب الأداة على عدد من المعلمات؛ للتأكد من الصدق التجريبي، وذلك لمعرفة مدى وضوح تعليمات الاستبانة، ووضوح الأسئلة، وتقدير زمن ملء الاستبانة، كما تم عرضها على سبعة من المحكمين من ذوي الاختصاص؛ للاستفادة من خبراتهم حول سلامة اللغة وتسلسل الفقرات ووضوحها.

◀ الحصول على خطاب من جامعة دار الحكمة برنامج القيادة التربوية؛ لتسهيل إجراءات البحث في مدارس التعليم العام الحكومية للمرحلة الثانوية للبنات بجدة. (ملحق ٢)

◀ أخذ الموافقة الرسمية من إدارة التخطيط والمعلومات التابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة لتطبيق أداة الدراسة. (ملحق ٣)

◀ توزيع أداة الدراسة إلكترونياً على عينة الدراسة.

◀ استعادة الاستبانات المرسله الصالحة للتحليل الإحصائي.

◀ تجميع البيانات وتفريغها لإجراء مايناسبها من المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج *SPSS*.

◀ تحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

٣.٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الإحصائي (*SPSS v.26*) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب على النحو الآتي:

◀ التكرارات والنسبة المئوية: للتعرف على خصائص أفراد العينة حسب البيانات الشخصية.

◀ المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة حول فقرات ومحاور الاستبانة.

◀ الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة.

◀ معامل ثبات "ألفا كرونباخ" والتجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة.

◀ معامل ارتباط "بيرسون" للتحقق من صدق الاتساق الداخلي.

◀ اختبار "ت" لعينتين مستقلتين *T-test*: للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير التخصص، والمؤهل العلمي.

◀ اختبار تحليل التباين الأحادي *ANOVA*: للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

◀ اختبار شيفيه *Scheffe* للمقارنات البعدية.

• مناقشه نتائج الدراسة :

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل لأهم النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها حول مشكلة الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات، بالإضافة لذلك يضم هذا الفصل الإجابة عن التساؤلات ومناقشتها والتعليق عليها وتفسيرها بما يتناسب مع مشكلة الدراسة.

• المحك المعتمد في الدراسة:

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة فقد تبنت الدراسة المحك الموضح بالجدول رقم (١ -٤) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات الدراسة، حيث تم حساب طول الفئة للوسط الحسابي عن طريق قسمة المدى على عدد مستويات الاجابات المراد التصنيف إليها، علما أن المدى عبارة عن القيمة القصوى في المقياس الخماسي مطروحا منها القيمة الدنيا (٥ -١=٤)، وبالتالي فإن طول الفئة للوسط الحسابي تساوي (٤ ÷ ٥ = ٠.٨) وبذلك تم الحصول على طول الفئات للوسط الحسابي، ومن خلالها سيتم تحديد نتيجة كل فقرة من فقرات الدراسة بشكل نهائي.

جدول (٤-١): المحك المعتمد في الدراسة

الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية	درجة الاستخدام
أقل من ٣٦%	أقل من ١.٨٠	منخفضة جدا
٣٦% إلى ٥١.٩%	١.٨٠ إلى ٢.٥٩	منخفضة
٥٢% إلى ٦٧.٩%	٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	متوسطة
٦٨% إلى ٨٣.٩%	٤.١٩ إلى ٣.٤٠	كبيرة
أكبر من ٨٤%	أكبر من ٤.٢٠	كبيرة جدا

٤.١ نتائج السؤال الرئيسي وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها

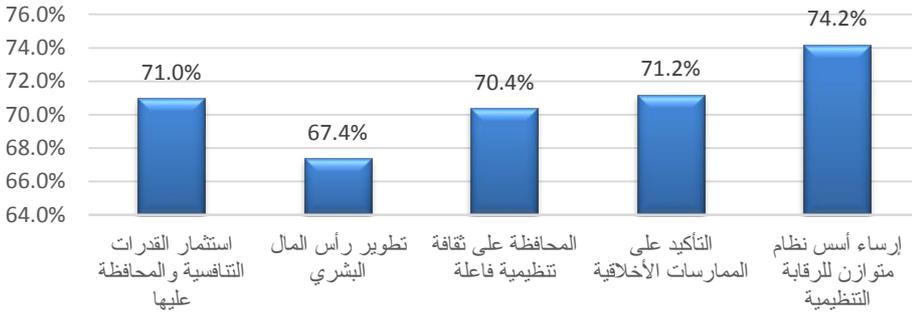
السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات؟

للتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل مجال من مجالات الدراسة، فكانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٤-٢):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الدراسة

الترتيب	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	م
3	كبيرة	71.0%	0.99	3.55	استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها	
5	متوسطة	67.4%	0.99	3.37	تطوير رأس المال البشري	
4	كبيرة	70.4%	1.05	3.52	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	
2	كبيرة	71.2%	1.04	3.56	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	
1	كبيرة	74.2%	0.99	3.71	إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	
	كبيرة	71.2%	0.99	3.56	الاستبانة ككل	

درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات



شكل (٤-١) درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية

يتضح من جدول (٢-٤) والشكل (١-٤) ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة موافقة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات على مجموع فقرات هذا المحور (٣.٥٦) بانحراف معياري (٠.٩٩)، وبوزن نسبي (٧١.٢٪)، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٣٧) و (٣.٧١).

احتلال المجال الخامس الترتيب الأول من بين مجالات هذا المحور، والذي ينص على "إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.71)، وبانحراف معياري (٠.٩٩)، وبدرجة موافقة كبيرة.

