



تصور مقترح لدور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية

إعداد

أ/ نسرين محمد سمان الصبحي
معلمة وباحثة دكتوراه
بجامعة الملك خالد

د/ السيد السيد محمود البحيري
أستاذ اقتصاديات التعليم وتخطيطه
كلية التربية جامعتي الأزهر والملك خالد

تصور مقترح لدور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية

السيد السيد محمود البحيري^١، نسرين محمد سمان الصبحي^٢.

^١ أستاذ اقتصاديات التعليم وتخطيطه كلية التربية جامعة الأزهر والملك خالد.

^٢ معلمة وباحثة دكتوراه بجامعة الملك خالد.

^١ البريد الإلكتروني: NESREENSS86@GMAIL.COM

المستخلص:

هدف البحث وضع تصور مقترح لدور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (٢٤٧) مديرة، و(٢٠٢) مشرف/ة و(٣٧٤) معلم/ة بإجمالي (٨٢٣) فردًا، من مديري، ومشرفي ومعلمي مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك؛ وأسفر البحث عن موافقة عينة البحث جاءت بدرجة "كبيرة" حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك حول تطبيق مهارة (التفكير الاستراتيجي، مهارة التوجه الاستراتيجي، مهارة استثمار قدرات رأس المال البشري) للقيادة الاستراتيجية؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، واستثمار قدرات رأس المال البشري للقيادة الاستراتيجية) تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية).

وتم التوصل إلى وضع تصور مقترح لدور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية، تكون من أهداف ومنطلقات وآليات ومراحل تطبيق والجهات المسؤولة عن تنفيذه؛ وتم التوصية بما يلي: تدريب الكوادر البشرية على تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك؛ ووضع الخطط الاستراتيجية حول أدوار منسوبي المدرسة في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك. الكلمات المفتاحية: مديري مدارس التعليم العام، منطقة تبوك، مهارات القيادة الاستراتيجية.

A Proposed Vision for the Role of General Education School Principals in the Tabuk Region in Implementing Strategic Leadership Skills

Elsayed Elsayed Mahmoud Al-Behairy¹, Nesreen Mohammed Saman Al-Subhi²

¹ Professor of Economics and Educational Planning, Faculty of Education, Al-Azhar University and King Khalid University.

² Teacher and PhD Researcher, King Khalid University.

¹E.Mail: nesreens86@gmail.com

ABSTRACT:

The goal of the research is to develop a proposal visualization of the role of directors of public education schools in the Tabuk region in applying strategic leadership skills, and the descriptive curriculum was used, and the questionnaire was applied to a sample of (247) managers, (202) supervisors and (374) teachers with a total of (823) individuals, from managers, supervisors and teachers of public education schools in Tabuk region; The research resulted in the approval of the research sample that came with a 'great " degree about the role of directors of public education schools in the Tabuk region on the application of the skill of strategic thinking, the application of the skill of the strategic direction, and the application of the skill of investing the human capital capabilities for strategic leadership; And the lack of statistically significant differences between the research sample responses about the role of directors of public education schools in the Tabuk region in applying strategic leadership skills (strategic thinking, strategic orientation, and investment of human capital capabilities for strategic leadership due to variables (current job and educational stage).

A proposal visualization of the role of the general education schools in the Tabuk region was reached in the application of strategic leadership skills, which are among the goals, premises, mechanisms and stages of implementation and the authorities responsible for its implementation; The recommendation was recommended: Training human cadres to apply strategic leadership skills in public education schools in Tabuk region; And put strategic plans on the roles of the school employees in applying strategic leadership skills in public education schools in Tabuk.

Keywords: Directors of General Education Schools, Tabuk Region, Strategic Driving Skills.

المقدمة:

فرضت المتغيرات المعاصرة على المؤسسات التعليمية التفاعل معها بطرق علمية مخطط لها، خاصة في ظل التنافس بين مؤسسات التعليم لتحقيق التميز، ويتحقق ذلك بتطوير وتغيير أنظمتها الإدارية، وابتكار أساليب جديدة لتحقيق جودتها، والمؤسسات التعليمية بصفتها أنظمة مفتوحة تتأثر بهذه المتغيرات وتتفاعل معها فهي مطالبة بإصلاح أنظمتها، والتطوير المستمر، والتميز في الأداء، من خلال قادة لديهم رؤى استراتيجية وذلك للحصول على مخرجات ذات كفاءة، وفاعلة قادرة على الابتكار، وتحقيق متطلبات التنمية.

وأصبح على المؤسسات التعليمية تحسين الأنظمة التعليمية، والإدارية، والخطط الدراسية، والمناهج، والمعلمين والموارد، والمستلزمات، والطالب والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة لمواكبة التغيرات والاستمرار والمنافسة مستفيدة من التجارب والخبرات العالمية لتحقيق أهدافها وربط التعليم بخطة وتوجهات الدولة (حمدان، الزبون، ٢٠٢٠)؛ ولذلك جاء دور القيادة في تلبية احتياجات العاملين ومواجهة مشكلاتهم، وتحقيق الرفاهية لهم، والنمو المهني المستمر (الحواري، ٢٠٢٢)؛ وتتبنى ممارسات تنظيمية مرنة وتفاعلية تساهم بشكل أكبر في تحسين نتائج الطلاب وتطوير المهارات التعليمية من خلال تحسين التواصل بين جميع المعنيين، وتفعيل دور المجتمع المحلي في التخطيط، واستخدام البيانات في اتخاذ القرارات. (Smith, 2021, 19)

وبتوقف نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها على إدارتها؛ حيث تنبع أهميتها من الدور الذي تقوم به، وتؤدي، فالعمل في البيئة التعليمية بحاجة إلى تبني مداخل واتجاهات حديثة في الإدارة، والاهتمام من قبل القيادات التعليمية بالمبادرات الجديدة، والأنظمة والأساليب غير التقليدية لتحقيق النجاح وتحسين نفسها وتغييرها باستمرار، والبحث عن الفرص الجديدة بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء في مكانتها المستهدفة وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها (الالوسي، ٢٠١٨). والتخطيط لتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر في المدارس ووضع خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل وتقييم نتائجها، يمكن لمدير المدرسة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق التطور والتحسين. (Mazouch, 2022, p. 11)

