

القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري  
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من  
وجهة نظر مساعدي المديرين

**Strategic Leadership and its Relationship of  
Competitiveness of Public Secondary School  
Principals in Amman Governorate  
from the Assistants Point of View**

إعداد

سناء كاسب عواد الرقاد

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار-2020

## تفويض

أنا سناء كاسب عواد الرقاد، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً، للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: سناء كاسب عواد الرقاد

التاريخ: 2020 / 06 / 06.

التوقيع:   
سناء كاسب عواد

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين "

للباحثة: سناء كاسب عواد الرقاد

وأجيزت بتاريخ: 31 /05 /2020.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د أحمد فتحي أبو كريم	رئيساً ومشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. أمجد محمود درادكة	عضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د. أحمد محمود رضوان	عضواً خارجياً	جامعة اليرموك	

## شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى بدايةً، وأحمده على توفيقه وإعانتى حتى أكملت هذه الدراسة. وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتنا العزيزة جامعة الشرق الأوسط والقائمين عليها رئيساً وأعضاء وإداريين وأكاديميين، -أدامها الله نبراساً- للعلم-.

كما أتقدم بعظيم الشكر إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم الذي تواضع بقبول الإشراف على رسالتي ومتابعتها وتوجيهي، فكان له عظيم الأثر أن ترى هذه الرسالة النور، كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الرسالة وعلى ملاحظاتهم التي ساهمت في إثرائها، وأتقدم أيضاً بخالص شكري وتقديري إلى عميد كلية العلوم التربوية الأكرم وجميع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في قسم الإدارة والمناهج الذين قدموا لنا العلم والمعرفة، دمت منارة للعلم وذخراً للامة.

كما أتقدم بخالص شكري للأساتذة التربويين والأكاديميين الذين قاموا بتحكيم أداتي الدراسة، حيث كان لأرائهم الأثر الكبير في زيادة درجة الصدق الظاهري لهما. ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس ومساعدتهم في محافظة العاصمة عمان لتسهيل مهمتي في تطبيق أداتي الدراسة، وأتقدم كذلك بالشكر لكل من مهد لنا طريق المعرفة والعلم والرشد والسداد.

الباحثة

## الإهداء

### والدي العزيز

إلى من مهدّ لي العيش بهناء ورخاء  
إلى من علمني العطاء دون انتظار  
إلى من منحني الحب والحنان والعزة والكبرياء  
إلى من زرع في قلبي حب العلم وشغف المعرفة  
ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه (إلى روح والدي)

### أمي الحبيبة

إلى من وهبتي الحياة والتفاني والأمل  
إلى بسمّة الحياة وسر الوجود  
إلى من كان ولازال دعاؤها سر نجاحي  
أطال الله بعمرها وبارك لنا فيها

### زوجي المهندس منهل الغالي

إلى رفيق دربي وشريك حياتي  
سندي ومنار أمنياتي ومصدر دعمي  
الذي طالما أمدني بعلمه وثقافته  
كلما أتعبني المسير

### أخواني... أخواتي

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي  
صمّام قلبي... وأمان روحي... وملاذي وعزوتي  
أبنائي... بناتي

إلى فلذات كبدي الذين يشكلون شعلة حماسي

الذين تحمّلوا معي معاناة هذه الرسالة

نور عينيّ أولادي (عمر ومحمد)

ونبض روحي بناتي (ملك وماسة)

إلى كل من كان عوناً لي في حياتي

وأضاء ظلمةً كانت خفيّة بزواية من زوايا ذاكرتي وروحي وقلبي  
ليفتح من خلالها آفاق عطاء تنير الدرب وتضفي جمالاً لسعادة معسولة بمحبة وإخاء

في ظلّ مسيرتنا وخوضنا تجارب الحياة.

اليكم جميعاً أهدي عملي المتواضع

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الملحقات
ل.....	الملخص باللغة العربية
ن.....	الملخص باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
6.....	هدف الدراسة وأسئلتها
7.....	أهمية الدراسة
9.....	مصطلحات الدراسة
10.....	حدود الدراسة
10.....	محددات الدراسة

### الفصل الثاني: الأدب النظري ودراسات سابقة

12.....	أولاً: الأدب النظري
49.....	ثانياً: دراسات سابقة ذات الصلة
59.....	ثالثاً: ملخص دراسات سابقة وموقع الدراسة الحالية منها

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

62.....	منهج الدراسة
62.....	مجتمع الدراسة
64.....	عينة الدراسة

65	أداتا الدراسة.....
66	أولاً: استبانة القيادة الاستراتيجية.....
66	صدق استبانة القيادة الاستراتيجية.....
68	ثبات أداة القيادة الاستراتيجية.....
69	ثانياً: استبانة القدرة التنافسية.....
70	صدق استبانة القدرة التنافسية.....
72	ثبات الأداة الثانية (القدرة التنافسية).....
73	تصحيح مقياسي الدراسة.....
74	متغيرات الدراسة.....
74	المعالجة الإحصائية.....
75	إجراءات الدراسة.....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

78	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
92	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
97	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

103	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
109	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
112	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
113	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
115	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
117	التوصيات.....

#### قائمة المراجع

119	المراجع العربية.....
122	المراجع الأجنبية.....
129	الملحقات.....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزع أفراد الدراسة من المساعدين في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء	63
2-3	توزع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة لدى مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان	64
3-3	توزع أفراد الدراسة من المساعدين في أربعة ألوية في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء	65
4-3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لاستبانة القيادة الاستراتيجية	67
5-3	معاملات ارتباط فقرات مقياس أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية	68
6-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة القيادة الاستراتيجية (كرونباخ ألفا)	69
7-3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لاستبانة القدرة التنافسية	71
8-3	معاملات ارتباط فقرات مقياس أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة تحقيق القدرة التنافسية	71
9-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة القدرة التنافسية (كرونباخ ألفا)	72
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	78
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	80
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تحليل البيئة الخارجية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	81



82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تحليل البيئة الداخلية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	13-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	14-4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال التقويم والمتابعة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	15-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	16-4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال رأس المال البشري مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	17-4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الريادة والإبداع مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	18-4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال القدرة التكنولوجية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	19-4
91	العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة تحقيق القدرة التنافسية لديهم	20-4

93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	21-4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	22-4
95	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	23-4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي-ماجستير فأعلى)	24-4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	25-4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	26-4
99	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	27-4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي-ماجستير فأعلى)	28-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
130	الاستبانان بصورتها الأولى	1
141	قائمة بأسماء المحكمين	2
142	الاستبانان بصورتها النهائية	3
146	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
147	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الثانوية الحكومية	5
148	البراءة البحثية	6

## القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين

إعداد

سناء كاسب عواد الرقاد

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: أداة القيادة الاستراتيجية، وأداة القدرة التنافسية وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وقد تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من أربع ألوية، وهي: لواء قسبة عمان، ولواء الجامعة، ولواء ماركا، ولواء القويسمة، إذ تكونت عينة الدراسة من (169) مساعداً ومساعدة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. (ارقام المتوسطات والعلاقة الارتباطية).

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، وأن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق القدرة التنافسية وقد بلغت (0.943). وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخدمة، في حين هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة (ماجستير فأعلى). وكما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية، تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، في حين كان هناك فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة (ماجستير فأعلى). وأوصت الدراسة بضرورة قيام قادة المدارس بصياغة رؤية ورسالة طويلة الأجل لمؤسساتهم التعليمية شاملة أهداف استراتيجية، وواقعية، وقابلة للتطبيق والقياس والتعديل، للتوصل إلى أفضل المخرجات التربوية والتعليمية. وإنشاء نظام لإدارة المخاطر والأزمات والتحديات يتضمن خطط مرنة قابلة للتعديل والتطوير وفقاً لنوع وشدة التحديات، وتشكيل فرق عمل موزعة عليها المهام لتقديم الدعم والمساعدة لقادة المؤسسات التعليمية.

**الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، القدرة التنافسية، مساعدو مديري المدارس.**

**Strategic Leadership and Its Relationship of Competitiveness of Public  
Secondary School Principals in Amman Governorate  
From Principals Assistants Point Of View**

**Prepared By:**

**Sana'a Kaseb Awad Al Raggad**

**Supervisor By:**

**Prof. Ahmad Fathe AbuKaream**

**Abstract**

This study aimed to identify strategic leadership and its relationship the competitiveness of public secondary school principals in Amman governorate from principals' assistants' point of view. To achieve the objective of the study a descriptive correlation survey method was used and developed two tools: strategic leadership questionnaire, and competitiveness questionnaire and it was verified and validated. A random cluster sample consisting of four districts have been identified, namely: the Kasbah district, the university district, the Marka district, and the Qweismeh district. The study sample consisted of (169) assistants, they were chosen by the stratified random method.

The results of the study indicated that the degree of public secondary school principals in the capital Amman governorate practicing strategic leadership was high which the mean reach (3.77).furthermore, the capital Amman governorate from the point of view of assistant directors was also high which the mean reach (3.82). The results also showed a statistically significant correlation between the averages of the response of the principals' assistants' to the degree to which high school principals in the Amman governorate practicing strategic leadership and their relationship in achieving competitiveness whivh reach (0.943). The results indicated that there were no statistically significant differences between the averages of the response of the study sample individuals to the degree of the practice of the principals of public secondary schools in the capital of Amman for strategic leadership due to the gender, and years of service variable. While there were statistically significant differences between the averages of the response of the study sample individuals due to the variable of the academic qualification In favor of the category (Master and above). Furthermore, there

were no statistically significant differences between the averages of the response of the study sample to the degree of achieving competitiveness among public secondary school principals in the capital Amman governorate, due to gender and years of service variable. while there were statistically significant differences between the averages of the response of the study sample individuals due to the variable of the academic qualification In favor of the category (Master and above).

The study recommended that school leaders should formulate a long-term vision and message for their educational institutions, including strategic, realistic, applicable, measurable and adjusting goals to achieve the best educational outcomes. Moreover, establishing a system to manage risks, crises and challenges that includes flexible plans that can be adjusted and developed according to the type and severity of challenges, and the formation of task forces distributed over them to provide support and assistance to leaders of educational institutions.

**Keywords: Strategic Leadership, Competitiveness, Principal assistants.**

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها



## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

يؤدي التعليم في خضم العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً حيوياً في تطور المجتمعات وتقدمها، لذا سعت العديد من المؤسسات التربوية والتعليمية إلى تفعيل دور النظام التربوي وتجويد مخرجاته، بحيث يتكيف مع التغيرات الداخلية والتحديات الخارجية، وتوظيفها في النهوض بالعملية التعليمية التعلمية إلى أعلى المستويات، ودعم الموهوبين والمتفوقين ورعاية الأفراد والنهوض بهم بما يضمن تحقيق بيئة جاذبة للإبداع والإبتكار، لدفع عجلة التنمية الاقتصادية.

ولقد أضحت المدرسة تشكل الركيزة الأساسية لتعزيز التربية الفكرية والثقافية والأخلاقية لدى الطلبة؛ إذ يعهد إليها دور التنشئة الاجتماعية لهم من خلال اعتماد منهج وفلسفة تعليمية دقيقة تخضع لمعايير وضوابط محددة، وتهدف في المقام الأول إلى غرس الدافعية في الطلبة نحو التعلم، واكتساب المهارات المتنوعة، التي من شأنها تطوير ذاتهم، وتنمية بنيتهم المعرفية، وبلورة أفكارهم الى أعمال مثمرة وقيمة (الحوشان، 2015).

ويعدّ القائد أحد أهم مرتكزات التغيير الاجتماعي؛ فهو يحتل مكانة بارزة كواحد من أنجع وسائل الإصلاح والتقويم في معظم البلاد على اختلاف وجهات نظر سياستها التربوية، وأصبحت نتائج هذه الإدارة التربوية منوطة بشكلٍ كبير بنوع القيادة التي يتبعها، فالقائد الناجع قادر على تعزيز أداء المدرسة ومساعدتها في حل مشكلاتها التعليمية، وتحسين رؤيتها للمستقبل، ومن هنا تبلورت فكرة القيادة الاستراتيجية كنوع من القيادة التي تدعو إلى استخدام التخطيط بعيد المدى المدروس؛ لتحسين أداء المدرسة والنهوض بها (Deeboonmee & Ariratana, 2014).

وثُعدَّ القيادة الاستراتيجية من المواضيع الأكثر أهمية في السياسات التعليمية، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين أدائها، بإتاحة الفرص المناسبة لها لاكتساب أفضل الطرق والأساليب في نقل المعرفة والمهارات للطلبة بما يحقق متطلبات التنمية فيها ( Chatchawaphun, Julsuwan & Srisa-ard, 2016).

ويرى إسماعيل، كنانان ومحمد (Ismail, Kanesan & Muhammad, 2018) أن القيادة الاستراتيجية تتمحور حول قدرة القائد على تصور استراتيجية المدرسة وصياغة رؤيتها، وتحفيز الآخرين وإقناعهم بالحصول على تلك الرؤية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لتوجيه جهود الأفراد لإحداث تغيير استراتيجي بعيد المدى.

وتشكل التنافسية مقصد تسعى إلى تحقيقه المؤسسات التعليمية، إذ تستخدم العديد من الاستراتيجيات والإمكانيات من أجل تحسين المخرجات التعليمية وتعزيز القدرة التنافسية، مستخدمة الذكاء التنافسي وتنمية قدراتها والنهوض بسياساتها التعليمية كي تتفوق على نظيراتها، وتكون محط أنظار وقدوة يتبعها جميع المدارس الأخرى (العباد، 2017).

ونظراً لأن بيئة التعليم اليوم أصبحت أكثر تعقيداً وتنافسية، مما دفع قائدي المدارس إلى المشاركة في تطوير قدرات مختلفة من شأنها تعزيز تقديم الخدمات لطلابها، ومع مثل هذا النوع من المنافسة، لا يتعلق الأمر فقط بتوفير التعليم ولكن بجعله فريداً، وتطوير بيئات آمنة وجاذبة (Jabbar, 2015).

ولتتمكن المدارس تحقيق القدرة التنافسية، لا بد من أن توفر نظاماً تعليمياً متنوعاً وشاملاً يتميز عن غيره من الأنظمة، إذ يدفع الطلبة ويحفزهم إلى السعي جاهدين إلى استكمال دراستهم

واكتساب المعرفة والمهارة المتميزة، فالتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي فرضتها العولمة، كان لها دور جوهري في تطبيق مبدأ ومفهوم التميز بالأنظمة التعليمية الوطنية والدولية والتشجيع على إرساءها (Tan, Goh, Yeo, Ching & Chan, 2017).

ومما سبق، يمكن ملاحظة أن العملية التعليمية التعلمية عملية متغيرة ومتجددة تحتاج إلى أساليب إدارية حديثة ومتطورة تقوم بقيادة وتنظيم عملياتها، وتضمن الاستمرارية والريادة والتحسين الدائم في الأداء وتطوير الأهداف وإيجاد البدائل الواقعية للارتقاء بمستوى تعليمي منافس.

### مشكلة الدراسة

تكتسب القيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التعليمية بالاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وما يترتب عليه من تنظيم للعمليات الإدارية ومواجهة التحديات الخارجية، وما يتبع هذه العمليات من توجيه وتعديل بما يحقق التنسيق بين هذه الوظائف لضمان تحقيق المخرجات الرائدة.

يواجه بعض القادة صعوبة في إشراك المؤثرين والمتأثرين بعملية اتخاذ القرارات، وضعف تطبيق ثقافة الابتكار والانفتاح الاستراتيجي في ممارساتهم الإدارية، إذ ينبغي أن يكون القادة قادرين على ربط ممارساتهم القيادية بثقافة المدرسة الأوسع نطاقاً، وبالتالي تقديم تأثير إيجابي مستمر من خلال الأفراد وفرق العمل (Badah, Amal, Akroush & Al Shobaki, 2013).

وأشار الحربي (2008) إلى أن نجاح العملية التربوية يتوقف على القائد الاستراتيجي القادر على إدارة أركان العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية تحقق القدرة التنافسية لدى المؤسسة التعليمية، وقد أوصت دراسة الزهراني (2018) بضرورة القيام بدراسة عن القيادة الاستراتيجية في بيئات أخرى

لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة وتنميتها، وأوصت الخطة الاستراتيجية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم بدعم من اليونيسكو (وزارة التربية والتعليم، 2018) بدعم القيادة لعمليتي التعلم والتعليم من خلال تحديد الأولويات والاحتياجات وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تقوم بمتابعة العملية التعليمية وتقييمها وتحدد إنجازاتها.

ونظراً لزيادة المنافسة بين المدارس الحكومية في الأردن بشكل كبير، وبسبب التغيرات السريعة في مناخ العمل والسعي المتواصل إلى التميز، تم استحداث جوائز تزيد من دافعية القائد لتحسين ممارساته الإدارية مثل جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز، فقد تضمنت الجائزة عدة معايير لتحقيق استراتيجيات قيادية ذات كفاءة عالية، تساعد في زيادة نمو المدرسة وتمتلك المرونة في الاستجابة لأي تحديات قد تطرأ في الوقت الحالي والمستقبل، والقدرة على إدارة الأزمات من خلال التحكم بالآثار السلبية وتخفيف انعكاساتها، وتطويرها لصالح مدارسهم، والتنبؤ بالمسار الصحيح والتوجه المثالي (العطيات، 2013)، كما أوصت دراسة أكبر (2017) بضرورة ترسيخ قيم القدرة التنافسية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية، كذلك أوصى مؤتمر التطوير التربوي (2019) الذي أقامته وزارة التربية والتعليم بإعادة هيكلة التخصصات المهنية إذ يتلاءم مع برامج التعليم العالي وسوق العمل، الأمر الذي يعزز القدرة التنافسية بين المدارس، لذلك يتعين تشكيل فرق فاعلة لممارسة القيادة الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق القدرة التنافسية، ورفع مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل برأس المال البشري الذي يعد أساساً لتحقيق التنمية الاقتصادية.

وفي ضوء عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم ما بين معلمة للمرحلة الثانوية، ومساعدة إدارية بلوائى القويسمة وسحاب، واطلاعها على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي أعدت لهذا المجال، لاحظت ضرورة البحث في موضوع القيادة الاستراتيجية لما لها من أهمية بالغة على سير

العملية التعليمية بالتزامن مع التحديات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية كزيادة أعداد الطلبة والهجرات المجاورة، والأزمة الصحية التي تعرضت لها البلاد مؤخراً من جائحة (فايروس كورونا المستجد)، وما تبعها من تغير استراتيجيات التدريس والاستعاضة عن التعلم التقليدي بالتعلم عن بعد واستحداث المنصات الإلكترونية وما رافقها من تأهيل وتدريب، ومن هنا تأتي الحاجة إلى وجود القيادة الاستراتيجية كأداة مهمة لتوجيه المؤسسة التعليمية من خلال تنظيم جهود كادرها الإداري والتعليمي المرتبط برؤية استراتيجية محددة تستثمر الإمكانات البشرية والمادية والمالية الاستثمار الأمثل لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية؛ للنهوض بمستوى المخرجات التعليمية. وبالتالي جاءت مشكلة الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين.

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة

الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

2. ما درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان

من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين

لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة

الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق القدرة التنافسية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية، تعزى

لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة تحقيق

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية، تعزى لمتغيرات

الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي من خلال البحث في متغير القيادة

الاستراتيجية وعلاقته بمتغير القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان، وفيما يأتي استعراض لأهمية الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي:

### الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة بالآتي:

• تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية، والقدرة التنافسية) بشكل

يسهم في تحليل مضامينها، وتعرف أهميتها وأبعاد المتغيرين عن طريق جمع وتحليل آراء

الباحثين.

- نقطة انطلاق لأبحاث أخرى بما توفره من إثراء للأدب النظري في مجال القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية والعلاقة بينهما.
- إثراء المكتبات العربية والمكتبة الأردنية بمرجع ذي أهمية للأكاديميين والتربويين.

### الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية بالآتي:

- يؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية بما فيها من معلمين وإداريين ومشرفين تربويين من خلال تعريفهم بالقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية وكيفية تفعيلها للنهوض بالعملية التعليمية التعلمية.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تلفت انتباه الإدارات التربوية لأهمية تعزيز القدرة التنافسية، وأهم الاستراتيجيات اللازم اتباعها لتحسينها وعكسها على المؤسسة التعليمية إذ تستطيع إدارة الأزمات التي تتعرض لها وتسيرها نحو رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية والإنتاجية العملية.
- يؤمل أن يستفيد الباحثون من خلال جعل الدراسة الحالية منهجاً يعتمد عليه لدراسات مماثلة واستخدامها مرجعاً لهم.
- يؤمل أن تساعد الجهات المعنية وأصحاب القرار وجهات الإشراف بتطوير المخرجات التعليمية للالتحاق ببرامج تدريبية من شأنها رفع كفاءة القادة الاستراتيجيين لتحقيق القدرة التنافسية في مدارسهم.
- يؤمل أن يتم الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تحسين مخرجات العملية التعليمية، وأن تكون منطلقاً لدراسات مشابهة في مجتمعات مختلفة.

## مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة على العديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً" على النحو الآتي:

### القيادة الاستراتيجية

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها "القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتصوره، والمرونة في إنجاز الأعمال، وتحسين الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات طوعية تعزز احتمالات نجاح المؤسسة على المدى الطويل مع الحفاظ على المخرجات التعليمية على المدى القصير" (Ismail et al., 2018: 486).

وتعرف القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها الممارسات التي يتبعها قائد المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، والتي تتمثل بجوانب القيادة مع تنظيم العمليات الإدارية وتنسيقها، ليتم تحسين الخدمات التعليمية للطلبة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والحصول على نتائج إيجابية طويلة المدى، والتي تم قياسها من خلال استجابة مساعدي المديرين على الاستبانة الخاصة بالقيادة الاستراتيجية التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض.

### القدرة التنافسية

تعرف على أنها " امتلاك المدرسة المهارة والموارد التي تمكنها من تقديم قيمة ومنافع أكبر للطلبة، إذ تتفوق على منافسيها على الصعيدين المحلي والعالمي، والمحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية على المدى الطويل، مما يمنحها القدرة على تحقيق أهدافها، وتحسين مخرجاتها التعليمية" (Huang, 2012: 10).

وتعرف القدرة التنافسية إجرائياً بأنها قدرة المدارس الحكومية في العاصمة عمان على تقديم خدمات تعليمية تلبى معايير جودة المخرجات التعليمية للمجتمع المحلي والعالمي بالاستثمار الأمثل



للإمكانيات والموارد المتاحة إذ يمكنها من الحصول على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للمدارس، والذي تم قياسها من خلال استجابة مساعدي المديرين على الاستبانة الخاصة بالقدرة التنافسية التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض.

**مساعد مدير المدارس:** يعرف بأنه الساعد الأيمن لمدير المدرسة والذي يقوم بتنظيم كافة الشؤون الإدارية والفنية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف العامة والأهداف التربوية وفقاً لما جاء في قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في المحافظة العاصمة عمان.

- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة الحالية على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة في

الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020/2019.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على القيادة الاستراتيجية، والقدرة التنافسية.

### محددات الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداتي الدراسة وثباتهما، ودقة وموضوعية استجابة أفراد

العينة المتمثلين بمساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان

وأمانتهم العلمية في استجابتهم على الاستبانتين المعدتين لغرض هذه الدراسة، كما أن تعميم

نتائجها لن يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المشابهة له.

**الفصل الثاني**  
**الأدب النظري ودراسات سابقة**

## الفصل الثاني

### الأدب النظري ودراسات سابقة

تناول الأدب النظري في هذا الفصل ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، كما ويتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

تم في هذا الجزء بعرض أهم عناصر الأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

#### 1- القيادة الاستراتيجية

تعد القيادة وظيفة مهمة في المؤسسات التعليمية؛ إذ تساعد على زيادة الكفاءة وتحقيق أهدافها التنظيمية، وذلك من خلال التأثير بالمرؤوسين، ورفع مستوى توقعات الأداء لديهم، وتظافر جهودهم نحو تحقيق مخرجات التعليم، بامتلاك القادة الصفات القيادية التي تؤهلهم لتسيير أمور المؤسسة التعليمية.

#### القيادة

عرف البديري (2005: 87) القيادة بأنها "كل مساهمة في بناء أهداف الجماعة وتحقيقها، ولا تقتصر القيادة على الإداري بل يمكن أن يسهم فيها كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة".

عرف حمادات (2006: 16) القيادة بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

وعرف عماد الدين (2006: 41) القيادة بأنها " ممارسة التأثير على الأفراد إذ يتعاونون معاً في سبيل تحقيق هدف مشترك، وينبغي أن يكون الهدف أساسياً وجوهرياً لكل الأفراد العاملين في المؤسسة".

ويمكن تعريف القيادة بأنها عملية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بالمرؤوسين من خلال الممارسات والصفات والمواقف القيادية التي ينتهجها، إذ يعمل على تنظيم وتوجيه السلوك على نحو إيجابي وفعال.

### مفهوم القيادة الاستراتيجية

أن ما أحدثته العولمة من تأثير كبير على جميع مجالات الحياة، إذ جعلت العالم قرية صغيرة، وما تبعه من تطور تكنولوجي مذهل ساهم في دفع المؤسسات التربوية أن تعزز جهودها القيادية وسياساتها، من أجل إبراز مخرجاتها التعليمية، واستقطاب أكبر عدد من الطلبة في مختلف التخصصات، وتوفير نوعية من التعليم تتميز بجودة عالية وكفاءة كبيرة، وتصميم خطة منهجية لإدارة الأزمات والاستعداد للتحديات والتنبؤ بها قبل ظهورها، وقيادة التحديات لصالح العملية التعليمية.