ويُعزى ذلك إلى إدراك قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لأهمية وجود نظام رقابي باعتباره مدخلا مهما لإصلاح التعليم، والارتقاء بجودة خدماته ومخرجاته، والمتابعة ماتم تنفيذه من الأنشطة وما لم يتم تنفيذه، والتأكد من أن العمل يسير وفق ما حُطط له، كما يُعزى ذلك إلى اهتمام القيادات ببناء ثقافة تنظيمية فاعلة تتميز بكفاءة وجودة الأداء، ولايتأتى ذلك إلا من خلال إرساء نظام رقابي متوازن.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبده (٢٠١٧)، ودراسة القيسي (٢٠١٥) في حصول هذا المجال على المرتبة الأولى من بين مجالات هذا المحور بدرجة موافقة كبيرة، ويُعزى ذلك إلى إدراك القيادات في المؤسسات المبحوثة لأهمية الأنظمة الرقابية لضمان سير العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة، ولتدارك الأخطاء ومعالجتها فور حدوثها. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما كشفت عنه دراسة أبو غنيم (٢٠١٥)، حيث احتل هذا المجال الترتيب الثالث من بين مجالات هذا المحور بدرجة موافقة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى ضعف الإمكانيات والموارد المادية المتاحة لدى القيادات في المؤسسات المبحوثة، والتي تحد من قدرتهم على تطبيق وممارسة الرقابة على العاملين. واحتلال المجال الثاني الترتيب الخامس والأخير من

بين مجالات هذا المحور والذي ينص على "تطوير رأس المال البشري" بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، ويانحرف معياري (٠.٩٩) وبدرجة موافقة متوسطة.

وتفسر الباحثة ذلك بأن هناك تفاوت في حرص قائدات المدارس الثانوية بمدينة جدة على تطوير الموارد البشرية التي تمتلكها المدرسة، ويُعزى هذا إلى مدى ماتملكه القائدة من خبرة وثقافة حول هذه الممارسات، وإلى قلة المجتمعات المهنية الخاصة بالقائدات لتبادل التجارب والخبرات فيما يخص الموارد البشرية المتاحة، وكيفية المحافظة عليها كونها تشكل رأس مال قوي بالنسبة للمؤسسات التربوية في ظل توفر إمكانيات مادية محدودة لدى القيادة المدرسية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما كشفت عنه دراسة مونس (٢٠٢٠)، ودراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٧)، في حصول هذا المجال على المرتبة الأخيرة من بين مجالات هذا المحور بدرجة موافقة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى قلة الموارد المالية والمادية المخصصة للمنظمات المبحوثة، كما يُعزى ذلك إلى استخدام إجراءات وأساليب غير دقيقة لمكافحة العاملین. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع ما كشفت عنه دراسة المغربي (٢٠١٥)، حيث احتل هذا المجال على المرتبة الثانية من بين جميع مجالات هذا المحور بدرجة موافقة كبيرة، ويُعزى ذلك إلى إيمان المؤسسات المبحوثة بأهمية تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية؛ لتطوير قدرات الموارد البشرية باعتبارها رأس مال ينبغي استثماره في تحقيق القدرات التنافسية.

ومما سبق ترى الباحثة أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بدرجة كبيرة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة حسب نتائج المتوسطات الحسابية مع عدم وجود فروقات كبيرة فيما بينها، وهذا يدل على إدراك قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لأهمية وفاعلية القيادة الاستراتيجية في تحقيق الخطط الاستراتيجية المواكبة لتطلعات رؤية ٢٠٣٠، كما يُعزى ذلك إلى اهتمام إدارات التعليم في وضع ضوابط ومعايير دقيقة لاختيار القيادات القادرة على بناء ثقافة تنظيمية فاعلة، وقادرة على مواجهة الصعوبات والتحديات، وتبني الأفكار الإبداعية في سبيل تحسين وتطوير المؤسسات التربوية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مونس (٢٠٢٠)، دراسة الخضري (٢٠١٨)، عبده (٢٠١٧)، ودراسة المغربي (٢٠١٥)، التي كشفت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى المؤسسات المبحوثة جاءت بدرجة موافقة كبيرة، ويُعزى ذلك إلى أن قادة جميع المؤسسات المبحوثة تُدرك طبيعة البيئة المتغيرة والمتجددة، وتؤمن بضرورة توفير المناخ لتنظيمياً لفاعل؛ لتستطيع من خلاله مواجهة التحديات والتغيرات السريعة التي يفرضها واقعنا الحالي، كما تُدرك قيمة تدريب وتطوير رأس المال البشري فيسبيل تحقيق الميزة التنافسية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو غنيم (٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى المؤسسات المبحوثة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، ويُعزى ذلك

إلى ضعف الإمكانيات والموارد المادية المتاحة لدى القيادات التي حُدّت من قدرتهم على تطبيق الممارسات الاستراتيجية، مما انعكس ذلك سلباً على درجة موافقة عينة الدراسة حول تطبيق هذه الممارسات.