ومن الاتجاهات الإدارية الحديثة القيادة الاستراتيجية التي تقوم بأدوار ووظائف متعددة من أهمها القدرة على بلورة الرؤية والتصور المستقبلي، وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، وتحريك الآخرين والتأثير عليهم ودعمهم نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي المطلوب، وتبرز نوعية القيادة المأمولة في قيادة التغيير وتحدي الواقع برؤية جديدة (عبد الدليبي، ٢٠١٧)؛ فالقيادة الاستراتيجية مطلباً رئيساً للمؤسسات التي تمتلك رؤية واضحة نحو التجديد والتغيير من خلال تبني ودعم الأفكار الإبداعية الموجهة نحو تحقيق التطوير المرغوب وابتكار خدمات متطورة، وتحريك الأفكار الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات، وإيجاد ثقافة تشجع على توليد الأفكار المستقبلية (أوريشة، ٢٠١٨: ٢)؛ كما تمثل القيادة الاستراتيجية منهجاً فكرياً وتطبيقياً يتميز بالجدة والحداثة، وتركز اهتمامها على الحاضر والمستقبل معاً، وهذا يتطلب منها توظيف العناصر التي تتصف وتتقن المهارات القيادية، وإحداث التغيرات وتساهم في تطوير واستمرارية المؤسسة، وتحقيق ما وضعته من رؤية ورسالة، لتحقيق نجاح العمل المؤسسي (الخفيفي، ٢٠١٧).

مشكلة البحث:

تبذل المملكة العربية السعودية جهودًا حثيثة في جميع المجالات لتحقيق الريادة والتنافسية العالمية ومع ذلك أكدت العديد من الدراسات عن وجود مشكلات تواجه أدوار القيادات المدرسية، ومنها: دراسة الصقير (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن المتطلبات التشريعية اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس لتطوير مصفوفة صلاحيات مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية تتوافر بدرجة متوسطة، دراسة الشطي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود الرؤية الاستراتيجية بدرجة متوسطة لدى قائدات المدارس الثانوية، وحرصهم على الاستباقية في المواقف التعليمية واستعدادهم للمخاطرة في اتخاذ القرارات، وأشارت دراسة الغامدي (٢٠٢١) على أهمية ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في (تعليم الرياض، تعليم جدة، تعليم الشرقية، تعليم تبوك، تعليم الباحة) كما أكدت دراسة أبو عيادة (٢٠٢٢) على أن أبرز المهارات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسة التربوية في العصر الرقمي في كل عمليات القيادة تخطيط وتوجيه وتنظيم وتنسيق وتقييم استراتيجي رقمي، كما أشارت دراسة السلي (٢٠٢٢) على تعزيز اتجاه مديري المدارس الثانوية بمحافظه بيئة نحو ممارسة الجدارات الإدارية من خلال نشر ثقافة التعاون المشترك بين المعلمين للرفي بالعملية التعليمية. ويمكن أن تتلخص مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة التفكير الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث؟
٢. ما دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث؟
٣. ما دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة استثمار قدرات رأس المال البشري للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية تعزي لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والوظيفة الحالية)؟
٥. ما التصور المقترح لدور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث وضع تصور مقترح لدور مدراء مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية؟

أهمية البحث النظرية والتطبيقية:

١. تسهم القيادة الاستراتيجية في إشراك الجميع في عملية تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات بصورة مباشرة، واتخاذ الإجراءات التنفيذية ومناقشتها، وإنشاء لجنة لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية العاملين.
٢. تعد مهارات القيادة الاستراتيجية والتوجهات الاستراتيجية من متطلبات القرن الحادي والعشرين من حيث إدارة رأس المال الفكري، وتكنولوجيا الأداء البشري، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي.

٣. تسعى المؤسسات إلى البقاء والاستمرار وهذا لا يكون دون وجود قيادة استراتيجية تؤمن بالرؤية المستقبلية قادرة على قراءة المستجدات والاحداث بما يضمن استمرار المؤسسة ونموها وتحقيق طموحاتها في ظل عالم بلغت فيه المنافسة ذروتها واصبحت المتغيرات أكثر تعقيدا من اي وقت مضى.
٤. تسهم القيادة الاستراتيجية في تطوير مهارات مديري المدارس مثل مهارة التخطيط الاستراتيجي ومهارة الاتصال والتواصل وإدارة التغيير، ومهارة صنع القرار وقيادة فرق العمل لمواكبة رؤية المملكة العربية السعودية وتطلعات الوزارة الحالية والمستقبلية من القيادات المدرسية.

حدود البحث:

تمثلت الحدود الموضوعية في تعرف دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية، وتمثلت الحدود البشرية في مديري ومشرفي ومعلمي مدارس التعليم في منطقة تبوك، وتمثلت الحدود المكانية في مدارس التعليم العام في منطقة تبوك، وتم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤٦.

مصطلحات البحث:

١. القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها عملية التفاعل بين القائد والمرؤوس والموقف وتؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل بإيجاد العلاقة ذات التأثير في الأفراد نحو إنجاز الأهداف (طولان، ٢٠١٦: ٤٥٠)، كما تعرف بأنها القيادة القادرة على تكوين رؤية مستقبلية ورسم سيناريوهات لخطة استراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، واستثارة وتحفيز قوى الإبداع والابتكار الكامنة للوصول إلى قمة النجاح في ظل غموض البيئة وتقلباتها (عبد الدليعي، ٢٠١٧: ١٠).

ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها القيادة التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي لإيجاد الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لتنظيم وتنفيذ وتقويم الأعمال الإدارية والتعليمية، واستثمار راس المال الفكري والبشري وتسخير المقدرات في المدارس لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثانيًا: الإطار النظري:

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها "القدرة على رسم الرؤية المستقبلية لبلوغ الأهداف والعمل على تحقيقها من خلال الاستخدام الفعال للإمكانات المادية والبشرية المتاحة، والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة للمؤسسة" (نادر وجاسم، ٢٠١٩: ٢٢٩). كما تعرف بأنها "قدرة القائد على تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، والتفكير الاستراتيجي العميق، وتحديد التغيرات البيئية التي من شأنها التأثير على مستوى التحسين المستمر للمؤسسة، والعمل مع الآخرين على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق مستقبل أفضل، مع الحفاظ على مرونة التنفيذ، ومراجعة وتقويم المهام" (أبو سمرة، ٢٠١٩: ١٧). وكذلك بأنها: عملية جعل العاملين يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرغوبة أي أنها تنطوي على تطوير رؤية مستقبلية للمؤسسة وتحفيز العاملين على تحقيقها. (Carragher, 2016, 57).

ويتضح مما سبق أن القيادة الاستراتيجية تركز على قدرة القائد على التخطيط الاستراتيجي، وبناء رؤية واضحة تتوقع وتستشرف المستقبل مع تطبيق المرونة في التعامل مع الآخرين،

والاستخدام الفعال للموارد المادية والتأثير فهم لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة وامتلاك المديرين لرؤية تساعد المؤسسة على استثمار الفرص ومواجهة التحديات.
ثانيًا: أهمية القيادة الاستراتيجية:

- تسهيل القيادة الاستراتيجية أداء المؤسسة الذي يبدأ بالتخطيط الاستراتيجي المبني على تكوين الرؤية والرسالة الواضحتين، من خلال تشكيل الأهداف واتخاذ القرارات المصيرية التي بدورها تفجر الطاقات الابداعية، وتبني المؤسسة للقيادة الاستراتيجية تستطيع إحداث تغييرات عميقة كاستجابة لمتطلبات العصر وتوقعات البيئة المحيطة (الخضري، ٢٠١٨).
 - تعمل القيادة الاستراتيجية على وضع رؤية ورسالة تشكل المسارات التي تنبثق منها سياسات وخطط تدعم هذه الممارسات، وهي المسؤول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الرامية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ وتتصل بتحقيق الميزة التنافسية، والتي يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ووظائفها؛ نظراً للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التربوية (عبد الرازق، الشهري، المويهي، ٢٠٢١).
 - تهتم القيادة الاستراتيجية برصد وفهم البيئة المؤسسية الداخلية والخارجية المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات صائبة حول جدوى الاستثمارات المؤسسية والنشاطات التي تمارس وزيادة المرونة للاستجابة لتحديات والفرص البيئية. (النعيمات، ٢٠٢٢).
 - القيادة الاستراتيجية لها دوراً رائداً في تطوير المؤسسات لتحقيق أهدافها التي تضمن لها البقاء والنمو والتأقلم مع الأحداث والمتغيرات البيئية في التعامل مع التطورات، وتعزيز ودعم ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالمبادرة كطرق فعالة تحسن من فاعلية الأداء (Meyer, Neck & Meeks, 2017). (أحمد، ٢٠٢١).
 - تسهم القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز المشاركة في صنع القرار من قبل المستويات التنظيمية المختلفة، والإسهام في حل المشكلات، وتنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وتأهيلها (الشبل، ٢٠١٩).
- يتضح من مما سبق أن إعداد جيل المستقبل يتطلب قيادة قادرة على مواجهة التحديات، والنهوض بالمجتمع نحو الرقي والرفعة، ولكي تجني المؤسسات ثمارها فإنها بحاجة إلى قيادة فاعلة تدير وتنظم أنشطتها، وتنسق أدوار العاملين فيها.
- ثالثًا: مهارات القيادة الاستراتيجية:

١. التفكير الاستراتيجي:

ارتبطت القيادة الاستراتيجية بالفكر الاستراتيجي الذي يرتبط بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير حيث يسهم التفكير الاستراتيجي في وضوح الرؤية، وترتيب الأولويات وتحديد أهدافها وإشاعتها بين العاملين، والتطوير والتحديث المستمرين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وإنقاذ نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وتعد الرؤية الإستراتيجية الطريق المستقبلي للمؤسسة؛ حيث تقوم بتحديد الوجهة وتحديد أهداف المؤسسة؛ حيث تبدأ الخطوة الأولى في القيادة الإستراتيجية بصياغة رؤية شاملة للمؤسسة، والتي تعدّ الفكرة المجردة القريبة من الحلم، لتكون منظوراً مستقبلياً للإدارة ومصدرًا للشعور بالانتماء والولاء بالنسبة للعاملين وتعدّ التصورات والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، وتحقيقها (مغاوري، ٢٠١٦).

فالتفكير الاستراتيجي " تفكير تطوري ومستقبلي يعتمد بدرجة كبيرة على الإبداع والحدس لتأسيس بيئة تنظيمية مبتكرة من خلال خطوات متسلسلة وله القدرة على التنبؤ بالمستقبل مستوعبا للبيئة الداخلية والخارجية، ومبدعاً في استجابته للأحداث الطارئة من خلال تحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، وموجهاً المنظمة في تحديد الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع يرفع كفاءتها الداخلية والخارجية" (الحسيني، ٢٠١٤)؛ ويوجد علاقة وثيقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي فالتفكير الاستراتيجي يعتبر من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ويقوم التخطيط الاستراتيجي على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (النخالة، ٢٠١٥).

٢. التوجه الاستراتيجي للمؤسسة:

يشير التوجه الاستراتيجي إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي التي وجدت المؤسسة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن تلك الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهي تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع، وأيضاً تستخدم كمرشد لكثير من جوانب تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة (معتوق، ٢٠٢٢)؛ ويعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المؤسسة؛ حيث يؤثر التوجه الاستراتيجي على المؤسسات من خلال تأثيره على كيفية تفكير وعمل الإدارة، وذا فائدة لأنه يركز على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات المستفيدين وقدرات المنافسين، واستخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستفيدين بشكل دائم، ويعكس مستوى إدراك مدبري المؤسسات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والمتغيرات البيئية. (راضي، وقاسم، ٢٠١٨).