يعرف حامد (2009: 150) القيادة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تتضمن تصميم القرارات ذات الأثر طويل الأجل وتنفيذها وتصميمها، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل".

عرف صالح ومحمد (Salleh & Mohamad, 2015: 1) القيادة الاستراتيجية على أنها "قدرة القائد على الاستثمار الأمثل للفرص والموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة ومقدرته على توفير بيئة عمل صحية يسودها التعاون والترابط والإبداع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".

وينظر إلى عملية القيادة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تصميم الخطط وتفيذها ومراقبتها، لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها الاستراتيجية داخل البيئة الإدارية التي تعمل فيها (Prasertcharoensuk, & Tang, 2017).

و عرف الزهراني (2018: 198) القيادة الاستراتيجية بأنها "عدد من الخطط والاستراتيجيات التي يتبناها القائد لوضع تخطيطات وتصورات مستقبلية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق درجة عالية من الترابط والتعاون بين الأفراد العاملين والبيئة المحيطة".

كما عرف مكغرات ولكسانا (McGrath & Laksana, 2018: 115) القيادة الاستراتيجية على أنها "قدرة القائد على التنبؤ ووضع التصورات المستقبلية، ووضع الأهداف الاستراتيجية وتطويرها عن طريق الارتقاء بمستوى الكادر الإداري والتعليمي، وغرس مبادئ الثقافة التنظيمية، والمحافظة على المرونة في التعامل، وتمكينهم وإشراكهم في عملية اتخاذ وصنع القرارات لتحسين مستوى مخرجات العملية التعليمية".

و عرف الجانبي (2019) القادة الاستراتيجيين بأنهم المصممين والمسؤولين والمعلمين، الذين يقودون عملية التغيير والتحسين في البيئة التعليمية للأفضل، ويحققون رؤيتها المستقبلية ورسالتها الاستراتيجية.

ويتبين مما سبق أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة قائد المدرسة على ممارسة نمط إداري يتصف بالحكمة من خلال استثمار الطاقات البشرية وتنسيق جهودها، ورسم الخطط المستقبلية التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق الأهداف المدرسية وزيادة جودة المخرجات التعليمية.

### نشأة مفهوم الاستراتيجية

حتى الأربعينيات من القرن الماضي، كانت الاستراتيجية تعتبر مفهوم متخصص بالأعمال العسكرية التي يديرها الجيش، وقد ابتكرها الزعماء الذين يفكرون بإيجاد حركات هجومية ومضادة لغرض هزيمة العدو. إذ تعد كلمة الاستراتيجية مشتقة من اللغة اليونانية للإدارة العامة، ودخلت المفردات الإنجليزية، وفقاً لقاموس جيمس العسكري، فهو يختلف عن التكتيكات، التي تعتبر إجراءات فورية في مواجهة العدو، وتتعلق الاستراتيجية بشيء "يتم تنفيذه بعيداً عن أنظار العدو"، ويعود أصلها إلى فن الحرب في صن تزو منذ عام 500 قبل الميلاد ( Ferreira, Raposo, & Mainardes, 2014).

ونشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، وكان من بين المساهمين الأوائل في ابتكار هذا المفهوم، والأكثر تأثيراً به هم بيتر دراكر (Peter Drucker)، وفيليب سيلزنيك (Philip Selznick)، وألفريد تشاندلر (Alfred Chandler)، وإيجور أنسوف (Igor Ansoff)، وبروس هندرسون (Bruce Henderson). وقد أدرك ألفريد تشاندلر ( Alfred Chandler) أهمية تنسيق نشاط الإدارة في إطار استراتيجية شاملة، وشدد شاندر على أهمية اتخاذ منظور طويل الأجل عند التطلع إلى المستقبل، في عام (1962)، وأظهر تشاندلر أن من

الأهمية البالغ إيجاد استراتيجية منسقة طويلة الأجل لبناء هيكل الشركة واتجاهها وتطويرها (Stadler, 2009).

ولم تمر الاستراتيجيات بتطوير كبير في بيئة المؤسسات إلا في الثمانينات، وكانت الظواهر مثل إعادة هيكلة الشركات، والقرارات والإجراءات المشتركة التي تؤثر على الحجم التنظيمي والتمويل مدفوعة بالتقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال والنقل، ومنذ ذلك الحين أصبحت الديناميكية التفاعلية والتكامل على المستوى العالمي هي الغالبة، في الوقت الحاضر، اكتسب التفكير الاستراتيجي مكانة رئيسية لا غنى عنها في قيادة وإدارة المؤسسات، سواء من أجل الربح أم غير ذلك، إذ تتناول الاستراتيجية العلاقة بين عالم الأعمال الداخلي وبيئته الخارجية (Ferreira, et al., 2014).

ومما سبق، يلاحظ أن نشأة الاستراتيجية قد مر بمراحل عديدة ساهمت في تطور وتبلور مفهوم القيادة الاستراتيجية، إذ بدأت بالحروب العسكرية ثم انتقلت إلى إدارة الأعمال ومن ثم التعليم، واكتسب غطاءً جديداً يناسب البيئة التي يتم تطبيقه فيها، وإكسابه خصوصية، وتتلاءم مع تحقيق الأهداف المأمولة.

### أهمية القيادة الاستراتيجية

تعدّ القيادة الاستراتيجية إحدى أهم القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد في أي مؤسسة كانت إذ يعد استخدام القائد لأساليب واستراتيجيات القيادة الاستراتيجية من أبرز عوامل النجاح والتقدم والمحافظة على الاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وتتمركز أهمية القيادة الاستراتيجية في وضع الخطط، وتطوير الرؤى الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بجميع التحديات

والمشكلات التي يمكن أن تواجه القائد والمرؤوسين على حدٍ سواء، وإيجاد الروابط والصلات المتينة بينهم؛ لتقديم المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الشخصية (اللوح وحجير، 2018).

تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً في تطوير قطاع التعليم في جميع المؤسسات العلمية التعليمية؛ إذ تعد ممارسة القائد للقيادة الاستراتيجية في المدرسة أحد أهم عوامل نجاح العملية التعليمية والارتقاء بمستوى مخرجاتها، إذ تسهم ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس في زيادة مرونة العلاقات المبنية على الود والاحترام بين المعلم والقائد من جهة وبين المعلم وزملائه في المدرسة من جهة أخرى، كما تزيد القيادة الاستراتيجية من قدرة القائد على تحفيز المعلمين وزيادة ثقتهم بأنفسهم عبر إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات والعمل على إكسابهم الخبرات والمهارات التعليمية اللازمة والاهتمام بجميع الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تصدر منهم وتبنيها والعمل على تطويرها وتطبيقها مما يعمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والحفاظ على جودتها (O'Connor Jr, 2018).

ولا بد أن يتمتع القائد بالرؤى الاستراتيجية القادرة على الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها ونتائجها الأمر الذي يضمن سير العملية التعليمية على أكمل وجه، إذ يتمتع القادة الاستراتيجيون في المدارس بعدد من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم، متمثلة بالمقدرة على اكتشاف الخبرات والمقدرة لدى المعلمين، واستثمارها لخدمة العملية التعليمية، عدا عن المقدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تعيق سير العملية التعليمية، والقدرة على حلها بكفاءة عالية، كما يتمتع القادة الاستراتيجيون باللين والمعرفة الجيدة بكافة تفاصيل العمل والمقدرة على ضبط النفس عند مواجهة أي مشكلة قد تعترض طريقهم (Taylor & Storey, 2016).



ويتميز القائد الاستراتيجي عن غيره بمقدرته على فهم مغزى الأحداث دون تحيز لآرائه واتجاهاته القائمة، كما أنه يمتلك القدرة على صنع واتخاذ القرارات بسرعة مناسبة، واعتماد العمل المطلوب دون أن ينحسر متأثراً بخوف ما. يُطلب من القائد الاستراتيجي إيجاد بيئة ملهمة ومحفزة لدعم كل فرد في المؤسسة التعليمية إلى وتوجيهه في الاتجاه الصحيح، من أجل تحقيق النتائج المخطط لها، مما يتوجب عليه تطوير المهارات القيادية الاستراتيجية، والتركيز على الممارسات الإدارية وتنظيمها، ووضع معايير قابلة للقياس معلنة مسبقاً للجميع، وإيجاد رؤية ورسالة أكثر وضوحاً يطبقها جميع العاملين في المدرسة (Chatchawaphun et al., 2016).

#### أهداف القيادة الاستراتيجية وسماتها

تتمثل الأهداف الرئيسية للقيادة الاستراتيجية في تبسيط العمليات، وتعزيز الإنتاجية الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وتنمية بيئة تشجع الموظفين على أن يكونوا منتجين ومستقلين ودفع أفكارهم إلى الأمام، ويستخدم القادة الاستراتيجيون أحياناً برامج المكافآت أو الحوافز لتشجيع الموظفين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم (الرشيدي، والشملان ومرسي والقحطاني والجهني، 2018).

ويذكر حامد (2009) أن من أهم أهداف القيادة الاستراتيجية، تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، فضلاً عن تحديد الأوليات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات

لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، وأخيراً، التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساس لنجاح المؤسسات التعليمية.

وينطوي الغرض من القيادة الاستراتيجية على إنشاء هيكل تنظيمي وتطويره، بحيث يكون مجهزاً بشكل أفضل لتحقيق أهداف المدرسة. لذلك، فإن هدف القيادة الاستراتيجية يتضمن دائماً إنشاء رؤية مستقبلية مدروسة تساعد على نقل المدرسة من الأهداف إلى مخرجات واقعية، وتمكنها من إحداث تغييرات جذرية في البيئة التحتية لها، بحيث يتم التعامل مع جميع المشكلات والمستجدات في البيئة الخارجية بجدية، وذكاء غير مسبوقين، وتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية على الصعيدين الداخلي والخارجي (Amoli & Aghashahi, 2016).

كما يكمن الهدف من القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة التعليمية لحل المشكلات الهيكلية داخل المؤسسة، وتعتمد على السلوك التنبئي واتخاذ القرارات التحليلية، بحيث يكون التحول مدفوعاً بالحاجة الإيجابية لتوظيف الابتكار والحلول غير المسبوقة في حل المشكلات بدلاً من مجرد البقاء على الطرق التقليدية في حلها، ومع ذلك، غالباً ما تكون التحسينات في البيئة التعليمية في قلب القيادة الاستراتيجية، إذ يتم دعم هذه التغييرات في إطار القيادة الاستراتيجية النموذجية من خلال التطوير أداء القائد المدرسي وممارساته الإدارية بدلاً من التركيز في الهيكل التشغيلي والأدائي للعاملين (Chatchawaphun et al., 2016).

إن القيادة الاستراتيجية لا تتعلق أبداً بإصلاح سريع، لأنها تتطلب من المؤسسة التعليمية أن تتطلع إلى المستقبل عندما تقوم بتنفيذ تغييرات واتخاذ القرارات الفعالة. لذلك، يمكن النظر إلى بعض السلوكيات الآنية التي يقوم بها القائد بأنها غير مناسبة لمعطيات المسيرة التعليمية، إلا أن

عواقبها المستقبلية تكون محمودة، وتسهم في رقي العملية التعليمية وتطورها (Ismail, et al., 2018).

ويشير مكغرات ولكسانا (McGrath & Laksana, 2018) إلى أن سمات القيادة الاستراتيجية تتمثل بالقدرة على القيام بمهام القيادة وعملياتها الأساسية بكفاءة عالية، والتشديد على الأخلاق والنزاهة، ويعالج المخاوف اليومية والشهوية والمستقبلية، ويصمم الأساليب الإدارية التي لها آثار إيجابية آنية ومستقبلية وينفذها مع الالتزام ببقاء المؤسسة على رؤيتها ورسالتها التي خطتها مسبقاً، بحيث يتم التركيز على الاستراتيجية والميزانية، وتنشيط المعرفة الرسمية وغير الرسمية على المستوى الفردي والتنظيمي.

### مهارات القائد الاستراتيجي ووظائفه

أورد الدليمي (2017) مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد الاستراتيجي، وهي

كالآتي:

**1- التنبؤ بالمستقبل:** إن القدرة على التنبؤ من أهم المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد، إذ تسهم في القدرة على التحكم في الأشياء ومواجهة المخاطر، ويمكن إجراء التنبؤات بالاعتماد على الكثير من الوسائل؛ كاستخدام الإحصائيات والأرقام، والتفكير النقدي، والحدس الباطني، والذكاء العاطفي، أو باستخدام الذاكرة والتفكير التأملي.

**2- التفكير الأخلاقي:** يمكن تقوية التفكير الأخلاقي عن طريق الممارسة، وينبغي استخدامه في التفكير الاستراتيجي، وخاصة عند المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية، ويعتمد على اكتساب وتنمية مهارات التفكير اللفظي والتفكير البصري والمشاركة الوجدانية، إذ تساعد في تحديد ما هو الصواب.

**3-التفكير النقدي:** يستخدم التفكير النقدي المنطق الاستنباطي والاستقرائي لتقييم قابلية تصديق المعلومات ومعقولية الاستنتاجات. وإمكانية تطبيق المهام والتوسع بها، وهو ينمي السمات الشخصية كالاستقلال الفكري، والشجاعة، والاعتماد على الذات.

ومما سبق، يمكن استخلاص أن القيادة الاستراتيجية تؤدي دوراً ريادي في المؤسسة التعليمية لكونها تؤثر على المرؤوسين لتحويل سلوك العمل نحو النجاح والتطوير والانفراد بالتميز، كما تؤهل جيلاً من القيادات ذات الإمكانيات العالية، والأداء الفاعل المتحمل للمسؤولية، والتي تعمل مجتمعة على تعديل التغييرات التنظيمية، كما تسهم في إيجاد بيئة تعليمية فعالة وجاذبة للابتكار.

ويؤدي القائد الاستراتيجي دوراً مهماً كمحرك للتغيير، ويقوم القائد بإنشاء وتطوير استراتيجيات إدارة التغيير، ويطور تقنيات لجعل العاملين يقبلون التغييرات وينفذونها بكل حماس. وأن من أهم الأدوار التي يؤديها القائد الاستراتيجي ما يأتي:

1. استراتيجي: يمكن الدور الاستراتيجي للقائد في تطوير استراتيجية طويلة المدى ووضع أهداف تتناسب مع رؤية المؤسسة التعليمية، وتركز الاستراتيجية على إنشاء الخطط المستقبلية والإجراءات المطلوبة على الفور، ويمكن الدور الاستراتيجي القائد من تقديم توجيه المؤسسة لتحقيق الرؤية المطلوبة (Ismail, et al., 2018).

2. ريادي: فالقائد الاستراتيجي ينبغي أن يمتلك صفة الريادة، فهو يستفيد من الفرص المتاحة، ويولد القائد أفكاراً جديدة، يستثمر المواد المتاحة والمقترحات، ويحولها إلى مسار جديد، كما يمتلك القائد القدرة على حل المشكلات بسهولة من خلال فطنته وذكائه، ويخلق نمطاً جديداً من القيادة (Odden, 2011).

3. تشجيع العاملين: يبني القائد الاستراتيجي الثقة بين الموظفين، ويخلق مشاعر إيجابية وثقافة الانتماء لديهم، إذ يقوم بتحويل موهبة الموظفين إلى نتيجة مفيدة للمؤسسة التعليمية، كما يقنع الموظفين بقبول أسلوب قيادته، ومزامنته برؤية المنظمة، ويتيح لهم تحقيق هذه الرؤية بطرقهم وأساليبهم الخاصة، وتهيئة المناخ الصحي، وتجهيز الإمكانيات اللازمة وتوفير الدورات التدريبية وفرض النمطية المنهجية المستدامة (Odden, 2011).

4. استكشاف المواهب وتوظيفها: يقوم القائد الاستراتيجي في هذا الدور، بتحديد الموظفين الموهوبين ذوي الأداء المرتفع، ويستثمر إمكانياتهم في تدريب أقرانهم وإيجاد ثقافة الإبداع ونشرها، من خلال تشجيع الأفكار والخطط المبتكرة، كما يعد القائد الاستراتيجي محرك التغيير، إذ تحتاج المؤسسات إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية من خلال إجراء تغييرات على أساس مستمر (Ismail, et al., 2018).

وهناك العديد من الإجراءات المحددة للقيادة الاستراتيجية التي تسهم بشكل إيجابي في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال، وهي: تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وإنشاء ضوابط تنظيمية متوازنة، وإدارة الموارد المالية للمؤسسة بشكل فعال، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية والاجتماعية، وتعزيز فلسفة وزارة التربية والتعليم في ترسيخ المبادئ الدينية، وتعزيز قيم الانتماء للوطن، واحترام الفرد ورجباته، باعتباره أساس نهضة المجتمع، لضمان علاقات اجتماعية بناءة وتحقيق الشراكة الحقيقية بين أعضاء المؤسسة التعليمية مما يسهم في رقي المجتمع ونهوضه (Prasertcharoensuk, & Tang, 2017).

وينبغي أن يكون لدى القائد التربوي رؤية واضحة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، أي رؤية تركز على تحقيق أهداف المدرسة بفعالة وتنافسية في السياق العالمي، من أجل الحصول على

الدعم اللازم لهذه الرؤية، التي ينبغي على مديري المدارس مشاركتها مع جميع المؤثرين والمتأثرين بالعملية التعليمية، وتوفير الموارد اللازمة والمهارات القيادية الفعالة التي تحقق ذلك. ويستطيع القائد الاستراتيجي من خلال امتلاكه المهارات والخبرات الاستراتيجية من أن يتقدم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بأفضل المخرجات وأقل التكاليف والموارد الممكنة وبالزمن المدروس (Aydin, Guclu, & Pisapia, 2014).

يتضح مما سبق أن القيادة الإستراتيجية جملة من التنسيق والتنظيم للعمليات الإدارية بدءاً من صياغة رؤية مشتركة طويلة الأجل تحتوي رسالة وأهداف استراتيجية واقعية وقابلة للتطبيق والقياس والتعديل إلى وضع الخطط الاستراتيجية متوسطة وبعيدة المدى بالتنسيق مع الجهات المسؤولة، وما يترتب على هذا التنسيق التنظيمي من استحداث طرق وأساليب فعالة لتجاوز التحديات والمخاطر والأزمات، وتهيئة بيئة آمنة وجاذبة للتعليم والتعلم مبنية على تكافؤ الفرص والروح المعنوية العالية؛ لتشكيل مناخ صحي قائم على تقديم الفنون المنطقية التي تسهم في رقي العملية التعليمية والنهوض بها في إطار ممنهج وفعال.

### أبعاد القيادة الاستراتيجية

تتمثل القيادة الاستراتيجية في القدرة والحكمة على اتخاذ قرارات تبعية بشأن الغايات والإجراءات والتكتيكات في البيئات محدودة الموارد والإمكانيات، ونظراً لأن المسؤولية الأساسية للقائد الاستراتيجي، تتعلق بالحفاظ على البقاء والقدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية، فمن المهم أن يتمتع القادة الاستراتيجيون بصفات ومهارات مثل وجود رؤية وتحديد الاتجاه وامتلاك إجراءات مؤثرة التي تمكن من دمج هذا الاتجاه في ثقافة المؤسسة بحيث يكونوا ملهمين لمن حولهم ومؤثرين

ايجابيين (Anyieni & Areri, 2016)، وهناك مجموعة من الأبعاد التي تركز عليها القيادة الاستراتيجية، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

#### ■ تصميم الاستراتيجية

يتطلب تصميم الخطط الاستراتيجية فهماً عميقاً لما تعتمده المؤسسة التعليمية تحقيقه، بحيث يجمع التصميم بين النظرية والتطبيق، ويستند إلى التفكير الاستراتيجي، والكثير من التفعيل الفعال، الذي يؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية عالية، لتحسين أوضاع المؤسسة التعليمية لتطبيق الخطط التشغيلية، ومواجهة التحديات والأزمات، وإيجاد الحلول المثالية بنجاح وتميز (العمرات، 2014).

ويمثل تصميم الاستراتيجية تحولاً ثقافياً جذرياً المؤسسات التعليمية التي كانت تركز في على المهام قصيرة المدى وتبنت ثقافة التبعية، وتغيير القرارات الصادرة من الجهات العليا، إذ أصبح يركز قائد المدرسة في تصميم الاستراتيجية على وضع أهداف متوسطة وطويلة المدى والتركيز على استخدام أسلوب الإدارة الاستباقي في وضع الخطط المستقبلية، الأمر الذي يتطلب اتخاذ جميع الجهات المعنية عملية صنع القرار على مستوى المدرسة من أجل مواءمة سياساتها وممارساتها مع التشريعات الوطنية والمحلية (Stavroula, Labros, Georgios, & Ioannis, 2014).

كما ينبغي أن اشراك جميع المؤثرين والمتأثرين في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطوير الرؤية والرسالة للمدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتعزيز فعالية العاملين، ودفعهم لتحقيق الرؤى التي شاركوا في وضعها، ومن الأهمية البالغة أن يتم وضع رؤى واقعية وقابلة للتحقيق، وذات صلة ومحددة بزمان معين لتحقيقها، لرفع واقعية العاملين، وجعلهم شركاء حقيقيين بالمؤسسة ومسؤولين عن تحقيق أهدافها (Van Wyk & Moeng, 2014).

من سمات القيادة الاستراتيجية أن يتم تصميم رؤية مبنية على ما تحتاج المدرسة إلى القيام به للاستجابة بشكل فعال للاحتياجات المستقبلية للمؤثرين والمتأثرين فيها، ولأن المستقبل غير مؤكد، يقع على عاتق قائد المدرسة تعديل الرؤية وتكييفها بالكامل لتلبية احتياجات العالم المتغير في البيئة الخارجية (الحليمي، 2017).

وتلجأ المدارس العالمية إلى رسم وتصميم استراتيجية وطنية، ووضعتها كركيزة أساسية في الأجندة الوطنية والامتثال لها، والتي تقوم باتباع مجموعة من المعايير والأسس، بهدف تحسين وتطوير المدارس والعملية التعليمية، وتقييم الأداء والكفاءات والإنجازات والنتائج، وإصلاح سير الواقع المدرسي وتنميته، ومن أهم هذه المعايير (Asiimwe & Khan, 2013):

- سد الفجوة بين التعليم في المدارس واحتياجات السوق، وإبقاء الأبواب مفتوحة لأحدث التقنيات والوسائل التكنولوجية.
- تصميم وسائل وآليات تعليمية جديدة ومبتكرة تراعي وتواكب متطلبات العصر والتقنيات الحديثة.
- انفتاح المدارس على التجارب العالمية، للتعرف إلى أهم الطرق والأساليب التي تعزز نقاط القوة، وتحد من نقاط الضعف، وكيفية اكتساب واستثمار الفرص المتاحة في داخل المؤسسة وخارجها، والتغلب على التحديات وتطويعها لصالح العمل.
- تدريب الطلبة والمعلمين على استخدام استراتيجية " سوات" (SWOT) في تعزيز وتنمية نقاط القوة لديهم، والتخلص من نقاط الضعف، والعمل على استثمار الفرص، والتغلب على التهديدات في البيئة التعليمية.



## ■ البيئة الداخلية

تمثل البيئة الداخلية النظام الفرعي التي يشكل نظام المؤسسة التعليمية ككل، ولها تأثير مباشر وقوي على نشاط البيئة التعليمية ومستوى أدائها، وتعد البيئة الداخلية بيئة مؤسسية عادة ما يكون لها آثار مباشرة ومحددة على التعليم، ينبغي على قادة المدارس تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية، أي نقاط القوة والضعف التي ستحدد ما إذا كان قائد المدرسة قادراً على الاستفادة من الفرص الحالية مع تجنب التهديدات، وتطويرها لصالح المؤسسة التعليمية ( Moturi, Benjamin, ) (2019, & Kimeli).

ويتضمن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة الموارد والقدرات والكفاءات التي تمتلكها، لأن الموارد التي تمتلكها المؤسسة التعليمية هي التي تساعد في اكتساب قدرة تنافسية والحفاظ على استمراريتها، لذلك، على كل مؤسسة تعليمية اختيار أنسب نظام من خلال مراعاة بعض المتغيرات مثل الاستراتيجية والأهداف والهيكل والثقافة والمعرفة والتكنولوجيا (الحليمي، 2017).

ويشير (Luhangala & Anyieni, 2019) إلى أن من أهم العوامل الرئيسية التي تشكل البيئة الداخلية لأي مؤسسة تعليمية ما يأتي:

- الموارد: وتتكون من الأصول الملموسة، وتشمل المرافق والأثاث في الصفوف، وقد تكون أيضاً الأصول غير الملموسة مثل العلامة التجارية والسمعة.
- القدرة: المهارات والقدرات والعمليات التي تتضمن في الأصول والأشخاص والعمليات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة التعليمية لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- الثقافة التنظيمية: تُعرّف بأنها مجموعة القيم ومعايير السلوك الداخلية التي يلتزم بها العاملين في المؤسسة التعليمية، وتحكم ممارستهم وسلوكياتهم وتؤثر بأدائهم للأعمال التي يقومون بها.

ويعتقد أوور (Orr, 2013) أنه من المهم أن يتم تحليل ودراسة البيئة الداخلية في المدرسة والتي تشمل (المعلمين، والموظفين، وبيئة التعليم، والطلبة الحاليين، والموازنة التشغيلية، واللجان المختلفة في المدرسة)، وذلك من أجل استكشاف نقاط القوة والضعف فيها، والعمل جاهداً إلى تسوية الأوضاع، وحل المشكلات التي من شأنها أن تقيد سير العملية التعليمية في المدرسة وتعيقها.

