



ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية*

أ.د. بلقيس غالب الشرعي * - أ.د. ياسر فتحى الهنداوي المهدي **

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر رؤساء الأقسام بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - الخبرة) لدى عينة الدراسة، ومن ثم تقديم توصيات مقترحة لتطوير ممارسات مديري الدوائر لأبعاد القيادة الإستراتيجية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات، حيث تكونت العينة النهائية للدراسة من (٦٤) رئيس قسم من العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر جاءت في المدى المتوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسات القيادة الإستراتيجية طبقاً لاختلاف الجنس أو الخبرة لدى عينة الدراسة، وقد تم مناقشة النتائج وتقديم مقترحات لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

• يتقدم الباحثون بالشكر إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان لتمويلها هذه الدراسة ضمن

المشروع البحثي ذي الرقم BFP/RGP/EHR/21/115

* الجامعة العربية المفتوحة- سلطنة عُمان.

** جامعة السلطان قابوس/ سلطنة عُمان.

Strategic leadership practices among the general directors of education at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Prof. Bilquis Al Sharie - Prof. Yasser F. Hendawy Al-Mahdy ***

Abstract:

The current study aimed to determine the degree of practice of strategic leadership among general directors of education according heads of department views at the ministry of education in the Sultanate of Oman, and explore any statistically significant differences due to demographic variables (gender - experience) in the response of the study sample, Furthermore to provide proposed recommendations to develop the strategic leadership practices in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. The descriptive approach and the survey were used for collecting data from the sample. The study concluded that the degree of strategic leadership practices was in the medium range. Furthermore, the results showed there were no statistically significant differences, whether for gender or experience. The results have been discussed and proposals have been made to develop strategic leadership practices at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman.

Keywords: Strategic Leadership, Ministry of Education, Sultanate of Oman.

* The Arab Open University - Sultanate of Oman.

** Sultan Qaboos University - Sultanate of Oman

مقدمة:

تسعى المؤسسات في العصر الراهن إلى تحقيق الميزة التنافسية؛ مما يتطلب استئثار دافعية العاملين، واستثمار قدراتهم، بحيث تناسب طبيعة العمل واحتياجاته ومتطلبات المجتمع الخارجي، ومن ثم ظهرت الحاجة للقيادة الإدارية وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسات، ولا سيما في المجال التربوي؛ حيث أصبح تطوير القيادات الإدارية مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسات التربوية ولإعداد موارد بشرية قادرة على إدارة مؤسساتها بأساليب فاعلة، فضلاً عن مساهمتها في تحقيق الرؤى والإستراتيجيات الوطنية.

وترتبط جودة القيادة وفعاليتها بالموازنة بين الجوانب الإستراتيجية والجوانب التكتيكية في العمل، ومن ثم تتضح مهارات القائد الإداري في قدرته على إتقان مهارة إدارة الفريق، ومهارة صنع القرار، وتشير الجوانب الإستراتيجية إلى نظرة أوسع لمسؤولية القائد؛ حيث توضح قدرة القائد على التأثير في الأشخاص داخل المنظمة، وتقدير الفرد لقيمه في المنظمة، والملاءمة التنظيمية للأفراد، والقدرة على تحويل الأهداف والغايات التنظيمية إلى برامج ملموسة وخطط إستراتيجية. (Ugaddan & Park, 2017).

وقد أصبح المشهد التنافسي في القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيداً وتحدياً ويصعب التنبؤ به؛ مما يفرض على القادة الإداريين تبني النمط الإستراتيجي؛ بحيث يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات على درجة عالية من الدقة والسرعة لتحسين الأداء التنظيمي، كما أن القيادة الإستراتيجية لديها القدرة على تحويل أداء المنظمات إلى أداء يتسم بالفاعلية والتطور المستدام، خاصة مع التركيز على التوجه الإستراتيجي، والابتكار والإبداع، واستثمار العناصر البشرية، والثقافة التنظيمية. (Mui, et al., 2018).

أ.د. بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدى ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر..

والقيادة الإستراتيجية هي عملية توجيه المؤسسات والأفراد نحو تحقيق رؤية طويلة الأجل، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتركز على التفكير بشكل إستراتيجي وتخطيط الطريق لتحقيق الأهداف المستقبلية، والقيادة الإستراتيجية بذلك تسهم ليس فقط في مسابرة المتغيرات الداخلية والخارجية بل التعاطي والمبادرة بتلك التغيرات، من منطلق القدرة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والمرونة في التغيير وتحقيق الموازنة مع التطورات المختلفة، كما توسعت الأبعاد الوظيفية للقيادة الإستراتيجية في الآونة الأخيرة، ويرجع ذلك إلى ديناميكيات السوق التنافسية والمتطورة، وظهور تقنيات الويب التفاعلية، وكذلك المعايير التنظيمية الصارمة، والتداول السريع، والثقافة التنظيمية المبتكرة القابلة للتكيف، ومن ثم أصبح القادة الإستراتيجيون أمام تحديات كبيرة لتنفيذ مجموعة أكبر من الأنشطة للوفاء بالدور القيادي الإستراتيجي. (Bhattacharyya & Jha, 2018)

وتأسيسا على ما سبق أصبحت القيادة الإستراتيجية ضرورة في المؤسسات التعليمية في ظل التوجهات الإستراتيجية لنظم التعليم في العالم المعاصر ولضمان تحقيق الرؤية والرسالة، ولوضع خطط عمل مفصلة تعزز جودة التعليم وتحسين الأداء التعليمي، وتعزيز الابتكار والتحول في الأساليب التعليمية والتربوية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية.

مراجعة الأدبيات

يتناول هذا الجزء من البحث مراجعة مركزة لأدبيات القيادة الإستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها، وأبعادها على النحو الآتي:

القيادة الإستراتيجية: مفهومها، خصائصها، أهميتها

القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي لديها القدرة على التصور، والتنبؤ، وتمكين الآخرين ودعمهم، وذلك من أجل إحداث تغيير داعم للمؤسسة، فهي القيادة التي لديها القدرة على استثمار الإمكانيات المادية والبشرية على نحو يحقق رؤيتها المستقبلية، وبما يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة (الزهراني، ٢٠١٨). ويقصد بها القيادة التي لديها القدرة على التأثير في السلوك الإنساني من خلال إدارة رأس المال الفكري بدرجة عالية من الكفاءة والمرونة، وتحقيق الموازنة بين الأهداف والفرص المتاحة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق درجة عالية من الابتكار. (سالمان، ٢٠١٦)، وكذلك هي القيادة التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف قصيرة الأجل مع بناء القدرات، والقدرة في نفس الوقت على تحقيق الأهداف ذات الأمد الطويل. (Davies & Davies, 2010)

وتأسيساً على ما سبق فإن القيادة الإستراتيجية تعمل على تحديد الوضع الراهن للمنظمة وتقييمه، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة، بالإضافة إلى وضع رؤية إستراتيجية مناسبة وطموحة ومحقة للأمال، فضلاً عن اتخاذ قرارات إستراتيجية واعية للمؤسسة لضمان بقائها، ومن ثم يتمكن القائد الإستراتيجي من إدارة التغيرات الداخلية والخارجية بما يساعده في بقاء المنظمة وازدهارها، حيث أن القائد الإستراتيجي لديه من المهارات والقدرات التي تمكنه من نشر ثقافة تنظيمية تسمح بتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، فضلاً عن امتلاكه للبعد التنبؤي في رؤيته لوضع المنظمة في المستقبل، وتوقع الأزمات قبل حدوثها، وتحديد الحلول المختلفة لمواجهتها، بالإضافة إلى تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة وريادتها للسوق المحلي والإقليمي والدولي.

ويمكن تحديد أبرز سمات وخصائص القائد الإستراتيجي، فيما يأتي: (Sales & Holak, 2022).

- **التوقع Anticipate**؛ حيث يتم جمع المعلومات من مجموعة واسعة من المصادر داخل المؤسسة وخارجها للتنبؤ بتحركات المنافسين وردود أفعالهم على المبادرات أو المنتجات الجديدة.
- **التحدي Challenge**؛ حيث تتمثل في قدرة القائد على عرض المشكلة وتحليلها من زوايا متعددة لفهم أسبابها الأساسية.
- **التفسير Interpret**؛ حيث تتضمن قدرة القائد في اختبار العديد من الفروض حول قضية ما، وإشراك العاملين قبل التوصل إلى أي استنتاجات.
- **القرار Decide**؛ حيث يراعي الوزن النسبي للاستثمارات طويلة الأجل من أجل النمو، مع الضغط على المدى القصير لتحقيق نتائج ملموسة- وأيضاً- مراعاة المخاطر، وأصحاب المصلحة الآخرين.
- **المواءمة Alignment**؛ حيث يتم المواءمة بين حاجات المنظمة وطموحاتها وحاجات أصحاب المصلحة، والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- **التعلم Learn**؛ حيث يستفيد القائد هنا من تجارب النجاح والفشل، من أجل توجيه مسار المنظمة على نحو سليم.