ويعتمد تحديد التوجه الاستراتيجي على بناء رؤية استراتيجية طويلة المدى بحسب الهدف الذي أقيمت المؤسسة من أجله، ويراعى في بناء الرؤية الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة خلال الخمس أو العشر سنوات المقبلة، ويجب على المديرين أن يأخذوا وقتاً كافياً للتفكير في كيفية صياغة تلك الرؤية، ويتكون التوجه الاستراتيجي من جزأين هما: الفكرة الجوهرية والتصور المستقبلي، فالفكرة الجوهرية تدفع العاملين نحو أهداف وتوقعات وتطلعات المؤسسة، وتعتبر القاعدة التي تنطلق منها الجوانب التنفيذية والاستراتيجية للمؤسسة، أما التصور المستقبلي يعتبر بمثابة الدليل لكثير من المجالات في استراتيجية المؤسسة، كما أن عملية تنفيذها تتطلب التحفيز والقيادة في منظمة العمل والعاملين (باديس، ٢٠١٤)، وتوجيه وتنظيم الجهود لتحقيق الأداء في المؤسسات ووضع استراتيجيات واضحة، وتطوير ثقافة تركز على الجودة والابتكار وتقييم الأداء وتحديد مجالات التحسين لتحقيق القدرة التنافسية. (Rafael, 2019, p. 17)

٣. استثمار قدرات رأس المال البشري:

تسهم القدرات البشرية المميزة التي تمتلكها المؤسسة في تحسين الكفاءة الإنتاجية، والعمل على تطويرها بشكل فعال مما يساعد على الإبداع والابتكار في العملية التنافسية وينبغي على القائد الاستراتيجي المحافظة على تلك الموارد واستثمارها بشكل أمثل كي لا تفقد ميزتها التنافسية وتضمن استمرارية المؤسسة، ومشاركة العاملين الذين يمتلكون مهارات ومعارف تسهم في زيادة رأس مال المؤسسة فهم يشكلون مورداً رأسمالياً مهماً للمؤسسات يجب استثماره ويتطلب هذا الاستثمار إعداد برامج تدريب وتطوير للعاملين؛ حيث أن هذه البرامج ترتبط ارتباطاً طردياً بنجاح المؤسسة

وفعاليتها والمحافظة على قدرتها التنافسية، والبحث عن العاملين الجدد ممن يمتلكون المعرفة والخبرة التي تنعكس إيجاباً على تطوير وتحسين قدرات المؤسسة (أبو سمرة، ٢٠١٩). ويعزز التخطيط للموارد البشرية من قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها من خلال تطوير مهارات التخطيط لدى مدراء المدارس، يمكن أن تحقق المؤسسات التعليمية نتائج أفضل وتلبي احتياجات الطلاب والمجتمع، وتحسين جودة التعليم وتوجيه الموارد بشكل مثمر، ويضمن توافق الأنشطة مع الأهداف المحددة، يسهم في تعزيز التعاون بين المعلمين والإداريين، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر ديناميكية، يتكامل التخطيط (الصوافي، ٢٠٢٣).

٤. المحافظة على الثقافة التنظيمية:

تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من الأفكار الريادية الفاعلة والقيم الأساسية التي تتميز بتسهيل جهود المؤسسة وإدارة الموارد استراتيجياً وتشجيع المخاطرة، وتبني الإبداعات؛ وتعتبر الثقافة التنظيمية عن منظومة متكاملة من الأفكار والقيم والعادات والتقاليد التي يشترك فيها كل العاملين داخل المؤسسة، وتؤثر في فاعلية انجازهم للأعمال، وتُعد مصدراً مهماً للميزة التنافسية وتعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة داخل المؤسسة؛ لما لها من دور فعال في نموها وتطورها وتعزيز ثقافتها (جاد الرب، ٢٠١٢)، وتركز على التألق التنظيمي تحقق نتائج أفضل في الأداء الأكاديمي وزيادة رضا الطلاب وأولياء الأمور، وتطوير استراتيجيات مرنة وتعزيز ثقافة التعاون وتوفير التدريب المستمر للمعلمين والإداريين لتعزيز مهاراتهم التنظيمية. (Miller, 2022,53) وتعتبر الثقافة التنظيمية عامل رئيس في حرية التعبير بصدق وتحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية، إذ يؤدي الافتقار إليها لتدهور العلاقات الشخصية وعدم الكفاءة والفعالية في التنظيم، وتمثل مجموعة قيمة من المشاعر والتوقعات والمعتقدات لدى العامل فيها عندما يتعلق الأمر بمصادقية وموثوقية الممارسات والسلوكيات التي تتبعها الإدارة وزملاء العمل (Dafar& Raheemah, 2021:30)

٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

تعتبر الممارسات الأخلاقية إحدى الممارسات الأساسية للقائد الاستراتيجي؛ حيث تشكل وتنفذ في إطارها الإستراتيجيات كما تقع على القائد الاستراتيجي في هذا الصدد مسؤولية إدخال التغيرات ودعم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطلب اتصالات فعالة وحلاً للمشكلات، والتأكيد على الممارسات التي تعظم تبني الممارسات الأخلاقية؛ حيث تشجع المؤسسات اختيار النمط الأخلاقي الملائم في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة (معتوق، ٢٠٢٢)؛ من خلال قدرة القائد على اتخاذ القرارات الجريئة التي تدعم الممارسات الأخلاقية وتوظيف القيادة الاستراتيجية التي تمكنه من إدارة المؤسسة بفاعلية، وكذلك تحمل التقلبات والتباين في نتائج القرارات الجريئة التي يتخذها والتي تؤثر في المؤسسة، وقدرته على ضمان نجاح قراراته وإدارتها جيداً. (القحطاني، ٢٠١٨) وأهمية العمل على إيجاد بيئة عامة يسودها الاحترام المتبادل والأدب، وشعور متبادل بين المنظمة والقائد والعاملين بإمكانية الاعتماد على بعضهم البعض، واهتمام الأفراد بعضهم البعض، والمشاركة الوجدانية، والعناية، وتتم أعمال الرعاية بشكل متكرر، والنزاهة التنظيمية وانتشار الصدق والأمانة، والتسامح التغاضي عن الأخطاء غير المقصودة، (Yoon, 2022).