### ■ البيئة الخارجية

تعد البيئة الخارجية من أهم المؤثرات التي تؤثر على البيئة التعليمية، والتي تشمل السياسات العمة للدولة، وأوضاعها الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية، ومؤسسات وأعضاء المجتمع المحلي الداعمين للعملية التعليمية، وأولياء الأمور، بالإضافة للمؤسسات الدولية العلمية والثقافية، وعادة ما تقوم المؤسسات التعليمية بمسح البيئة لفهم القوى الخارجية المتغيرة، حتى تتمكن من تطوير استجابات فعالة تضمن تحسين موقفها وأدائها وسلوكياتها في المستقبل، يتم ذلك لتجنب المفاجآت، وتحديد التهديدات والفرص، واكتساب قدرة تنافسية وتحسين التخطيط على المدى طويل وقصير المدى (الهويش، 2013).

إن من الأهمية بمكان أن يسعى قائد المدرسة الاستراتيجي إلى تصميم خطة استراتيجية من خلال دراسة وبحث واستقصاء العوامل الخارجية، والوقوف على الفرص والتهديدات ومحاولة تحليلها وتفسيرها، إذ تعد الفرص عملية قيام المدرسة باستغلال البيئة المتغيرة في سوق التعليم، والعمل على التفاعل معها، بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها، وتطوير وضعها، وتثبيت مركزها في البيئة التعليمية على الصعيدين الداخلي والخارجي. في حين تمثل التهديدات المقيدات والتحديات التي تواجهها المدرسة في السوق والبيئة التعليمية، نتيجة للتقلبات المستمرة والتغيرات الدائمة في

بيئة التعليم، والتي تؤثر بشكل سلبي على المدرسة، وتحد من قدرتها على تنفيذ، وتحقيق أهدافها (Lameras, 2014).

وتعد الفرص سبباً جزئياً في إقبال المدرسة على الانخراط في تنفيذ مشروع ما، فعلى القيادات والإدارات المدرسية أن تعي أهمية التهديدات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على هذه الخطط الاستراتيجية التي تضعها المدرسة، وتقوم بتصميم ورسم رؤية ومنهج وأسلوب مبتكر لتعزيز نقاط قوتها، وإرساء ميزة تنافسية كبيرة وقوية في السوق والبيئة التعليمية، والتي من شأنها أن تساعد على الاستمرار، والتفوق على نظيراتها. كما ويعد التخطيط والإدارة الاستراتيجية عاملاً مهماً في تحقيق أهداف المدرسة، فمن الأهمية بمكان أن تقوم الإدارة بتحديد وقياس ودراسة إمكانية المدرسة الداخلية، ومدى قدرتها وفرصتها في تحقيق أهدافها بناءً على عوامل البيئة الخارجية، من ثم اقتراح خطة دقيقة ومدروسة لتغلب على التهديدات وتحويلها إلى فرص، وبناء وتأسيس أرض صلبة لها في المجتمع وقطاعات الدولة الاقتصادية وتعزيز حصصها فيه (Uzarski, & Broome, 2019).

وتشير الكردي (2010) إلى أن من أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة التعليمية ويجب تحليلها، ما يأتي:

- البيئة القانونية: للإطار القانوني تأثير كبير على الطريقة التي ينظم بها قائد المدرسة الاستراتيجية نشاطاته وسلوكياته الخارجية، وتشمل البيئة القانونية جميع القوانين واللوائح القانونية، والتشريعات والأنظمة، تهدف التغييرات التشريعية التي يتم إجراؤها في بعض الأحيان إلى تحسين العملية التعليمية والنهوض بها.

- البيئة الاقتصادية: للاقتصاد تأثير كبير على استراتيجية المؤسسة التعليمية، كما أن مستوى التنمية الاقتصادية له تأثير مباشر على العوامل التي تشكل هذه البيئة، إن حجم الموارد المالية

المتاحة للمدارس من أجل شراء الأجهزة والبرمجيات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) وتدريب المعلمين، بحيث يؤثر ايجابياً على أدائهم وتدريبهم ونقل الخبرات والمهارات إلى الطلبة.

- البيئة الاجتماعية: تشمل العوامل الاجتماعية المعتقدات والقيم والمواقف والآراء وأنماط الحياة للأفراد كجزء من البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية. لا شك أن العوامل الاجتماعية هي العوامل التي تحدد كيف يواجه المعلمون أيضاً العملية التعليمية، والمعرفة المتوقع أن تنتقل إلى الطلاب وفي نفس الوقت توقعات الطلاب، وفتح الشراكة الحقيقية المتبادلة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات وأعضاء المجتمع المحلي.

على الإدارة الحكيمة في المدرسة أن تسعى إلى تحليل ودراسة وتقييم البيئة الخارجية والتي تشمل (أرباب العمل المحتملين، وأولياء الأمور، وأسر الطلبة، والمدارس المتنافسة، والممولين) بهدف التقصي والكشف عن الفرص التي تتواجد في البيئة الخارجية، ومحاولة استثمارها، والتعرف إلى التحديات والتهديدات التي تؤثر سلباً على المدرسة، والعمل على التغلب عليها وتجاوزها لصالح العمل المؤسسي (Orr, 2013).

#### ■ تنفيذ الاستراتيجية

تُعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنها عملية تحدد السلوك التنظيمي المطلوب، وفقاً لمحتوى الاستراتيجية. كما يعد تنفيذ الاستراتيجية استكمال الإجراءات والمهام التي وضعتها الخطط، فهو الإجراء الذي ينبغي أن يتبع أي تفكير تمهيدي حتى يحدث شيء ما بالفعل. والتنفيذ هو عملية ونشاط سلوكي بشري عملي المنحى يستدعي القيادة التنفيذية والمهارات الإدارية الرئيسية، وغالباً ما

يستلزم تنفيذ استراتيجية معدة حديثاً تغييراً في اتجاه المؤسسة التعليمية ويتطلب في كثير من الأحيان التركيز على إحداث التغيير الاستراتيجي (الكردي، 2010).

على الرغم من أن صياغة استراتيجية متسقة تعد مهمة صعبة لأي فريق إداري، إلا أن تنفيذ تلك الاستراتيجية وتطبيقها في جميع أنحاء المؤسسة التعليمية يعد أكثر صعوبة، فنادرًا ما يحظى التنفيذ الفعال للاستراتيجية بقدر من الاهتمام مثل صياغتها وتصميمها، ومع ذلك، فإن القادة المتمرسين يقدرّون أن الرؤى المصممة بشكل جيد والخطط الاستراتيجية لا فائدة منها إذا لم يكن من الممكن تنفيذها بشكل فعال باستخدام الموارد المتاحة، والتجهيزات والوسائل والإمكانات المثلى ضمن التوزيع الزمني المخطط له (الهويش، 2013).

قد يفشل تنفيذ الاستراتيجية بسبب الافتقار إلى الإدارة العليا الفعالة لأن الإدارة والقيادة الاستراتيجيتين هما المحركان الرئيسيان للتنفيذ الاستراتيجي، ويرى (Lo & Han, 2014) ومن بعض المشاكل التي قد تطرأ على آلية تنفيذ الاستراتيجية، ضعف دور الإدارة ومشاركتها في التنفيذ، وغياب أو تدني مستوى التواصل، وعدم الالتزام بالاستراتيجية، فضلاً عن ضعف التنسيق ومشاركة المسؤوليات، ووجود كوادر غير مؤهلة وظروف بيئية خارجة عن السيطرة، وعدم توزيع الأوليات بالشكل الملائم، وغياب الخطط البديلة وضعف تفعيل إدارة الأزمات والمخاطر، ومقاومة التغيير، وعدم القدرة على إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية.

يتضمن تنفيذ الاستراتيجية وصف كيفية استخدام الموارد وتخصيصها لتحقيق الخيار الاستراتيجي الأفضل، كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية أن تكون جميع جوانب المؤسسة منسجمة مع الاستراتيجية وأن يتم تنسيق جهود كل فرد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتكمن أهمية تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية بشكل متقن في أنه يحقق قدرة تنافسية لها، تتوافق مع رؤية

المؤسسة والموارد الفريدة المتوفرة فيها، لذلك، يجب أن تكون الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية قادرة على صياغة استراتيجية ناجحة قابلة للتنفيذ بسهولة دون عقبات، ويمكن قياسها وتطبيقها بسلاسة، يمكن تعديلها وفقاً للمعطيات الداخلية والخارجية، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي ترنو لها المؤسسة التعليمية بشكل أفضل (الشوافي، 2018).

#### ■ المتابعة والتقييم الاستراتيجية

في سبيل الوصول إلى مؤسسة تعليمية ناجحة لا بد أن يتم تقييم الاستراتيجية ومتابعة تطويرها بعد صياغتها وتنفيذها بهدف التحقق من سيرها بالشكل المطلوب والصحيح، إذ تعرف عملية التقييم الاستراتيجية بأنها أي إجراء مصمم لجمع معلومات حول مدى تطبيق الأهداف والرؤى التي وضعها القائد الاستراتيجي وتنفيذها، ويتم التقييم من خلال جمع المعلومات والبيانات حول السلوكيات والمهارات المطبقة، لزيادة المعرفة وصنع القرار داخل المؤسسة التعليمية، وتعد عملية التقييم وسيلة فعالة وقوية تساعد القادة التنظيميين في تحسين الأداء استثمار الموارد البشرية والمادية بكل أفضل، على أن يتم تقييم ومعالجة نقاط الضعف على جميع مستويات المؤسسة التعليمية (Amoli & Aghashahi, 2016).

ويشير لوهانغالا وانيانى (Luhangala & Anyieni, 2019) أن من أفضل الطرق لمتابعة الخطة الاستراتيجية للمدرسة هي التأكد من أن جميع أهداف واستراتيجيات المدرسة تتماشى مع رؤية المدرسة، ودعم المهمة والهدف الذي وضعها قائد المدرسة، ومن ثم التعرف إلى المشكلات والانحرافات عن الأهداف المرسومة، وتحديد مسببات ذلك، وحل مواطن الخلل، ومعالجة نقاط الضعف. والتأكد من أن جميع عناصر الخطة الاستراتيجية للمدرسة تم تحقيقها بشكل يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤثرين والمتأثرين في العملية التعليمية. وأخيراً، توفير البيانات والمعلومات

المهمة والدقيقة من مصادرها الرئيسية، التي تسهم في إدخال التعديلات اللازمة في الأوقات المناسبة واستثمارها في الخطة اللاحقة بحيث تكون مخرجات الخطة الأولى التي لم تنفذ مدخلات الخطة القادمة.

ويعد التقييم الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، ويقصد به مقارنة النتائج التي تم تحقيقها بالشكل الفعلي، بتلك المخطط لها وقياس نسبة إنجاز الأهداف المرصودة في الخطة، ويتزامن التقييم مع مختلف مراحل التنفيذ وتختتم الخطة بتقييم إجمالي شامل وهذا بعد انقضاء المدة المخصصة للتنفيذ لتبني على نتائجه خطة جديدة على أسس سليمة راسخة، وعلى رؤى أكثر وضوحاً وموضوعية (Nikolaos & Georgios, 2014).

ويُستنتج مما سبق، أن قدرة قائد المدرسة على تصميم الاستراتيجية، وتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها تسهم في إيجاد بيئة تعليمية غنية، وتعزيز المخرجات التعليمية، كما يمكنه من اكتشاف المشكلات وحلها بسهولة بهدف تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها، وتطوير ممارساتها وخبرات العاملين فيها.

## 2- القدرة التنافسية

بدأ التوجه نحو التنافسية في المدارس يجذب انتباه صانعي السياسات والمخططين التربويين والإداريين وكذلك المؤثرين والمتأثرين في النظام التعليمي، فهناك محاولات جارية من قبل المؤسسات التعليمية لتصبح أكثر كفاءة وفعالية بالتركيز على الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والجهات المساندة، وفتح الشراكة الحقيقية مع مؤسسات المجتمع المحلي، وفتح قنوات التواصل والتبادل العلمي والثقافي مع التجارب الخارجية، لتحسين جودة خدماتها وتحقيق قدرة تنافسية والانتقال إلى طريق الإبداع الأكاديمي ليصبح التميز المنافس ثقافة لدى المؤسسة.

## مفهوم القدرة التنافسية

عرف ويلكنسون (Wilkinson, 2015) القدرة التنافسية للمدرسة بأنها القدرة على توظيف جميع الموارد المتاحة للمدرسة أفضل استثمار، وقدرتها على حل ومواجهة جميع المشاكل والأزمات التي تعطل سير العملية التعليمية وحلها بالطرق المثلى، والقدرة على اتخاذ القرارات التي تسهم في إحداث نهضة تعليمية شاملة في المدرسة.

وعرف حسن (2018: 582) القدرة التنافسية للمدارس على أنها "إمكانية المدرسة وقدرتها على زيادة كفاءة مدرسيها والارتقاء بمستواهم، وتطوير خبراتهم، واستثمار الموارد البشرية والمالية والمادية أفضل استخدام، والقدرة على اتخاذ القرارات المصيرية في سبيل الارتقاء بجودة العملية التعليمية، وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتناسب مع أهداف وتوقعات العملية التعليمية".

كما عرف كل من نجرها وأردينتي (DS, Nugraha & Ardyanti, 2018) قدرة المدرسة التنافسية على أنها قدرة المدرسة على استثمار الفرص المتاحة والكادر البشري المتوفر أفضل استثمار وغرس قيم الإبداع والتطور والابتكار لدى الطلاب والكادر التعليمي على حد سواء من أجل تحقيق النتائج المرجوة من العملية التعليمية وتحسين مستوى مخرجاتها.

وعرف أكمل الدين وويليان وسوكاردي (Akmaludin, Wilian & Sukardi, 2019) القدرة التنافسية على أنها القدرة التي تتميز بها المدرسة عن باقي المدارس، والتي تتركز حول تقديم أفضل خدمة تعليمية وتربوية وثقافية ممكنة للطلبة عن طريق استخدام الأساليب التربوية والتعليمية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات لوسيع مدارك الطلبة وتقوية مهارات البحث والاستقصاء لديهم.



وعرف ابدوغانيف (Abduganiyev, 2019) القدرة التنافسية للمدرسة على أنها الإمكانيات والقدرات والخبرات المتوفرة في المدرسة التي تعمل على الارتقاء بمستوى الطلبة التعليمي والثقافي والفكري مثل قدرة المدرسة على استقطاب الكادر التدريسي المتميز والمؤهل وتوفير المعدات العلمية والتكنولوجية اللازمة في تطوير العملية التعليمية في المدرسة.

كما عرف اشر وساري (Ashar & Sari, 2019) القدرة التنافسية في مدرسة ما على أنها مجموعة من العوامل والقدرات التي تتوفر في المدرسة والتي تمكنها من رفع مستوى مخرجاتها التعليمية والتربوية من خلال استخدامها للخبرات والبنية التحتية المتوفرة فيها الاستخدام الأمثل الذي يمكنها من تحسين وتطوير مستوى مخرجات الخدمة التعليمية المقدمة فيها.

في حين عرف مولاخميوف وأمينوفا وفليمونشوك (Mullakhmetov, Aminova & Filimonchuk, 2019) القدرة التنافسية في المدارس على أنها قدرة المدرسة على تحديد نقاط القوة والضعف فيها وقدرتها على التركيز على نقاط القوة والاستفادة منها، والعمل على تقوية نقاط الضعف فيها في سبيل تقديم خدمة تعليمية عالية المستوى وتنافس الخدمة التعليمية التي تقدمها باقي المدارس في محلياً وعالمياً.

كما عرف اندورنبييل (Andrianopel, 2019) القدرة التنافسية في المدارس على أنها مجموع الخبرات والقدرات القيادة التي تملكها المدرسة، والتي تمكنها من اتخاذ القرارات السليمة التي تخدم العملية التعليمية والقادرة على تهيئة المناخ التعليمي السليم لكل من الطلبة والكادر التدريسي على حد سواء بهدف تطوير المستوى العلمي للطلبة في المدرسة.

ويتبين مما سبق أن القدرة التنافسية هي قدرة المدرسة على إدارة جميع عناصرها بالشكل الأمثل، بما يحقق لها التقدم والنجاح والتطور بشكل مستمر، ويزيد من كفاءتها وجودة مخرجاتها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، بحيث تحقق مكانة مميزة محلياً وعالمياً.

### أهمية القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية للمدرسة إحدى أهم وأبرز الميزات التي تهدف المدرسة من خلالها إلى تقديم خدمة تعليمية متميزة وقادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم التي تتمحور حول صقل قدرات ومهارات الطلبة وزيادة الوعي والاستقلالية والثقة والانضباط لديهم، إذ تسهم قدرة المدرسة التنافسية في زيادة شعبية المدرسة وسمعتها بين المدارس في دولة أو منطقة معينة؛ إذ يعتمد تحقيق قدرة تنافسية عالية للمدرسة على توافر الكادر التدريسي الخبير المؤهل، والقائد المتميز القادر على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بتطوير العملية التعليمية والارتقاء بمستوى مخرجاته (حسن، 2018).

كما تعد القدرة التنافسية للمدرسة إحدى أهم المميزات التي تتحكم بجودة الخدمة التعليمية والثقافية فيها، حيث تعمل القدرة التنافسية العالية للمدرسة على تحسين سمعة المدرسة، وتزيد من قدرتها على استقطاب الطلبة الموهوبين والمدرسين المتميزين، كما تساعد القدرة التنافسية للمدرسة والتنافسية بين المدارس على توسيع مدارك الطلبة وتقوية مهارات البحث والاستيعاب لديهم، وينمي مهارات الإبداع والابتكار لديهم، وتجعل من البيئة المدرسية بيئة تعليمية آمنة ومحفزة تدفع كل من الطلبة والكادر التدريسي على حد سواء (Mullakhmetov, et al., 2019).

ومن جهة أخرى فإن القدرة التنافسية للمدارس تزيد من قدرة الهيئة الإدارية فيها على التخطيط والتنظيم، وتصلق مهارات صنع واتخاذ القرارات المصيرية التي تتوقف عليها سلامة

وجودة سير الحصة الدراسية، وتزيد من مهارة الهيئتين الإدارية والتدريسية على وضع الخطط والاستراتيجيات التي تضمن التقدم العلمي للمدرسة والارتقاء بجودة مخرجاتها العلمية والثقافية، في حين يساعد حرص الهيئة الإدارية في الحفاظ على القدرة التنافسية للمدرسة على حثهم لبذل جميع الجهود، واستخدام جميع الإمكانيات المتوفرة والاستفادة من مهاراتهم الإدارية لزيادة القدرة التنافسية للمدرسة، وحث الكادر التدريسي على توظيف جميع قدراتهم ومعارفهم على اكتساب المهارات والخبرات التدريسية الجديدة، وتسخيرها في سبيل تطوير الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة للطلاب فيها (حسن، 2018).

ويوضح مولاخميوف وآخرون (Mullakhmetov, et al., 2019) أن القدرة التنافسية للمدرسة تساعد على تشجيع المعلمين على استخدام الأساليب التعليمية الحديثة التي تزيد من انخراط الطلبة وتزيد من ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم وقدرات المعلم، وتقلل من كمية الملل الذي قد يصيب الطلاب أثناء شرح المعلم للحصة الصفية، كما تعمل القدرة التنافسية للمدرسة على زيادة ثقة أولياء الأمور بالخدمة التعليمية المقدمة لأبنائهم.

وتتيح القدرة التنافسية العالية للمدرسة استثمار جميع المواهب والقدرات والمهارات المتوفرة لدى القائد والمعلمين من الهيئة التدريسية والطلاب على حد سواء، إذ تُعنى القدرة التنافسية للمدرسة بتطوير الطلبة والمعلم والمجتمع المحيط بالمدرسة لتوفير بيئة دراسية صحية آمنة، قادرة على النهضة الشاملة بالمستوى التعليمي والقيمي للطلبة، كما تعد قدرة المدرسة على اكتشاف نقاط القوة لديها لتطويرها وتمييزها ومعرفة جميع نقاط ضعفها لمحاولة معالجتها والاستفادة منها ومن العوامل الرئيسية التي تزيد من قدرة المدرسة التنافسية وتعزز من علاقتها الإيجابية مع المجتمع المحلي (Gafurov, Safiullin & Elshin, 2017).

في حين تؤدي زيادة القدرة التنافسية للمدرسة إلى تحقيق وتطوير نموذج مثالي لجودة العملية التعليمية التي توفرها المدرسة؛ لتصبح نموذج مثالي تقندي به باقي المدارس المجاورة، كما تؤدي زيادة القدرة التنافسية للمدرسة إلى تعزيز الثقة بينها وبين أفراد المجتمع المحيط مثل أولياء الأمور وتزيد من اطمئنانهم ورضاهم عن الخدمة التعليمية التي تقدم لهم (Kovaleva et al., 2015).

### سمات القدرة التنافسية

أن من أهم سمات القدرة التنافسية كما أشار إليها سوديك وزاوجسكا ( Siudek & Zawojka, 2014) توفير المناخ الإداري والتنظيمي الملائمين لتوليد الأفكار الابتكارية، وإيجاد الفرص التعليمية، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يسهم في تحقيق إنجازات وأهداف المؤسسة التعليمية، كما أنها تيسر عملية الاتصال الإدارية بين الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، بوجود الرقابة والمتابعة والتقييم وفق أسس سليمة تضمن استثمار الموارد والإمكانات بالشكل الأمثل، وتحدد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تساعد في تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية وأهدافها.

ومع التطور الهائل الذي شهده النظام التعليمي ودخول تكنولوجيا المعلومات في قطاع التعليم، والتي أحدث ثورة هائلة في الأساليب والاستراتيجيات التعليمية التي تستخدمها المدارس في شتى بقاع العالم، حيث بات تطوير القدرة التنافسية القادرة على رفع كفاءة المدارس إحدى الضروريات التي تسعى جميع المدارس إلى تحقيقها، وتتصف القدرة التنافسية في المدارس بعدد من الخصائص الهامة التي يمكن تصنيفها كالاتي (Akmaludin et al., 2019):

- استدامة القدرة التنافسية: من خلال الخطط والبرامج الإدارية القادرة على تحسين الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة وتحسين مخرجاتها.

- القدرة التنافسية المتجددة: أي أن جميع خطط واستراتيجيات القدرة التنافسية للمدرسة يجب أن تتجدد وتتطور بناء على جميع المعطيات والمتغيرات التي تطرأ على النظام التعليمي.
- مرونة القدرة التنافسية للمدرسة: أي أن جميع القرارات التي يتم اتخاذها لتحسين القدرة التنافسية للمدرسة يجب أن تكون مرنة وقابلة للتغيير.

وفي ضوء ما تقدم تعد القدرة التنافسية الهدف الأول الذي تسعى المدارس لتحقيقه، لما له من انعكاسات قوية وجوهرية في تحقيق ثقافة التميز، وتفريد إنتاجيتها التعليمية، والوصول إلى شريحة أكبر من الطلبة، فالمدارس المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في البيئة التعليمية المتغيرة، لذلك تعد التنافسية رابطاً قوياً يربط عناصر المدرسة مع بعضها البعض.

### أبعاد القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية عامل محرك لتعزز التنمية الإنتاجية والأدائية للمؤسسات التعليمية نظراً لأهمية تحسين القدرة التنافسية في المدارس، فمن الأهمية البالغة التعرف إلى أبعادها، وتطبيقها حتى يتم الوصول إلى الأهداف المنشودة التي ترنو المؤسسة التعليمية لتحقيقها، ومن أهم هذه الأبعاد ما يأتي:

#### 1. رأس المال البشري

يعتمد النظام التعليمي اعتماداً كبيراً على الموارد البشرية لتنفيذ الهدف المنشود منها، فالعاملون في المؤسسات التعليمية هم جوهر التنفيذ الفعال للسياسات والأهداف التعليمية المعتمدة داخل الفصول الدراسية، ونجاح المدارس في تحقيق أهدافها التعليمية يعتمد بالدرجة الأولى على المعلمين. وبالتالي يؤدي العاملون دوراً جوهرياً في العملية التعليمية، ولا يمكن الاستغناء عنهم؛

لكونهم المسؤولين عن سير تلك العملية وإحداث أية تعديلات أو تحسينات في المعايير التربوية، إذ إن أي تقصير أو ضعف ينتج عن الكادر التعليمي من شأنه أن يؤثر تأثيراً سلبياً على فعالية ترجمة وإيصال المناهج الدراسية إلى الطلبة (علي، 2010).

يشمل رأس المال البشري جميع الأفراد الذين لديهم المعرفة والقدرات التنظيمية التي تمكنهم من خلق أفكار جديدة وتحسين الأفكار القديمة من أجل تسهيل توسيع القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية، والذي يضمن تعزيز نقاط القوة فيها، ويزيل نقاط ضعفها، ويعززها قدرتها التنافسية. لذلك فقد حثت القيادات التربوية على إيلاء اهتمام كبير لتنمية الموارد البشرية باعتبارها أهم الأصول للنمو الاقتصادي المستدام، وتطوير مهارات الطلبة كونهم قادة المستقبل (الشباني وزبون، 2017).

ونظراً لدور رأس المال البشري المهم في العملية التربوية، فإنه يجب إيلاء الاهتمام الكبير لتطوير قدرات المعلم ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة، والتي من أهمها المرونة في التعامل مع التغييرات المحيطة، واستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة في أساليب التدريس، وقدرة المعلم على توجيه الطلبة لمتطلبات سوق العمل، ورفدهم بالمعلومات المعرفة اللازمة لتوجهاتهم وميولهم، الذي يدعم نجاحهم الأكاديمي والعملية (Fitzpatrick, 2014).