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في القدرة على التوازن بين حاجات المؤسسة ومتطلباتها وأهدافها، وحاجات المجتمع وتحدياته، وهنا تظهر أهمية القيادة الإستراتيجية في توقع المستقبل ومجابة تحدياته، والعمل على استقطاب العناصر البشرية المبدعة، والتي تسهم في حل المشكلات المتعددة، ومواءمة التغيرات الخارجية، وتقليل التهديدات، وتقويض نقاط الضعف والتغلب عليها، وذلك من أجل استمرار المنظمة وبقائها. (اللواتية، وآخرون، ٢٠٢١)

وتأسيساً على ما سبق تتبع أهمية القيادة الإستراتيجية في أنها تساهم وتساعد على وضع رؤية وتوجيه واضح للمؤسسة التعليمية، وتحديد أهداف محددة وخطط عمل إستراتيجية لتحسين الأداء التعليمي. وبالتالي، تساعد القيادة الإستراتيجية في تحقيق نتائج أفضل للطلاب وتحسين جودة التعليم، علاوة على التأقلم مع التحديات والتغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة التي تواجه المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تعزيز وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي في تحسين العملية التعليمية واستخدام تقنيات وأساليب جديدة ومبتكرة في تعزيز تجربة التعلم للطلاب.

أبعاد القيادة الإستراتيجية

تتعدد النماذج المفسرة للقيادة الإستراتيجية في الأدبيات ومن أشهرها: نموذج "هايت" و"ايرلاند" و"هوسكسون" للقيادة الإستراتيجية (Hitt, Ireland, and Hoskison, 2007)؛ حيث تضمن عدة عناصر رئيسة هي: التوجه الإستراتيجي، واستثمار البنى المادية والبشرية، وبناء الثقافة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، كما تناول "بيسابيا Pisapia" (٢٠٠٩م) أربعة أبعاد للقيادة الإستراتيجية، هي: البعد السياسي، والبعد التحويلي، والبعد الأخلاقي، والبعد الإداري، كما ركز "اينز Enz" (٢٠١٠م) في بناء نموذج القيادة الإستراتيجية على، الرؤية الإستراتيجية لقائد المؤسسة، والثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتطوير التنظيمي، وإدارة الهيكل التنظيمي، والخدمة كوكيل للمنظمة، وبناء على النماذج المفسرة للقيادة الإستراتيجية، وكذلك مراجعة الأدبيات التي تناولت أبعاد القيادة الإستراتيجية، يمكن تحديد خمسة أبعاد للقيادة الإستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

البعد الأول: التوجه الإستراتيجي Strategic Direction

يمثل التوجه الإستراتيجي صورة المؤسسة التي يسعى القائد إلى تحقيقها في المستقبل، وما تتطلبه من معايير والتزامات متمثلة في رؤية المؤسسة ورسالتها،

أ.د. بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدى ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري الدوائر...

وإدراكها من قبل العاملين، وسعي الجميع نحو تحقيقها. (Hamel and Parahald, 2005)، ويهتم القادة الإستراتيجيون ليس فقط بإدارة المؤسسات في الوقت الحاضر، ولكن بوضع إطار عمل للمكان الذي يجب أن تكون فيه المنظمة في المستقبل، وتحديد اتجاه المنظمة. (Davies & Davies, 2009)

ويتمثل التوجه الإستراتيجي في وضع رؤية وصياغة رسالة للمؤسسة تتماشى مع التحول للتغيير نحو الأفضل للمؤسسة، مع التهيؤ والاستعداد لأي تحولات تعيق تقدم المؤسسة على المدى الطويل. (عبود، ٢٠٢٠)، فالقيادة الإستراتيجية تسعى دائماً إلى تضمين رؤيتها ورسالتها وأهدافها فى التوجه الإستراتيجي، من خلال الاستجابات للأحداث وترجمة الرؤى والأهداف إلى أفعال؛ واتخاذ خطوات استباقية لتحقيق التحول في المؤسسة. (Davies & Davies, 2013) لذلك فإن التوجه الإستراتيجي يحدد مسار المنظمة في المستقبل، ويزيد من فعالية المنظمات التربوية، ومدى قدرتها في التعامل مع المشكلات الآنية والمستقبلية، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتلبية احتياجات المجتمع الخارجي.

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية. Organizational Culture

تُمثل الثقافة التنظيمية الأسس والمثل والقيم التي تمثل جوهر العمل بالمؤسسة، وتؤثر في صناعة القرار واتخاذها لدى القائد الإستراتيجي، فضلاً عن أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة بمثابة الإطار القيمي الحاكم لها وللعاملين بها؛ حيث أكد Panico على تأكيد القيادة الإستراتيجية على بعض القيم التنظيمية، مثل: المسؤولية، وتقدير الآخرين، والعمل الجماعي، والاتصال، والعدالة..... إلخ (Panico, 2004)، فضلاً عن أن القائد الإستراتيجي يركز على الجانب العاطفي والروحي في تفاعله مع العاملين، وكذلك على قيمها والتزامها وتطلعاتها لتحقيق مستويات عالية من الإنجاز. (Davies and Davies, 2010)، خاصة أن المنظمة

الناجحة تحكمها مجموعة من الأشخاص ذوي ثقافة تنظيمية ممثلة في الأفكار والأهداف المشتركة التي تعمل معاً في نظام مرن، ومن ثم توظيفها في خدمة المؤسسة. (Azbari, et al., 2015)

وتشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية المشتركة في جميع أنحاء المنظمة. وتعكس الثقافة التنظيمية ما تتعلمه المنظمات بمرور الوقت من خلال استجابتها لتحديات الحياة والنمو المستدام. (Syafitri, et al., 2021) وبناء على ما تقدم يُلاحظ أن الثقافة التنظيمية للمنظمة بمثابة أنماط من القيم والسلوكيات والعلاقات ينتهجها العاملون في المنظمة، وتؤكد في هذا الصدد على العمل كفريق، وتعزيز الإبداع والابتكار، والممارسات الأخلاقية الإيجابية، وبناء جسور الثقة بين العاملين والمدبرين، وتحقيق التكامل المهني في العمل.

البُعد الثالث: تمكين العاملين Empowering Employees

يمثل تمكين العاملين واحدة من أهم الأبعاد التي تؤكد عليها القيادة الإستراتيجية في تطوير العناصر البشرية واستثمارها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالقائد الإستراتيجي يسعى دائماً لتشجيع العاملين للمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية. (عمر، ٢٠١٩)، ويقصد هنا بتمكين العاملين إعطاء الموظفين القوة والسلطة التقديرية بشأن بعض الأنشطة المتعلقة بالمهام المكلفين بها. أي نقل السلطة من صاحب العمل إلى الموظفين؛ بحيث يركز التمكين على تنمية الثقة، والتحفيز، والمشاركة في صنع القرار إلخ، كما يمنح الموظف سلطة اتخاذ القرار في حدود اختصاصاته؛ مما يزيد من الفعالية الذاتية للفرد وضبط النفس، ويساعد تمكين العاملين في تحقيق الأهداف، والتوجه نحو العمل، ووضوح الهدف، وتحمل

أ.د. بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدى ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر...

المخاطرة ، وأيضاً التشجيع على التغيير واكتساب المهارات والميل إلى التغيير ، والثقة والتواصل مع العملاء ، وأخيراً الوعي بنظام الثواب والعقاب. (Hieu, 2020)

والتمكن نهج للقيادة الإستراتيجية ويتجاوز فكرة تفويض السلطة، فالتفويض مؤقت ينتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها أما التمكين فنهج مستدام وتوجه قيادي يزيد من كفاءة الأفراد في المنظمة وفعاليتهم، من خلال تقوية وظائفهم بما يمكنهم من أداء أعمالهم وسرعة إنجازها، كما يساعدهم على التفوق في طرح البدائل المبتكرة للمشكلات المؤسسية، ويضمن حسن سير العمل، ونشر مناخ تنظيمي داعم لهم.

البعد الرابع: التغيير من أجل التطوير. Change for Development.