وتطبيق استراتيجيات المؤسسة القائمة على الممارسات الأخلاقية كلما زادت فاعلية تلك العمليات، فالممارسات الأخلاقية تساهم في تحسين الرأسمال الاجتماعي في المؤسسة، كما أنها تُشكل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وتكون جزءاً أساسياً محورياً في ثقافتها، فلا بد أن تكون الثقافة التنظيمية للمنظمات ذات صبغة أخلاقية يلتزم بها كل من يعمل داخلها، وعلى القائد تقع المسؤولية الأكبر في تنمية وتعزيز الممارسات الأخلاقية بين أفراد المؤسسة، وذلك من خلال اطلاع جميع العاملين على المعايير الأخلاقية للمؤسسة مشافهةً وكتابةً، نظام المكافآت والحوافز الواضحة، الرقابة والتقييم، وإيجاد بيئة محفزة للعاملين تتسم بالعدالة (باديس، ٢٠١٤)، فالتقييم الجيد للمؤسسة في لحظة معينة من الزمن يوفر معلومات عن نقاط قوة المؤسسة الرئيسية، وتحديد العوامل الخارجية التي قد تؤثر على سير عمل المؤسسة التعليمية من حيث الصعوبات والفرص المتاحة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ أي خطط مستقبلية، للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الحالة المرجوة للمؤسسة، واستخلاص الدروس المستفادة (Nichols, 2021).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (الزبيدي، ٢٠٢٤) معرفة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالإبداع الإداري وجودة العمل، ومعرفة مستوى القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، ومستوى جودة العمل لدى مديري المدارس الإعدادية، ومعرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، والقيادة الاستراتيجية وجودة العمل، والإبداع الإداري وجودة العمل. طبق أدوات البحث على عينة (٣٠٠) فرد من أعضاء الهيئة، وتوصل إلى إن مديري المدارس الإعدادية لديهم مستوى متوسط من القيادة الاستراتيجية، ولديهم إبداع إداري بدرجة متوسطة، ولديهم جودة عمل بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وبين القيادة الاستراتيجية وجودة العمل، وبين الإبداع الإداري وجودة العمل.

وحاولت دراسة (Kamarasan et al, 2023) تحديد الجهود والاستراتيجيات التي تقوم بها SLB لتحقيق معايير التعليم الوطنية من أجل تحسين الاعتماد المدرسي، واستخدمت المنهج الكمي، وطبقت الاستبانة عينة بلغت (٢٣٤) مديراً بالمدارس الخاصة في منطقتي باداني ودي يوجيا كارتا وقد توصلت إلى أن معايير الإدارة والمعلمين والعاملين في مجال التعليم تؤثر تأثيراً إيجابياً مهماً على استراتيجيات زيادة اعتماد وأن معايير المحتوى ومعايير العملية ومعايير نواتج التعلم جاءت بدرجة منخفضة؛ وأوصت بتنفيذ التحسينات القياسية المختلفة بحيث يكون تنفيذ كل معيار تعليمي على النحو الأمثل للحصول على نتائج الاعتماد المدرسي؛ وهدفت دراسة السلمي (٢٠٢٢) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات بيشة للجداريات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لتطوير الجداريات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، واستخدم المنهج الوصفي، وتم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية على (١١٧) من مديري المدارس في المدارس السعودية وتوصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات العينة لمستوى الجداريات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية، وأوصت بتعزيز اتجاه مديري المدارس الثانوية بمحافظات بيشة نحو ممارسة الجداريات الإدارية من خلال نشر ثقافة التعاون المشترك بين المعلمين للرقى بالعملية التعليمية.

وهدف دأرسة معتوق (٢٠٢٢) التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحديد

الاتجاه الاستراتيجي وتطوير رأس البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية الاخلاقية وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة على تحقيق التنمية المستدامة لشركة المدار الجديد – طاربلس، وتوصلت إلى أن أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركة كان مرتفعة وهناك دلالة احصائية لتحقيق التنمية المستدامة جاءت مرتفعة وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة للشركة؛ وأوصت باستحداث جهة أو قسم بمسمى إدارة التنمية المستدامة يكون هدفها الاساس تعزيز مفهوم أهداف التنمية المستدامة في الشركة، من خلال عقد الندوات واللقاءات وورش العمل لتحقيق ذلك .

وحاولت دراسة المزروعي (٢٠٢٢) قياس درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٣٥٧) معلمة، وتوصلت إليها إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت نتائج أن هناك تفاوت لدى القيادات المدرسية في ممارسات تنمية وتطوير رأس المال البشري والمحافظة عليها، أوصت باستثمار حصول قائدات المدارس الثانوية على درجة كبيرة في ممارسات القيادة الاستراتيجية بمنحهم المزيد من الصلاحيات للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والظروف الطارئة، والعمل على تطوير نظام الحوافز لضمان بقاء رأس المال البشري والمحافظة عليه.

وهدف دراسة عبد الرحيم (٢٠١٩) إلى تحديد أهم الكفاءات القيادية المطلوبة في القائد الاستراتيجي، وضع مقترح يساعد المؤسسات تحديد معايير القيادة الاستراتيجية في إعداد مديري لديهم القدرة على تحقيق النضج المؤسسي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن هنالك ضعفاً في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، وأهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء؛ وحاولت دراسة (Tapan, 2019) وضع عدد من الآليات المستخدمة في التطوير المهني لقادة المدارس وفاعليتها في تحسين الأداء المدرسي في المؤسسة التعليمية بولاية ميرلاند، استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن برنامج التطوير المهني لقادة المدارس غير كاف لمعالجة أداء قادة المدارس، وأن هناك ضعفاً في قدرة قادة المدارس في الإجراءات والسياسات، الاتصال، وتحسين وتطوير البرامج تحليل البيانات، والتعاون.