وفيما يلي تفصيل استجابات أفراد العينة لكل مجال من مجالات الدراسة بما فيها من فقرات:

• الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

٤.٢ نتناول سؤال الأول نطرحها ومناقشتها ونفسرها: ما درجة ممارسة قائدات الثانويات الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليهما من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من المجال الأول "استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها"، فكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٣ - ٤) الآتي:

جدول (٣-٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
١.	تحافظ قائدة المدرسة على استمرارية وجود الكفاءات البشرية المتميزة لديها من خلال الحوافز المتنوعة.	3.14	1.33	62.8%	متوسطة	8
٢.	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على الإبداع والابتكار في العملية التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية.	3.86	1.10	77.2%	كبيرة	1
٣.	تهيء قائدة المدرسة الجو المدرسي الملائم للإبداع والابتكار.	3.38	1.08	67.6%	متوسطة	7
٤.	تستثمر قائدة المدرسة الموارد البشرية المتاحة في تحقيق أهداف المدرسة.	3.45	1.12	69.0%	كبيرة	5
٥.	تشرك قائدة المدرسة المعلمات في توقع الفرص لاستثمارها في الحصول على التميز المؤسسي.	3.43	1.10	68.6%	كبيرة	6
٦.	تستثمر قائدة المدرسة قدرات المعلمات في حل المشكلات بطريقة إبداعية.	3.71	1.07	74.2%	كبيرة	3
٧.	تشرك قائدة المدرسة المعلمات ذوات الخبرة في عملية اتخاذ القرار.	3.74	1.10	74.8%	كبيرة	2
٨.	تستثمر قائدة المدرسة قدرات المعلمات في تنفيذ المهام الإدارية.	3.71	1.07	74.2%	كبيرة	3
	المجال ككل	3.55	0.99	71.0%	كبيرة	

يتضح من جدول (٣ - ٤) أن المتوسط الحسابي لتقدير درجات أفراد العينة على فقرات المجال الأول "استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها"، بلغ (٣.٥٥) بانحراف معياري (٠.٩٩) وبلغ الوزن النسبي لكافة فقرات المجال (٧١.٠٪)، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣.١٤) و(٣.٨٦)، مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة تجاه هذا المجال. وحصلت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على

"تشجع قائدة المدرسة المعلمات على الإبداع والابتكار في العملية التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وبانحراف معياري (١.١٠) بدرجة موافقة كبيرة، وحصلت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على "تهيء قائدة المدرسة الجو المدرسي الملائم للإبداع والابتكار" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، وبانحراف معياري (١.٠٨) بدرجة موافقة متوسطة.

وتفسر الباحثة هذا بأن هناك تشجيع واضح للإبداع والابتكار من قبل القائدات للمعلمات في سبيل تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، ولكن يتضح أن هناك تفاوت في إدراك القائدات لأهمية توفير وتهيئة الجو المناسب، والمناخ التنظيمي الملائم والمساعد على الإبداع والابتكار بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التربوية، وتعزو الباحثة ذلك إلى محدودية الصلاحيات والإمكانات المتاحة لقائدة المدرسة التي تحد من توفير المناخ التنظيمي والجو المناسب وفق ما يروونه مناسباً. وحصلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على "تحافظ قائدة المدرسة على استمرارية وجود الكفاءات البشرية المتميزة لديها من خلال الحوافز المتنوعة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٤)، وبانحراف معياري (١.٣٣) بدرجة موافقة متوسطة.

ويُعزى ذلك إلى محدودية الموارد المادية المخصصة للمدارس، أما بالنسبة للتحفيز المعنوي يعود إلى انشغال القائدات في الأعمال الروتينية التي يصعب عليهن الاهتمام بالكفاءات البشرية لمكافأتهن وضمان استمرارها وبقائها فترة أطول.

ولقد اتفقت نتائج هذا المجال مع ما كشفت عنه نتائج دراسة اللواتية (٢٠١٧)، ودراسة أحمد والفقيه (٢٠١١)، ويُعزى ذلك إلى تشابه السياسات التعليمية في الوطن العربي، وهي قيم تدل على أن هناك حرص من القيادات المدرسية في الوطن العربي على تطبيق بُعد مهم من أبعاد القيادة الاستراتيجية وذلك في سبيل تعزيز قدراتها التنافسية.

ولقد اختلفت مع دراسة القيسي (٢٠١٥)، التي أظهرت نتائجها درجة موافقة متوسطة حول هذا المجال، ويُعزى ذلك إلى قلة اهتمام وزارة الصحة الفلسطينية باستثمار القدرات الاستراتيجية، وإلى ضعف الموارد المالية للوزارة مما تسبب في عدم انتظام رواتب العاملين، كما يرجع إلى ضعف في أنظمة تحفيز العاملين.

٤.٣ نتائج السؤال الثاني تحليها ومناقشتها وتفسيرها: ما درجة ممارسة قائدات الثانويات الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال تطوير رأس المال البشري من وجهة نظر المعلمات؟
للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من المجال الثاني "تطوير رأس المال البشري"، فكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٤ - ٤):

جدول (٤-٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

المجال الثاني.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
١.	تطور قائدة المدرسة مهارات ومعارف المعلمات بشكل دائم ومستمر بأساليب متنوعة.	3.04	1.28	60.8%	متوسطة	7
٢.	تلحق قائدة المدرسة المعلمات ببرامج التدريب والنمو المهني المتتابع.	3.15	1.33	63.0%	متوسطة	6
٣.	تمكن قائدة المدرسة المعلمات على ممارسة الأدوار القيادية.	3.30	1.07	66.0%	متوسطة	5
٤.	تكرم قائدة المدرسة المعلمات الحاصلات على تقديرات مميزة في تقويم الأداء الوظيفي.	3.69	1.11	73.8%	كبيرة	2
٥.	تشجع قائدة المدرسة على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمات (تعليم الأقران) والاستفادة من ذوات الخبرة.	3.55	0.839	71.0%	كبيرة	3
٦.	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على ممارسة التقويم الذاتي بصورة موضوعية.	3.02	1.27	60.4%	متوسطة	8
٧.	تركز قائدة المدرسة على التقويم الفعال والمستمر لأداء المعلمات.	3.79	1.07	75.8%	كبيرة	1
٨.	ترك قائدة المدرسة الحرية للمعلمات في تحديد احتياجاتهن التدريبيات.	3.44	1.11	68.8%	كبيرة	4
	المجال ككل	3.37	0.99	67.4%	متوسطة	

يتضح من جدول (٤-٤) أن المتوسط الحسابي لتقدير درجات أفراد العينة على فقرات المجال الثاني "تطوير رأس المال البشري"، بلغ (٣.٣٧) وبانحراف معياري (٠.٩٩)، وبلغ الوزن النسبي لكافة فقرات المجال (٦٧.٤٪)، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٠٢) و(٣.٧٩)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة تجاه هذا المجال.