وتستطيع المؤسسات التعليمية تحسين قدرتها التنافسية من خلال تنمية رأس المال البشري، وتطوير العلوم وتحفيز الابتكارات، إذ لا يؤدي تطوير رأس المال البشري إلى زيادة مستويات المعيشة فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى زيادة الكفاءة التعليمية وإنتاجية الطلبة وإيجاد ظروف مواتية للنهوض بالعملية التعليمية، ولعل من أهم الاستثمارات التعليمية هو الاستثمار في العنصر البشري، ويتم ذلك من خلال توفير برامج التدريب المهني للمعلمين، وذلك بهدف تطوير مهارات المعلمين،

وتعزيز أداءهم من أجل إحداث ثورة هائلة في نمو السوق، والمساعدة في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية (Partners, 2013).

وتكمن أهمية تطوير رأس المال البشري في المؤسسة التعليمية في قدرته على استثمار قدراته ومهاراته الفكرية وتوظيفها ضمن إطار مناسب لتحقيق التميز والأهداف وضمان الاستمرارية، ومن خلال استخدام تطبيقات اقتصاد المعرفة يمكن أن يسهم رأس المال البشري في دعم المجتمعات وتطوير الاقتصاد على المستوى المحلي والدولي، ذلك أن توظيف العاملين اقتصاد المعرفة يشكل الأساس الذي تقوم عليه العولمة والتطورات التكنولوجية والإلكترونية المتسارعة (الشباني وزبون، 2017).

كما تعد المدارس البيئة الملائمة التي يمكن تطبيق استراتيجيات اقتصاد المعرفة فيها نظراً لكونها مصدراً أساسياً لتعليم المعرفة والإبداع وإكساب المهارات والمعلومات للطلبة، والتي توفر الجو المناسب لتطويرها وتنفيذها بالشكل الصحيح، والتي تخص جميع مناحي الحياة المختلفة، ومن خلال دمج اقتصاد المعرفة مع العمليات التربوية يمكن الحصول على موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية، وجاهزة للانخراط في سوق العمل (Weber, 2011).

وأشار فيتزباتريك (Fitzpatrick, 2014) إلى أن دور العاملين في المدرسة وعلى رأسهم قائد المدرسة يتمثل في توظيف ممارسات وسياسات اقتصاد المعرفة في العملية التعليمية من خلال تحفيز الإبداع لدى الطلبة وتعزيزه وتطويره وتعميق المعرفة لديهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات المعلم في التعامل مع الأزمات والمخاطر التي تواجه العملية التعليمية، ومتابعة التغييرات والمستجدات والالتزام بخطط التحسين المستمر.

ومن أجل ضمان تنفيذ استراتيجيات اقتصاد المعرفة في السياق التربوي بالشكل الصحيح، لا بد من العمل على تطوير مهارات وقدرات المعلمين التدريسية والأساليب القيادية لمديري المدارس، بالإضافة إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة وملائمة لتطبيقات اقتصاد المعرفة والتي تساعد الطلبة على استيعاب وفهم واكتساب المعرفة وتطبيقها عملياً، الذي يعزز الهدف العام من التربية والمتمثل في إنتاج أكاديمي فعال وعلى مستوى مهارات عالية (Weber, 2011).

## 2. الريادة والإبداع

يعد الإبداع والريادة من الخصائص المهمة لمؤسسات التعليم المعاصرة، وقد ساهمت التطورات والتغيرات المتسارعة، وتزايد الاهتمام بالمعرفة والعلم، إلى ظهور الإبداع والريادة بوصفهما أمر ضروري يجب تضمينه في الممارسات والأداء على المستويين الإداري والتعليمي، إذ يمثل الإبداع أهمية بالغة في وضع الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل الممكنة، بالإضافة إلى أنه أداة حيوية لإجراء التغييرات الإيجابية (Yossef & Rakha, 2017).

وتكمن أهمية الإبداع في كونه يساعد المديرين والعاملين على حد سواء في حل المشكلات ومواجهة الأزمات المتعددة والمتنوعة باستمرار، والذي يحتاج إلى إداري ومعلم مبدع قادر على طرح أفكار وحلول جديدة للمشكلات بطريقة مبتكرة وفاعلة، فالثروة الحقيقية تكمن في كميات الأفكار البناءة التي تخلص الأفراد من قيودهم وتعلمهم حل المشكلات (Salama, 2018).

ويؤدي توظيف الإبداع وممارسته في العمليات الإدارية إلى رفع جودة التعليم والأداء المدرسي، وتحسين المخرجات التعليمية، مما ينعكس على القدرة التنافسية للمدرسة بشكل إيجابي، حيث إن العلاقة بين الإبداع والأداء المدرسي علاقة طردية، بحيث كلما زاد الإبداع ارتفع مستوى أداء الإداريين والعاملين وزادت فاعلية المعلمين والطلبة على حد سواء، في حين يؤثر عدم وجود



الإبداع بشكل سلبي على الأداء المدرسي، ويقلل مقدرتها التنافسية في البيئة التعليمية المحلية والعالمية على حد سواء (Sutanto, 2017).

وتكمن حاجة المدارس والمؤسسات التعليمية إلى الإبداع وتطبيقاته في كوادرها في الحفاظ على وتيرة التطور والتنمية وتوليد المعرفة داخل المدرسة كونها قوة استراتيجية يمكن الاعتماد عليها في إدارة المدارس، وتفعيل الأدوات اللازمة لزيادة قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بالاعتماد على مجموعة من العمليات المتمثلة في تحصيل المعرفة، وتوزيعها والاحتفاظ بها وتبادلها بهدف تحقيق الأهداف التنافسية والاستدامة وتحسين الأداء العام للمدارس والمؤسسات التعليمية (عبدالفتاح، 2016).

ويسهم تفعيل الريادة وتطبيق مبادئها إلى إيجاد صرح تعليمي يسعى جاهداً لاستغلال الفرص المستقبلية، واستثمار الموارد الرئيسية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، فهو يمثل الخطوة الأولى في طريق تحقيق التنمية المستدامة، وضمان فاعلية التعليم في المدارس، حيث إن ممارسات الريادة تسهم في زيادة فاعلية المعلمين، وتحسن من أدائهم الوظيفي من خلال توفير جميع متطلباتهم واحتياجاتهم من بيئة مناسبة ووسائل تعليمية وبرامج تدريب لتنمية مهاراتهم وإشراكهم في عمليات صنع واتخاذ القرار، كما أن تفعيل ثقافة الريادة والإبداع في وضع الخطط التربوية والتعامل مع المعلمين، يسهم في رسم خطوط عريضة لإيجاد بيئة تعليمية تواكب المستجدات التكنولوجية والمبتكرة على الصعيدين المحلي والدولي (Zare & Zadeh, 2013).

ومن أهم المرتكزات الرئيسة في إيجاد قدرة تنافسية عالية توفير مناهج قائمة على الريادة والإبداع، قادرة على صقل مهارات الطلبة وتطوير مهاراتهم وخبراتهم التعليمية، وتنمية بنيتهم المعرفية، وتنبؤ أشكال تطوير المنهاج من خلال العمل على إدخال التقنيات التدريسية الحديثة

التي من شأنها أن تزيد مهارات وقدرات المعلمين على ملاحظة المهارات الشخصية والفردية لدى الطلاب، فضلاً عن قياس مجموعة من مهارات التواصل التي يحتاجها الطلاب (Peters, 2010).

### القدرة التكنولوجية

يعد دمج التكنولوجيا والمعدات الحديثة في العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية من أجل تشكل بيئة تعليمية على قدر كاف من التميز والإبداع ضرورة ملحة في المدارس، إذ تضيي التكنولوجيا على المناهج والعمليات والممارسات التعليمية والإدارية لمسة الابتكار من خلال دمج ديناميكية الحديثة والمتطورة في أسلوبها وطريقتها في التعليم. فالأسلوب الحديث ودمج التكنولوجيا في التعليم يعكس التوازن الدقيق والمطلوب وآلية التي من خلالها يمكن تحقيق الإبداع والقدرة على التكيف، والتنمية الاقتصادية في المجتمع (South, 2017).

ويمكن تحقيق القدرة التنافسية من خلال تنمية وتحسين خدمات التعليم وتطوير البرمجيات، وبرامج التعلم عن بعد، وإيجاد الجديد من الابتكارات ومجموعة متنوعة من التطبيقات والأدوات التي من شأنها أن تقلل من التكاليف، وتحسن جودة التعليم في المؤسسة التعليمية. وتشكل التكنولوجيا ساحة واعدة للمستثمرين، لا سيما إذا ما تم دمجها في التعليم، بحيث تساعد في بناء نظام تعليمي أكثر قوة، يسهم في تطوير الاقتصاد، وتنميته على الصعيدين المحلي والدولي (Van Hong, Tuyen, & Luong, 2018).

وتتمثل القدرات التكنولوجية في المؤسسة التعليمية في محركات البحث وقواعد البيانات التي تستخدمها الإدارة في البحث عن المعرفة وتخزينها والاحتفاظ بها ومعالجتها، وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية، والذي يؤدي إلى تحقيق التميز في استخدام المعرفة، ونقلها للطلبة بشكل

مميز ومبتكر، بحيث ينعكس ذلك على المخرجات التعليمية، وعلى سمعة المؤسسة التعليمية بشكل إيجابي (Peña-López, 2016).

يُمكن تسخير التكنولوجيا وتطبيقها من أجل تعلم العلوم على اختلافها وذلك لتحسين التعليم وإيجاد تجربة تعليمية قوية للطلبة سواء كان داخل الغرفة الصفية أو خارجها، وأداء دور متكامل لمساندة المعلمين في المدارس والمؤسسات التعليمية بهدف تحقيق التقدم التعليمي، حيث تتطلع المؤسسات التعليمية لإيجاد مستقبل تعليمي أفضل للطلاب من خلال فهم واستيعاب العملية التعليمية بشكل أعمق وتنمية العمليات العقلية (Van Hong et al., 2018).

كما تلجأ المؤسسات التعليمية إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تطوير بنيتها التحتية، وتحسين مستوى تعليمها، وتوفير فصول دراسية ومختبرات مجهزة بأحدث المعدات والأجهزة التكنولوجية التي تواكب العصر الحديث، بالإضافة إلى تجهيز وأعداد مكثبات متطورة تحوي جميع أنواع الكتب والأبحاث العلمية التي يحتاجها الطلبة، كما تمكنها من تطوير البنية التحتية الإلكترونية اللازمة للبحث العلمي (Taylor, 2016).

واستناداً إلى ذلك، عملت مجموعة من المدارس على تطوير نماذجها التعليمية بهدف جعل العملية التعليمية أكثر فاعلية فعملت على إيجاد مواد تعليمية بشكلين مطبوع ورقمي بهدف دعم المعلمين والطلبة ليشقوا طريقهم نحو النجاح. وانطلاق من إيمان وزارة التربية والتعليم بأن المعلمين هم جوهر العملية التعليمية قامت بإيجاد حلول تساعد المعلمين لنقل خبرتهم التعليمية للطلاب بفاعلية من خلال توظيف القدرات التكنولوجية في العملية التعليمية، والحاقهم بدورات تدريبية لسقل مهاراتهم ومعارفهم العلمية والتكنولوجية (Van Hong et al., 2018).

كما أن استخدام التكنولوجيا في المؤسسات التعليمية يسهم في تحسين ورفع الأداء العام للمدرسة، ويحفز المشاريع الريادية لدى المعلمين والطلبة على حد سواء، ويشجع الطلبة على الاختراع والإبداع في مجالات العلم المختلفة بما يتماشى والمستجدات العلمية والتكنولوجية. فالهدف الذي ترنو اليه أي مؤسسة تعليمية تمكين الهيئة التدريسية والطلبة على حد سواء من إظهار والكشف عن الجانب المبدع منهم وتفجير طاقاتهم، لتصميم واختراع وتطوير أفكار ومشاريع تسهم اسهاماً كبيراً في تنمية المجتمع وتعكس صورة المجتمع الحديث المتطور الراقي ( Peña-López, 2016).

ويمكن استخدام الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة في المدارس، من خلال نشر المناهج وشروحاتها في منصات تعليمية إلكترونية، بحيث يمكن تحميلها واستخدامها بكل سهولة ووضوح، بالإضافة إلى تخصيص صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع ويب تهدف إلى التعريف بالمنهاج وأهدافه ونشاطاته (Matthee, Hattingh, & Weilbach, 2017).

يتضح مما سبق أن المؤسسات التعليمية في وقتنا الحالي تتسابق إلى امتلاك مقومات القدرة التنافسية على أوسع نطاق لمواكبة التطورات الهائلة في العالم الخارجي والعمل على التطوير المستمر وفقاً للمعطيات والمستجدات لتكون في الطليعة، من خلال الاستثمار الأمثل للمورد الرئيسي وهو رأس المال البشري من خلال إعداد جيل المستقبل المتمثل في الطالب في مرحلة الدراسة المبكرة والتدرج معه إلى المراحل الثانوية -وهي الأهم- حيث تظهر ميوله وتوجهاته الأكاديمية والمهنية، وتعمل سياسات وزارة التربية والتعليم إلى تمكينه من استخدام وتوظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة والمختبرات المجهزة، ومختبرات الذكاء الاصطناعي ومنصات التعلم عن بعد

ليستفيد منها ويطورها، ويصبح منتجاً لها فيما بعد، مما يسهم في استكمال باقي الموارد وقيام النهضة الاقتصادية الشاملة.

### القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية

إن عمليات الإنتاج الفعلية تتحقق من خلال المدارس، إذ تعد ركناً استراتيجياً ومكوناً لا غنى عنه في النظم التعليمية، ويقع على عاتق مديري المدارس لكونهم القادة ومتخذي القرار فيها العديد من المسؤوليات الاستراتيجية، مثل استغلال الاستراتيجيات الحالية، واستكشاف استراتيجيات جديدة، وتحسين المستوى التعليمي للطلبة، ووضع خطط دقيقة لتنظيم المدرسة وإدارتها، وجعلها مستدامة وفعالة للمجتمع ككل، ومن أجل الوفاء بهذه المسؤوليات الاستراتيجية، يمكن للمديرين، كقادة للمنظمات التعليمية تحقيق مزايا تنافسية من خلال التفكير الاستراتيجي والتفاعل بفعالية مع التغيرات التي تحدث من حولهم، من خلال الاستفادة من مجموعة من الإجراءات القيادية المختلفة بطريقة فنية وبأسلوب رشيق في الوقت المناسب وفي الظروف المناسبة. ونتيجة لذلك تدعم كل هذه الأدوار المسندة إلى مديري المدارس الافتراض بأن مديري المدارس هم بالفعل قادة استراتيجيون (Aydin et al., 2014).

تعد القدرة التنافسية الأساس القوي، والورقة الرابحة في تمكين المؤسسات التعليمية من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل في البيئة التعليمية، على مستوى المدارس المنافسة الأخرى، ويمكن إيجاد القدرة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة، وتحسين قدرة قائد المدرسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن تقديم المعرفة والعلوم للطبة بطريقة مبتكرة ومتميزة، يكون لها صدى كبير في البيئة التعليمية (Chuang, 2013).

ويستطيع القائد الاستراتيجي من إيجاد قدرة تنافسية في المدرسة من خلال تفعيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والإبداع والابتكار، والريادية، والتي تساعد المدرسة في الوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتمكنها من مواجاة التحديات، وتحسين الإنتاجية، والوصول إلى أهدافها الاستراتيجية التي وضعتها، الذي من شأنه أن يحقق للمدرسة مكانة عالية على الصعيدين المحلي والدولي، ويضمن استمرارية نجاحها وتقدمها في المستقبل (Njue & Ongoto,, 2018).

ولذلك فقد لجأ القائد الاستراتيجي إلى توفير الأدوات والآليات التي تحقق قدرة تنافسية عالية، لما له من انعكاسات قوية وجوهرية في تحقيق ثقافة التميز في المؤسسة التعليمية، وتعظيم مخرجاتها التعليمية، والوصول إلى شريحة أكبر من الطلبة بسهولة، فالمدارس المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي تحصل في البيئة الخارجية، لذلك فإن تصميم وتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها في ممارسات القائد المدرسي تعد رابطاً قوياً يربط عناصر المدرسة مع بعضها البعض لتحقيق قدرة تنافسية عالية (Ojala, 2019).

يتبين مما سبق أن القيادة الإستراتيجية والقدرة التنافسية وجهان لعملية واحدة، فعندما تتوفر في المؤسسة التعليمية رؤية واضحة المعالم شاملة ودقيقة الأهداف وتراعي الهيكل التنظيمي وتستثمر الموارد المتاحة على النحو الأفضل، وتقوم بالتنظيم والتنسيق لكافة الأعمال التعليمية والفنية والمهنية، مزودة بمؤشرات ومعايير الأداء، لتوجه سير العمل نحو الأفضل بما يحقق بيئة آمنة جاذبة للإبداع والابتكار بحيث تنافس الدول العالمية في نتائج الإختبارات الدولية، وتصدير أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واعداد الأبحاث والدراسات ذات الصلة بتحسين الواقع وتطويره وذلك من خلال التركيز على إعداد جيل متعلم مدى الحياة ومواكب لتحديات عصره، فلقد عملت

وزارة التربية والتعليم مؤخرا على إضافة مناهج حديثة تواكب هذه التحديات والمستجدات، واستحداث أساليب ووسائل تكنولوجية تؤهل الطالب والمعلم على التعلم عن بُعد، لمواجهة الأزمات التي تعترض العملية التعليمية وتفعيل المنصات الإلكترونية واستحداث الجوائز الوطنية والعربية والعالمية، كتحتدي القراءة العربي وجائزة انتل الدولية للعلوم والهندسة، وزيادة عدد المدارس وتطوير التجهيزات والتوجه إلى التعليم المهني والتركيز على الرغبات والمواهب والاتجاهات وتعزيزها، مما يساعد النظام التربوي على تخطي الأزمات، وتحويل التحديات إلى فرص، ونقاط الضعف إلى قُدوة للنهوض بالعملية التعليمية ككل بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

## ثانياً: دراسات سابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهذه الدراسات التي

تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

### دراسات سابقة ذات الصلة بالقيادة الاستراتيجية

وتتضمن دراسات سابقة عربية وأجنبية متعلقة بالقيادة الاستراتيجية:

أجرى مدينا وانكوميتندا (Medina & Encomiedenda, 2013) دراسة هدفت اكتشاف أثر القيادة الاستراتيجية في تطوير أداء مديري المدارس وجودة التعليم. أجريت الدراسة في إسبانيا، وقد استخدمت المنهج التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثراً كبيراً وإيجابياً لتطبيق مبادئ القيادة الاستراتيجية على مديري المدارس وفي تحسين جودة التعليم. وتبين أن القيادة الاستراتيجية جاءت كحل مثالي للمشكلات الإدارية في المدارس، وإحداث التغييرات الإدارية تركز على استمرارية تحسين الأداء وضمان مستقبل مليء بتحقيق النجاحات الإدارية. وتبين أن القيادة الاستراتيجية تعد من الأولويات التي يجب التركيز عليها للعمل على تحسين وتطوير المؤسسات التعليمية، إذ تعد متطلباً ضرورياً لقيادة تربوية فعالة، مما يسهم في إضفاء طابع مهني على المدارس وتطوير الكفاءات الإدارية التعليمية.

وقام دييونمي واراتيانا (Deeboonmee & Ariratana, 2014) بدراسة هدفت التعرف إلى

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة، أجريت الدراسة في تايلند، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (32) من قائداً مدرسياً و(217) مدرساً من (11) مدرسة تابعة لبلدية خون كاين، وتم استخدام تحليل البيانات الوصفية باستخدام SPSS، كما تم استخدام تحليل الارتباط المتعدد واختبار تحليل



الارتباط متعدد البروتوكولات لمتغيرات مستقلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة. وأظهرت متوسطات أبعاد القيادة الاستراتيجية الدرجات من المستوى العالي إلى المستوى المنخفض على النحو التالي: التنفيذ الاستراتيجي، والمراقبة والتقييم، وثقافة المنظمة، ومواصفات الاستراتيجية على التوالي. كما أظهرت النتائج أن مستوى فعالية المدرسة جاء بدرجة عالية، وجاءت المتوسطات الحسابية لأبعاده من مرتفع إلى منخفض على النحو الآتي: خصائص الطلاب، ورضا أداء المعلمين، وتغيير وتطوير المدرسة، ومناخ المدرسة والبيئة، وإنجاز الطلاب على التوالي. فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة، كان هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.005)$ .

أما دراسة صلاح ومحمد (Salleh & Mohamad, 2015) فهدفت إلى استكشاف أفضل الممارسات للكفاءات الفردية في القيادة الاستراتيجية بين مديري المدارس الثانوية، أجريت الدراسة في ماليزيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الممتازة في سيلانجور بماليزيا، والبالغ عددهم (36) مديراً، وطُلب من مديري المدارس تقييم ممارساتهم باستخدام مقياس ليكرت، وأظهرت النتائج أن جميع العناصر التسعة للقيادة الاستراتيجية جاءت بمستويات مختلفة لدى مديري المدارس، فقد جاء بعد "الأرق" بدرجة مرتفعة، كما جاء بعد القدرة الاستيعابية بدرجة مرتفعة أيضاً، وأن ممارسات مديري المدارس على تحفيز الأعضاء في المؤسسة المدرسية تركز على العمل بجد من أجل تميز المدارس، وفي الوقت نفسه، أعربوا عن رغبتهم في زيادة تطوير المدرسة باستمرار مع جميع أعضاء المدرسة نحو مستوى أفضل من التميز.

وأجرى المغربي (2015) دراسة هدفت التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أجريت الدراسة في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، إذ تكوّنت عينة الدراسة من (64) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مدى توافر أبعاد الإبداع الإداري لدى القيادات جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

أجرى تششاوايون وجولسوان وسيرسارد (Chatchawaphun et al., 2016) دراسة هدفت التحقيق في تطوير برنامج لتعزيز القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية من خلال دراسة المبادئ والصفات والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية، والتحقيق في المواقف الحالية، والظروف والاحتياجات المرغوب فيها لمديري المدارس الثانوية الاستراتيجية، وتطوير برنامج تعزيز إداري لمدرسة ثانوية، واستكشاف مستوى كفاءة برنامج تحسين مدير المدرسة الثانوية الاستراتيجية باستخدام عملية البحث التتموي. أجريت الدراسة في تايلند، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس ونائبيهم ورؤساء برامج التخطيط والبالغ عددهم (369) فرداً، وتم تحليل البيانات والتحقق من النسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومؤشر احتياجات الأولوية المعدلة (PNImodified) واختبار t المستقل. وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية لبرنامج تعزيز مديري المدارس الثانوية تتكون من 3 وحدات كمبادئ رئيسية وهي: الوحدة الأولى القيادة

الاستراتيجية، والوحدة الثانية خصائص القيادة الاستراتيجية، والوحدة الثالثة مهارات القيادة الاستراتيجية. أظهر تطبيق البرنامج أن المشاركين الذين تلقوا التطوير لبرنامج تحسين مديري المدارس الثانوية كانوا يتمتعون بقيادة إستراتيجية أعلى بعد التطوير من قبل، وأداروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.

وقام براسورتشارونسوك وتانغ (Prasertcharoensuk & Tang, 2017) بدراسة هدفت تحليل أثر عوامل القيادة الاستراتيجية للمديرين على فعالية المدرسة في مدرسة مها ساراخام للخدمات التعليمية الابتدائية. أجريت الدراسة في تايلند، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من الإداريين والمعلمين مدرسة مها ساراخام للخدمات التعليمية الابتدائية والبالغ عددهم (510) مديراً ومعلماً، تم تحليل البيانات باستخدام كل من الإحصاءات الوصفية والاستدلالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين أظهروا مستوى عال من سلوك القيادة الاستراتيجية في إدارتهم ولكن فعالية المدرسة بشكل عام كانت في مستوى متوسط. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أن جميع المقارنات إما للقيادة الاستراتيجية للمديرين أو فعالية المدرسة كانت مختلفة بشكل كبير وفقاً لحجم المدرسة، على التوالي. علاوة على ذلك، تم تركيب نموذج معادلة هيكلية لعوامل القيادة الاستراتيجية التي تؤثر على فعالية المدرسة.

كما قام جاكينيا وكاتوس وكيرييري (Gakenia, Katuse & Kiriri, 2017) هدفت الكشف عن تأثير أسلوب القيادة الاستراتيجية على الأداء الأكاديمي للمدارس الوطنية، أجريت الدراسة في كينيا. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الوطنية والبالغ عددهم (93) مديراً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن

أنماط القيادة الاستراتيجية تحسن الأداء الأكاديمي لمدارسهم، وأن أساليب القيادة الاستراتيجية ليس لها تأثير كبير على الأداء الأكاديمي بسبب أن المدارس الوطنية لديها سياسات وإجراءات محددة يطلب فيها من القادة تبني بالتالي اختلافات صغيرة من حيث أنماط القيادة في المدارس المختلفة وأنماط القيادة بالنسبة للفرد وبالتالي فهي ليست المحدد الرئيس للأداء الأكاديمي في المدارس الوطنية.

وأما اللواتية (2018) فهدفت دراسته التعرف إلى تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، أجريت الدراسة في سلطنة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظفاً وموظفة من العاملين في دوائر وأقسام المديريات العامة للتربية والتعليم في عدة محافظات في سلطنة عمان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (6) أبعاد مثلت متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة لجميع أبعاد الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وحقق بعد تطوير وتنمية رأس المال البشري أقل متوسط حسابي، بينما حقق بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية أعلى متوسط حسابي.

وقام الزهراني (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في جامعة أم القرى، أجريت الدراسة في السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (384) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والقادة الأكاديميين في جامعة أم القرى، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة

ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين تطوير قدرات التعلم التنظيمي التوليدي والتكيفي.