وهدف دراسة (Owan & Agunwa, 2019) معرفة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس في منطقة كالبارا التعليمية، واستخدمت المنهج الارتباطي، واستبانة الكفاءة الإدارية العالمية لمديري المدارس واستبانة أداء عمل المعلمين، وتوصلت إلى أن الدراسات الإشرافية والقيادية والتواصلية لمديري المدارس ترتبط بشكل كبير بأداء عمل المعلمين من حيث تقديم التدريس والحضور إلى الفصول الدراسية وكتابة الملاحظات وحفظ السجلات، وأن الكفاءات الإشرافية والقيادية التواصلية لمديري المدارس لها تأثير مركب على أداء عمل المعلمين من حيث الأداء التعليمي وأوصت بأن يمارس مديرو المدارس بشكل مشترك تقنيات مثل الإشراف الدقيق على المعلمين وأساليب القيادة الجيدة، والتواصل الفعال من أجل تحسين أداء عمل المعلمين؛ كما أجرت فلانة (٢٠١٨) بهدف تعرف درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، الاستبانة كأداة الدراسة، وتم تطبيقها على جميع أفراد الدراسة والبالغ عددهم (٧٣) وكيلة، ولقد

توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط العام لكافة مجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى استجابات مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة القيادة الاستراتيجية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

ثانيًا: التعقيب على الدراسات السابقة.

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح الاتفاق في تناولها للقيادة الاستراتيجية وكان الاختلاف في العينة ومجتمع التطبيق والزمان، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري للبحث، واختيار بعض الأساليب الإحصائية في تحليل الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها، وأسلوب بناء أداة الدراسة، واثبات مشكلة البحث.

ثالثًا: الدراسة الميدانية:

١. منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة البحث؛ وهو أحد الطرق العلمية لجمع البيانات، والذي يقوم على استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه، بهدف وصف مشكلة البحث، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يقف الأمر عند حد وصف المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل النتائج وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في فهم مشكلة البحث.

٢. مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد عينة البحث من مديري، ومشرفي ومعلمي مدارس التعليم العام في منطقة تبوك؛ وتم تحديد أعداد عينة البحث بطريقة عشوائية بعد تطبيق معادلة هيربرت أركن، وتمثل مجتمع البحث في (٦٩٤) مدير/ة، و(٤٢٧) مشرف/ة و(١٤٥١٥) معلم/ة، بالعام الدراسي (١٤٤٦)؛ وبتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب ألا تقل عينة البحث عن (٢٤٧) مدير/ة، و(٢٠٢) مشرف/ة و(٣٧٤) معلم/ة بإجمالي (٨٢٣) فردًا، من مديري، ومشرفي ومعلمي مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.

٣. أداة البحث: هدف البحث في جانبه الميداني تعرف آراء عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، واستثمار قدرات رأس المال البشري) للقيادة الاستراتيجية، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة من مدراء، ومشرفي ومعلمي مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.

٤. صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقاس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضوًا من مجتمع البحث من خارج العينة الفعلية؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه من محاور أداة البحث

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	١	٠,٦٨	٠,٠١	٨	٠,٩٦	٠,٠١
	٢	٠,٨٨	٠,٠١	٩	٠,٨٨	٠,٠١
	٣	٠,٩٠	٠,٠١	١٠	٠,٧٦	٠,٠١
	٤	٠,٧٨	٠,٠١	١١	٠,٦٩	٠,٠١
	٥	٠,٧٧	٠,٠١	١٢	٠,٦٦	٠,٠١
	٦	٠,٥٩	٠,٠١	١٣	٠,٨٣	٠,٠١
	٧	٠,٧١	٠,٠١	١٤	٠,٩١	٠,٠١
الثاني	١	٠,٨٢	٠,٠١	٨	٠,٥٨	٠,٠١
	٢	٠,٧٩	٠,٠١	٩	٠,٦٣	٠,٠١
	٣	٠,٩٥	٠,٠١	١٠	٠,٦٦	٠,٠١
	٤	٠,٨٧	٠,٠١	١١	٠,٧٨	٠,٠١
	٥	٠,٩١	٠,٠١	١٢	٠,٦٩	٠,٠١
	٦	٠,٦٨	٠,٠١	١٣	٠,٨٢	٠,٠١
	٧	٠,٧١	٠,٠١	١٤	٠,٧٠	٠,٠١
الثالث	١	٠,٨٨	٠,٠١	٧	٠,٧٩	٠,٠١
	٢	٠,٨٩	٠,٠١	٨	٠,٦٩	٠,٠١
	٣	٠,٦٩	٠,٠١	٩	٠,٧١	٠,٠١
	٤	٠,٨٨	٠,٠١	١٠	٠,٧٢	٠,٠١
	٥	٠,٨٣	٠,٠١	١١	٠,٨٨	٠,٠١
	٦	٠,٦٨	٠,٠١	١٢	٠,٧٩	٠,٠١

يتضح من جدول (١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه من محاور أداة البحث تراوحت بين (٠,٥٩)، (٠,٩٥)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	٠,٩١	٠,٠١
الثاني	٠,٨٩	٠,٠١
الثالث	٠,٩٣	٠,٠١

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٨٩)، (٠,٩٣)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن المحاور الثلاث دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٥. وتم حساب ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الأول	١٤	٠,٨٢
الثاني	١٤	٠,٨٦
الثالث	١٢	٠,٩٢

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل محاورها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول: أن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

نتائج البحث ومناقشتها:

إجابة عن السؤال الأول: الذي نص على "ما دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة التفكير الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث؟