وحصلت العبارة رقم (٧) والتي نصت على "تركز قائدة المدرسة على التقويم الفعال والمستمر لأداء المعلمات" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وبانحراف معياري (١.٠٧) بدرجة موافقة كبيرة، ويعزى هذا إلى حرص القيادات على الانصاف في متابعة عمل المعلمات، وذلك من خلال قيامها بإجراء التقويم الفعال بشكل مستمر ومنتظم، بما يساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديهن، وهنا يظهر بشكل واضح تبني القيادة المدرسية للتقييم الفعال للمعلمات.

وحصلت العبارة رقم (٤) والتي نصت على "تكرم قائدة المدرسة المعلمات الحاصلات على تقديرات مميزة في تقويم الأداء الوظيفي" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، وبانحراف معياري (1.11) بدرجة موافقة كبيرة، ويعزى هذا إلى ادراك وحرص القيادات المدرسية على تعزيز الروح العنوية للمعلمات، وذلك من خلال تكريم الحاصلات على تقديرات متميزة سنوياً، مما يحفز المعلمات سنوياً على بذل قصارى جهدهن للحصول على هذا التميز.

وحصلت الفقرة رقم (٦) والتي نصت على "تشجع قائدة المدرسة المعلمات على ممارسة التقييم الذاتي بصورة موضوعية" على الترتيب الأخير في مجال تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي (٣.٠٢)، بانحراف معياري (١.٢٧)، وبدرجة موافقة متوسطة، وتغزو الباحثة ذلك إلى قصور في نظام التقييم الذاتي بالنسبة للمدارس الحكومية، حيث أنه لا يُسمح للمعلمات بتقييم أنفسهن، كما يُعزى ذلك إلى قلة إدراك القيادات المدرسية لدور التقييم الذاتي وأثاره الإيجابية على المدى الطويل.

ولقد اتفقت مع دراسة مونس (٢٠٢٠)، ودراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٧)، التي أظهرت نتائجها درجة موافقة متوسطة في هذا المجال، ويُعزى ذلك إلى ضعف الإمكانيات والموارد المادية.

واختلفت مع دراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٧) في فقرة من فقرات هذا المجال وهي "تلحق قائدة المدرسة المعلمات ببرامج التدريب والنمو المهني المتتابعة" حيث احتلت هذه الفقرة الترتيب رقم (٦) بين فقرات هذا المجال في هذه الدراسة، بينما احتلت هذه الفقرة في دراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٧) الترتيب رقم (١)، ويرجع السبب في ذلك أن مديريات التعليم في سلطنة عمان تنظم دورات متنوعة للقيادات وتشركهم في المؤتمرات الداخلية والإقليمية مما أكسبهم معارف ومهارات مكنتهم من إدراك أهمية التدريب للعاملين، ومعرفة احتياجاتهم العاملين، وإقامتهم للدورات التدريبية التي تناسب احتياجاتهم، ولكن حصول هذه الفقرة على أحد المراتب الأخيرة في هذه الدراسة يُعزى إلى قلة اشراك قائدات المدارس في برامج محلية وإقليمية تبين أهمية استثمار رأس المال البشري الذي لا بد أن يخضع للتطوير المستمر والدائم بما يعود بالنفع على المؤسسات التربوية.

٤.٤ نتائج السؤال الثالث تحليلها ومناقشتها وتفسيرها:

• ما درجة ممارسة قائدات الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من المجال الثالث "المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة"، فكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٥-٤):

يتضح من جدول (٥-٤) أن المتوسط الحسابي لتقدير درجات أفراد العينة على فقرات المجال الثالث "المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة"، بلغ (52.3) بانحراف معياري (05.1) وبلغ الوزن النسبي لكافة فقرات المجال (4.70٪) وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٠١) و(٣.٨١)، مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة تجاه هذا المجال.

وحصلت العبارة رقم (٢) والتي نصت على "تعزز قائدة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81)، وبدرجة

جدول(٤-٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
١.	تتبنى قائدة المدرسة ثقافة تنظيمية قائمة على إبداء الرأي وحرية التصرف.	3.01	1.27	60.2%	متوسطة	8
٢.	تعزز قائدة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات.	3.81	1.06	76.2%	كبيرة	1
٣.	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على اقتراح وتقديم الأفكار الإبداعية.	3.78	1.09	75.6%	كبيرة	4
٤.	تدعم قائدة المدرسة المبادرات التي تحقق التميز المؤسسي.	3.79	1.08	75.8%	كبيرة	2
٥.	تعزز قائدة المدرسة المعلمات على العمل بروح الفريق الواحد.	3.79	1.11	75.8%	كبيرة	2
٦.	تغرس قائدة المدرسة القيم والمبادئ التي تعزز قيمة العمل.	3.47	1.15	69.4%	كبيرة	5
٧.	تطبق قائدة المدرسة مبدأ العدل والمساواة في التعامل مع المعلمات وفق منهج الشفافية الموضوعية.	3.04	1.32	60.8%	متوسطة	7
٨.	تتصف قائدة المدرسة بالبروفة في إنجاز الأعمال.	3.43	1.12	68.6%	كبيرة	6
	المجال ككل	3.52	1.05	70.4%	كبيرة	

موافقة كبيرة، بينما حصلت العبارة رقم (٤) والعبارة رقم (٥) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (79.3)، وبدرجة موافقة كبيرة، والتي نصت على "تدعم قائدة المدرسة المبادرات التي تحقق التميز المؤسسي"، و"تعزز قائدة المدرسة المعلمات على العمل بروح الفريق الواحد".