لعل الدور الفاعل للقائد الإستراتيجي يكمن في قدرته على إدارة التغييرات والتحويلات المحلية والإقليمية والدولية من أجل التحسين والتطوير، ومن ثم خدمة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، وذلك من خلال استثارة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الذاتية، فضلاً عن احترام قدرات العاملين وتقديرهم على نحو سليم، كما أن القائد الإستراتيجي لديه القدرة على حث العاملين في المشاركة في التغيير، وتكييف المؤسسة مع ذلك التغيير. (أبو هنتلة، وصلاح، ٢٠١٤)

كما يعمل القائد الإستراتيجي على توقع التغييرات وحسن إدارتها لصالح المؤسسة، وتعظيم إنتاجيتها، من خلال طرح رؤى إستراتيجية قادرة على مواجهة التحديات بشكل مستمر، وخلق فرص لها، بحيث تكون قادرة على المنافسة مع غيرها من المؤسسات. (Bryan, 2022) ومن ثم فإن مهارات القائد الإستراتيجي هنا وفعاليتها تتمثل في قدرته على إدارة التحويلات المعاصرة وقيادتها، بحيث تكون

المؤسسة قادرة على تحقيق الموازنة والتكيف مع تلك التغيرات، وذلك من خلال تدريب العناصر البشرية، ومرونة القائد في التعامل مع المواقف المتغيرة.... إلخ.

البُعد الخامس: الإبداع والابتكار Creativity and Innovation

القائد الإستراتيجي يمتلك العديد من المقومات التي تجعله قادراً على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في المجتمع، وذلك من خلال امتلاكه لمهاراتي الإبداع Creativity، والابتكار Innovation، ويقصد بالإبداع في هذا الصدد درجة التفرد والابتكار لدى الفرد، ويتميز الإبداع بالخروج عن المألوف بشكل جمالي ومتميز. (بدوي، ١٩٨٩)، ويقصد-أيضاً- بالإبداع بأنه التفكير أو حل المشكلات، الذي يتضمن بناء أو تركيب معنى جديد وغير مألوف، وهو نشاط قائم على التخيل يهدف إلى الوصول إلى نتائج جديدة تتصف بالأصالة وتكون ذات فائدة (لين د. نيوتن ودوجلاس ب. نيوتن، ٢٠١٤) ويقصد بالابتكار أنه مجموعة من العمليات العقلية يقوم بها الفرد لحل مشكلة أو أكثر بشكل غير اعتيادي. (Shafritz, et al., 1988) كما يقصد به قدرة الطلاب على الإتيان بحلول جديدة للمشاكل والمواقف التي تواجههم، وإن كانت عناصرها موجودة في الموقف التعليمي ومعروفة لدى المعلمين، ولكنها غير معروفة لدى الطلاب أنفسهم. (اللقاني، والجمال، ٢٠٠٨).

ويحرص القائد الإستراتيجي على تعزيز إبداع الموظفين من خلال تقديمهم لأفكار ومقترحات ومعلومات داخل المنظمة، فالقائد هنا يؤمن بقدرات العاملين في المؤسسة ومن ثم يساهم في حل المشكلات بطرق غير مألوفة. (Syafitri, et al., 2021).

ومما سبق يتضح أن كل من الإبداع والابتكار يساهمان في التنمية الوظيفية للأفراد، كما يحققان التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في ظل المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات اليوم، -أيضاً- يساهمان في توليد أفكار ورؤى جديدة

أ.د بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدى ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر...
من شأنها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، فضلاً عن أهميتها في التخطيط قصير المدى وطويل المدى، ووضع إستراتيجيات فاعلة للمنافسة بينها وبين المنظمات الأخرى، وفيما يلي شكل يبين أبعاد القيادة الإستراتيجية في الدراسة الحالية:



شكل (١) يبين أبعاد القيادة الإستراتيجية (الشكل من إعداد الباحثين)

يتضح من الشكل السابق أهم الأبعاد التي تقوم عليها القيادة الإستراتيجية؛ حيث يُسهم التوجه الإستراتيجي في فعالية رؤية المنظمة وتحقيق رسالتها في إطار مجموعة من القيم الحاكمة، وكذلك الثقافة التنظيمية ودورها في إرساء قيم العدالة، والتسامح، والعمل الجماعي، والاتصال الفعال، والترابط..... إلخ، ومدى أهمية تلك القيم في تماسك المنظمة وثباتها واستقرارها في ظل التغيرات السريعة، وكذلك مهارة القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين الماهرين القادرين على أداء المهام وإنجازها بكفاءة ودقة، ومدى براعة القيادة الإستراتيجية في تشجيع ملكة الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة، وإزكاء روح المنافسة بينهم لصالح المنظمة، وقدرة القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير والتحولت الراهنة والمستقبلية وريادتها.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة القيادة الإستراتيجية ودرجة تأثيرها على أداء المنظمات، ومن ثم الأفراد كدراسة العامري، وغالب (٢٠٢٢)؛ والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، واتبعت المنهج الوصفي، وتكون عينة الدراسة من (٢١٠) من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبعد تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود دور إيجابي للقيادة الإستراتيجية في بناء رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية الأهلية مجال الدراسة، وجود اهتمام كبير لدى الجامعات اليمنية الأهلية بالقيادة الإستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الأبعاد التوجه الإستراتيجي، وأكدت الدراسة على الاهتمام الكبير برأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية مجال الدراسة؛ حيث هي أساس بنائها، وجوهر نشأتها، وتوجهها الإستراتيجي.

وأشارت دراسة العازمي (٢٠٢١) إلى التعرف على متطلبات تنمية القيادة الإستراتيجية لدى قادة كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بتحليل مفهوم القيادة الإستراتيجية، والوقوف على أهميتها، وخصائصها، ووظائفها، وأبعادها، ومتطلبات تحقيقها في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كذلك الوقوف على واقع أداء القيادات بها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة توفير دورات تدريبية متخصصة في أسلوب الإدارة الإستراتيجية لقيادات الكلية كافة، وأهمية إشراك كافة القيادات على اختلاف مواقعهم التنظيمية في عملية تصميم وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية بصورة مباشرة وكاملة، واتخاذ

أ.د. بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدى ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري الدوائر...

الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للعمداء من أجل القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، من خلال مناقشة رؤساء الأقسام للإجراءات التنفيذية، وأهمية إنشاء لجنة داخل الكلية لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لدى العميد المساعد ورؤساء الأقسام، وإنشاء نظام حوافز لتدعيم القائد الإستراتيجي أثناء العمل والتخطيط الإستراتيجي للكلية.

كما أكدت دراسة عبد الله، والشهري (٢٠٢٠) على واقع القيادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وخاصة في مدى توافر مهارات القيادة الإستراتيجية لديهم، والصعوبات التي قد تواجههم أثناء ممارساتهم للقيادة الإستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة سبل تعزيز القيادة الإستراتيجية لديهم، ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة بعد حساب صدقها وثباتها على عينة بلغت (١١٨) من القيادات الأكاديمية. ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى توافر مهارات القيادة الإستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، وإن من أبرز الصعوبات التي تواجههم قلة الوقت المتاح نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية، ومن أبرز سبل تعزيز ممارساتهم للقيادة الإستراتيجية: منحهم المزيد من الصلاحيات، والتحفيز المادي والمعنوي بناء على المساهمة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ووفقا لما يقدمونه من رؤى تطويرية ابتكاريه في مجال عملهم، وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة السياسات المالية المتبعة ذات العلاقة بالخطط الإستراتيجية بما يزيد من فاعليتها، وبما لا يتعارض مع حماية المال العام، ووضع سياسات تحفيزية للقيادات الأكاديمية، وضرورة عمل دورات تدريبية وندوات لزيادة كفاءة وقدرات الموارد البشرية في مجال الإدارة الإستراتيجية.

وبينت دراسة عبد الله، (٢٠١٥) أثر القيادة الإستراتيجية على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمحافظة "مأدبا" في الأردن، والتعرف على قدرة القيادة الإستراتيجية في تحديد نقاط القوة والضعف بالبنى البشرية وتجاوزها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة (١٩١) من موظفي القطاع العام الحكومي بمحافظة "مأدبا" الأردن وتم استرجاع (١٦٢) بنسبة ٨٥%، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية الفاعلة تلعب دورا فاعلا في تنمية الموارد البشرية، وكذلك وضع الخطط والبرامج والأهداف التي تسهم في تسيير الموارد البشرية على المدى القصير والبعيد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها-أيضاً- هي استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية بحيث تقوم على الفكر الإستراتيجي في التفاعل مع التغيرات والمستجدات، والتعامل مع الإدارة الإستراتيجية كنظام متكامل من ثقافة تنظيمية وخطط وبرامج وسياسات...إلخ.

وكشفت دراسة مهدي، (٢٠١٣) عن العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع المنظمي، وطبقت الدراسة في المعهد التقني "بابل"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى إجراءات مقترحة لتعزيز الإبداع المنظمي من خلال القيادة الإستراتيجية، بما يتيح للمنظمة البقاء والاستمرار، والتأكيد على مرونة القادة الإستراتيجيين في الاستجابة للتغيرات، وتحقيق درجات عالية من الإنجاز، وكذلك رضا العاملين في المؤسسة.