جدول (١): يوضح استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة التفكير الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١.	ترتيب أولويات العوامل المؤثرة في حل المشكلات المدرسية.	٣,٧٦	١,١٠	٥	كبيرة
٢.	تحديد القضايا المدرسية وجمع بيانات عنها مقدماً وتحليلها قبل اتخاذ القرار	٣,٥٤	١,٢٢	١١	كبيرة
٣.	تنفيذ الخطط بشكل فعال ومنظم، وإدارة الموارد والفرق بفعالية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.	٣,٧٨	١,٢١	٤	كبيرة
٤.	تدريب منسوبي المدارس على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.	٣,٦٧	١,٠٣	٩	كبيرة
٥.	اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	٣,٦٨	١,١٥	٨	كبيرة
٦.	تحويل الاستراتيجيات المستقبلية للمدرسة إلى خطط عمل يمكن تنفيذها على أرض الواقع.	٣,٧٩	١,٠٦	٣	كبيرة
٧.	توجه لإجراء تغييرات شمولية إذا لزم الأمر لتحقيق الأهداف المدرسية.	٣,٧٣	١,٢٣	٦	كبيرة
٨.	تحديد الإطار العام للمشكلات المدرسية قبل وضع الحلول.	٣,٧١	١,٣٥	٧	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٩.	عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي العليا والرقابة الذاتية وتعميق مهارا المسؤولية.	٣,٩٨	١,٤١	١	كبيرة
١٠.	مشاركة منسوبي المدرسة في وضع المعايير والمؤشرات لتقييم عناصر البيئة المدرسية في ضوء أهداف الخطة الاستراتيجية.	٣,٤٣	١,٢٢	١٤	كبيرة
١١.	استثمار الفرص لمواجهة التحديات الإدارية والتعليمية التي تواجه تنفيذ خطة التطوير الخاصة بالمدرسة.	٣,٩٥	١,٢٣	٢	كبيرة
١٢.	ترك الحرية لمنسوبي المدرس لتنمية التفكير في الربط بين الأهداف المدرسية وإجراءات تنفيذها.	٣,٦٤	١,٢٣	١٠	كبيرة
١٣.	تحديد المهام التي يمكن إيقافها أو تأجيلها بالخطط الاستراتيجية لبعض الوقت في ضوء مبادئ التفكير الاستراتيجي	٣,٥٢	١,٦١	١٣	كبيرة
١٤.	التكيف مع التغيرات والتحديات المحتملة اثناء تنفيذ الخطة وضبطها وفقاً للظروف المتغيرة	٣,٥٤	١,٢٦	١٢	كبيرة
	المجموع	٣,٦٩	١,١٣	-	كبيرة

يتضح من الجدول (١) أن استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة التفكير الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩)، وانحراف معياري بلغ (١,١٣)؛ وجاءت استجاباتهم حول عبارات المحور الأول على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٩) التي نصت على "عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي العليا والرقابة الذاتية وتعميق مهارات المسؤولية" في المرتبة الأولى: حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٨)، وانحراف معياري بلغ (١,٤١)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن عينة البحث يرون أن التدريب من الأساليب المهمة في التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة في جميع المجالات و يسهم في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المنسوين؛ خاصة اذا تم استخدام الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب واختيار الأسلوب المناسب وتحديد احتياجات المتدربين والمادة العلمية التي تقدم لهم اثناء التدريب ومدى حاجتهم لمثل هذه الدورات لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.
- جاءت العبارة (١١) التي نصت على "استثمار الفرص لمواجهة التحديات الإدارية والتعليمية التي تواجه تنفيذ خطة التطوير الخاصة بالمدرسة" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٥)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٣)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن عملية اقتناص الفرص سواء داخل المدرسة أو خارجها تعد من المهارات التفكير الاستراتيجي التي تركز على أسلوب الاستفادة من الفرص المتاحة داخل المدرس من قدرات بشرية أو مادية أو تقنية أو معامل تقنية أو صالات أو قاعات مجهزة تقنية في تحقيق أهداف المدرسة الاستراتيجية في المجالات المختلفة، وكذلك محاولة الاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية للمدرسة سواء من قدرات مادية لأولياء الأمور أو مؤسسات المجتمع العامة أو الشركات الربحية.