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص القيادة المدرسية على التنوع في الممارسات القيادية في سبيل تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة، وإدراكها منها لأهمية العمل بروح الفريق الواحد الذي من شأنه أن يعزز روح المسؤولية لدى المعلمات، ومن ثم الاستفادة من خبراتهن في تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

ولقد حصلت العبارة رقم (1) والتي نصت على "تتبنى قائدة المدرسة ثقافة تنظيمية قائمة على إبداء الرأي وحرية التصرف" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.01)، وبدرجة موافقة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك لوجود أنظمة وتعليمات منظمة للعمل الإداري والتربوي داخل المؤسسة التربوية، والتزام القائدات بتطبيق تلك التعليمات مما يحد من إبداء الرأي وحرية التصرف لدى المعلمات، وذلك للحفاظ على تطبيق النظام.

ولقد اتفقت مع دراسة فلانة (٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على هذا المجال، وقد يرجع السبب في ذلك إلى حرص واهتمام قائدات رياض الأطفال بتعزيز الثقافة التنظيمية لدى منسوباتها، كما اتفقت مع دراسة

Wiraporn (2014) التي كشفت نتائجها أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية ومستوى فعالية المدارس كان مرتفعا، فقد بلغ معامل الارتباط ($R=520.0$) وهو ما يثبت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس، ويعود ذلك إلى أن هناك علاقة طردية بين تطبيق هذا النوع من القيادة ومستوى فعالية المدارس. واختلفت مع دراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة متوسطة على هذا المجال، ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام مديريات التعليم بتوفير مناخ يساعد على التغيير والتطوير في بيئة العمل، وقلة تبني الأفكار الابداعية، كما يرجع إلى ضعف الإستفادة من الموارد البشرية وتعاقبها.

٤.٥ نتائج السؤال الثالث: تليها ومناقشتها وتفسيرها: ما درجة ممارسة قائدات الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال التأكيد على الممارسات الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من المجال الرابع "التأكيد على الممارسات الأخلاقية"، فكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٦-٤):

جدول (٦-٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المجال الرابع

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
١.	تطلع قائدة المدرسة المعلمات على المعايير والضوابط الأخلاقية المهنية مشافهةً وكتابياً.	3.21	1.37	64.2%	متوسطة	6
٢.	تمثل قائدة المدرسة قدوة حسنة للمعلمات من خلال سلوكياتها الأخلاقية.	3.90	1.08	78.0%	كبيرة	2
٣.	تعزز قائدة المدرسة المعلمات على ممارسة أخلاقيات العمل.	3.90	1.07	78.0%	كبيرة	2
٤.	تشارك قائدة المدرسة المعلمات بدورات تدريبية تستهدف الممارسات الأخلاقية.	3.04	1.31	60.8%	متوسطة	7
٥.	تكرم قائدة المدرسة المعلمات الملتزمات بممارسة القواعد الأخلاقية.	3.02	1.29	60.4%	متوسطة	8
٦.	تحترم قائدة المدرسة خصوصية المعلمات إلى حد كبير.	3.85	1.07	77.0%	كبيرة	4
٧.	تتقبل قائدة المدرسة آراء جميع المعلمات.	3.39	1.13	67.8%	متوسطة	5
٨.	تعالج قائدة المدرسة بعض المشكلات بسرية تامة.	4.16	1.23	83.2%	كبيرة	1
	المجال ككل	3.56	1.04	71.2%	كبيرة	

يتضح من جدول (٦-٤) أن المتوسط الحسابي لتقدير درجات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" بلغ (٣.٥٦)، وبانحراف معياري (١.٠٤)، وبلغ الوزن النسبي لكافة فقرات المجال (٧١.٢٪) وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٠٢) و(٤.١٦)، مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة تجاه هذا المجال. حصلت الفقرة رقم (٨) والتي نصت على "تعالج قائدة المدرسة بعض المشكلات بسرية تامة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16)،

وبدرجة موافقة كبيرة، وتعزو الباحثة هذا إلى إدراك القائدات بضرورة المحافظة على خصوصية المعلمات ومعالجة مشاكلهن بسرية تامة سعياً منهن لتعزيز الثقة بينهن وبين المعلمات من جهة، والمحافظة على الثقافة التنظيمية للعمل من جهة أخرى.

وحصلت كل من الفقرة رقم (٢) التي نصت على "تمثل قائدة المدرسة قدوة حسنة للمعلمات من خلال سلوكياتها الأخلاقية"، والفقرة رقم (٣) التي نصت على "تعزز قائدة المدرسة المعلمات على ممارسة أخلاقيات العمل" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وبدرجة موافقة كبيرة، وتعزو الباحثة هذا إلى أن هناك حرص من قبل صنّاع القرار على تعزيز الممارسات الأخلاقية من خلال الاهتمام باختيار القيادات المدرسية وفق ضوابط ومعايير أخلاقية محددة بحيث تمثل القيادات قدوة حسنة أمام منسوبيها، والتي تعتبر من أهم مزايا القائد الاستراتيجي.

وحصلت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على "تُكرّم قائدة المدرسة المعلمات الملتزمات بممارسة القواعد الأخلاقية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٠٢)، وبدرجة موافقة متوسطة، ويُعزى هذا إلى أن الثقافة السائدة في مدارسنا هي عقاب المخالفين للقواعد والممارسات الأخلاقية، بينما هناك غياب واضح لمبدأ الثواب للمتميزين أخلاقياً، كما يُعزى ذلك إلى محدودية الموارد المادية للقيادات التربوية التي تساهم في هذا التكريم.