وأيضاً ركزت دراسة Kılıç (2022) على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المبتكر، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على (٣٤٥) موظفاً يعملون في قطاع التصنيع في اسطنبول بتركيا، وتم تطبيق الاستبيان كطريقة لجمع البيانات خلال شهر مايو ويونيو ويوليو وأغسطس عام ٢٠٢١، وبلغ معدل استجابة المسح ٧٧٪، وتوصلت الدراسة إلى أن توجد علاقة إيجابية وهامة بين القيادة

أ.د بليقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدى ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر...

الإستراتيجية بأبعادها المحددة في الجانب التحويلي والسياسي والإداري والأخلاقي والأداء المبتكر، وتبين أن مستوى العمر من ٢٠-٣٠ لديهم تصور أفضل وأعلى للقيادة الإستراتيجية عن غيرهم.

وهدفت دراسة Leseketeti & Waithaka (2020) التعرف على مدى تأثير القيادة المدرسية على النواتج التعليمية، وخاصة تأثير القيادة الإستراتيجية على أداء الطلاب في المدارس الثانوية بمقاطعة "سامبورو" المركزية الفرعية، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النوعي، بجانب أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة المرنة واحدة من أهم السمات المؤثرة في إنجاز المدرسة، المتمثلة في: التدريس والتعلم، والالتزام، والتعاون، والعمل كفريق، وعلاقات الطلاب الجيدة، وتعزز هذه الدراسة النتائج التي تفيد بأن تأثير المديرين على التحصيل الأكاديمي للطلاب غير مباشر، وأن للمديرين علاقة كبيرة مع متغير آخر في البيئة المدرسية، والتي تؤثر بشكل رئيس على التحصيل الدراسي للطلاب، وأكدت الدراسة أن مديري المدارس في المقاطعة المركزية في "سامبورو" أظهروا سلوكيات تحويلية أكثر من سلوكيات القيادة التبادلية، وكشفت الدراسة أهمية القيادة الإستراتيجية في التوجيه والإرشاد، وتوفير الدعم اللازم للمعلمين والطلاب، وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والالتزام بالعمل، وتوحيد أعضاء المجتمع المدرسي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأكدت الدراسة أن هناك عوامل متعددة تسهم في إنجاز الطلاب، وتحسين الأداء المدرسي، وإن كانت القيادة الإستراتيجية أكدت على أهمية العمل الجماعي في إدارة المدرسة بدءًا من وضع رؤية ورسالة تخدم أهداف المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة أن يمتلك مديرو المدارس مهارات قيادية وإدارية مرضية لتوجيه المدارس إلى الأمام.

وتحققت دراسة Ali & Zulkipli (2019) من صحة نموذج مفترض لنمذجة المعادلة البنائية لممارسات القيادة الإستراتيجية لقادة التعليم في الكلية المهنية الماليزية، استخدمت الدراسة نهج المسح الكمي. تم جمع البيانات من (٥٠٠) قائد تربوي من (٦٥) كلية مهنية ماليزية في جميع أنحاء ماليزيا باستخدام مقياس القيادة الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن قادة التعليم في الكلية المهنية الماليزية لديهم ميل كبير لممارسة القيادة الإستراتيجية في أماكن عملهم. بالإضافة إلى أن القادة التربويين في الكلية المهنية الماليزية أظهروا مستويات عالية في ممارسات القيادة الإستراتيجية، وخاصة في التوجه الإستراتيجي، والمواءمة الإستراتيجية، والتدخل الإستراتيجي، والقدرة الاستيعابية، والقدرة على التكيف وحكمة القيادة، وأوصت الدراسة بأهمية البرامج التدريبية لقادة التعليم في الكليات المهنية الماليزية في القيادة الإستراتيجية؛ حيث يعتبر التدريب عنصراً أساسياً في تحقيق القيادة الفعالة وإحداث نتائج مؤسسية إيجابية لمثل هذه الكليات في ماليزيا.

وكشفت دراسة Khumalo (2018) عن العلاقة بين الأداء التدريسي للمعلم وممارسات القيادة الإستراتيجية لقادة المدارس، واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل النوعي البنائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإستراتيجية والإنتاجية التنظيمية للمعلم، وأكدت على الدور المهم للقيادة المدرسية الإستراتيجية في تعزيز ثقافة التدريس الفعال في المدارس، وأكدت أيضاً على أن مديري المدارس الذين يمارسون القيادة الإستراتيجية يعززون التزام المعلم وثقافته التدريسية الفعالة.

كما أوضحت دراسة Chan (٢٠١٨) ممارسات قادة المؤسسات التعليمية للقيادة الإستراتيجية بمرحلة رياض الأطفال في هونغ كونغ، كما تناقش التحديات التي يواجهها قادة رياض الأطفال في هونغ كونغ ومدى الحاجة إلى ممارسة القيادة الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية التفكير

أ.د بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدي ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر...

المنظومي للقادة، وكذلك دور التطوير المهني المستمر لقادة مرحلة رياض الأطفال اليوم، وتشير هذه الدراسة -أيضاً- إلى الذكاء السياقي للقادة وذلك لممارسة القيادة الإستراتيجية، وتوصلت إلى أهمية الممارسات القيادية لمرحلة رياض الأطفال في تعليم الطفولة المبكرة.

وتعرفت دراسة Deeboonmee & Ariratana (2013) على مستويات القيادة الإستراتيجية، وكذلك التعرف على مستويات الفعالية في المدرسة، ودراسة العلاقة بين أداء القيادة الإستراتيجية والفعالية المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بجانب أداة الدراسة وهي الاستبيان؛ حيث تكونت العينة من (٣٢) قائداً مدرسياً و (٢١٧) معلماً من (١١) مدرسة تابعة لبلدية "خون كاين"، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى القيادة الإستراتيجية ومستوى فعالية المدرسة في الجوانب المرتبطة ب الرضا الوظيفي للمعلمين، وتحسين المدرسة وتطويرها، والمناخ والبيئة المدرسية ، ومستوى إنجاز الطلبة...إلخ

وتناولت دراسة HENRY & Teryl (2013)، التعرف على مفهوم القيادة الإستراتيجية وسماتها وأبعادها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إجراء استطلاع رأي على (٣٠) مرشحاً لإدارة المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى دور القيادة الإستراتيجية للمدارس في التحسين المستمر، وأهمية مرونة الخطط المدرسية لمواجهة التغيرات المتلاحقة، وأوصت أن يتم الاسترشاد في عمليات التخطيط والتغيير برؤية مدرسية قوية ذات توجه إستراتيجي.

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أهمية القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، سواء في الجانب الإداري أو الفني أو التقني، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وتستفيد منها في بعض المحاور في القيادة الإستراتيجية إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في طبيعة وبنية أبعاد

القيادة الإستراتيجية؛ حيث تم التركيز على خمسة أبعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي التوجه الإستراتيجي، وتمكين العاملين، والثقافة التنظيمية، والتغيير من أجل التطوير، والإبداع والابتكار، كما تختلف في عينة الدراسة حيث بؤرة تركيز الدراسة الحالية على المستويات الإدارية العليا لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على المستويات الإدارية المختلفة، كما أن عينة الدراسة من رؤساء الأقسام بديوان عام الوزارة جديرة بالدراسة، فضلاً عن أهميتها في إحداث الفارق في التطوير الإداري على مستوى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة:

تؤكد وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على أهمية تطوير الكوادر البشرية وتميئتها؛ بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات اللازمة لتقدم المجتمع وازدهاره، مما يتطلب قيادة إستراتيجية تتمتع بصفات إدارية متميزة، وخبرة كافية فضلاً عن الكفاءة العلمية والمهنية، لأنها تمثل محوراً أساسياً في المؤسسة التعليمية والتربوية، وتبذل الوزارة جهوداً حثيثة لتطوير القيادات التربوية في ضوء الرؤية المستقبلية لعمان ٢٠٤٠م في العديد من المجالات، والتي من بينها تنظيم برامج تدريبية في "القيادة الإستراتيجية؛ بحيث تستهدف عدداً من المسؤولين والمنتسبين للمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية لتجويد الخدمات والتفاعل مع مقتضيات المرحلتين الحالية والمستقبلية، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير ممارسات القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، إلا أنه مازال هناك بعض نقاط القصور التي قد تقف عائقاً نحو ممارسة القيادة الإستراتيجية، ولعل أهم هذه المشكلات ما يلي:

- ضعف صياغة الخطط العلمية الممنهجة في وزارة التربية والتعليم؛ مما يعوق أداء القيادات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة على نحو فعال، فضلاً عن

انعكاس ذلك بالسلب على التوجه الإستراتيجي وفعاليتته في المؤسسة. (عبد الله، وآخرون، ٢٠٢٠)