وأجرى إسماعيل وآخرون (Ismail, et al., 2018) دراسة هدفت التعرف إلى أثر تعاون المعلم كوسيط للقيادة الاستراتيجية على جودة التدريس، أجريت الدراسة في ماليزيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة كيلانتان والبالغ عددهم (300) معلم ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة المسحية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعاون المعلم هو وسيط جزئي للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (جودة التدريس)، أن قادة المدرسة يخططون ويطورون برنامجًا أكثر فعالية من أجل تمكين التعاون بين المعلمين لتحسين جودة التدريس، وأنه مع وجود تعاون بين المعلمين، ستزداد جودة التدريس مقارنة بممارسة القيادة الاستراتيجية فقط.

وقام سنقفن وبويايانج وسيفي وتشارونشك (Singphen, Poopayang, Siphai & Charoensuk, 2019) بدراسة هدفت الكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر والكامل لعوامل القيادة الاستراتيجية لمسؤولي المدارس التي تؤثر على فعالية المدارس الصغيرة الحجم، أجريت الدراسة في تايلند، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الصغيرة الحجم التابعة لمكتب منطقة الخدمة التعليمية الأولية، وهي لجنة التعليم الأساسي في العام الدراسي 2017 والبالغ عددهم (1396) مديراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحديد الاتجاه التنظيمي (SETTD) له تأثير مباشر وتأثير غير مباشر وكلي على فعالية معظم المدارس الصغيرة الحجم. بالإضافة إلى ذلك، كان لصياغة الاستراتيجية تأثير

غير مباشر أعلى من تنفيذ الاستراتيجية. كان للرقابة الاستراتيجية والتقييم تأثير مباشر وتأثير كلي على فعالية المدرسة صغيرة الحجم.

### دراسات سابقة ذات الصلة بالقدرة التنافسية

وتتضمن دراسات سابقة عربية وأجنبية متعلقة بالقدرة التنافسية:

أجرى كوفاليفا وآخرون (Kovaleva et al., 2015) دراسة هدفت التعرف إلى الممارسات البحثية والمناهجية لتحسين القدرة التنافسية لسوق خدمات التعليم الروسي في ظل شروط التكامل التعليمي الدولي في البرنامج الفيدرالي (القانوني والتنظيمي والتربوي والتنظيمي والمنهجي) والإقليمي (القانوني والتنظيمي) والبرنامج التنظيمي والإداري والتنظيمي والمنهجي والاجتماعي البيداغوجي والجامعي (القانوني والتنظيمي والإداري والاجتماعي البيداغوجي والتعلم والتعليم وبرنامج تكنولوجيا المعلومات)، أجريت الدراسة في روسيا، واستخدمت المنهج التحليلي، إذ تم الرجوع إلى الأدبيات النظرية لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لتحقيق والمحافظة على مستوى من التدريب للمتخصصين التنافسيين الذين يستوفون المتطلبات الحديثة أولاً وقبل كل شيء في مجال التعليم المهني، يتطلب الأمر ضمان التنافسية في سوق خدمات التعليم الروسي، وأنه من بين العوامل التي تعوق تحسين القدرة التنافسية لسوق خدمات التعليم الروسية في ظل شروط التكامل التعليمي الدولي انضمام روسيا المتأخر إلى عملية بولونيا يعرض مواقعها التنافسية في السوق الدولية للخدمات التعليمية للخطر.

كما أجرى ميلجوكيفك وكراكر ولوكيك (Miljković Krečar & Lukić, 2016) دراسة هدفت الكشف عن تخطيط وتنفيذ وتقييم مشروع "مدرسة التنافسية الريادية في سوق العمل لطلاب المدارس الثانوية"، أجريت الدراسة في كرواتيا، واستخدمت المنهج التجريبي، إذ تم الاعتماد على

برنامج تعليم ريادة الأعمال لمدة ثلاثة أشهر، كما تم خضوع الطلبة إلى مقياس ريادة الأعمال الذي تكون من المحاور التالية استصواب ريادة الأعمال، الكفاءة الذاتية لريادة الأعمال، ميول ريادة الأعمال، نوايا ريادة الأعمال والمستوى الموضوعي لمعرفة ريادة الأعمال ، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، مجموعة ضابطة والتي بلغت (28) طالب وطالبة، ومجموعة تجريبية بلغت (28) طالب وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة أن تعليم ريادة الأعمال يسهم في تحسين القدرة التنافسية في المدرسة، ويعزز من المخرجات التعليمية بشكل ملحوظ، وأن هناك آثار إيجابية كبيرة للبرنامج في مجال التقييم الذاتي لمهارات تنظيم المشاريع والمستوى الموضوعي للمعرفة الريادية للمشاركين. كما أظهرت النتائج أن المعلمين بحاجة إلى تدريب لتعليم ريادة الأعمال، وأن اكتساب المهارات والمعرفة العملية لا يقل أهمية عن تمكين الكفاءة الذاتية للمعلمين وتغيير مواقفهم تجاه ريادة الأعمال.

أجرى الخزاعلة (2017) دراسة هدفت التعرف إلى أثر رأس المال الفكري في تعزيز القدرات التنافسية من خلال دراسة حالة جامعة آل البيت، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (147) فردا من جميع العاملين في جامعة آل البيت بالمسميات الوظيفية (مدير دائرة، مساعد مدير، رئيس ديوان، رئيس شعبة)، وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري بأبعاده ( رأس المال الفكري، رأس المال المالي ، رأس المال المادي) له تأثير كبير في تعزيز القدرات التنافسية في جامعة آل البيت، وأظهرت النتائج بوجود درجة مرتفعة لامتلاك جامعة آل البيت للقدرات التنافسية مما يدل على اهتمامها برأس المال الفكري، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالكفاءات العلمية وعقد الدورات التدريبية

والتشجيع على العمل الجماعي، بالإضافة إلى الاهتمام بالبنية التحتية للجامعة ودعمها وصيانتها، واوصت الدراسة بوضع برامج للجامعة تقوم من خلالها بقياس درجة امتلاكها لرأس المال الفكري.

أجرى ليو وإكسو (Liu & Xu, 2017) دراسة هدفت تقييم آثار الكفاءة التعليمية على القدرة التنافسية الوطنية في المدارس الأساسية في الصين، أجريت الدراسة في الصين، واستخدمت المنهج التحليلي، إذ تم دراسة بيانات (53) مدينة، ومدى تأثير الكفاءة التعليمية على القدرة التنافسية، وتوصلت النتائج أن تأثير الكفاءة التعليمية لا ينعكس على القدرة التنافسية الوطنية فقط على الجوانب الإدارية، ولكن أيضاً في صياغة السياسات، وأن قيمة الكفاءة التعليمية سيتم إبرازها فقط عندما يصل مستوى التنافسية الوطنية إلى مرحلة معينة بغض النظر عن قوة التعليم الأساسي في البلدان النامية وفعالية الكفاءة التعليمية، وأن محركات التعليم والتكنولوجيا مهمة في معظم الاقتصادات التنافسية وفقاً لمختلف البلدان والمناطق المتقدمة، فالمحرك للاقتصاد، وصادرات التكنولوجيا الفائقة، والعمالة مهمة في المجموعتين الثانية (البلدان المتوسطة النمو) والثالثة (بلدان العالم الثالث).

وقام الشمري (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية من خلال دراسة حالة جامعة الكويت، أجريت الدراسة في الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (465) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى القدرات التنافسية للجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تمكين



العاملين تعزى لكل من متغير الجنس لصالح الذكور، والرتبة العلمية لصالح فئة ماجستير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تمكين العاملين تعزى لكل من متغير سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

قام مولاخميوف وأمينوفا وفليمونشوك (Mullakhmetov et al., 2019) بدراسة هدفت التحقيق في الابتكارات الإدارية كشرط ضروري للتنافسية في المدارس، أجريت الدراسة في روسيا، واستخدمت المنهج التحليلي، إذ تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية الابتكار لا تقتصر على مجال التكنولوجيا فقط، بل تشمل الابتكارات المؤسسية والتنظيمية والإدارية، كما أظهرت النتائج أن من أهم المشكلات التي تشكل عائق أمام تحقيق القدرة التنافسية في الإدارة التربوية هي الافتقار إلى النماذج النظرية، والتفسير غير الصحيح لجوهر الابتكار وعمليات تنفيذه، وأولوية الابتكارات التكنولوجية والمنتجات مقارنة بالابتكارات التنظيمية والإدارية.

في حين أجرى بالينجان وباتميان (Palilingan & Batmetan, 2019) دراسة هدفت الكشف عن درجة تحسين القدرة التنافسية للمدارس الثانوية المهنية باستخدام أدوات الاستخبارات التنافسية. أجريت الدراسة في إندونيسيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت هذه الدراسة قياس إطار الذكاء التنافسي القائم على الاستخدام المشترك لتقنيتين: مسح قائم على الاستبيان وتحليل تجريبي. تم استخدام الاستطلاع لتحقيق التغذية المرتدة من وجهة نظر الموضوع. على وجه الخصوص، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في إندونيسيا والبالغ عددهم (15) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعظيم القدرة التنافسية المتزايدة للمدارس الثانوية المهنية جاء بدرجة مرتفعة، وأن المدارس الثانوية المهنية التي تنفذ إطار الاستخبارات

التنافسية لديها زيادة كبيرة في القدرة التنافسية، بسبب التغيير التدريجي للإدارة في تطبيق إطار الاستخبارات التنافسية.

### ثالثاً: ملخص دراسات سابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتضح مما سبق أن هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية ودراسات أخرى تناولت مفهوم القدرة التنافسية، كما تنوعت أدواتها ومجتمعاتها، وتعددت المتغيرات التي تناولتها والعينات وأساليب جمع البيانات وطرق التحليل المتبعة، كما طورت العديد من الأدوات في إندونيسيا، الكويت، وروسيا وماليزيا، وتايلند، والتي ساهمت في توسيع آفاق الباحثة في اختيار أدواتها ومنهجها.

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها موضوع القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية مثل دراسة صلاح ومحمد (Salleh & Mohamad, 2015) التي هدفت لتحقيق استكشاف أفضل الممارسات للكفاءات الفردية في القيادة الاستراتيجية بين مديري المدارس الثانوية الممتازة، ودراسة سنغن وبويغ وآخرون (Singphen et al., 2019) التي هدفت الكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر والكامل لعوامل القيادة الاستراتيجية لمسؤولي المدارس التي تؤثر على فعالية المدارس الصغيرة الحجم، ودراسة الشمري (2018) التي هدفت التعرف على أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية من خلال دراسة حالة جامعة الكويت، وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة المغربي (2015) من حيث اختيار المنهج الوصفي الارتباطي، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة خزايلة (2017) ودراسة الشمري (2018)، في اختيار أداة الدراسة وهي الاستبانة.

واختلفت دراسة كوفاليفا وفيلينا وآخرون (Kovaleva et al., 2015) في اختيار منهج الدراسة المناسب إذ استخدمت المنهج التحليلي، أما الدراسة الحالية ستستخدم المنهج الوصفي الارتباطي.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة كدراسة اللواتية (2018) ودراسة الخزاعلة (2017) في التعرف إلى أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية لتحقيق القدرة التنافسية وكان لا بد من طرح طرق جديدة حديثة تناسب بيئة المملكة الأردنية الهاشمية المتغيرة والمواجهة للتحديات، والساعية دوماً إلى الارتقاء، مما سيساعد على تطبيق هذه القيادة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها لموضوع القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، وهذا يعزز من أهمية الدراسة الحالية، كونها من الدراسات الرائدة- على حد علم الباحثة - التي تناولت هذا الموضوع، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير أدوات الدراسة وكذلك إثراء الاطار النظري، علاوة على الاستفادة من الإجراءات والأساليب الإحصائية لتلك الدراسات.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة للوصول إلى هدف الدراسة وهو القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين من وجهة نظر مساعدي المديرين والتعرف على مجتمع الدراسة، وطريقة اختيار عينة الدراسة، والأدوات التي استخدمت وإجراءات صدقها وثباتها، وتحديد متغيرات الدراسة وإجراءاتها والوسائل الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، على النحو الآتي:

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني 2020/2019 والبالغ عددهم (308) مساعداً ومساعدة، وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم 2019/2018 موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان وفق إحصائيات مركز الملكة رانيا العبدالله لسنة 2019.

جدول (1): توزع أفراد الدراسة من المساعدين في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس واللواء

عدد المساعدين	الجنس	اللواء
21	ذكور	قصبية عمان
22	إناث	
43	المجموع	
15	ذكور	الجامعة
18	إناث	
33	المجموع	
4	ذكور	سحاب
7	إناث	
11	المجموع	
13	ذكور	القويسمة
26	إناث	
39	المجموع	
23	ذكور	ماركا
31	إناث	
54	المجموع	
14	ذكور	وادي السير
17	اناث	
31	المجموع	
12	ذكور	ناعور
16	اناث	
28	المجموع	
22	ذكور	الجيزة
22	اناث	
44	المجموع	
13	ذكور	الموقر
15	اناث	
28	المجموع	
135	ذكور	المجموع الكلي
173	اناث	
308		

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقتين وكما يلي:

أولاً: الطريقة العنقودية العشوائية: في أربعة ألوية في محافظة العاصمة عمان وهي: لواء قصبه عمان، ولواء الجامعة، ولواء القويسمة، ولواء ماركا، وقد بلغ حجم العينة (169) مساعدا ومساعدة

موزعين على المدارس الثانوية الحكومية في ألوية مختارة في محافظة العاصمة عمان

ثانياً: الطريقة الطبقيّة العشوائية: فقد تم اختيار عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل

العلمي وسنوات الخدمة، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع الذي أعده كريشي ومورجان

(Krejcie & Morgan, 1970). تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقيّة من

مساعدتي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وكما هو مبين في

الجدول (2):

الجدول (2): توزع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة لدى مساعدي

المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	72	%42.6
	أنثى	97	%57.4
	المجموع	169	%100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس ودبلوم عالي	126	%74.6
	ماجستير فأعلى	43	%25.4
	المجموع	169	%100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3	%1.8
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	96	%56.8
	10 سنوات فأكثر	70	%41.4
	المجموع	169	%100.0

حيث تم توزيع أدوات الدراسة على (169) من مجتمع الدراسة على أربع مديريات بالطريقة العنقودية العشوائية، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3): توزع أفراد الدراسة من المساعدين في أربعة ألوية في محافظة العاصمة عمان حسب الجنس

عدد المساعدين	الجنس	اللواء
21	ذكور	قصبه عمان
22	إناث	
43	المجموع	
15	ذكور	الجامعة
18	إناث	
33	المجموع	
23	ذكور	ماركا
31	إناث	
54	المجموع	
13	ذكور	القوسمية
26	إناث	
39	المجموع	
72	ذكور	المجموع الإجمالي
97	إناث	
169	المجموع	

### أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدمت الباحثة أداتين لقياس متغيري الدراسة،

وهما: استبانة القيادة الاستراتيجية واستبانة القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة العاصمة، وفيما يلي وصف لكل منهما:



## أولاً: استبانة القيادة الاستراتيجية

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتطوير استبانة القيادة الاستراتيجية وذلك من خلال الرجوع إلى الأطر النظرية والدراسات السابقة، والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، إذ تكون المقياس من (30) فقرة اشتملت على خمسة بدائل من الإجابات، وبحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وهي: مرتفعة جداً (5)، مرتفعة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتين، منخفضة جداً (1) درجة واحدة، والملحق (1) يبين ذلك، وتكونت من 5 مجالات موزعة كما يلي، أنظر إلى الملحق (1):

- المجال الأول: تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة، ويشتمل على (6) فقرة.
- المجال الثاني: تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة، ويشتمل على (6) فقرات.
- المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة، ويشتمل على (6) فقرات.
- المجال الرابع: تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة، ويشتمل على (6) فقرات.
- المجال الخامس: التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة، ويشتمل على (6) فقرات.

## صدق استبانة القيادة الاستراتيجية

للتحقق من صدق محتوى استبانة القيادة الاستراتيجية، قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولية على (10) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية والنفسية في الجامعات الأردنية، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى سلامة فقرات المقياس، لقياس السمة المراد قياسها وصدق ترجمتها، وتعديل الفقرات، وحذف ما يروه مناسباً، وقد تم الأخذ بآرائهم بتعديل الفقرات التي أجمع على تعديلها (80%) فأكثر من المحكمين الملحق (2).

### مؤشرات صدق البناء لاستبانة القيادة الاستراتيجية

تم استخراج مؤشرات صدق البناء من خلال حساب معاملات الارتباط لارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس القيادة الاستراتيجية الذي تنتمي إليه، ثم ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس، بحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات، هما: أولاً تقل معامل الارتباط المصحح عن (0.30)، ووجود دلالة إحصائية لتلك المعاملات، ولهذا طبق المقياس على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (32) مساعداً ومساعدة من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، واستخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس الذي ينتمي إليه، وذلك كما في الجدول (4):

الجدول (4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لاستبانة القيادة

#### الاستراتيجية

رقم الفقرة	تصميم الاستراتيجية	رقم الفقرة	تحليل البيئة الخارجية	رقم الفقرة	تحليل البيئة الداخلية	رقم الفقرة	تنفيذ الاستراتيجية	رقم الفقرة	التقويم والمتابعة
1	.89**	7	.76**	13	.79**	19	.88**	25	.94**
2	.79**	8	.86**	14	.81**	20	.79**	26	.80**
3	.81**	9	.82**	15	.90**	21	.84**	27	.88**
4	.83**	10	.80**	16	.88**	22	.86**	28	.85**
5	.77**	11	.88**	17	.79**	23	.81**	29	.90**
6	.86**	12	.87**	18	.83**	24	.91**	30	.90**

يشير الجدول (4) إلى أن قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذ كانت جميعها أكثر من (0.30). والجدول (5) يبين معاملات ارتباط فقرات

مقياس أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية.

الجدول (5): معاملات ارتباط فقرات مقياس أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية

المجال	عدد الفقرات	المعاملات	تصميم الاستراتيجية	تحليل البيئة الخارجية	تحليل البيئة الداخلية	تنفيذ الاستراتيجية	التقويم والمتابعة	القيادة الاستراتيجية
تصميم الاستراتيجية	6	معامل الارتباط	1	.82**	.84**	.78**	.80**	.89**
		مستوى الدلالة		.00	.00	.00	.00	.00
		العدد	32	32	32	32	32	32
تحليل البيئة الخارجية	6	معامل الارتباط	.82**	1	.92**	.85**	.88**	.95**
		مستوى الدلالة	.00		.00	.00	.00	.00
		العدد	32	32	32	32	32	32
تحليل البيئة الداخلية	6	معامل الارتباط	.84**	.92**	1	.94**	.94**	.98**
		مستوى الدلالة	.00	.00		.00	.00	.00
		العدد	32	32	32	32	32	32
تنفيذ الاستراتيجية	6	معامل الارتباط	.78**	.85**	.94**	1	.89**	.94**
		مستوى الدلالة	.00	.00	.00		.00	.00
		العدد	32	32	32	32	32	32
التقويم والمتابعة	6	معامل الارتباط	.80**	.88**	.94**	.89**	1	.96**
		مستوى الدلالة	.00	.00	.000	.00	.00	.00
		العدد	32	32	32	32	32	32
القيادة الاستراتيجية	30	معامل الارتباط	.89**	.95**	.98**	.94**	.96**	1
		مستوى الدلالة	.00	.00	.00	.00	.00	.00
		العدد	32	32	32	32	32	32

ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من

صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة القيادة الاستراتيجية.

### ثبات أداة القيادة الاستراتيجية

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى

الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha)، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى

أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة للثبات باستخدام التجزئة النصفية. وكما هو مبين في الجدول (6):

الجدول(6): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة القيادة الاستراتيجية (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
1	التقويم والمتابعة	6	0.94	0.93
2	تنفيذ الاستراتيجية	6	0.92	0.95
3	تصميم الاستراتيجية	6	0.91	0.94
4	تحليل البيئة الخارجية	6	0.91	0.90
5	تحليل البيئة الداخلية	6	0.90	0.87
	القيادة الاستراتيجية	30		0.95

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (6) بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (0.94) بلغت أعلى قيمة للتجزئة النصفية (0.93)، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (0.90)، في حين بلغت أدنى قيمة للتجزئة النصفية (0.87). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ( $\text{Alpha} > 0.60$ ) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة. ويلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

### ثانياً: استبانة القدرة التنافسية

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم تطوير استبانة القدرة التنافسية، وذلك من خلال الرجوع إلى الأطر النظرية، والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، إذ تكون المقياس من (29) فقرة

اشتملت على خمسة بدائل من الإجابات وبحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وهي: مرتفعة جداً (5)، مرتفعة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتين، منخفضة جداً (1) درجة واحدة، والملحق (1) يبين ذلك، وتكونت من ثلاثة مجالات موزعة كما يلي:

- المجال الأول: رأس المال البشري، ويشتمل على (9) فقرات.
- المجال الثاني: الريادة والإبداع، ويشتمل على (10) فقرات.
- المجال الثالث: القدرة التكنولوجية، ويشتمل على (10) فقرات.

#### صدق استبانة القدرة التنافسية

للتحقق من صدق محتوى استبانة القدرة التنافسية، قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولية على (10) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية والنفسية من الجامعات الأردنية، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى سلامة فقرات المقياس، لقياس السمة المراد قياسها وصدق ترجمتها، وتعديل الفقرات، وحذف ما يروه مناسباً، وقد تم الأخذ بآرائهم بتعديل الفقرات التي أجمع على تعديلها (80%) فأكثر من المحكمين ملحق (3).

#### مؤشرات صدق البناء لاستبانة القدرة التنافسية

تم استخراج مؤشرات صدق البناء من خلال حساب معاملات الارتباط لارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالمجال الذي تنتمي إليه، ثم ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس، بحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات، هما: ألا تقل معامل الارتباط المصحح عن (0.30)، ووجود دلالة إحصائية لتلك المعاملات، ولهذا طبق المقياس على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (32) مساعداً ومساعدة من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة العاصمة عمان، واستخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس الذي ينتمي إليه، وذلك كما في الجدول (7):

الجدول (7): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وكل مجال تنتمي إليه لاستبانة القدرة التنافسية

رقم الفقرة	رأس المال البشري	رقم الفقرة	رأس المال البشري	رقم الفقرة	الريادة والإبداع	رقم الفقرة	الريادة والإبداع	رقم الفقرة	الريادة والإبداع	رقم الفقرة	الريادة والإبداع	رقم الفقرة	الريادة والإبداع
1	.85**	6	.75**	10	.87**	15	.88**	20	.87**	25	.82**	29	.85**
2	.81**	7	.83**	11	.88*	16	.92**	21	.83**	26	.94**	28	.74**
3	.86**	8	.71**	12	.84**	17	.90**	22	.87**	27	.77**	24	.87**
4	.80**	9	.65**	13	.91**	18	.85**	23	.86**	28	.74**	19	.89**
5	.76**			14	.90**	19	.89**	24	.87**	29	.85**		

يشير الجدول (7) إلى أن قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذ كانت جميعها أكثر من (0.30)، والجدول (8) يبين معاملات ارتباط فقرات

مقياس أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة تحقيق القدرة التنافسية:

الجدول (8): معاملات ارتباط فقرات مقياس أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق

بدرجة تحقيق القدرة التنافسية

المجال	عدد الفقرات	المعاملات	رأس المال البشري	الإبداع والريادة	القدرة التنافسية	القدرة التنافسية
رأس المال البشري	9	معامل الارتباط	1	.85**	.85**	.94**
		مستوى الدلالة		.00	.00	.00
		العدد	32	32	32	32
القدرة التنافسية	10	معامل الارتباط	.94**	.95**	.94**	1
		مستوى الدلالة	.00	.00	.00	.00
		العدد	32	32	32	32
القدرة التكنولوجية	10	معامل الارتباط	.85**	.83**	.83**	1
		مستوى الدلالة	.00	.00	.00	.00
		العدد	32	32	32	32
الإبداع والريادة	29	معامل الارتباط	.85**	1	.83**	.95**
		مستوى الدلالة	.00	.00	.00	.00
		العدد	32	32	32	32

ويلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات كانت مرتفعة ودالة احصائياً، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة القدرة التنافسية.

### ثبات الأداة الثانية (القدرة التنافسية)

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكذلك تم استخدام التجزئة النصفية، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية يعتمدان على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة للثبات باستخدام التجزئة النصفية. وكما هو مبين في الجدول (9):

الجدول (9): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة القدرة التنافسية (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
1	الإبداع والريادة	10	0.97	0.97
2	القدرة التكنولوجية	10	0.95	0.97
3	رأس المال البشري	9	0.92	0.87
	القدرة التنافسية	29		0.96

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (9) بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (0.97)، وبلغت أعلى قيمة للتجزئة النصفية (0.97) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (0.92)، في حين بلغت أدنى قيمة للتجزئة النصفية (0.87). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ( $\text{Alpha} > 0.60$ ) مناسبة من أجل

تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (29) فقرة. ويلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

### تصحيح مقياسي الدراسة

استخدم تدرج ليكرت الخماسي في الإجابة عليه، فقد أعطيت الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي لكل فقرة من فقرات المقياس درجات لنتم معالجتها إحصائياً وعلى النحو الآتي: مرتفعة جداً (5) درجات، مرتفعة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جداً (1) درجة واحدة، وللحكم على مستويي القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية استخدمت المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات (عدد الفئات المفترضة)}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

فكانت المستويات على النحو الآتي:

**المستوى المنخفض:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (1-2.33).

**المستوى المتوسط:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (2.34-3.67).

**المستوى المرتفع:** وتمثله الفقرات التي يتراوح متوسطها (3.68-5).



## متغيرات الدراسة

المتغيرات التابعة: القيادة الاستراتيجية / وتشتمل على ثلاثة مستويات، هي: (مرتفعة، متوسطة

ومنخفضة).