وقد اتفقت مع دراسة فلاتة (٢٠١٨)، دراسة عبده (٢٠١٧)، دراسة اللواتية وآخرون (٢٠١٧)، دراسة Aydin (٢٠١٥)، دراسة الحية (٢٠١٥)، دراسة الحاج (٢٠١٣)، ودراسة أحمد والفيقيه (٢٠١١) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على هذا المجال، والتي أوضحت النتائج كفاءة قادة المدارس في استخدام السلوكيات الأخلاقية، ويعزى هذا الاتفاق إلى طبيعة المجتمعات الإسلامية القائمة على المبادئ والأخلاق التي حثت عليها الشريعة الإسلامية.

بينما لا توجد دراسات سابقة تختلف مع نتائج الدراسة في هذا المجال، وهذا لا يتعارض إذا ما كانت هناك بعض الآراء المختلفة؛ لأن هذا الموضوع لا يتنافى مع السلوك البشري.

٤.٦ نتائج السؤال الخامس تحليلها ومناقشتها وتفسيرها

• ما درجة ممارسة قائدات الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من خلال إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة من المجال الخامس "إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية"، فكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٧ - ٤):

جدول (٤-٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الخامس

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
١.	تُقيم قائدة المدرسة أداء المعلمات بصورة دورية.	3.82	1.06	76.4%	كبيرة	2
٢.	تُطلع قائدة المدرسة المعلمات بنتائج تقييمهن.	4.06	1.27	81.2%	كبيرة	1
٣.	تُقدم قائدة المدرسة التغذية الراجعة للمعلمات بحسب نتائج التقييم	3.67	1.08	73.4%	كبيرة	6
٤.	تُقيم قائدة المدرسة أداء المعلمات بحسب معايير واضحة ومحددة بحيادية وموضوعية تامة.	3.44	1.10	68.8%	كبيرة	8
٥.	تطبق قائدة المدرسة أسلوب الرقابة المفاجئ.	3.48	1.06	69.6%	كبيرة	7
٦.	تصاحب قائدة المدرسة المعلمات بالتجاوزات في العمل.	3.72	1.06	74.4%	كبيرة	4
٧.	تتابع قائدة المدرسة تصحيح (تعديل) التجاوزات في العمل.	3.72	1.06	74.4%	كبيرة	4
٨.	تناقش قائدة المدرسة مع المعلمات الأخطاء لضمان عدم تكرارها.	3.80	1.07	76.0%	كبيرة	3
	المجال ككل	3.71	0.99	74.2%	كبيرة	

يتضح من جدول (٧-٤) أن المتوسط الحسابي لتقدير درجات أفراد العينة على فقرات المجال الخامس "إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية" بلغ (٣.٧١) بانحراف معياري (٠.٩٩) وبلغ الوزن النسبي لكافة فقرات المجال (٧٤.٢٪)، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤٤) و(٤.٠٦)، مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة تجاه هذا المجال.

وحصلت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على "تُطلع قائدة المدرسة المعلمات بنتائج تقييمهن" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، وبدرجة موافقة كبيرة، وحصلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على "تُقيم قائدة المدرسة أداء المعلمات بصورة دورية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وبدرجة موافقة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات التربوية بأهمية التقييم الدوري باعتباره الركيزة الأساسية في عمليات التطوير؛ لأن نتائج التقييم تُرشد في معرفة مواطن الضعف ومواطن القوة، لذلك وُضع كمهمة أساسية من مهام القائدة، كما تعزو الباحثة ذلك إلى أهمية وجود نظام رقابي لدى القيادات بغرض تحسين النتائج، ورفع مستوى العمل، وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.

وحصلت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على "تُقيم قائدة المدرسة أداء المعلمات بحسب معايير واضحة ومحددة بحيادية وموضوعية تامة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وبدرجة موافقة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى غلبة العاطفة، ومشاركة الآخرين للقائدة في التقييم.

ولقد اتفقت مع دراسة عبده (٢٠١٧)، ودراسة الحاج (٢٠١٣) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة كبيرة على هذا المجال، ويعزى ذلك إلى إدراك إدارات التعليم الفلسطينية لأهمية الرقابة والمتابعة، ودورها الكبير في تحسين أداء العاملين

والمؤسسات التربوية. واختلقت مع دراسة اللواتية وآخرون(٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها درجة موافقة متوسطة على هذا المجال، ويعزى ذلك إلى ضعف في مجال ممارسة الرقابة التنظيمية، وقلة اهتمام مديريات التعليم بكفاءة وجودة الأداء.

٤.٧ نتائج السؤال السادس تحليلها ومناقشتها وتفسيرها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لتغيرات الدراسة (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لتغير التخصص.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لتغير التخصص، فكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٤-٨): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لتغير التخصص.

المتغير	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
التخصص	العلوم الطبيعية	147	3.61	1.017	0.906	0.366
	العلوم الإنسانية	210	3.52	.962		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لتغير التخصص، حيث كانت قيمة $T=0.906$ ومستوى الدلالة أكبر من 0.05 .

ويعزى ذلك إلى أن الممارسات والمعايير والضوابط التنظيمية التي تطبق على معلمات تخصص العلوم الطبيعية هي نفسها التي تطبق على معلمات العلوم الإنسانية.