- ضعف البيانات المتاحة ذات الصلة بالعمل الإداري بالوزارة، وتأثير ذلك في ضعف التطوير اللازم في المؤسسة، وانعكاس ذلك على إنتاجية القادة الإداريين في المنظمة. (عبد الله، وآخرون، ٢٠٢٠)
- ضعف تمكين العاملين داخل وزارة التربية والتعليم من قبل القادة الإداريين، وذلك لفقدانهم هذا البعد الإداري ذي الصلة بإنجاز الأعمال، وتوفير الجهد، والوقت، والمال. (ناصر، ٢٠١٦).
- مركزية السلطة الإدارية في أيدي مديري الدوائر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مما أدى إلى غياب الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، فضلاً عن انعكاس ذلك على الأداء العام وتحقيق الأهداف. (الحجري، ٢٠٠٦)

ومن ثم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- I. ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
- II. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر تعزى إلى متغيرات الجنس، الخبرة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية-مديري الدوائر- بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لأبعاد القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأيضًا التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول

استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة الإستراتيجية طبقاً لبعض العوامل الديموغرافية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية النظرية: تتناول الدراسة الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية من حيث المفهوم، والأهمية، والخصائص، والأبعاد، وذلك لتأثيرها في فعالية المؤسسات التربوية.
- الأهمية التطبيقية: قد تساعد الدراسة صانعي ومتخذي القرار في تطوير الممارسات القيادية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما يساعد الفئة المختارة كعينة الدراسة في دراسة خططهم وتوجهاتهم على نحو يحمل التغيير نحو المستقبل المنشود.

مصطلحات الدراسة:

Strategic Leadership القيادة الإستراتيجية

تعرف القيادة الإستراتيجية إجرائياً في سياق الدراسة الراهنة بأنها ممارسات قيادية تركز على التوجه والرؤية الإستراتيجية لتطوير المؤسسة بشكل يضمن لها التنافسية من خلال إحداث التغيير اللازم للتطوير، وتمكين العاملين بالشكل الذي يساعد على إنجاز الأهداف، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الولاء التنظيمي والعمل الجماعي وتقدير الآخرين، فضلاً عن دعم القائد لمملكة الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية؛ حيث تتمثل في أبعاد القيادة الإستراتيجية، والتي تم تحديدها في ضوء الأدبيات المعاصرة في خمسة أبعاد تشمل: التوجه الإستراتيجي، وبناء الثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين، والتغيير من أجل التطوير، والإبداع والابتكار.
- الحدود البشرية وتتمثل عينة الدراسة في رؤساء الأقسام بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- الحدود الزمنية: تم إعداد الدراسة الميدانية وتطبيقها في خريف عام ٢٠٢٢.
- الحدود المكانية، اقتصرت الدراسة على ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

منهج الدراسة وأجراءاتها:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، والذي يستند إلى جمع البيانات وتحليل الإحصائيات والمؤشرات وتصنيفها من خلال رصد الواقع وتحليله، بهدف الوصول لإجراءات مقترحة ذات علاقة بموضوع البحث، (جابر، وكاظم، ٢٠٠٢)

مجتمع الدراسة وعينتها:

ضمَّ مجتمع الدراسة جميع رؤساء الأقسام بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (١٦٧) رئيس قسم منهم (١١٦) ذكور و (٥١) إناث حسب الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٢)، وقد تكونت العينة النهائية للدراسة الحالية من (٦٤) رئيس قسم من العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد تم اختيارهم

حسب أسلوب العينة المتاحة، وهم يمثلون ما نسبته تقريبا (38%) من مجتمع الدراسة؛ حيث تم توزيع استبانة إلكترونية باستخدام برنامج نماذج جوجل (google form)، ويبين الجدول (١) توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (١)

توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (العدد = 64)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	34	53.1%
	إناث	30	46.9%
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	خمس سنوات فأقل	33	51.6%
	أكثر من خمس سنوات	31	48.4%

يتضح من الجدول رقم (١) وجود تقارب واضح بين نسبة إناث ونسبة الذكور، إلا أن نسبة الذكور هي الأعلى حيث بلغت نسبتهم (٥٣.١%)؛ وعلى نحو مشابه يوجد تقارب بين أفراد العينة في عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية وإن كان أصحاب الخبرة الأقل هم الأعلى؛ حيث تبلغ نسبتهم (٥١.٦%) تقريباً.

أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية:

تأسيساً على الإطار النظري واستناداً إلى بعض النماذج الشهيرة المفسرة للقيادة الإستراتيجية وأبعادها الأساسية في الأدبيات مثل نموذج "اينز"، ونموذج "باسيبيا" ونموذج "هيت وآخرين": (Enz, 2010, Pisapia, J., 2009, Hitt, et al,) (2007) قام الباحثون بصياغة ٤١ مفردة موزعة على خمسة أبعاد للقيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، بناء الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، التغيير من أجل التطوير، الإبداع والابتكار) كما هو موضح بالجدول (٢)

جدول رقم (٢)

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (ن = ٦٤)

معاملات الارتباط بين الأبعاد (الاتساق الداخلي)					معامل ألفا	عدد المفردات	أبعاد أداة الدراسة	
المجموع	5	4	3	2				1
					1.00	0.98	11	التوجه الإستراتيجي
				1.00	0.82**	0.96	9	بناء الثقافة التنظيمية
			1.00	0.86**	0.71**	0.94	8	تمكين العاملين
		1.00	0.83**	0.81**	0.64**	0.97	6	التغيير من أجل التطوير
	1.00	0.81**	0.77**	0.81**	0.82**	0.096	7	الإبداع والابتكار
1.00	0.92**	0.87**	0.91**	0.95**	0.90**	0.98	41	المجموع

*دالة عند مستوى ($\alpha=0,01$)

وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة تم عرضها على (١٠) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، وأبدى المحكمون بعض الملاحظات على صياغة بعض العبارات تم الاستفادة منها في إخراج الأداة في صورتها النهائية، كما يتضح من جدول (٢) وجود معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد الأداة بعضها البعض من جانب، وكذلك بينها وبين الدرجة الكلية للأداة من جانب آخر؛ مما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha Coefficient) ويوضح الجدول (٢) أن قيم معاملات ثبات "ألفا" لجميع

الأبعاد الخمسة وكذلك للدرجة الكلية يفوق المعيار الموصى به (٠,٧٠) في البحوث الوصفية (Nunnally & Bernstein, 1994)؛ مما يؤكد تمتع الاستبانة بدلالات صدق وثبات مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:

ما درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين بديون عام الوزارة؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لكل محور من محاورها، وقد تم الحكم على استجابات أفراد العينة على أدوات الدراسة طبقاً للمعيار الذي وضعه "سيكران" و"بوجي" (Sekaran & Bougie, 2016)، والمذكور في دراسة "إقبال وآخرين" (Iqbal et al., 2021)، للحكم على المتوسطات في حالة مقياس "ليكرت" المكون من خمس نقاط، وقد أُستخدِم هذا المعيار في عدة دراسات أخرى (Gunasekera & Balasubramani, 2020, Ungar et al., 2022) وفي ضوء ذلك تحددت ثلاث فئات للحكم على استجابات أفراد العينة كما يوضحها جدول (٣).

جدول رقم (٣)

دلالات المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

الدرجة	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة	أقل من أو يساوي ٢,٩٩
متوسطة	من ٣ إلى ٣,٩٩
مرتفعة	يساوي ٤ أو أكثر

أ.د بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدي ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر...

ويوضح جدول (٤) في ضوء هذا المعيار نتائج الإجابة عن السؤال الأول.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

م	الرتبة	محاو الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	التوجه الإستراتيجي	3.84	0.87	متوسطة
2	1	بناء الثقافة التنظيمية	4.00	0.85	مرتفعة
3	2	تمكين العاملين	3.92	0.78	متوسطة
4	5	التغيير من أجل التطوير	3.73	0.86	متوسطة
5	4	الإبداع والابتكار	3.78	0.86	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.86	0.77	متوسطة

أظهرت النتائج في جدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة تراوحت بين (٣,٧٨ - ٤,٠٠)، جاء أعلاها بناء الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأخيرة محور التغيير من أجل التطوير بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وبدرجة ممارسة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ككل (٣,٨٦)؛ مما يدل على أن درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان متوسطة، وهذه النتيجة لا تعكس المستوى المأمول، وربما يعود ذلك إلى قلة معرفة مديري الدوائر بمبادئ القيادة الإستراتيجية، وكذلك قلة البرامج التدريبية ذات الصلة بالقيادة الإستراتيجية الموجهة لمديري الدوائر.

وللتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات أداة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات، وفيما يأتي عرض لهذه النتائج حسب كل محور:

المحور الأول: التوجه الإستراتيجي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الأول، كما هي موضحة في جدول (٥).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التوجه الإستراتيجي

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	يحرص مديرو الدوائر على وضع رؤية مستقبلية تحدد وجهة المؤسسة.	3.97	0.94	متوسطة
2	4	يهتم مديرو الدوائر بوضع رؤية المؤسسة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.	3.88	1.00	متوسطة
3	1	يضع مديرو الدوائر أهداف المؤسسة على ضوء الرؤية المستقبلية.	4.05	0.93	مرتفعة
4	3	يعمل مديرو الدوائر على أن تكون الرؤية الإستراتيجية انعكاساً لثقافة وقيم المؤسسة.	3.95	0.97	متوسطة

أ.د بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدى ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري الدوائر...

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	5	يحدد مديرو الدوائر رؤية المؤسسة في ضوء احتياجات ورغبات المستفيدين من المجتمع.	3.83	0.88	متوسطة
6	10	يراعي مديرو الدوائر في رؤية المؤسسة التطورات التكنولوجية الفائقة.	3.69	0.92	متوسطة
7	6	يحرص مديرو الدوائر أن تكون رؤية المؤسسة أكثر مرونة لملاءمة التغيرات المحتملة.	3.81	0.99	متوسطة
8	7	يهتم مديرو الدوائر بدراسة نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات المحيطة عند اتخاذ قرار إستراتيجي.	3.80	0.98	متوسطة
9	11	يحرص مديرو الدوائر على تحديد الخطوط العريضة للمؤسسة لتعزيز وضعها التنافسي.	3.64	0.97	متوسطة
10	8	يعي مديرو الدوائر بالتغيرات البيئية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمؤسسة.	3.83	0.94	متوسطة

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	9	يحرص مديرو الدوائر على ان تكون القرارات الإستراتيجية مرتكزة على بيانات ومعلومات واضحة.	3.83	0.97	متوسطة
المتوسط الحسابي ككل			3.84	0.87	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور التوجه الإستراتيجي تراوحت بين (٣,٦٤ - ٤,٠٥) وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٣) التي نصها " يضع مديرو الدوائر أهداف المؤسسة على ضوء الرؤية المستقبلية. " بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى مدى وعي مديري الدوائر بأهمية صياغة أهداف مؤسسية في ضوء التغيرات المستقبلية لتكون أكثر فعالية، وكان أقلها وبدرجة ممارسة متوسطة العبارتين (٩ و ٦) والتي نصهما "يحرص مديرو الدوائر على تحديد الخطوط العريضة للمؤسسة لتعزيز وضعها التنافسي، " يراعي مديرو الدوائر في رؤية المؤسسة التطورات التكنولوجية الفائقة" وقد يعزى ذلك إلى قلة البرامج التدريبية الموجهة لمديري الدوائر ذات الصلة بالمستحدثات التكنولوجية وتوظيفها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشنفرى (٢٠٢٠) ، والتي أظهرت قلة اعتماد المديرين على الأساليب التكنولوجية الحديثة والاعتماد على الأساليب التقليدية.

المحور الثاني: بناء الثقافة التنظيمية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، كما هي موضحة في جدول (٦).

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور بناء الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	يهتم مديرو الدوائر بإرساء ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.	4.11	0.94	مرتفعة
2	9	يعمل مديرو الدوائر على إتاحة مناخ تنظيمي يساعد على تطوير أداء العاملين.	3.81	1.04	متوسطة
3	7	يحرص مديرو الدوائر على الاستفادة من التغذية الراجعة في تصحيح سلوكيات واتجاهات العاملين في المؤسسة.	3.89	0.98	متوسطة
4	8	يحرص مديرو الدوائر على بناء نظام قيمى يدعم حقوق العاملين ويضمن حسن سير العمل.	3.89	0.98	متوسطة
5	5	يعمل مديرو الدوائر على وضع قواعد لإنجاز المهام بين العاملين	4.02	0.97	مرتفعة

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	4	يشجع مديرو الدوائر العاملين باستمرار للعمل بروح الفريق.	4.06	0.94	مرتفعة
7	1	يدعم مديرو الدوائر تماسك العاملين وترابطهم لأثره الفعال في نجاح وتميز المؤسسة.	4.14	0.85	مرتفعة
8	3	يدعم مديرو الدوائر مجموعة من القيم، مثل: العمل الجماعي، والتعاون، والاتصال الفعال، والعدالة... إلخ.	4.09	0.85	مرتفعة
9	6	يؤكد مديرو الدوائر على دعم الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.	3.95	0.92	متوسطة
		المتوسط الحسابي ككل	4.00	0.85	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور بناء الثقافة التنظيمية تراوحت بين (٣,٨١ - ٤,١٤) جاءت أعلاها العبارة (١٨) التي نصها " يدعم مديرو الدوائر مجموعة من القيم، مثل: العمل الجماعي، والتعاون، والاتصال الفعال، والعدالة... إلخ " بمتوسط حسابي (٤,١٤) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري الدوائر على علم تام بأهمية غرس القيم التنظيمية سالفة

أ.د بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدي ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري الدوائر...
الذكر في إنتاجية الفرد ومن ثم المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وقد يُعزى ذلك
أيضاً- إلى دور مديري الدوائر في بناء شبكة علاقات بين العاملين بشكل يدعم
الثقة بينهم، ويوطد العمل.

المحور الثالث: تمكين العاملين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من
عبارات المحور الثالث، كما هي موضحة في جدول رقم (٧).

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور تمكين العاملين

العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
10	6	يعطي مديرو الدوائر العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.75	0.96	متوسطة
11	4	يتيح مديرو الدوائر للعاملين البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على نحو سليم.	4.02	0.79	مرتفعة
12	8	يدرب مديرو الدوائر العاملين على مهارة اتخاذ القرار وفق أسس علمية رصينة.	3.64	1.01	متوسطة

العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
13	7	يدرك مديرو الدوائر أهمية التمكين في بناء صف ثان من القيادات الإدارية الواعدة.	3.75	0.98	متوسطة
14	3	يقدر مديرو الدوائر أهمية المهارات والقدرات اللازمة لتمكين العاملين في المؤسسة.	4.03	0.89	مرتفعة
15	1	يتابع مديرو الدوائر العاملين في مدى تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم.	4.13	0.88	مرتفعة
١٦	2	يوجه مديرو الدوائر العاملين بأهمية قيمة العمل وتحقيق الأهداف في نجاح المؤسسة.	4.13	0.85	مرتفعة
١٧	5	يحرص مديرو الدوائر على أن تكون السلطات الممنوحة للعاملين تعادل حجم المهام والمسئوليات.	3.89	0.89	متوسطة
		المتوسط الحسابي ككل	3.92	0.78	متوسطة

أ.د. بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدي ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري الدوائر...

يتبين من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور تمكين العاملين تراوحت بين (٣.٦٤ - ٤,١٣) حيث جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة العبارتين (٢٦ و 27) التي نصهما " يتابع مديرو الدوائر العاملين في مدى تنفيذهم للمهام" ويوجه مديرو الدوائر العاملين بأهمية قيمة العمل وتحقيق الأهداف في نجاح المؤسسة" ، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك مديري الدوائر لأهمية المتابعة والتوجيه في نجاح العمل المؤسسي واستدامته.

المحور الرابع: التغيير من أجل التطوير

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الرابع، كما هي موضحة في جدول (٨).

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية والبيئية

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	6	يحرص مديرو الدوائر على تدريب العاملين لمواجهة المشكلات وإيجاد حلول متنوعة لها.	3.61	1.09	متوسطة
2	1	يُدرِك مديرو الدوائر أهمية التغيير البناء في إحداث نقلة نوعية في المؤسسة.	3.94	0.92	متوسطة

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	3	يحرص مديرو الدوائر على استثارة العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	3.72	0.91	متوسطة
4	2	يحرص مديرو الدوائر على تطوير سلوكيات ومهارات العاملين لمواءمة التغيرات المحيطة.	3.78	0.89	متوسطة
5	5	يعمل مديرو الدوائر على تنظيم المؤسسة داخلياً وخارجياً لمواجهة عوامل التهديد والخطورة.	3.66	0.91	متوسطة
6	4	يسعى مديرو الدوائر دائماً إلى التطوير المستمر في ضوء احتياجات الفرد والمؤسسة والمجتمع.	3.67	0.90	متوسطة
		المتوسط الحسابي لكل	3.73	0.86	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور التغيير من أجل التطوير تراوحت بين (٣,٦١ - ٣,٩٤) وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة وربما يرجع ذلك إلى اعتقاد مديرو الدوائر في أهمية التغيير البناء لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وجاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الثانية بدرجة ممارسة متوسطة، وذلك لأهمية سلوكيات وتوجهات العاملين في مواءمة التغيرات المتلاحقة على الأمد القريب

أ.د. ياسر المهدي ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري الدوائر...
 والبعيد، وجاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الثالثة، وربما يرجع ذلك إلى ضعف مديري الدوائر نسبيًا في تحديد مواطن القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم فقدان التأثير والفاعلية في استثارة العاملين، وجاءت العبارات رقم (١)، (٥)، (٦) متقاربة كدرجة ممارسة متوسطة، وربما يرجع ذلك لضعف البرامج التدريبية الموجهة إلى التنمية المهنية للعاملين، وكذلك ضعف تحديد احتياجاتهم التدريبية اللازمة لحدوث الفارق النوعي في المؤسسة.