القدرة التنافسية / ولها ثلاثة مستويات، هي: (مرتفعة، متوسطة ومنخفضة).

## المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي له فئتان: (بكالوريوس ودبلوم عالي، ماجستير فأكثر).
- سنوات الخدمة لها أربع فئات: (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى القدرة التنافسية لديهم للإجابة عن السؤال الثالث، وكذلك مؤشرات صدق البناء والثبات.
- تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للكشف عن القيادة الاستراتيجية، والقدرة التنافسية تبعاً لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس.
- اختبار شيفيه (Schaffe) للكشف عن مواقف الفروق للمتغيرات (سنوات الخدمة).

## إجراءات الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة ما يأتي:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط للمؤسسات المختصة بوزارة التربية والتعليم.
- إعداد أدوات الدراسة والمتمثلة بمقاييس القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة البحث العلمي/ جامعة الشرق الأوسط موجة إلى مديرية التربية والتعليم لمحافظة العاصمة والتي شكلت مجتمع الدراسة، لتيسير مهمة الباحثة أثناء تطبيق الأداة، والملحق رقم (5) يبين ذلك.
- تحديد مجتمع الدراسة وهم جميع مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني 2020/2019 والبالغ عددهم (308) مساعدا ومساعدة.
- تم التأكد من صدق وثبات المقاييسيين من خلال عرضه على المحكمين المختصين، وكذلك باستخدام الطرق اللازمة لاستخراج مؤشرات صدق البناء والتحليل، واستخراج الثبات بإعادة الاختبار (test-retest).
- قامت الباحثة بزيارة المدارس المعنية التي تم اختيارها لأجل اختيار عينة الدراسة.

- تم توزيع أدوات الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (32) مساعدا ومساعدة لمديرين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من خارج عينة الدراسة لمعرفة مدى وضوح الفقرات، والوقت المستغرق في الإجابة على المقياسين، وتم التأكد من وضوح فقرات المقياس.
- تم تطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (169) مساعدا ومساعدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- جمع البيانات وتصنيفها وتدقيقها والتأكد من اكتمال المعلومات المطلوبة لأغراض التحليل الإحصائي، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V21) والحصول على النتائج.
- مناقشة النتائج بالاستعانة بالأدب النظري ونتائج الدراسات السابقة ووضع التوصيات المناسبة في ضوء النتائج.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين من وجهة نظر مساعدي المديرين من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟**

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين ولكل مجال من مجالات القيادة الاستراتيجية، ويظهر الجدول (10) ذلك.

**الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة	3.86	0.63	1	مرتفعة
4	تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة	3.82	0.64	2	مرتفعة
2	تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة	3.78	0.61	3	مرتفعة
5	التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة	3.76	0.65	4	مرتفعة
1	تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة	3.63	0.53	5	متوسطة
	القيادة الاستراتيجية	3.77	0.57		مرتفعة

يظهر من الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.57) وجاءت مجالات الأداة في الدرجة المرتفعة باستثناء المجال الأول جاء بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.63-3.86) والانحرافات المعيارية بين (0.53-0.65)، وقد جاء مجال " تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.53)، وجاء مجال "تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.61)، في حين جاء مجال "تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.63)، وجاء مجال "تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.64)، وأخيرا جاء مجال "التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.65).

اما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة القيادة الاستراتيجية فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### – المجال الأول: تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية، كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	تتميز الرؤية بالدقة.	3.89	0.74	1	مرتفعة
1	يراعي مدير المدرسة المرونة في تحديد الاستراتيجية.	3.84	0.55	2	مرتفعة
3	يراعي التكامل في رسالة المدرسة بين المنظومة التعليمية والمجتمع المحلي.	3.79	0.71	3	مرتفعة
5	يحدد أهداف قابلة للتطبيق.	3.67	0.66	4	متوسطة
6	يضع أهداف قابلة للقياس مرتبطة بوسائل وأساليب تحقق الغايات.	3.39	0.84	5	متوسطة
4	يشتق الأهداف الاستراتيجية من رسالة المدرسة.	3.22	0.72	6	متوسطة
	تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة	3.63	0.53		متوسطة

يظهر من الجدول (11) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة قد جاءت درجة الممارسة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، والانحراف المعياري (0.53)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22 - 3.89)، والانحرافات المعيارية بين (0.55 - 0.84)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " تتميز الرؤية بالدقة." بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.74) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) والتي تنص على " يشتق الأهداف الاستراتيجية من رسالة المدرسة." بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، وبدرجة متوسطة.

### – المجال الثاني: تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تحليل البيئة الخارجية كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تحليل البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
12	يحلل العوامل الاقتصادية التي تستهدف المؤسسات التعليمية.	4.12	0.94	1	مرتفعة
9	يدرس علاقة المدرسة بالمؤسسات التعليمية الأخرى.	3.97	0.66	2	مرتفعة
10	يحلل الخصائص الاجتماعية التي تؤثر على أداء المدرسة.	3.96	0.68	3	مرتفعة
7	يحدد مدير المدرسة الفرص التي تواجه المدرسة.	3.69	0.63	4	مرتفعة
8	يراعي التهديدات الخارجية قبل صياغة الاستراتيجية.	3.64	0.78	5	متوسطة
11	يستشعر بالمتغيرات الخارجية المستقبلية التي تهدد سير العملية التعليمية.	3.32	0.88	6	متوسطة
	تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة	3.78	0.61		مرتفعة

يظهر من الجدول (12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة قد جاءت درجة الممارسة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، والانحراف المعياري (0.61)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32 - 4.12)، والانحرافات المعيارية بين (0.63 - 0.94)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " يحلل العوامل الاقتصادية التي تستهدف المؤسسات



التعليمية. " بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.94) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على " يستشعر بالمتغيرات الخارجية المستقبلية التي تهدد سير العملية التعليمية." بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة متوسطة.

### – المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين ل فقرات مجال تحليل البيئة الداخلية كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين ل فقرات مجال تحليل البيئة

#### الداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
17	يتأكد من مدى (كفاءة المباني والتسهيلات) المدرسية.	4.18	0.79	1	مرتفعة
16	يهتم مدير المدرسة بدراسة احتياجات المعلمين.	4.05	0.68	2	مرتفعة
15	يراعي المهام المتعددة الملقاة على كاهل العاملين من خلال توفير نظام اتصال فعال.	3.95	0.7	3	مرتفعة
14	يحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.	3.84	0.73	4	مرتفعة
13	يستثمر نقاط القوة لتحسين العملية التعليمية.	3.69	0.77	5	مرتفعة
18	يقارن بين نتائج الأداء الحالي بنتائج الأداء في السنوات السابقة.	3.43	0.8	6	متوسطة
	تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة	3.86	0.63		مرتفعة

يظهر من الجدول (13) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين ل فقرات مجال تحليل البيئة

الداخلية لدى مدير المدرسة قد جاءت درجة الممارسة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، والانحراف المعياري (0.63)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.43 - 4.18)، والانحرافات المعيارية بين (0.68 - 0.80)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على " يتأكد من مدى (كفاءة المباني والتسهيلات) المدرسية." بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.79) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) والتي تنص على " يقارن بين نتائج الأداء الحالي بنتائج الأداء في السنوات السابقة." بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، وبدرجة متوسطة.

#### – المجال الرابع: تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول (14).

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
23	يحدد مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.03	0.82	1	مرتفعة
21	يفوض الصلاحيات للمعلمين لتسهيل إنجاز العمل.	3.97	0.74	2	مرتفعة
22	يشارك العاملين في اتخاذ القرارات.	3.96	0.79	3	مرتفعة
20	يشارك المعلمين في برامج تحسين جودة المخرجات التعليمية.	3.89	0.67	4	مرتفعة
19	يوفر مدير المدرسة الأدوات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.88	0.69	5	مرتفعة
24	يضع خطة لإدارة الأزمات التي تواجه المدرسة.	3.17	0.88	6	متوسطة
	تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة	3.82	0.64		مرتفعة

يظهر من الجدول (14) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة قد جاءت درجة الممارسة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، والانحراف المعياري (0.64)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17- 4.03)، والانحرافات المعيارية بين (0.67- 0.88)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على " يحدد مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) والتي تنص على " يضع خطة لإدارة الأزمات التي تواجه المدرسة." بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة متوسطة.

#### – المجال الخامس: التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال التقويم والمتابعة كما هو مبين في الجدول (15).

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال التقويم والمتابعة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
30	يتخذ إجراءات صارمة لمعالجة انحرافات سير العمل.	3.99	0.79	1	مرتفعة
28	يستخدم أساليب رقابية مشددة وفق معايير واقعية معلنة.	3.86	0.76	2	مرتفعة
27	يراجع (الفرص والتهديدات) الخارجية ليوّظفها في خدمة المدرسة.	3.78	0.81	3	مرتفعة
26	يراقب مدير المدرسة سير العمل بحرفية.	3.74	0.91	4	مرتفعة
25	يعزز الرقابة الذاتي للالتزام بأداء العمل على أكمل وجه.	3.67	0.82	5	متوسطة
29	يضع نظام لتزويده بالمعلومات اللازمة للكشف عن الانحرافات.	3.49	0.8	6	متوسطة
	التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة	3.76	0.65		مرتفعة

يظهر من الجدول (15) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة قد جاءت درجة الممارسة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والانحراف المعياري (0.65)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49-3.99)، والانحرافات المعيارية بين (0.76-0.91)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على " يتخذ إجراءات صارمة لمعالجة انحرافات سير العمل. " بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري بلغ (0.79) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) والتي تنص على " يضع نظام لتزويده بالمعلومات اللازمة للكشف عن الانحرافات. " بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين ولكل مجال من مجالات القدرة التنافسية، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقيق القدرة التنافسية
3	القدرة التكنولوجية	3.94	0.63	1	مرتفعة
2	الريادة والإبداع	3.76	0.65	2	مرتفعة
1	رأس المال البشري	3.75	0.69	3	مرتفعة
	القدرة التنافسية	3.82	0.63		مرتفعة

يظهر الجدول (16) أن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.75-3.94)، والانحرافات المعيارية بين (0.63-0.69)، وقد جاء مجال " رأس المال البشري" في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.69)، وجاء مجال " الريادة والإبداع" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.65)، في حين جاء مجال " القدرة التكنولوجية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.63).

اما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات أداة القدرة التنافسية فكانت النتائج على النحو الآتي:

### – المجال الأول: رأس المال البشري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال رأس المال البشري كما هو مبين في الجدول (17).

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال رأس المال البشري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة رأس المال البشري
9	تُوفّر المدرسة برامج داخلية لتبادل الخبرات بين الكادر التعليمي.	4.10	0.82	1	مرتفعة
2	يُكافأ المعلمين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء.	3.92	0.66	2	مرتفعة
5	تمتلك المدرسة سياسات للتطوير المهني للعاملين.	3.86	0.78	3	مرتفعة
4	تُوفّر المدرسة فرصاً لتعزيز قدرة المعلمين على الإنجاز.	3.86	0.74	3	مرتفعة
1	تنظم المدرسة دورات تدريبية مستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.	3.86	0.65	3	مرتفعة
3	يوفر المناخ التنظيمي للمدرسة روح الإنجاز والإقدام.	3.82	0.77	6	مرتفعة
6	يُشجع المعلمين على تفعيل عمليتي (الإبداع والابتكار) في العملية التعليمية.	3.60	0.83	7	متوسطة
7	تمتلك المدرسة عاملين قادرين على تطوير الحلول البديلة للمشكلات.	3.41	1.06	8	متوسطة
8	تُوظف المدرسة المهارات التي يمتلكها المعلمون في إيجاد طرق جديدة لتحسين العملية التعليمية.	3.31	0.81	9	متوسطة
	رأس المال البشري	3.75	0.69		مرتفعة

يظهر من الجدول (17) أن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال رأس المال

البشري قد جاءت بدرجة تحقيق مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، والانحراف المعياري (0.69)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.31 - 4.10)، والانحرافات المعيارية بين (0.65 - 1.06)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على " تُوفّر المدرسة برامج داخلية لتبادل الخبرات بين الكادر التعليمي. " بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة تحقيق مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) والتي تنص على " تُوظف المدرسة المهارات التي يمتلكها المعلمون في إيجاد طرق جديدة لتحسين العملية التعليمية. " بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، وبدرجة تحقيق متوسطة.

#### – المجال الثاني: الريادة والإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الريادة والإبداع، كما هو مبين في الجدول (18).

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الريادة والإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تحقيق
14	تُمنح كتب شكر للمعلمين اللذين يساهمون في تقديم أفكار ابداعية	4.18	0.66	1	مرتفعة
15	تُحرص المدرسة على التحسين المستمر لأدائها.	3.95	00.7	2	مرتفعة
10	تتوفر في المدرسة الخدمات التعليمية التي تمكنهم من الأداء المتميز.	3.86	0.67	3	مرتفعة
13	تُعزز المدرسة أفرادها عند طرحهم مشاريع تضمن الجودة.	3.85	00.7	4	مرتفعة
12	تتمتع المدرسة بدرجة عالية من الكفاءة مما يمكنها من القدرة على المنافسة بمخرجاتها التعليمية.	3.83	0.71	5	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تحقيق
11	يُشجع النظام المدرسي المعلمين على استخدام استراتيجيات تعليمية مبتكرة في التعليم.	3.78	0.67	6	مرتفعة
16	تتشر المدرسة ثقافة الإبداع في بيئتها.	3.76	0.84	7	مرتفعة
17	تستخدم المدرسة طرق مبتكرة لإدارة كادرها.	3.70	0.83	8	مرتفعة
19	تشجع المدرسة العاملين على توليد أفكار ريادة لتطوير العملية التعليمية.	3.40	0.92	9	متوسطة
18	تضع المدرسة معايير دقيقة لقياس مخرجات الابتكار.	3.33	0.75	10	متوسطة
	الريادة والإبداع	3.76	0.65		مرتفعة

يظهر من الجدول (18) أن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الريادة والإبداع قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والانحراف المعياري (0.65)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33 - 4.18)، والانحرافات المعيارية بين (0.66 - 0.92)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على " تُمنح كتب شكر للمعلمين اللذين يساهمون في تقديم أفكار إبداعية" بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.66) وبدرجة تحقيق مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) والتي تنص على " تضع المدرسة معايير دقيقة لقياس مخرجات الابتكار." بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، وبدرجة تحقيق متوسطة.

#### – المجال الثالث: القدرة التكنولوجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال القدرة التكنولوجية كما هو مبين في الجدول (19).



الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال القدرة التكنولوجية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تحقيق
25	تُوضح المدرسة من خلال صفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي احتياجات المجتمع المحلي.	4.30	0.73	1	مرتفعة
29	توفر المدرسة شبكة إنترنت سريعة لتلبية احتياجاتها.	4.22	0.65	2	مرتفعة
24	توفر المدرسة موقع إلكتروني يُمكن المستفيدين من الاطلاع على إنجازات المدرسة.	4.19	0.96	3	مرتفعة
23	توفر المدرسة خدمات إلكترونية للطلبة للوصول إلى المادة التعليمية.	4.13	0.65	4	مرتفعة
28	توفر المدرسة الفرصة للمعلمين لتنفيذ دروس محوسبة.	4.08	0.73	5	مرتفعة
26	تتيح المدرسة مختبرات للتعلم الإلكتروني لكافة أفرادها.	3.93	0.91	6	مرتفعة
27	تعتمد المدرسة على تكنولوجيا المعلومات لتقييم أداء المعلمين.	3.86	0.77	7	مرتفعة
22	توفر المدرسة الموارد اللازمة لأنشطة البحث والتطوير.	3.81	0.88	8	مرتفعة
21	تُحدّث أنظمة المدرسة بصورة دورية.	3.46	0.84	9	متوسطة
20	تهتم المدرسة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في العمل.	3.38	0.69	10	متوسطة
	<b>القدرة التكنولوجية</b>	3.94	0.63		مرتفعة

يظهر من الجدول (19) أن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال القدرة التكنولوجية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.94)، والانحراف المعياري (0.63)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38 - 4.30)، والانحرافات المعيارية بين (0.65 - 0.91)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص على " تُوضح المدرسة من خلال صفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي احتياجات

المجتمع المحلي". بمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري بلغ (0.73) وبدرجة تحقيق مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) والتي تنص على " تهتم المدرسة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في العمل". بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، وبدرجة تحقيق متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق القدرة التنافسية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة تحقيق القدرة التنافسية لديهم والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20): العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة تحقيق القدرة التنافسية لديهم

تحقيق القدرة التنافسية	القدرة التكنولوجية	الريادة والإبداع	رأس المال البشري	المعاملات	المجال
.82**	.71**	.83**	.83**	معامل الارتباط	تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة
.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
.89**	.83**	.86**	.89**	معامل الارتباط	تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة
.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
.89**	.84**	.88**	.87**	معامل الارتباط	تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة
.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
.89**	.83**	.86**	.86**	معامل الارتباط	تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة
.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة	

المجال	المعاملات	رأس المال البشري	الريادة والإبداع	القدرة التكنولوجية	تحقيق القدرة التنافسية
التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة	العدد	169	169	169	169
	معامل الارتباط	.87**	.84**	.83**	.88**
	مستوى الدلالة	.00	.00	.00	.00
القيادة الاستراتيجية	العدد	169	169	169	169
	معامل الارتباط	.93**	.92**	.87**	.94**
	مستوى الدلالة	.00	.00	.00	.00
	العدد	169	169	169	169

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يظهر الجدول (20) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة تحقيق القدرة التنافسية لديهم ،

حيث تبين وجود علاقات دالة احصائيا بين جميع مجالات القيادة الاستراتيجية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومجموع مجالات تحقيق القدرة التنافسية

لديهم عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وعلاقات دالة احصائيا بين جميع الدرجة الكلية تحقيق القدرة

التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومجموع درجات القيادة الاستراتيجية لديهم عند

مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). حيث بلغت قيمتها (0.94)، وكلها مرتفعة ودالة إحصائيا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة

مساعدى المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة

عمان للقيادة الاستراتيجية، تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

- تبعاً لمتغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة من وجهة نظر مساعدى المديرين

تبعاً لمتغير الجنس، وتم اجراء اختبار ت (t-test) لتحديد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس (الذكور-الاناث)، كما يظهر ذلك في الجدول (21).

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	الجنس				المجالات
			إناث (ن=97)		ذكور (ن=72)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.77	167	.29	0.61	3.63	0.70	3.66	تصميم الاستراتيجية
.55	167	.60	0.67	3.73	0.78	3.79	تحليل البيئة الخارجية
.53	167	.63	0.69	3.83	0.78	3.90	تحليل البيئة الداخلية
.14	167	1.5	0.70	3.61	0.81	3.79	تنفيذ الاستراتيجية
.34	167	.96	0.65	3.70	0.81	3.81	التقويم والمتابعة
.39	167	.87	0.62	3.70	0.73	3.79	ممارسة القيادة الاستراتيجية

تشير النتائج في الجدول (21) الى عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس إذ كانت جميع قيم

المجالات غير دالة إحصائياً.

#### - تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير

سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، كما يظهر

الجدول (22).

الجدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.25	4.28	3	أقل من 5	تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة
0.62	3.67	96	من 5 إلى أقل من 10	
0.68	3.57	70	10 فأكثر	
0.76	4.17	3	أقل من 5	تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة
0.65	3.79	96	من 5 إلى أقل من 10	
0.80	3.69	70	10 فأكثر	
0.77	4.22	3	أقل من 5	تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة
0.66	3.85	96	من 5 إلى أقل من 10	
0.82	3.85	70	10 فأكثر	
0.77	3.89	3	أقل من 5	تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة
0.69	3.72	96	من 5 إلى أقل من 10	
0.84	3.63	70	10 فأكثر	
0.77	3.89	3	أقل من 5	التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة
0.63	3.75	96	من 5 إلى أقل من 10	
0.84	3.75	70	10 فأكثر	
0.66	4.09	3	أقل من 5	ممارسة القيادة الاستراتيجية
0.60	3.76	96	من 5 إلى أقل من 10	
0.75	3.70	70	10 فأكثر	

يظهر الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر

مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة إذ حصل أصحاب سنوات الخدمة (أقل من 5) على

أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09)، وبالرتبة الثانية حصل أصحاب سنوات الخدمة (من 5 إلى أقل

من 10) على متوسط حسابي بلغ (3.76)، وبالرتبة الثالثة والأخيرة حصل أصحاب سنوات الخدمة (10 فأكثر) على متوسط حسابي بلغ (3.70)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تم إجراء اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) في دراسة تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة كما يبين الجدول (23).

الجدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات

#### الخدمة

مستوى الدلالة	الإحصائي (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.14	2.00	.825	2	1.65	بين المجموعات	تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة
		.412	166	68.35	داخل المجموعات	
			168	70.00	المجموع	
0.41	0.89	.458	2	.92	بين المجموعات	تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة
		.514	166	85.36	داخل المجموعات	
			168	86.28	المجموع	
0.68	0.39	.205	2	.41	بين المجموعات	تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة
		.534	166	88.61	داخل المجموعات	
			168	89.02	المجموع	
0.64	0.45	.26	2	.51	بين المجموعات	تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة
		.57	166	95.14	داخل المجموعات	
			168	95.66	المجموع	
0.94	0.06	.03	2	.06	بين المجموعات	التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة
		.52	166	87.06	داخل المجموعات	
			168	87.12	المجموع	
0.55	0.59	.27	2	.53	بين المجموعات	ممارسة القيادة الاستراتيجية
		.45	166	74.08	داخل المجموعات	
			168	74.61	المجموع	

يشير الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية حيث كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً.

#### - تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي -ماجستير فأعلى)، وتم اجراء اختبار (t-test) لتحديد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك في الجدول (24).

الجدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي-ماجستير فأعلى)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	المؤهل العلمي				المجالات
			ماجستير (ن=43)		بكالوريوس ودبلوم عالي (ن=126)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.00	167	-5.26	0.66	3.93	0.56	3.44	تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة
.00	167	-5.39	0.69	4.09	0.64	3.53	تحليل البيئة الخارجية
.00	167	-4.32	0.78	4.14	0.62	3.67	تحليل البيئة الداخلية
.00	167	-3.62	0.82	3.93	0.66	3.52	تنفيذ الاستراتيجية
.00	167	-3.71	0.73	3.99	0.67	3.59	التقويم والمتابعة
.00	167	-4.76	0.70	4.02	0.58	3.55	ممارسة القيادة الاستراتيجية

تشير النتائج الواردة في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة افراد العينة لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية كانت الفروق لصالح فئة (ماجستير فأعلى)، لأن المتوسط الحسابي لها كان أعلى في كل مجالات مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من فئة (بكالوريوس ودبلوم عالي).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة تحقيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية، تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

#### - تبعاً لمتغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير الجنس، وتم اجراء اختبار ت (t-test) لتحديد درجة تحقيق القدرة التنافسية تبعاً لمتغير الجنس (الذكور-الاناث)، كما يظهر ذلك في الجدول (25).

الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	الجنس				المجالات
			إناث (ن=97)		ذكور (ن=72)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.95	167	-.06	0.76	3.74	0.90	3.73	رأس المال البشري
.63	167	.48	0.70	3.74	0.82	3.80	الريادة والإبداع
.28	167	1.088	0.71	3.81	0.82	3.94	القدرة التكنولوجية
.61	167	.50	0.70	3.76	0.82	3.82	القدرة التنافسية



تشير النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية، إذ كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً.

#### - تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، كما يظهر الجدول (26).

الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
1.03	4.19	3	أقل من 5	رأس المال البشري
0.70	3.80	96	من 5 إلى أقل من 10	
0.94	3.62	70	10 فأكثر	
0.81	4.13	3	أقل من 5	الريادة والإبداع
0.67	3.78	96	من 5 إلى أقل من 10	
0.86	3.72	70	10 فأكثر	
0.81	4.33	3	أقل من 5	القدرة التكنولوجية
0.72	3.90	96	من 5 إلى أقل من 10	
0.81	3.80	70	10 فأكثر	
0.88	4.22	3	أقل من 5	القدرة التنافسية
0.67	3.83	96	من 5 إلى أقل من 10	
0.85	3.71	70	10 فأكثر	

يظهر الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تحقيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة إذ حصل أصحاب سنوات الخدمة (أقل من 5) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.22)، وبالرتبة الثانية حصل أصحاب سنوات الخدمة (من 5 إلى أقل من 10) على متوسط حسابي بلغ (3.83)، وبالرتبة الثالثة والأخيرة حصل أصحاب سنوات الخدمة (10 فأكثر) على متوسط حسابي بلغ (3.71)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تم إجراء اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) في دراسة تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة كما يبين الجدول (27).

الجدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	بين المجموعات	1.94	2	.97	1.46	.23
	داخل المجموعات	109.99	166	.66		
	المجموع	111.93	168			
الريادة والإبداع	بين المجموعات	.57	2	.28	.49	.61
	داخل المجموعات	94.90	166	.57		
	المجموع	95.47	168			
القدرة التكنولوجية	بين المجموعات	1.04	2	.52	.89	.41
	داخل المجموعات	96.05	166	.58		
	المجموع	97.08	168			
القدرة التنافسية	بين المجموعات	1.08	2	.54	.95	.39
	داخل المجموعات	94.11	166	.57		
	المجموع	95.19	168			

يشير الجدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة افراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع مجالات القدرة التنافسية حيث كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً.

#### - تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي-ماجستير فأعلى)، وتم اجراء اختبار (t-test) لتحديد درجة تحقيق القدرة التنافسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك في الجدول (28).