ولقد اتفقت في هذه النتيجة مع دراسة أحمد والفقير (٢٠١١)، ومع دراسة الحية (٢٠١٥) والسبب في ذلك إلى أن جميع النشرات الثقافية والدورات التدريبية التي تنفذها وزارة التعليم للتطوير تطبق على القادة على اختلاف تخصصاتهم العلمية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لتغير المؤهل العلمي، فكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٤-٩): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	323	3.69	.891	8.557	0.000
	ماجستير	34	2.30	.957		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، للقيادة الاستراتيجية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة $T=8.557$ ، ومستوى الدلالة أقل من ٠.٠٠٥. ونعزو الباحثة ذلك الى أن مستوى التحصيل العلمي للمبحوثين يؤثر بشكل مباشر في عملية التحليل واتخاذ القرار، وبالتالي تتغير النظرة للممارسات القيادية من معلمة لأخرى تبعا للمؤهل العلمي.

واتفقت مع دراسة فلاته (٢٠١٨)، التي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة من يحملن درجة البكالوريوس. ولقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبده (٢٠١٧)، التي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٤-١٠): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	العدد	الوسط	الانحراف	اختبار F	مستوى
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	12	3.37	1.255	36.595	0.000
	من ٥-١٠ سنوات	65	2.71	1.130		
	أكثر من ١٠ سنوات	280	3.76	.819		

يتضح من الجدول (١٠ - ٤) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة، للقيادة الاستراتيجية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة $F=36.595$ ، ومستوى الدلالة أقل من ٠.٠٠٥.

جدول (٤-١١): نتيجة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

مستوى الدلالة	متوسط الفروق	سنوات الخبرة
.065	.662	من 5 - 10 سنوات
		أقل من 5 سنوات
.335	-.393	أكثر من 10 سنوات
		أقل من 5 سنوات
.065	-.662	أقل من 5 سنوات
		أكثر من 10 سنوات
.000	-1.055	أكثر من 10 سنوات
		أقل من 5 سنوات
.335	.393	أقل من 5 سنوات
		من 5 - 10 سنوات
.000	1.055	من 5 - 10 سنوات
		أكثر من 10 سنوات

ولتحديد مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، والتي بينت نتائج أن الفروق كانت بين المعلمات اللاتي لديهن سنوات خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، وبين المعلمات اللاتي لديهن سنوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات، لصالح المعلمات اللاتي لديهن سنوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن سنوات الخدمة تكسب المعلمات خبرة عملية تزيد من قدرتهن في تحليل الموقف، وتمكنهن من الإلمام أكثر بمعطيات العمل. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبده (٢٠١٧)، ودراسة ثابت (٢٠١٣)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. واختلفت مع نتائج دراسة فلانة (٢٠١٨)، والحاج (٢٠١٣)، إذ أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

• ملخص النتائج :

يتناول هذا الجزء ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يتضمن التوصيات وبعض المقترحات للدراسات المستقبلية، التي تم اقتراحها بناء على نتائج الدراسة.

٥.١ ملخص النتائج:

كشفت الدراسة الحالية عن النتائج الآتية:

- ◀ أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي ٣.٥٦ ويزن نسيبي %٧١.٢١.
- ◀ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت لدى القيادات المدرسية في مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري والمحافظة عليها.
- ◀ تبين وجود محدودية في استخدام الحوافز لدى القيادة المدرسية بهدف تعزيز الكفاءات البشرية وضمان بقاءها.
- ◀ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت لدى القيادات المدرسية في تشجيع على ممارسة التقييم الذاتي .
- ◀ اتضح من نتائج الدراسة وجود اهتمام من قبل القيادة المدرسية في تعزيز العمل بروح فريق العمل الواحد.
- ◀ أظهرت الدراسة تفاوت في حرص القيادة المدرسية على بناء ثقافة تنظيمية فاعلة تقوم على إبداء الرأي وحرية التصرف.
- ◀ تبين من خلال الدراسة وجود تفاوت في تطبيق القيادة المدرسية لمبدأ العدل والمساواة في التعامل مع المعلمات وفق منهج الشفافية والموضوعية.
- ◀ تبين من خلال الدراسة وجود حرص من قبل القيادة المدرسية على تطبيق الرقابة التنظيمية الفاعلة بكل شفافية ووضوح أمام المعلمات.
- ◀ تبين من خلال الدراسة قلة الدورات التدريبية التي تستهدف الممارسات الأخلاقية.
- ◀ أظهرت الدراسة قلة الحوافز التي تقوم على تشجيع وتعزيز السلوك الأخلاقي.

- « تبين من خلال الدراسة تفاوت قائدات المدارس في تدريب وتطوير مهارات ومعارف المعلمات بشكل دائم.
- « اتضح من خلال نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير التخصص العلمي.
- « اتضح من خلال نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

• التوصيات:

- « استثمار حصول قائدات المدارس الثانوية على درجة كبيرة في ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنحهم المزيد من الصلاحيات للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والظروف الطارئة.
- « تطوير مهارات القيادات المدرسية ببناء شراكات بين المؤسسات التربوية المحلية والإقليمية، مما يساهم في تبادل الخبرات وتزيد من إدراكهم لأهمية التدريب والتطوير.
- « تطوير نظام الحوافز لضمان بقاء رأس المال البشري والمحافظة عليه.
- « تدريب قائدات المدارس على أهمية ممارسة التقييم الذاتي مع المعلمات مما يساهم في تعزيز الرقابة الذاتية لديهن.
- « الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية فاعلة تُعزز مبدأ العدل والمساواة في التعامل مع المعلمات وفق منهج الشفافية والموضوعية تُتيح للجميع حرية التصرف وإبداء الرأي.

• محدوديات البحث

- « قلة الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- « نقص البيانات والإحصاءات حول موضوع الدراسة مما أضر الباحث بالقيام بعمل عينة استطلاعية حول هذا الموضوع.
- « ضيق الوقت المحدد لإجراء البحث.