المحور الخامس: البعد الخامس: الإبداع والابتكار

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية والبيئية

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يُدرك مدير الدائرة أهمية الإبداع والابتكار في تحقيق التنمية الشاملة للفرد وللمؤسسة.	3.96	0.84	متوسطة
2	4	يشجع مدير الدائرة العاملين على توليد أفكار جديدة ومنتجة للمؤسسة.	3.80	0.97	متوسطة
3	5	يشجع مدير الدائرة العاملين الذين يسهمون في حل المشكلات بشكل مغاير للمألوف.	3.71	1.01	متوسطة

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	3	يقنتع مدير الدائرة أهمية كل من الابتكار والإبداع في تنمية مهارات العاملين.	3.85	0.95	متوسطة
5	2	يشجع مدير الدائرة العاملين في طرح الأفكار المبتكرة ذات الفائدة المؤسسية.	3.91	1.0	متوسطة
6	7	يعزز مدير الدائرة العاملين ذوي الأفكار التي تُسهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.	3.55	1.05	متوسطة
7	6	يدعم مدير الدائرة العاملين على استخدام العمليات العقلية لتكوين أفكار متطورة ومنتجة، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي.	3.71	1.13	متوسطة
المتوسط الحسابي ككل			3.78	0.86	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الإبداع والابتكار تراوحت بين (٣,٩٦-٣,٥٥)، حيث جاءت درجة الممارسة لمديري الدوائر متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى فقدان مديري الدوائر ملكة الإبداع والتجديد في المؤسسة، وقد يُعزى إلى ضعف أداء مديري الدوائر في طرح حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وأيضاً يرجع إلى قلة التشجيع من مديري الدوائر للعاملين ذوي الأفكار المبتكرة، ومن ثم انخفاض الروح المعنوية لديهم، والتأثير بالسلب على إنتاجيتهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية تُعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة؟)

أولاً: الفروق التي تُعزى لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test)؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر تُعزى لمتغير الجنس؛ وجدول (١٠) يوضح هذه النتائج.

جدول (١٠)

نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وفقاً لمتغير

الجنس

المتغير	النوع الاجتماعي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التوجه الإستراتيجي	ذكر	34	3.93	0.83	.86	62	.39
	أنثى	30	3.74	0.91			
بناء الثقافة التنظيمية	ذكر	34	4.16	0.72	1.63	62	.11
	أنثى	30	3.81	0.96			
تمكين العاملين	ذكر	34	4.14	0.63	2.49	62	.01
	أنثى	30	3.67	0.87			

المتغير	النوع الاجتماعي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التغيير من أجل التطوير	ذكر	34	3.89	0.55	1.64	62	.11
	أنثى	30	3.54	1.10			
الإبداع والابتكار	ذكر	34	3.82	0.77	.42	62	.68
	أنثى	30	3.73	0.96			
المتوسط الحسابي ككل	ذكر	34	4.00	0.65	1.48	62	.14
	أنثى	30	3.71	0.88			

يتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس؛ حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) في الدرجة الكلية وفي جميع المحاور الفرعية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (أحمد، ٢٠١١)، ودراسة (العيسى والشهري، ٢٠٢٠) وقد يرجع -أيضاً- إلى التزام مديري الدوائر سواء كانوا ذكور أو إناث بالقواعد المنظمة للعمل والتي لا تختلف في تنفيذها وفقاً لمتغير الجنس، باستثناء محور تمكين العاملين لوحظ فروق دالة إحصائية لصالح الذكور، وقد يُعزى ذلك إلى تمتع المدراء الذكور نسبياً بمهارة تفويض السلطة عن الإناث، والتفوق النسبي للذكور عن الإناث في رغبتهم لإنجاز الأعمال والمهام، ومن ثم يعتمد بشكل كبير على مبدأ التمكين.

ثانياً: الفروق التي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وجدول (١١) يوضح هذه النتائج.

جدول (١١)

نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وفقاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة

المتغير	الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التوجه الإستراتيجي	قليلة	33	3.82	0.91	0.23	62	0.82
	كبيرة	31	3.87	0.83			
بناء الثقافة التنظيمية	ذكر	33	4.00	0.90	0.01	62	0.99
	أنثى	31	4.00	0.81			
تمكين العاملين	ذكر	33	3.94	0.76	0.21	62	0.84
	أنثى	31	3.90	0.82			
التغيير من أجل التطوير	ذكر	33	3.61	0.76	1.19	62	0.24
	أنثى	31	3.86	0.95			
الإبداع والابتكار	ذكر	33	3.66	0.90	1.14	62	0.26
	أنثى	31	3.91	0.81			
المتوسط الحسابي ككل	ذكر	33	3.82	0.75	0.44	62	0.66
	أنثى	31	3.91	0.80			

يتضح من الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية أعلى من مستوى الدلالة (٠.٠٥) في جميع المحاور الفرعية، وعلى مستوى الدرجة الكلية. وقد يُعزى ذلك إلى قلة عدد سنوات الخبرة، وربما يرجع إلى تقيد مديري الدوائر بالقوانين واللوائح المنظمة بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، فضلاً عن أن تتمكن من مهارة القيادة الإستراتيجية مرتبط بالتطبيق العملي بغض النظر عن سنوات الخبرة من عدمه، ومن ثم لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى عامل الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلٍ من (عبود، ٢٠٢٠)، ودراسة (بن ناصر، ٢٠١٦)، ودراسة (ماضي، ٢٠١٦).

توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يمكن اقتراح بعض التوصيات التي تهدف إلى معالجة بعض أوجه القصور التي كشفت عنها الدراسة، وتتمثل فيما يلي:
- الاهتمام بتدريب مديري الدوائر على المستحدثات التكنولوجية المعاصرة وتوظيفها في العمليات الإدارية، من خلال برامج للتنمية المهنية ذات الصلة بالوسائل التكنولوجية بالتعاون مع وزارة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
 - إعداد برنامج تدريبي لمديري الدوائر يتضمن مهارات القيادة الإستراتيجية، وكيفية توظيفها في العمل المؤسسي ولا سيما تدريبهم على وضع رؤية طموحة للمؤسسة ومهارة التحليل البيئي للمؤسسة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 - تنمية مهارات تخطيط التعاقب الوظيفي لدى مديري الدوائر بما يمكنهم من تدريب الموارد البشرية الفعالة وإعداد صف ثانٍ من القيادات الإدارية في المؤسسة، واستقطاب العناصر البشرية المتميزة.

أ.د بلقيس الشرعى وأ.د. ياسر المهدى ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر..

- اهتمام مديري الدوائر بوضع نظام قيمى فى المؤسسة يساعء على إرساء الحقوق والواجبات للعاملين، بما يمكنهم من أداء أعمالهم بشكل فعال.
- تأكيد مبدأ تمكين العاملين لدى مديري الدوائر ومنح سلطة مناسبة لأداء الأعمال بجدارة وإتقان.
- أن يساعء مديرو الدوائر العاملين على طرح حلول مختلفة للمشكلة، ومن ثم اختيار الأنسب لها، من خلال برامج تعزيزية معنويًا وماديًا.
- أن يُدرك مديرو الدوائر حجم التحديات المحيطة، ومن ثم دعم العاملين وتدريبهم لمواجهة التغيرات المفاجئة داخل المؤسسة وخارجها، من خلال وضع خطة لإدارة التغيرات.
- دعم مديري الدوائر للعاملين فى المؤسسة على إنتاج أفكار بناءة وعملية تسهم فى تحسين جودة العمل، من خلال إعطائهم مساحة ودرجة من الحرية للعمل بشكل إيجابى ومنتج.
- تشجيع مديري الدوائر على العمل المبدع، ومنح مكافأة للموظفين المبدعين نظير أفكارهم وحلولهم المتجددة لأي طارئ قد يحدث فى المؤسسة، من خلال إنشاء صندوق مالى مخصص لدعم المبدعين.
- اهتمام مديري الدوائر بالأفكار التى تخلق قيمة مضافة للمؤسسة، وتجعلها ذات ميزة تنافسية، من خلال تشكيل فريق منوط به دعم وتعزيز الأفكار البناءة.
- إعداد دليل إجرائى عن القيادة الإستراتيجية بحيث يتضمن الجانب النظرى، والعملية لها.
- إدراج بعض الممارسات المرتبطة بالقيادة الإستراتيجية، بصورة مباشرة فى بطاقات الوصف الوظيفى لمديري الدوائر.