الجدول (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم عالي-ماجستير فأعلى)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	المؤهل العلمي				المجالات
			ماجستير فأعلى (ن=43)		بكالوريوس ودبلوم عالي (ن=126)		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.000	167	-4.57	0.88	4.06	0.69	3.51	رأس المال البشري
.000	167	-4.70	0.77	4.08	0.67	3.55	الريادة والإبداع
.000	167	-4.68	0.79	4.18	0.66	3.65	القدرة التكنولوجية
.000	167	-4.82	0.79	4.11	0.65	3.57	القدرة التنافسية

تشير النتائج في الجدول (28) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي في جميع مجالات مقياس القدرة التنافسية إذ كانت جميع قيم المجالات دالة إحصائياً. وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية كانت الفروق لصالح فئة (ماجستير فأعلى)، لأن المتوسط الحسابي لها كان أعلى في كل مجالات لمقياس تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين من فئة (بكالوريوس ودبلوم عالي).

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها، وفقاً للنتائج الموضحة كآلاتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟**

أوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.77) وبانحراف معياري بلغ (0.65) وقد يعزى ذلك إلى أن قائد المدرسة يحرص على معرفة وتحليل البيئة التنظيمية العامة والتنافسية لاتخاذ القرارات الصحيحة، ويتوجه نحو إجراء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، بهدف استثمار نقاط القوة على أفضل وجه، والتقليل من نقاط الضعف التنظيمية، والتعرف على الفرص الناشئة، ووضع خطط دقيقة للتغلب على الأزمات والتهديدات، وتحويل التهديدات إلى فرص ومن خلال صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، يمكنها تحقيق قدرة تنافسية مستدامة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ديبونمي واراتيانا (Deeboonmee & Ariratana, 2014)

ودراسة المغربي (2015) ودراسة براسورتشارونسوك وتانغ (Prasertcharoensuk & Tang, 2017)

التي أظهرت أن مستوى القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

في حين اختلفت مع دراسة اللواتية (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة.

### مجالات أداة القيادة الاستراتيجية بشكل مفصل

#### - المجال الأول: تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة

أوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، والانحراف المعياري (0.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "تتميز الرؤية بالدقة." بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.74) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى قدرة قائد المدرسة بتوفير رؤية واضحة تضي على الموظفين الشعور بالانتماء والهوية، وتجسد الهوية التنظيمية وتحمل عقيدة وشعار المدرسة. كما قد يعزى ذلك إلى أن رؤية المدرسة توضح السياق الذي تعمل فيه المدرسة، وتزود الموظفين والعاملين فيها بنبرة تشريعية يجب اتباعها في المناخ التنظيمي. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) والتي تنص على "يشترك الأهداف الاستراتيجية من رسالة المدرسة." بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن رسالة المدرسة قد لا تكون شاملة لجميع الأهداف التي تبغي المدرسة تحقيقها، وبالتالي يلجأ قائد المدرسة إلى وضع أهداف مفصلة وشاملة أكثر من مما في رسالة المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سنقفن واخرون (Singphen et al., 2019) التي أظهرت

أن لصياغة الاستراتيجية تأثير غير مباشر أعلى من تنفيذ الاستراتيجية.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة إسماعيل، قيسان ومحمد (Ismail, et al., 2018) أن قادة المدرسة يخططون ويطورون برنامجاً أكثر فعالية من أجل تمكين التعاون بين المعلمين لتحسين جودة التدريس.

#### – المجال الثاني: تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة

أوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، والانحراف المعياري (0.61)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " يحلل العوامل الاقتصادية التي تستهدف المؤسسات التعليمية. " بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.94) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن القائد المدرسي يحرص على الاهتمام بالموارد المتاحة وتطويعها لمصلحة المدرسة وأهدافها، وقد يعزى هذا إلى وعي قائد المدرسة بأهمية المحافظة على الموارد وعدم إهدارها خصوصاً في ظل الأزمات الاقتصادية التي تتعرض له الدولة، لما يترتب على المدرسة نقص في الموارد والأدوات التي تحتاجها لتطوير العملية التعليمية وضمان استمراريتها سيرها، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على " يستشعر بالمتغيرات الخارجية المستقبلية التي تهدد سير العملية التعليمية. " بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى محدودية الموارد والأدوات والأجهزة التي يمتلكها قائد المدرسة والتي تضعف من قدرته على التنبؤ بالأزمات والتحديات المستقبلية التي قد تتعرض لها المدرسة، وقد تفسر هذه النتيجة أن بعض قادة المدرسة لا يمتلكون النظرة المستقبلية، والصفات القيادية لمواجهة الازمات والتهديدات التي قد تقيض سير العملية التعليمية.



وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مدينا وانكوميتندا ( Medina & Encomiedenda, 2013) التي أظهرت أن القيادة الاستراتيجية جاءت كحل مثالي للمشكلات الإدارية في المدارس، وإحداث التغييرات الإدارية تركز على استمرارية تحسين الأداء وضمان مستقبل مليء بتحقيق النجاحات الإدارية.

#### – المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة

أوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدتي المديرين لفقرات مجال تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، والانحراف المعياري (0.80)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على " يتأكد من مدى كفاءة المباني والتسهيلات) المدرسية." بمتوسط حسابي(4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.79) وبدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة بأن قائد المدرسة يحرص على توفير مباني مدرسية ملائمة ومجهزة بسبل ووسائل الراحة التي يحتاجها الطلبة، بحيث يكون له أثر إيجابي على سير العملية التعليمية بأسرها، وإنشاء وتكوين صروح تعليمية تلبي متطلبات كافة الطلبة على اختلاف أعمارهم، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) والتي تنص على " يقارن بين نتائج الأداء الحالي بنتائج الأداء في السنوات السابقة." بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن قائد المدرسة قد يؤجل عملية التقييم الدوري للأداء للتعرف إلى نقاط القوة ويعززها، ونقاط الضعف ويصمم خطط لحلها، وبسبب كثرة المهام الملقاة على عاتقه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مدينا وانكوميتندا (Medina & Encomiedenda, 2013)

التي أظهرت أن القيادة الاستراتيجية تعد من الأولويات التي يجب التركيز عليها للعمل على تحسين وتطوير المؤسسات التعليمية، إذ تعد متطلباً ضرورياً لقيادة تربية فعالة، مما يسهم في إضفاء طابع مهني على المدارس وتطوير الكفاءات الإدارية التعليمية.

#### – المجال الرابع: تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة

أوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، والانحراف المعياري (0.64)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على " يحدد مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية". بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يحرص على ترجمة الاستراتيجية المختارة إلى عمل تنظيمي لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية، بحيث يقوم بتطوير الهيكل التنظيمي وأنظمة التحكم والثقافة خلال زمن معين واستثمارها ودمجها لمتابعة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى قدرة تنافسية وأداء أفضل. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) والتي تنص على " يضع خطة لإدارة الأزمات التي تواجه المدرسة". بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى محدودية الموارد وضعف قدرة قائد المدرسة على وضع الخطط للتغلب على الأزمات، وضعف دوره كصانع قرار، فضلاً عن عدم تفويض وتمكين العاملين لديه لحل تلك الأزمات، ولذلك يلجأ إلى صناع القرار في وزارة التربية والتعليم لوضع خطط لإدارة الأزمات والتهديدات التي تواجه المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة تششاوايون جولسون وسيرسارد ( Chatchawaphun et al., 2016) التي أظهرت أن المشاركين الذين تلقوا التطوير لبرنامج تحسين مديري المدارس الثانوية كانوا يتمتعون بقيادة إستراتيجية أعلى بعد التطوير من قبل، وأداروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.

#### – المجال الخامس: التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة

أوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والانحراف المعياري (0.65)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على " يتخذ إجراءات صارمة لمعالجة انحرافات سير العمل." بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري بلغ (0.79) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن حرص قائد المدرسة على التعرف إلى مواطن الضعف وحلها بشكل سريع حتى لا تصبح عقبة أمام التطور التنموية المستقبلية، كما تمكن معالجة الانحرافات من تطوير المدخلات للتخطيط الاستراتيجي الجديد، وتوفير التغذية راجعة، وتقييم أداء العاملين ومكافأتهم، مما يوفر بيئة مدرسية منتجة وناجحة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) والتي تنص على " يضع نظام لتزويده بالمعلومات اللازمة للكشف عن الانحرافات." بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن قلة موارد وامكانيات قائد المدرسة لتوفير نظام اتصالات شامل يوفر المعلومات التي يحتاجها المدير في التعرف على الانحرافات والمشكلات التي تواجه المدير.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سنقفن وآخرون (Singphen et al., 2019) التي أظهرت أن للرقابة الاستراتيجية والتقييم تأثير مباشر وتأثير كلي على فعالية المدرسة صغيرة الحجم. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: ما درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟ أوضحت النتائج أن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.63)، وقد يعزى ذلك إلى حرص قائد المدرسة على توفير جميع الآليات والسبل إلى تقديم خدمة تعليمية متميزة وقادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم التي تتمحور حول صقل قدرات ومهارات الطلاب وزيادة الوعي والاستقلالية والثقة والانضباط لديهم، والمساهمة في زيادة شعبية المدرسة وسمعتها بين المدارس على الصعيدين المحلي والدولي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (2018) التي أظهرت أن مستوى القدرات التنافسية للجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

مجالات أداة القدرة التنافسية بشكل مفصل:

#### – المجال الأول: رأس المال البشري

أوضحت النتائج أن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال رأس المال البشري قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، والانحراف المعياري (0.69)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على " تُوفّر

المدرسة برامج داخلية لتبادل الخبرات بين الكادر التعليمي. " بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى حرص قائد المدرسة على توفير كوادر بشرية قادرة على زيادة الكفاءة التعليمية وإنتاجية الطلبة، وإيجاد ظروف مواتية للنهوض بالعملية التعليمية، إحداث ثورة هائلة في نمو السوق، والمساعدة في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) والتي تنص على " تُوظف المدرسة المهارات التي يمتلكها المعلمون في إيجاد طرق جديدة لتحسين العملية التعليمية." بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود نظام شامل واستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بحيث لا تستطيع المدرسة من استثمار كافة المهارات والخبرات التي يمتلكها المعلمين وتطويرها لخدمة المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخزاعلة (2017) التي أظهرت أن رأس المال الفكري له تأثير كبير في تعزيز القدرات التنافسية في جامعة آل البيت.

#### – المجال الثاني: الريادة والإبداع

أوضحت النتائج أن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال الريادة والإبداع قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والانحراف المعياري (0.65)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على " تُمنح كتب شكر للمعلمين اللذين يساهمون في تقديم أفكار إبداعية." بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.66) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن حرص قائد المدرسة على تحفيز العاملين المبدعين، من خلال تعزيز دافعيتهم بشكل إيجابي الأمر الذي يوجد بيئة مدرسية مريحة لإنجاز المهمات، فيقوم بتشجيع العاملين على

المشاركة في صنع القرارات وتوفير الفرص الملائمة لهم لتحقيق الإبداع الذاتي. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) والتي تنص على "تضع المدرسة معايير دقيقة لقياس مخرجات الابتكار." بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى حرص قائد المدرسة على توفير نظام فعال يقيس الأداء الابتكاري للمعلمين والطلبة على حد سواء، والحفاظ على وتيرة التطور والتنمية، وتوليد المعرفة داخل المدرسة كونها قوة استراتيجية يمكن الاعتماد عليها في إدارة المدارس وتفعيل الأدوات اللازمة، لزيادة قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بالاعتماد على مجموعة من العمليات المتمثلة في تحصيل المعرفة، وتوزيعها والاحتفاظ بها وتبادلها.

#### – المجال الثالث: القدرة التكنولوجية

أوضحت النتائج أن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات مجال القدرة التكنولوجية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.94)، والانحراف المعياري (0.63)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص على "توضح المدرسة من خلال صفحتها على وسائل التواصل الاجتماعي احتياجات المجتمع المحلي." بمتوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري بلغ (0.73) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام قائد المدرسة بتعزيز فهم المعلمين والطلبة بالقضايا والمسؤوليات المجتمعية المحلية من خلال استخدام شبكات التواصل الاجتماعي كمنفذ لتوجيه الطلبة للشعور باحتياجات المجتمع ومتطلباته والعمل على تلبيةها. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) والتي تنص على "تهتم المدرسة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في العمل." بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري بلغ (0.69)،

وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى عدم توفير الدعم والموارد والوسائل الكافية المتمثلة في (الدعم المالي، توفير بنية تحتية تكنولوجية قوية، وتوفير شبكة انترنت سريعة، وتوفير مختبرات مجهزة بأحدث الأجهزة) لتسهيل القيام بالمهام الإدارية والتعليمية في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مولاخميوف وأمينوفا وفليمونشوك ( Mullakhmetov et

al., 2019) التي أظهرت أن عملية الابتكار لا تقتصر على مجال التكنولوجيا فقط، بل تشمل

الابتكارات المؤسسية والتنظيمية والإدارية التي تعزز القدرة التنافسية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق القدرة التنافسية؟**

أوضحت النتائج أظهرت النتائج وجود علاقات دالة إحصائية بين مجالات القيادة الاستراتيجية

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومجموع درجات تحقيق القدرة

التنافسية لديهم عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وعلاقات دالة إحصائية بين جميع درجات تحقيق

القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والقيادة الاستراتيجية لديهم عند مستوى دلالة

( $\alpha = 0.05$ ). كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مجموع درجات القيادة الاستراتيجية

ومجموع درجات تحقيق القدرة التنافسية بلغت قيمتها (0.943)، وكلها مرتفعة ودالة إحصائية. وقد

يعزى ذلك إلى حرص قائد المدرسة على توظيف استراتيجيات قيادية فعالة، ومهارات وكفايات

جديدة تساعد في الاستجابة لأي تحديات قد تطرأ في الوقت الحالي وفي المستقبل، والتنبؤ بالمسار

الصحيح لتحقيق القدرة التنافسية في المدرسة، وتدريب فرق فعالة، وكوادر بشرية مؤهلة قادرة على

تعزيز والحفاظ على قدرة تنافسية كبيرة للتغلب على منافسيها على الصعيدين المحلي والدولي.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائد الاستراتيجي يستطيع توفير قدرة تنافسية في المدرسة من خلال توظيف مهارات القائد وكفاياته، وتفعيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والإبداع والابتكار، والريادية، والتي تساعد المدرسة في الوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتمكنها من مواجهة التحديات، وتحسين المخرجات التعليمية، والوصول إلى أهدافها الاستراتيجية التي وضعتها، الذي من شأنه أن يحقق للمدرسة مكانة عالية على الصعيدين المحلي والدولي، ويضمن استمرارية نجاحها وتقدمها في المستقبل.

وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية بالشكل المطلوب يسهم تكوين انعكاسات قوية وجوهرية تساعد المدرسة على تحقيق ثقافة التميز، وتعظيم مخرجاتها التعليمية، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ في البيئة الخارجية والاستعداد للتغلب على أي من التهديدات والأزمات التي قد تتعرض لها المدرسة، مما يحقق قدرة تنافسية كبيرة للمدرسة لا يمكن مجاراتها.

واتفقت مع نتائج دراسة الزهراني (2018) والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين تطوير قدرات التعلم التنظيمي التوليدي والتكيفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية، تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

- تبعاً لمتغير الجنس

أوضحت النتائج عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية



الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس إذ كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً. وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المساعدين بغض النظر عن جنسهم يرون حرص مديريهم على ممارسة القيادة الاستراتيجية لما فيها مصلحة المدرسة والسعي نحو التحقيق الأهداف المرسومة والوصول الى مستوى عالٍ من التنافسية محلياً وإقليمياً، وتحفز المعلمين وتزيد ثقتهم بأنفسهم عبر إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات والعمل على إكسابهم الخبرات والمهارات التعليمية اللازمة والاهتمام بجميع الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تصدر منهم وتبنيها والعمل على تطويرها وتطبيقها مما يعمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والحفاظ على جودتها.

#### - تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة افراد العينة لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع مجالات ممارسة القيادة الاستراتيجية، حيث كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً. وقد يعزى ذلك إلى أن قادة المدارس بغض النظر عن سنوات خدمتهم يسعون إلى وضع الخطط وتطوير الرؤى الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بجميع التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجههم وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم بطريقة استراتيجية ودقيقة، وهذا ما يلهمه مساعديهم الامر الذي يجعل تقديراتهم تأتي متقاربة بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يخضعون إلى نفس الظروف والدورات التدريبية، وبرامج التنمية المهنية، فضلاً عن التشابه في بيئات العمل الأمر الذي يجعلهم جميعاً قادرين على تطبيق القيادة الاستراتيجية في ممارساتهم الإدارية.

### - تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة افراد العينة لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق كانت لصالح فئة (ماجستير فأعلى)، لأن المتوسط الحسابي لها كان أعلى في كل مجالات مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من فئة (بكالوريوس ودبلوم عالي). وقد يعزى ذلك إلى أن مساعدي مديري المدارس الذين من فئة الماجستير فأعلى يمتلكون من الخبرات والمؤهلات والتجارب التي تمكنهم من الحكم على ممارسات مديريهم أكثر ممن يرون فئة (بكالوريوس ودبلوم عالي).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة تحقيق المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية، تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

### - تبعاً لمتغير الجنس

أوضحت النتائج عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية إذ كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً. وقد يعزى ذلك إلى أن مساعدي المديرين بغض النظر عن جنسهم يرون أن توظيف جميع الموارد المتاحة للمدرسة أفضل استثمار وقدرتها على حل ومواجهة جميع المشاكل والأزمات التي تعطل سير العملية التعليمية وحلها بالطرق المثلى، ولذلك جاءت تقديراتهم متقاربة.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تمكين العاملين في تحقيق القدرة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

#### - تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع مجالات القدرة التنافسية حيث كانت جميع قيم المجالات غير دالة إحصائياً. وقد يعزى ذلك إلى أن مساعدي المديرين بغض النظر عن سنوات خبراتهم يرون أن مديريهم يهتمون بامتلاك أساليب جديدة ومبتكرة ومستحدثة لخلق وتقديم الخدمات بصورة مبتكرة، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق في العملية التعليمية، ومن هنا جاءت تقديراتهم متقاربة.

#### - تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أوضحت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha =0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي في جميع مجالات القدرة التنافسية إذ كانت جميع قيم المجالات دالة إحصائياً. وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق كانت لصالح فئة (ماجستير فأعلى)، لأن المتوسط الحسابي لها كان أعلى في كل مجالات لدرجة تحقيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقدرة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين من فئة (بكالوريوس ودبلوم عالي). وقد يعزى ذلك إلى أن قادة المدارس من فئة

(ماجستير فأعلى) بما يمتلكونه من خبرة طويلة على توفير بيئة مدرسية قائمة على خدمة المجتمع وتطويره، ومقدرتهم على تلبية احتياجاته ورغباته، وقدرتهم على تطوير نموذج تطويري للمدرسة، يدفع بعجلة النمو والتطور فيها، ويتيح للمدرسة فرصة تقديم الخدمات بطريقة تتفوق فيها على نظيراتها.

## التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج والتي جاءت بدرجة مرتفعة لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية للمدرسة فإن الباحثة توصي بما يأتي:

1- ضرورة قيام قادة المدارس بصياغة رؤية ورسالة طويلة الأجل لمؤسساتهم التعليمية شاملة

أهداف استراتيجية، وواقعية، وقابلة للتطبيق والقياس والتعديل للتوصل إلى أفضل المخرجات التربوية والتعليمية.

2- المحافظة على مناخ العمل الصحي الذي تسوده المحبة والروح المعنوية والدافعية العاليتين والعمل بروح الفريق وتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وإشراك جميع المؤثرين والمتأثرين في اتخاذ القرارات والعمل على التمكين والتفويض للمرؤوسين بما يضمن تحقيق بيئة آمنة.

3- القيام باستحداث أنظمة اتصال حديثة وفعالة داخل المؤسسات التعليمية وخارجها بهدف التزويد بالمعلومات اللازمة للكشف عن الانحرافات والأخطاء وتحليلها بفعالية ولمقارنة الأداء مع نظيراتها والعمل على التحسين والتطوير.

- 4- تكثيف برامج التدريب والتطوير للكوادر البشرية بهدف تحسين أساليب التفكير الإبداعي والنقدي لديهم، وصقل المهارات القيادية والفنية والشخصية والعمل على تطويرها، وتحفيز التنمية المهنية الذاتية لضمان تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- 5- بلورة سياسة تعليمية قائمة على التكنولوجيا وتركز على ثقافة الابتكار من خلال توفير مختبرات وتجهيزات قائمة على توظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة، بما يخدم مصلحة المعلمين والطلبة على حد سواء، والعمل على تحديثها باستمرار بما يتلاءم مع التطوير التكنولوجي العالمي.
- 6- فتح أواصر الشراكة الحقيقية مع مؤسسات وأعضاء المجتمع المحلي والاطلاع على تجارب الدول المجاورة والعالمية، وإسقاطها لصالح العملية التربوية والتعليمية.
- 7- ضرورة تبني نتائج الدراسة وإجراء دراسات مماثلة على مجتمعات خارج محافظة العاصمة ودراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أحمد، صالح وإبراهيم، خليل (2019). القيادة الاستراتيجية: أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أكبر، عبير (2017). ممارسات القيادات الادارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، 18، 374-414.
- البدري، طارق (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. ط 1، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الجانبي، صاحب (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحربي، قاسم (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، الأردن، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حسن، ايمان (2018). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة البحث العلمي في التربية، 19، 575-598.
- الحليمي، محمد (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمادات، محمد (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحوشان، بركه (2015). أهمية المدرسة في تعزيز الأمن الفكري. ورقة بحثية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الخزاعلة، سلامة (2017). أثر رأس المال الفكري على تعزيز القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة آل البيت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

- الدليمي، عدنان (2017). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الرشيدى، عايض والشملان، خالد ومرسي مرفت والقحطاني، شايح، والجهني، نعيم (2018). نماذج معاصرة في القيادة، الرياض، مكتبة الاقتصاد والقانون.
- الزهراني، إبراهيم (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42 (2)، 189-238.
- الشباني، فاضل وزبون، أمل (2017). الاستثمار في التعليم مدخل عام للتنمية البشرية في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19 (1)، 148-159.
- الشمري، عايد (2018). أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشوافي، افراح (2018). التحليل البيئي الاستراتيجي لتطوير مدرسة مجمع السعيد التربوي بمدينة إب، ورقة بحثية، جامعة إب، اليمن.
- العباد، عبد الله (2017). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية جامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (3)، 306-327.
- عبدالفتاح، محمد (2016). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية، مجلة البحث العملي في التربية، (17)، 624-653.
- العطيات، مها (2013). السمات الاجتماعية والمعرفية والإدارية للمديرين الحاصلين على جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز من وجهة نظر المعلمين في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- علي، عاصم (2010). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، 7، 195-204.
- عماد الدين، منى (2006). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

العمرات، محمد (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15 (2)، 308-335.

الكردي، رنا (2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

اللواتية، فاكهة (2018). تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

اللوح، نبيل وحجير، طارق (2018). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، مؤتمر مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.

المغربي، رامي (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

مؤتمر التطوير التربوي (2019). توصيات مؤتمر التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، متوفر عبر الموقع التالي: <http://www.moe.gov.jo/ar/node/6512> استرجع بتاريخ 2019/11/26.

الهويش، خالد (2013). دور مشرف الإدارة المدرسة في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة القصيم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.

وزارة التربية والتعليم (1994). قانون التربية والتعليم رقم (3)، عمان - الأردن.

وزارة التربية والتعليم (2018). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2018-2022، تقرير، عمان، الأردن.



## المراجع الأجنبية

- Abduganiyev, O. (2019). Formation Of Legal Training Aimed At Competitiveness In Pupils Of Secondary Schools. **European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences**, 7(9), 59-61.
- Abu Amuna, Y. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2017). Strategic Environmental Scanning: an Approach for Crises Management. **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, 6(3), 28-34.
- Akmaludin, L., Wilian, S., & Sukardi, S. (2019). Study of the Competitiveness of Vocational High School Graduates towards Learning Outcome in Central Lombok Regency. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, 6(3), 652-659.
- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 230, 447-454.
- Andrianopel, A. (2019). Build school competitiveness through the adiwiyata program (best practice). **JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)**, 4(2), 111-116.
- Anyieni, A. G., & Areri, D. K. (2016). Assessment of the Factors Influencing the Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya. **Journal of Education and Practice**, 7(16), 1-8.
- Ashar, A. F., & Sari, E. (2019). The Strategy Of Building A Brand Image Through The Availability Of Facilities And Infrastructure In An Effort To Increase School Competitiveness. **International Journal of Education, Information Technology, and Others**, 2(1), 37-45.
- Asimwe, E. N., & Khan, S. Z. (2013). **Ubiquitous computing in education: a SWOT analysis by students and teachers**. *QScience Proceedings*, (12th World Conference on Mobile and Contextual Learning [mLearn 2013]), 1-18.
- Avidov-Ungar, O. (2018). Empowerment among Teachers in Leadership Positions Involving Ict Implementation in Schools. **Leadership and Policy in Schools**, 17(1), 138-163.