• المقترحات:

- « إجراء دراسات مشابهة لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في مراحل التعليم العام في مدن مختلفة بالمملكة العربية السعودية.
- « عمل رابط الكتروني على موقع وزارة التعليم لتبادل الخبرات في مجال القيادة وعرض أفضل الممارسات الاستراتيجية التي حققت اهدافها ليستفيد منها قادة المدارس في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- « إجراء دراسة مقارنة لممارسات القيادة الاستراتيجية بين المؤسسات التربوية الحكومية والأهلية.
- « إجراء دراسة عن مدى ممارسة قادة المدارس لتطوير رأس المال البشري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية.

- ◀◀ إجراء دراسة عن الاحتياجات التدريبية لقادة المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية.
- ◀◀ إجراء دراسة عن مدى ممارسة قادة المدارس للممارسات الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- ◀◀ عمل دليل تربوي من قبل صنّاع القرار لقادة المدارس؛ يُعرّف بأهمية القيادة الاستراتيجية، وأسسها وخطواتها، والتوعية الكاملة بها، كما يحتوي على نماذج للممارسات الاستراتيجية بالمدارس المتميزة محليا وعالميا والتدريب عليها.

• المراجع:

- أبو سمرة، حازم. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). برنامج الإدارة والقيادة. كلية الإدارة والتمويل. جامعة الأقصى. غزة.
- أبوغنيم، حنان فضل. (٢٠١٥). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحترق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.
- أحمد، أشرف السعيد، الفقيه، محمد هادي. (٢٠١١). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران.
- الأسمرى، نورة عبدالله. (٢٠١٧). ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة نبتة أبها. مجلة البحث العلمي في التربية. ١٨٤، الصفحات ١١٥ - ١٣٧.
- باديس، عليان حسين. (٢٠١٤). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيصر - الجزائر.
- ثابت، رائد حماد. (٢٠١٣). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية - غزة.
- الحاج، نجاة عبدالله. (٢٠١٣). درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الحية، وليد نمر إسماعيل. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية - غزة.
- الخضري، حافظ. (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا. غزة.
- الخفيضي، مبروكة عبدالله. (٢٠١٧). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تعزيز درجة الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية: دراسة ميدانية. المجلة الليبية العالمية، ٢٦٤، الصفحات ١٩-١٩.
- جاد الرب، سيد. (٢٠١٠). إدارة الأعمال الدولية: الأساسيات - الاستراتيجيات - التطبيقات - مج ٢. مصر، القاهرة: مطبعة العشري.
- جاد الرب، سيد. (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية، دار الكتب المصرية، مصر.
- جميل، أحمد نزار. (٢٠١٠). تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فرق العمل. (أطروحة دكتوراة غير منشورة) جامعة بغداد، بغداد.

- الدجني، إياد علي. (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. (رسالة دكتوراة غير منشورة) جامعة دمشق، سوريا.
- الزايدي، طارق. (٢٠١٤). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء لمديري المدارس في محافظات الطائف. كلية التربية_ جامعة أم القرى: رسالة ماجستير غير منشورة.
- السرحان، هديل زيدان. (٢٠١٢). درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل البيت. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت_ الأردن.
- سيد، عاصف علي، ذيب، خالد محمد خير. (٢٠١٩). أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع٢٧، ١١٧-١٤٢.
- طبياخي، سناء. (٢٠٢٠م). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة. قسم علوم التسيير (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة محمد خضير. الجزائر.
- الطجم، عبدالله، السواط، طلق. (٢٠١٥). السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظرية - التطبيقات. ط ٥. المملكة العربية السعودية، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عبد المولى، هدى علي. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع٢٧، ١٢٩ - ١٤٩.
- عبده، رنا. (٢٠١٧). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية_ غزة.
- العريضان، أمثال حمد. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. مجلة العلوم التربوية، ع ٣٨، ١٢٣-١٤٤.
- العساف، صالح محمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢. الرياض: دار الزهراء.
- عطاء، شذى شفيق. (٢٠١٧). أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات التجارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- العطار، أحمد محمد يوسف. (٢٠١٤). معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية_ غزة.
- علي، شمس الدين، أحمد، إبراهيم محمد. (٢٠١٩). تقدير حجم العينة في البحث العلمي. مجلة جامعة شندي للعلوم التطبيقية، شندي- السودان. ع ١٤٧-٤٩.
- فلاتة، عائشة بنت بكر آدم. (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية.
- فيصل، مثنى زاحم. (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية ودورها في الأداء المنظمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٦). القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط ٣. المملكة العربية السعودية، الدمام: مكتبة المتنبي.
- القيسي، محمد. (٢٠١٥). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.
- كريم، أمينة. (٢٠١٨). مواصفات القيادة الاستراتيجية لدى إطارات مركب تكرير البترول. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع١٢، ١-١٦.

- اللواتية، فاكهة بنت عبد الرضا، الكيومية، أمل راشد، صلاح الدين، نسرين صالح. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، ١-١٨٣. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة السلطان قابوس - كلية التربية - عمان.
- المدهون، فادي. (٢٠١٣). فعالية القيادة التربوية لمديري من اطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- المغربي، رامي. (٢٠١٥م). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- مونس، منى. (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والقيادة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
- نادر، علاء، جاسم، باسم. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٥٤، ٢٢٥-٢٤١.
- Aydin, M. K., Guclu, N., & Pisapia, J. (2015). The Relationship Between School Principals 'Strategic Leadership Actions and Organizational Learning. American Journal of Educational Studies, 7(1), 5.□
- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 112, 982-985.
- Kasim, Raja Suzana Raja (2010). The Relationship of Strategic Leadership Characteristics Gender Issues And The Transformational Leadership Among Institutions of Higher Learning in Malaysia. Phd, University of Technology Mara, Malaysia.□