- توفير الإمكانيات المادية والتقنية لدعم ممارسات القيادة الإستراتيجية، مثل: عقد برامج إنمائية لمديري الدوائر.
- الاهتمام بدعم مديري الدوائر وإعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تجعلهم قادرين على تحقيق الخطط الطموحة للمؤسسة.
- بناء صف ثان من القيادات الإدارية، وتشجيعهم على طرح الأفكار المبدعة والمنتجة، من خلال إعداد برنامج تدريبي للمرشحين لشغل مناصب قيادية، وإعداد اختبارات لهم.
- التأكيد على توزيع المهام وفقاً للقدرات والإمكانات، فضلاً عن متابعة مديري الدوائر المستمرة لمدى تحقيق المهام الموكلة إليهم.
- تشجيع القيادات الإدارية العليا لمديري الدوائر ذوي الممارسات القيادية الإستراتيجية، وتعزيزهم معنوياً ومادياً.
- نشر الثقافة التنظيمية التي تحث على العمل الجماعي، والاتصال، والتعاون، والعدالة...إلخ.
- التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وكذلك رسم سياسات المؤسسة وخططها الطموحة.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- أبو هنتلة، خالد، صلاح، يحيى. (٢٠١٤). القيادة التحويلية وإدارة التغيير. من بحوث المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، المنعقد في عمان، ص ص ١-١٤.
- أحمد، أشرف السعيد والفقير، محمد هادي علي. (٢٠١١). القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 146، ج ١، ص ص ٥٧١-٦١٥.
- بدوي، أحمد. (١٩٨٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري.
- الحبسي، رضية. (٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة للتمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في سلطنة عمان. معهد الإدارة العامة، ٣٨ (١٤٤)، ١٤٧-١٥٢.
- الحجري، حميد. (٢٠٠٦). أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عمان. معهد الإدارة العامة، س ٢٨ ع ١٠٤، ١٤٣-١٥٠.
- الزهراني، إبراهيم. (٢٠١٨). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٢ (٢)، ١٨٩-٢٣٨.

- سالم، صلاح. (٢٠١٦). دور القيادة الإستراتيجية في زيادة كفاءة برامج التسويق الأخضر: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٧، ٧١٩-٧٥١.
- العازمي، منيرة. (٢٠٢١). متطلبات تنمية القيادة الإستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت: دراسة تحليلية. *جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٥(١)، ١١٣-١٥٠.
- العامري، عبده، وغالب، عبد القهار. (٢٠٢٢). دور القيادة الإستراتيجية في بناء رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤٤، ٦-٤٣.
- عبد الحميد، جابر، وكاظم، أحمد. (٢٠٠٢). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. دار النهضة العربية للنشر.
- عبد الله، جعفر. (٢٠١٥). القيادات الإستراتيجية وأثرها في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية بمحافظة أديا الأردن. *رسالة ماجستير*، السودان، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية. ص ١-١٣٩.
- عبد الله، شيماء، وآخرون. (٢٠٢٠). معوقات توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. *كلية التربية جامعة قطر*، ١٥، ١٧٤-٢١٣.
- عبد الله، غزيل، والشهري، صالحة. (٢٠٢٠). القيادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠(١)، ٢٠١-٢١٤.

أ. دبلقيس الشرعى وأ. د. ياسر المهدى ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر...

- عبود، مد الله. (٢٠٢٠). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، ٤٠(١)، ١٩٣-٢١٠.
- عمر، جيهان. (٢٠١٩). دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ٣٥(٤)، ٩٣-١٤٣.
- اللقاني، أحمد والجمال، علي. (٢٠٠٣). *معجم المصطلحات التربوية، المعرفة، عالم الكتب*.
- اللواتية، فاكهة. (٢٠٢١). القيادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر* ١٧، ١٢٥-١٦٠.
- المعاضيدي، معن، والطائي، أيمن. (٢٠١١). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي. *جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد*، ٣٣(١٠)، ١١١-١٣٩.
- مهدي، جوان. (٢٠١٣). علاقة القيادة الإستراتيجية بالإبداع المنظمي دراسة استطلاعية في المعهد التقني بابل، جامعة بابل. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، ٥(٢)، ١-٢١.
- نيوتن، لين د، و ب. نيوتن، دوجلاس. (٢٠١٤). الإبداع في مجال التعليم في القرن الحادي والعشرين. *مجلة مستقبلات*، ٤٤(٤)، ٩١١.

ثانياً؛ المراجع الأجنبية

- Ali, H., & Zulkipli, I. (2019). Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders. *European Journal of Training and Development*, 43 (1/2), 21-38.
- Azbari, M., Mohsen, A., Milad, H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of the University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, 453-464.
- Bhattacharyya, S., & Jha, S. (2018). Strategic Leadership Models and Theories, USA, Emerald Publishing Limited.
- Bryan, M. Strategic Leadership and Change Management, <https://slideplayer.com/slide/10506460/>, Available on the Worldwide, 2/5/2022.
- Chan, C. (2018). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management, Administration & Leadership*, 46(4), 679-691.
- Davies, B. & Davies, B.J. (2010). Strategic Leadership, *International Encyclopedia of Education*, Third Edition, USA, Elsevier, Available on the World Wide,

<https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/strategic-leadership>. Accessed at 2/5/2022.

- Davies, B., & Davies, B J. (2009). Strategic Leadership. In The Essentials of School Leadership. Brent Davies (Editor), USA, SAGE Publications.
- Davies, B., & Davies, B J. (2013). The Nature and Dimensions of Strategic Leadership. In *Principles of School Leadership*, SAGE Publications.
- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2013). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. International Conference on Education & Educational Psychology, ICEEPSY, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112, 982 – 985.
- Egwakhe, J., Dada, A., Adeoye, I. (2019). Strategic Leadership Dimensions and Competitive Advantage: Perspective of Service Firms in Lagos and Ogun States. Nigeria. *International Journal of Management and Business Research*, 8(5), 58-67.
- Enz, C. (2010). *Hospitality Strategy Management: Concepts and Cases*, Second Edition, John Wiley & Sons Inc .

- Gunasekera, C., & Balasubramani, R. (2020). Use of Information Communication Technology by School Teachers in Information Provision: An analysis of Sri Lankan perspective. *Library Philosophy & Practice* (e-journal). 4152.
- [Hamel, G., & Prahalad, C.K. \(2005\). *Strategic Intent*. <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent>, Accessed at 1/10/2022.](https://hbr.org/2005/07/strategic-intent)
- Henry S, W., Teryl L, J. (2013). Strategic leadership in schools. *Education*. 133(3), 350-355.
- Hieu Vu, M. (2020). Employee Empowerment and Empowering Leadership: A literature Review. *Technium*, 2(7),20-28.
- [Hitt, M., Ireland, R D., Hoskisson, R. \(2007\). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization - Concepts and cases*. Thomson Higher Education.](#)
- Iqbal, Q., & Piwovar-Sulej, K. (2021). Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20.

- *Khumalo, S. (2018). Promoting Teacher Commitment Through the Culture of Teaching Through strategic leadership practices, Gender & Behavior, 16(3).*
- Kılıç, F. (2022). The Role of Strategic Leadership in Innovation Performance. Journal of Business and Management, 10, pp. 654-669. *Gender & Behaviour*, 16(3), 12167-12177.
- Leseketeti, N., & Waithaka, P. (2020). Strategic leadership and Performance of Secondary Schools in Sampuru Central SUBCOUNTY. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 13(9), 104-128
- Mui, Helen Kong, Basit, A., Hassan, Z. (2018). The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia. *Journal of Leadership and Management* 13, 154-166.
- Nunnally J C., & Bernstein I H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), 248-292.

- Panico, C.R. (2004).
<https://www.ipmcinc.com/executives/c-richard-panico/>.
- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader- New Tactics for a Globalizing World*. Information Age Publishing, USA.
- Sales, F., & Holak, B. *strategic leadership*, Available on the *Worldwide*
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-leadership>, Accessed at 2/5/2022
- Shafritz, J., Koeppe, R., Soper, E. (1988). *The Facts on File Dictionary of Education*, Library of Congress in Publication Data.
- Syafitri, R., Ahadia, A., Hayati, K. (2021). *The Effect of Strategic Leadership on Employees Creativity by The Mediation of Voice Behavior*. *International Journal of Economics and Management Studies*, 8(1), 91-97.
- Ugaddan, R., & Park, S. (2017). Quality of leadership and public service motivation A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30 (3), 270-285.

- Ungar, R., Wu, L., MacLeod, S., Tkatch, R., Huang, J., Kraemer, S., ... & Yeh, C. (2022). The impact of COVID-19 on older adults: Results from an annual survey. *Geriatric Nursing*, 44, 131-136.