- Aydin, M. K., Guclu, N., & Pisapia, J. (2014). **The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning: A quantitative study in Turkish primary schools.** American Institute of Higher Education, Arlington VA, 31.
- Badah, A., Amal, A. Akroush, L., & Al Shobaki, N. (2013). Difficulties Facing the Educational Supervision Processes in the Public Schools of the Governorate of Jarash Directorate of Education. **Journal of International Education Research**, 9 (3), 223-234.
- Chatchawaphun, P., Julsuwan, S., & Srisa-ard, B. (2016). Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators. **International education studies**, 9(10), 34-46.
- Chuang, S. F. (2013). Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. **Online Journal for Workforce Education and Development**, 6(1), 1-5.
- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 112, 982-985.
- DS, S. Nugraha, R. & Ardyanti, A. (2018). Seamanship Human Resource Development Management Strategy Based On Global Competitiveness At Maritime Secondary School-A Case Study In National Maritime Secondary School Purwokerto, Indonesia. **European Journal of Education Studies**, 4(2), 332-342.
- Ferreira, J. J., Raposo, M. L., & Mainardes, E. W. (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. **Economics and Management**.
- Fitzpatrick, M. (2014). **Globalizing Teacher Labor for the Knowledge Economy: The Case of New York City's Caribbean Teachers.** Unpublished Doctoral Thesis, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Gafurov, I. Safiullin, M. & Elshin, L. (2017). Mechanisms of higher school development in the paradigm of its global competitiveness (on the example of the Kazan federal university). **QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología**, (1), 1495-1500.

- Gakenia, C., Katuse, P., & Kiriri, P. (2017). Influence of strategic leadership style on academic performance of national schools in Kenya. **IOSR Journal of Business and Management**, 19(7), 9-24.
- Huang, H. (2012). **An empirical analysis of the strategic management of competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan** (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Ismail, S. Kanesan, A. & Muhammad, F. (2018). Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality. **International Journal of Instruction**, 11 (4), 485-498.
- Jabbar, H. (2015). **How do school leaders respond to competition**. Education Research Alliance for New Orleans, March, 26.
- Kovaleva, N., Valeyeva, N., Avilova, N., Kharisova, G., Khayrutdinov, R., Khairullina, E., & Shaikhislamov, A. (2015). Recommended practices for improving the competitiveness of the Russian education services market under the conditions of the international educational integration. **Review of European Studies**, 7 (4), 1-5.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Kristjánsson, G. J. (2011). **The ancient past and the present phenomenon of strategy. Creation of important purposes and the management of purposeful behavior** (Doctoral dissertation).
- Lameras, P. (2014). Conducting a SWOT Analysis of the Existing English Educational Language Programmes and Curricula in England, **Research Paper**, Coventry University.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- Liu, F., & Xu, H. (2017). Effects of educational efficiency on national competitiveness based on cross-national data. **Education Sciences**, 7(4), 81.

- Lo, M., & Han, D. (2014). Exploring Competitive Strategies of China Ceramic Tile Industrial Cluster in Global Economy. *Open Journal of Social Sciences*, 2(3), 11.
- Luhangala, H. M., & Anyieni, A. (2019). Strategy Implementation on Organisation Performance: A Case of Public Secondary Schools Nyamira County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 394-410.
- Mathee, M., Hattingh, M., & Weilbach, L. (2017). **The Perception of South African Parents on the Use of Technology in Schools**. In *International Conference on Web-Based Learning* (Pp. 202-207). Springer, Cham.
- McGrath, J. & Laksana, (2018). A strategic leadership model for teacher evaluation using walkthroughs for student engagement at international schools in Thailand. *Scholar: Human Sciences*, 10(2), 111-121.
- Medina, W. & Encomienda, P. (2013). Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal*, 81, 270 – 274.
- Miljković Krečar, I., & Lukić, I. (2016). Planning, implementation and evaluation of the project 'school of entrepreneurial competitiveness in the labor market for secondary grammar school students'. *Napredak: časopis za pedagojsku teoriju i praksu*, 157(4), 521-539.
- Moturi, B. K., Benjamin, W. K., & Kimeli, S. J. (2019). Influence of Principals' Leadership Styles on Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Trans Nzoia West Sub County. *International Journal of Recent Innovations in Academic Research*, 3(4), 210-221.
- Mullakhmetov, K. S., Aminova, R. M., & Filimonchuk, I. I. (2019). Administrative Innovations as Necessary Condition of Competitiveness in Schools. *Journal of Educational and Social Research*, 9(4), 1-21.
- Nikolaos, K., & Georgios, A. (2014). **The Effect of External Environment of High Schools in the Workplace of Secondary Education Faculty: A Systemic Approach**. In IV International Conference on Critical Education Critical Education in the Era of Crisis.

- Njue, C. M., & Ongoto, H. K. (2018). Strategic management practices and change implementation in selected public universities in Kenya. **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, 3(4), 124-149.
- O'Connor Jr, J. (2018). STRATEGIC LEADERSHIP IN SCHOOLS. **Strategic Leadership**, Information Age Publishing Inc.
- Odden, A. R. (2011). **Strategic management of human capital in education: Improving instructional practice and student learning in schools**. Routledge.
- Ojala, A. M. (2019). **Business schools' competitive strategies: whose goals, which aims?**. Management Research Review.
- Orr, B. (2013). Conducting a SWOT Analysis for Program Improvement. **Online Submission**, 3(6), 381-384.
- Palilingan, V., & Batmetan, J. (2019). **Competitive Intelligence framework for Increasing Competitiveness Vocational High School Management**. In 5th UPI International Conference on Technical and Vocational Education and Training (ICTVET 2018). Atlantis Press.
- Partners, C. (2013). Impact Investing In Education: An Overview of the Current Landscape, **The Education Support Program Open Society Foundations**, (59): 1- 41.
- Peña-López, I. (2016). **Innovating Education and Educating For Innovation**. *The Power of Digital Technologies and Skills*. Working Paper, Centre For Educational Research And Innovation.
- Peters, M. A. (2010). Three Forms of the Knowledge Economy: Learning, Creativity and Openness. **Economics, Management, And Financial Markets**, 5(4), 63-92.
- Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, 38(3), 316-323.

- Salama, I. K. Y. (2018). The Relationship between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities. **European Scientific Journal, ESJ**, *14*(4), 146-157.
- Salleh, M., & Mohamad, N. (2015). Best practice of individual competences in strategic leadership among principals of excellent secondary schools, Malaysia. **International Journal of Scientific and Research Publications**, *5*(6), 1-7.
- Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S., & Charoensuk, P. (2019). Strategic Leadership Factors of School Administrators Influencing the Effectiveness of Small-Sized Schools. **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, *11*(3), 20-28.
- Siudek, T., & Zawajska, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. **Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia**, *13*(1), 91-108.
- South, J. (2017). **Reimagining the role of technology in education**. Washington, DC. *Office of Educational Technology*.
- Stadler, A. (2009). Practitioner's Corner Leadership Emergence Theory In The Corporate Context. **International Journal of Leadership Studies**, *5*(1), 115-122.
- Stavroula, S., Labros, S., Georgios, A., & Ioannis, P. (2014). The Effect of the School Internal Environment of Secondary Education on Daily Work of Teaching Staff: A Systemic Approach. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, *5*(13), 244.
- Sutanto, E. M. (2017). The Influence of Organizational Learning Capability and Organizational Creativity on Organizational Innovation of Universities in East Java, Indonesia. **Asia Pacific Management Review**, *22*(3), 128-135.
- Tan, C., Goh, Y., Yeo, S., Ching, S., & Chan, H. (2017). An examination of the factors influencing the green initiative and competitiveness of private higher education institutions in Malaysia. **Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)**, *8* (51), 87 – 99.

- Taylor, A. N. (2016). **Educational Technology and Innovation Capacity in Arkansas Public Schools**. Master Thesis, University of Arkansas.
- Taylor, S., & Storey, J. (2016). Strategic leadership development. **Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends**, Taylor & Francis group.
- Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. **Journal of Professional Nursing**, 35(1), 12-17.
- Van Hong, B., Tuyen, T., & Luong, N. T. (2018). Teaching Capacity of Technology Teachers: Applying In the Training Program of Technology Teacher in Vietnam. **American Journal of Educational Research**, 6(12), 1662-1667.
- Van Wyk, C., & Moeng, B. G. (2014). The Design and Implementation of a Strategic Plan in Primary Schools. **International Business & Economics Research Journal (Iber)**, 13(1), 137-144.
- Weber, A. (2011). The role of education in knowledge economies in developing countries. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 15:2589–2594.
- Wilkinson, D. (2015). Educational reforms and development in Japan: language and culture education for global competitiveness. **International Journal of Higher Education Management**, 1(2), 1-11.
- Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. **Journal of Education and Practice**, 8(6), 113-122.
- Zare, M. & Zadeh, R. (2013). Investigation of relationship between school-based management and creativity of principals and teachers in public schools for boys at Mahmoud Abad city. **Adv. Environ. Biol.**, 7(13): 4369-4374.

## الملحقات



## ملحق (1)

الاستبانتان بصورتها الأولى



### تحكيم الاستبانة

سعادة الأستاذ /الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،،،

تعد الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين" تهدف الدراسة التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين.

ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة ومدى وضوحها وانتمائها، كما نأمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات، أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).  
شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة سناء كاسب الرقاد

رقم الهاتف: 0779413154

الايمل: Snaa.kasseb@gmail.com

## البيانات الشخصية للمحکم:

الاسم: \_\_\_\_\_

الرتبة الأكاديمية: \_\_\_\_\_

التخصص: \_\_\_\_\_

جهة العمل (الجامعة/ الكلية): \_\_\_\_\_

علماً بأن تعريف القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتصوره، والمرونة في إنجاز الأعمال، وتحسين الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات طوعية تعزز احتمالات نجاح المؤسسة على المدى الطويل مع الحفاظ على المخرجات التعليمية على المدى القصير.

في حين تم تعريف القدرة التنافسية بأنها امتلاك المدرسة المهارة والموارد التي تمكنها من تقديم قيمة ومنافع أكبر للطلبة إذ تتفوق على منافسيها على الصعيدين المحلي والعالمي، والمحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية على المدى الطويل، مما يمنحها القدرة على تحقيق أهدافها، وتحسين مخرجاتها التعليمية.

**القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:**

(يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك):

1. الجنس:

( ) أنثى

( ) ذكر

2. المؤهل العلمي:

( ) ماجستير فأعلى

( ) بكالوريوس ودبلوم عالي

3. سنوات الخدمة:

( ) أقل من خمس سنوات ( ) خمس سنوات الى أقل من عشر سنوات

( ) عشر سنوات فأكثر

## القسم الثاني: استبانة القيادة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الأول: تصميم الاستراتيجية</b>								
1	يصمم مدير المدرسة رسالة تعبر عن الأهداف الاستراتيجية التي يجب تحقيقها.							
2	يراعي المرونة في تحديد الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى.							
3	يصوغ رؤية مستقبلية تتميز بالدقة والوضوح.							
4	يحدد أهداف قابلة للتطبيق.							
5	يراعي في رسالته التكامل بين المنظومة التعليمية والمجتمع المحلي.							
6	يضع أهداف قابلة للقياس.							
<b>المجال الثاني: تحليل البيئة الخارجية</b>								
7	يستخدم مدير المدرسة تحليلاً دقيقاً للبيئة الخارجية.							
8	يحدد الفرص والتهديدات التي تواجه المدرسة.							
9	يحلل الخصائص الاجتماعية التي تؤثر على أداء المدرسة.							
10	يدرس العلاقات التي تؤثر وتتأثر بالمنظومات التعليمية الأخرى.							
11	يحاول التنبؤ بالمخاطر الخارجية المستقبلية التي تهدد سير العملية التعليمية.							
12	يحلل العوامل الاقتصادية التي تستهدف القطاع التعليمي.							

الملاحظات والتعديلات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم	الفقرة
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
<b>المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية</b>								
							13	يهتم مدير المدرسة بدراسة احتياجات المعلمين وتلبيتها.
							14	يراعي المهام المتعددة الملقاة على كاهل (المعلمين والموظفين).
							15	يحدد الاحتياجات التدريبية ويلبها.
							16	يهتم بتوفير نظام اتصال فعال بينه وبين (المعلمين والموظفين).
							17	يدرس القدرة الاستيعابية للمدرسة بحيث تتناسب مع كافة الصفوف والمرافق في المدرسة.
							18	يقيم احتياجات المدرسة (المادية والبشرية).
<b>المجال الرابع: تنفيذ الاستراتيجية</b>								
							19	يحاول مدير المدرسة توفير الأدوات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
							20	يحرص على مشاركة (المعلمين والموظفين) في اتخاذ القرارات.
							21	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في برامج تحسين جودة المخرجات التعليمية.
							22	يقوم بتفويض الصلاحيات للمعلمين لتسهيل إنجاز العمل.
							23	يحدد مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
							24	يضع خطة لإدارة الأزمات التي تواجه المدرسة.

الملاحظات والتعديلات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم	الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
<b>المجال الخامس: التقويم والمتابعة</b>								
							25	يتبنى مدير المدرسة أسلوب الرقابة التنظيمية.
							26	يعزز لدى (المعلمين والموظفين) الالتزام بأداء العمل على أكمل وجه دون الحاجة إلى رقابة مستمرة.
							27	يتخذ إجراءات صارمة لمعالجة الانحرافات.
							28	يراجع الفرص والتهديدات الخارجية.
							29	يستخدم أساليب رقابية وفق معايير واقعية معلنة.
							30	يضع نظام لتزويده بالمعلومات اللازمة للكشف عن الانحرافات.

## القسم الثالث: استبانة القدرة التنافسية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الأول: رأس المال البشري</b>								
1	تساعد المدرسة موظفيها على تطوير خبراتهم بشكل دائم.							
2	تنظم المدرسة دورات تدريبية مستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.							
3	تكافئ المدرسة المعلمين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء.							
4	تعزز المدرسة لدى معلمها روح الإنجاز والإقدام.							
5	توفر المدرسة فرصاً لتعزيز قدرة المعلمين على العمل.							
6	تمتلك المدرسة سياسات للتطوير المهني والوظيفي (للمعلمين والموظفين).							
7	تشجع المدرسة المعلمين على تفعيل عمليتي (الإبداع والابتكار) في العملية التعليمية.							
8	تمتلك المدرسة (معلمين وموظفين) قادرين على تطوير الحلول البديلة للمشكلات.							
9	تساعد المهارة التي يمتلكها المعلمون على إيجاد طرق جديدة لتحسين العملية التعليمية.							
10	توفر المدرسة برامج تدريبية داخلية عند بداية التعيين.							

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الثاني: الريادة والإبداع</b>								
11	تسعى المدرسة إلى زيادة قدرتها التنافسية من خلال زيادة عدد الخدمات التعليمية التي تقدمها مقارنة مع المدارس المنافسة.							
12	تشجع المدرسة المعلمين على استخدام استراتيجيات تعليمية مبتكرة في التعليم.							
13	تتمتع المدرسة بدرجة عالية من الكفاءة مما يمكنها من القدرة على المنافسة.							
14	تمنح المدرسة مكافآت للمعلمين الذين يساهمون في تقديم أفكار مبدعة وجديدة.							
15	تعزز المدرسة لدى المعلمين طرح الأفكار الجديدة التي تضمن الجودة.							
16	تحرص المدرسة على التحسين المستمر لأدائها.							
17	تنشر المدرسة ثقافة الإبداع بين موظفيها.							
18	تستخدم المدرسة طرق مبتكرة لإدارة كادرها الإداري والتعليمي.							
19	تضع المدرسة معايير دقيقة لقياس مخرجات الابتكار.							



الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
20	تشجع المدرسة المعلمين على توليد أفكار ريادية لتطوير العملية التعليمية.							
<b>المجال الثالث: القدرة التكنولوجية</b>								
21	تهتم المدرسة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في العمل.							
22	تقوم المدرسة بتحديث أنظمتها بصورة دورية.							
23	توفر المدرسة الموارد اللازمة لأنشطة البحث والتطوير.							
24	توفر المدرسة خدمات إلكترونية للطلبة للوصول إلى المادة التعليمية في أي وقت.							
25	توفر المدرسة موقع إلكتروني يُمكن المستخدمين من الاطلاع على إنجازاتها.							
26	توضح المدرسة من خلال صفحتها على وسائل التواصل الاجتماعي احتياجات المجتمع المحلي وطرق تلبيتها.							
27	تتيح المدرسة مختبرات للتعلم الإلكتروني الذاتي (للطلبة والمعلمين والموظفين).							
28	تعتمد المدرسة على تكنولوجيا المعلومات لتقييم أداء المعلمين.							

الملاحظات والتعديلات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم	الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							29	توفر المدرسة الفرصة للمعلمين لتنفيذ دروس محوسبة.
							30	توفر المدرسة شبكة إنترنت سريعة لتلبية احتياجات المدرسة.

**ملحق (2)**  
**قائمة بأسماء المحكمين**

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة
1	أ.د. عاطف يوسف مقابلة	أستاذ	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. أحمد علي صالح	أستاذ	إدارة استراتيجية وموارد بشرية	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. محمد سليم الزبون	أستاذ	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
4	د. عبد السلام فهد العوامرة	أستاذ مشارك	أصول تربية	الجامعة الأردنية
5	د. أمجد محمود درادكة	أستاذ مشارك	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط
6	د. عثمان ناصر منصور	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
7	د. سيناريا كامل عبد الجبار	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	الجامعة الأردنية
8	د. فواز حسن شحادة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
9	د. أحمد علي السيوف	أستاذ مشارك	إدارة تربية	الجامعة الأردنية
10	د. أسامة عادل حسونة	أستاذ مساعد	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط

## ملحق (3)

## الاستبانان بصورتها النهائية



## تحكيم الاستبانة

حضرة المساعد /المساعدة.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد:

تعد الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: " القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية/ تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانتين، الأولى القيادة الاستراتيجية موزعة على خمسة مجالات (تصميم الاستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة)، ومكونة من (30) فقرة، والثانية القدرة التنافسية موزعة على ثلاثة مجالات (رأس المال البشري، الريادة والإبداع، القدرة التكنولوجية)، ومكونة من (29) فقرة، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالاتي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

وقد تم تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتصوره، والمرونة في إنجاز الأعمال، وتحسين الهيكل التنظيمي، وامتلاك القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات طوعية تعزز احتمالات نجاح المؤسسة على المدى الطويل مع الحفاظ على المخرجات التعليمية على المدى القصير.

في حين تم تعريف القدرة التنافسية بأنها امتلاك المدرسة المهارة والموارد التي تمكنها من تقديم قيمة ومنافع أكبر للطلبة إذ تتفوق على منافسيها على الصعيدين المحلي والعالمي، والمحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية على المدى الطويل، مما يمنحها القدرة على تحقيق أهدافها، وتحسين مخرجاتها التعليمية

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: سناء كاسب الرقاد

**القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:**

يرجى وضع (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة			
الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس ودبلوم عالي	<input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى	
سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات إلى أقل من 10	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر

**القسم الثاني: استبانة القيادة الاستراتيجية**

الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>المجال الأول: تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة</b>						
1	يراعي مدير المدرسة المرونة في تحديد الاستراتيجية.					
2	تتميز الرؤية بالدقة.					
3	يراعي التكامل في رسالة المدرسة بين المنظومة التعليمية والمجتمع المحلي.					
4	يشتمل الأهداف الاستراتيجية من رسالة المدرسة.					
5	يحدد أهداف قابلة للتطبيق.					
6	يضع أهداف قابلة للقياس مرتبطة بوسائل وأساليب تحقق الغايات.					
<b>المجال الثاني: تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة</b>						
7	يحدد مدير المدرسة الفرص التي تواجه المدرسة.					
8	يراعي التهديدات الخارجية قبل صياغة الاستراتيجية.					
9	يدرس علاقة المدرسة بالمؤسسات التعليمية الأخرى.					
10	يحلل الخصائص الاجتماعية التي تؤثر على أداء المدرسة.					
11	يستشعر بالمتغيرات الخارجية المستقبلية التي تهدد سير العملية التعليمية.					
12	يحلل العوامل الاقتصادية التي تستهدف المؤسسات التعليمية.					
<b>المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة</b>						
13	يستثمر نقاط القوة لتحسين العملية التعليمية.					
14	يحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.					
15	يراعي المهام المتعددة الملقاة على كاهل العاملين من خلال توفير نظام اتصال فعال.					

الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
16	يهتم مدير المدرسة بدراسة احتياجات المعلمين.					
17	يتأكد من مدى (كفاءة المباني والتسهيلات) المدرسية.					
18	يقارن بين نتائج الأداء الحالي بنتائج الأداء في السنوات السابقة.					
<b>المجال الرابع: تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة</b>						
19	يوفر مدير المدرسة الأدوات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
20	يشارك المعلمين في برامج تحسين جودة المخرجات التعليمية.					
21	يفوض الصلاحيات للمعلمين لتسهيل إنجاز العمل.					
22	يشارك العاملين في اتخاذ القرارات.					
23	يحدد مدة زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
24	يضع خطة لإدارة الأزمات التي تواجه المدرسة.					
<b>المجال الخامس: التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة</b>						
25	يراقب مدير المدرسة سير العمل بحرفية.					
26	يعزز الرقابة الذاتي للالتزام بأداء العمل على أكمل وجه.					
27	يراجع (الفرص والتهديدات) الخارجية ليوطنها في خدمة المدرسة.					
28	يستخدم أساليب رقابية مشددة وفق معايير واقعية معلنة.					
29	يضع نظام لتزويده بالمعلومات اللازمة للكشف عن الانحرافات.					
30	يتخذ إجراءات صارمة لمعالجة انحرافات سير العمل.					

## القسم الثالث: استبانة القدرة التنافسية

الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>المجال الأول: رأس المال البشري</b>						
1	تنظم المدرسة دورات تدريبية مستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.					
2	يُكافأ المعلمين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء.					
3	يوفر المناخ التنظيمي للمدرسة روح الإنجاز والإقدام.					
4	تُوفر المدرسة فرصاً لتعزيز قدرة المعلمين على الإنجاز.					
5	تمتلك المدرسة سياسات للتطوير المهني للعاملين.					
6	يُشجع المعلمين على تفعيل عمليتي (الإبداع والابتكار) في العملية التعليمية.					
7	تمتلك المدرسة عاملين قادرين على تطوير الحلول البديلة للمشكلات.					
8	تُوظف المدرسة المهارات التي يمتلكها المعلمون في إيجاد طرق جديدة لتحسين العملية التعليمية.					
9	تُوفر المدرسة برامج داخلية لتبادل الخبرات بين الكادر التعليمي.					
<b>المجال الثاني: الريادة والإبداع</b>						
10	تتوفر في المدرسة الخدمات التعليمية التي تمكنهم من الأداء المتميز.					
11	يُشجع النظام المدرسي المعلمين على استخدام استراتيجيات تعليمية مبتكرة في التعليم.					
12	تتمتع المدرسة بدرجة عالية من الكفاءة مما يمكنها من القدرة على المنافسة بمخرجاتها التعليمية.					
13	تُعزز المدرسة أفرادها عند طرحهم مشاريع تضمن الجودة.					
14	تُمنح كتب شكر للمعلمين اللذين يساهمون في تقديم أفكار إبداعية.					
15	تحرص المدرسة على التحسين المستمر لأدائها.					
16	تتشر المدرسة ثقافة الإبداع في بيئتها.					
17	تستخدم المدرسة طرق مبتكرة لإدارة كادرها.					
18	تضع المدرسة معايير دقيقة لقياس مخرجات الابتكار.					
19	تشجع المدرسة العاملين على توليد أفكار ريادية لتطوير العملية التعليمية.					
<b>المجال الثالث: القدرة التكنولوجية</b>						
20	تهتم المدرسة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في العمل.					
21	تُحدّث أنظمة المدرسة بصورة دورية.					

					توفر المدرسة الموارد اللازمة لأنشطة البحث والتطوير.	22
					توفر المدرسة خدمات إلكترونية للطلبة للوصول إلى المادة التعليمية.	23
					توفر المدرسة موقع إلكتروني يُمكن المستفيدين من الاطلاع على إنجازات المدرسة.	24
					تُوضح المدرسة من خلال صفحتها على وسائل التواصل الاجتماعي احتياجات المجتمع المحلي.	25
					تُتيح المدرسة مختبرات للتعلم الإلكتروني لكافة أفرادها.	26
					تعتمد المدرسة على تكنولوجيا المعلومات لتقييم أداء المعلمين.	27
					توفر المدرسة الفرصة للمعلمين لتنفيذ دروس محوسبة.	28
					توفر المدرسة شبكة إنترنت سريعة لتلبية احتياجاتها.	29



## ملحق (4)

### كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

الرقم: ١

التاريخ: 2020/3/١٤

معالي الاستاذ الدكتور تيسير النعيمي الاكرم  
وزير التربية والتعليم  
تحية طيبة وبعد،،،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الباحثة (سناء كاسب عواد الرقاد) تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " عنوان البحث" القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص (إدارة وقيادة تربوية) في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز لمديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

## ملحق (5)

## كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الثانوية الحكومية

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/خ/1311/23  
التاريخ: 2020/03/17

معالي الدكتور تيسير التميمي الأكرم  
وزير التربية والتعليم  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم أن الباحثة سناء كاسب عواد الرقاد تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين" القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز لمديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكركم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة

16.3.2020  
أ.د. محمد محمود الحويل  
President's Office  
Amman - Jordan  
MIDDLE EAST UNIVERSITY



## ملحق (6)

## البراءة البحثية



المكتبة  
JU Library

الجامعة الأردنية



THE UNIVERSITY OF JORDAN

الرقم : 216/2019/98

التاريخ : 2019/09/12

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة سناء كاسب عواد الرقاد / جامعة الشرق الأوسط.

لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي :

(القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين والمعلمين)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ 2019/09/12.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة

د. نشروان طه



هاتف- 03500000 / 03500099 (6-962) فاكس- 0300805 (6-962) عمان 11942 الأردن  
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6)5300805 Amman11942 Jordan  
E-mail: library@ju.edu.jo