- جاءت العبارة (١٣) التي نصت على " تحديد المهام التي يمكن إيقافها أو تأجيلها بالخطط الاستراتيجية لبعض الوقت في ضوء مبادئ التفكير الاستراتيجي " في المرتبة الثالثة عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٢)، وانحراف معياري بلغ (١,٦١)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن عملية تحديد الأنشطة أو المهام التي يمكن تأجيلها إلى مرحلة تالية نتيجة حدوث تحديات طارئة عند تنفيذ الخطة يعد من مهارات التفكير الاستراتيجي التي يجب أن يتصف بها مديري المدرسة وذلك لقدرته على التعامل مع الواقع الفعلي بمهارات استراتيجية تسهم في تحقيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمدرسة دون وجود حجم كبير للفقد الكمي والكمي في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمدرسة.
- جاءت العبارة (١٠) التي نصت على " مشاركة منسوبي المدرسة في وضع المعايير والمؤشرات لتقييم عناصر البيئة المدرسية في ضوء أهداف الخطة الاستراتيجية " في المرتبة الرابعة عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٣)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٢) وقد يرجع ذلك إلى أن عملية مشاركة منسوبي المدرسة في تحديد معايير ومؤشرات التقييم للبيئة المدرسية يسهم في ضمان مشاركة الجميع بفعالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والعمل على الابداع والابتكار من أجل تنفيذها ولذلك لأن القائد اوجد فيهم أنهم المسؤولون عن إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (المزروعي، ٢٠٢٢) التي أكدت على أهمية تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بالمدارس وأن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة.
- إجابة عن السؤال الثاني: الذي نص على " ما دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث؟
- جدول (٢): يوضح استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٥.	وجود خطة للتطوير المستقبلي للمدرسة وأساليب قياس مدى نجاحها في التوجه نحو هذا المسار.	٣,٥٦	١,٣١	٧	كبيرة
١٦.	تشكيل وصياغة استراتيجية المدرسة التي تتعلق بالتوجه المستقبلي للمدرسة وضع رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وقيمها.	٣,٤٥	١,٣١	١٢	كبيرة
١٧.	مشاركة منسوبي المدرسة في إعداد خطة للتطوير المستقبلي لتحقيق الخطة الاستراتيجية لها.	٣,٦١	١,٣١	٦	كبيرة
١٨.	تدريب منسوبي المدرسة على تحليل الخطة الاستراتيجية للتغيير أو النمو المستقبلي مقارنة بالإجراءات الفعلية المنفذة.	٣,٤٤	١,٣١	١٣	كبيرة
١٩.	إنشاء خطة إستراتيجية للنمو المستقبلي للمدرسة وتحديد مسارات العمل لتحقيق أهداف عملية التوجه المستقبلي للمدرسة.	٣,٤١	١,٣١	١٤	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢٠.	استخدام مقاييس مختلفة والتحليل الداخلي والخارجي لتحديد توجه المدرسة الاستراتيجي وتحديد ما إذا كانت تتحرك في الاتجاه الصحيح.	٣,٧٤	١,٣١	٤	كبيرة
٢١.	إنشاء منصة تقنية لتبادل أفضل الممارسات والمقارنات المرجعية بين المدارس الوطنية ونقل التجارب الناجحة بين المدارس المختلفة.	٣,٤٩	١,٣١	١٠	كبيرة
٢٢.	تحديد الإجراءات أو التغييرات التي يجب إجراؤها لتحقيق أهداف المدرسة الاستراتيجية.	٣,٧٨	١,٣١	٣	كبيرة
٢٣.	استخدام مقاييس مختلفة للتحليل الداخلي والخارجي في تحديد توجه المدرسة الاستراتيجي	٣,٧٩	١,٣١	٢	كبيرة
٢٤.	مناقشة الخطة الاستراتيجية بانتظام طوال العام الدراسي وتستخدمها كدليل للتطوير المستمر تظهر توجهًا استراتيجيًا أفضل بشكل كبير.	٣,٦٣	١,٣١	٥	كبيرة
٢٥.	تحديد مؤشرات التوجه الاستراتيجي للمدرسة والاتجاه الذي تريد أو يجب أن تسير فيه في المستقبل.	٣,٨٨	١,٣١	١	كبيرة
٢٦.	تنفيذ الخطط من أجل تحقيق مستويات متفوقة من الأداء مقارنة بمنافسها	٣,٥٥	١,٣١	٨	كبيرة
٢٧.	تحديد مجموعة من الأساليب لقياس وتقييم التوجه الاستراتيجي للمدرسة في جميع مدخلات المنظومة التعليمية.	٣,٤٤	١,٣١	١١	كبيرة
٢٨.	استخدام المعلومات المتعلقة بالمدرسة من أجل إيجاد أعلى استفادة منها في تحديد مستقبلها بصورة دائمة.	٣,٥٠	١,٣١	٩	كبيرة
المجموع		٣,٦٣	١,٢٦	-	

يتضح من الجدول (٢) أن استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٣)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٦)، وجاءت استجاباتهم حول عبارات (المحور الثاني) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٢٥) التي نصت على "تحديد مؤشرات التوجه الاستراتيجي للمدرسة والاتجاه الذي تريد أو يجب أن تسير فيه في المستقبل" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري بلغ (١,٣١)، وقد يرجع ذلك إلى أن المؤشرات الاستراتيجية تعد من العناصر المهمة في تحديد وأهداف التوجه الاستراتيجي نحو المستقبل ومن ثم امتلاك القائد المدرسي لهذه المهارة تساعد على إعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة والتي تعمل على

تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية من خلال تحديد معايير الأداء ومؤشراته لجميع منسوبي المدرسة.

- جاءت العبارة (٢٣) التي نصت على "استخدام مقاييس مختلفة للتحليل الداخلي والخارجي في تحديد توجه المدرسة الاستراتيجي" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري بلغ (١,٣١)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن قدرة مدير المدرسة على استخدام المقاييس المختلفة التي يمكن استخدامها في عملية تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف داخل بيئة المدرسة وتحديد الأساليب المختلفة لتحديد معرفة طرق المحافظة على نقاط القوة و مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمدرسة.

- جاءت العبارة (١٨) التي نصت على "تدريب منسوبي المدرسة على تحليل الخطة الاستراتيجية للتغيير أو النمو المستقبلي مقارنة بالإجراءات الفعلية المنفذة" في المرتبة الثالثة عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٤)، وانحراف معياري بلغ (١,٣١)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن عملية تدريب منسوبي المدرسة على عملية تنفيذ الإجراءات للخطة الاستراتيجية تجعل لديهم المهارات التي تساعدهم على متابعة سير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أرض الواقع ومن ثم تحقيق أهداف عملية التوجه المستقبلي للمدرسة.

- جاءت العبارة (١٩) التي نصت على "إنشاء خطة استراتيجية للنمو المستقبلي للمدرسة وتحديد مسارات العمل لتحقيق أهداف عملية التوجه المستقبلي للمدرسة" في المرتبة الرابعة عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤١)، وانحراف معياري بلغ (١,٣١)، وقد يرجع ذلك إلى أن وجود الخطط الاستراتيجية للمدرسة ومشاركة جميع منسوبي المدرسة في عملية إعدادها يسهم في معرفة الجميع بأهداف عملية التوجه المستقبلي للمدرسة وتحديد مسارات العمل بها ومدى تنفيذ تلك الخطط والتحديات التي تواجه تنفيذ الخطة.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة السلمي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين استجابات عينة البحث لمستوى الجدارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظه بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمتطلبات القيادة الاستراتيجية.

إجابة السؤال الثالث: الذي نص على "ما دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة استثمار قدرات رأس المال البشري للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث؟

جدول (٣): يوضح استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة استثمار قدرات رأس المال البشري للقيادة الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢٩.	إنشاء قاعدة معلوماتية للمدرسة تساعدها في توجيهها الاستراتيجي	٣,٦٩	١,٣٢	٧	كبيرة
٣٠.	تحديد المواهب التي تقدم حلول التنظيمية مبتكرة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وترتيب أولوياتها والعمل المستمر على تحسينه	٣,٥٨	١,١٢	١١	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٣١.	تخطيط وتنفيذ دورات في التواصل لشرح أهداف وطبيعة التغير ومساعدة منسوبي المدرسة على فهمه وتقبله	٣,٥٤	١,٤٣	١٢	كبيرة
٣٢.	إيجاد التحالف بين منسوبي المدرسة، والتي لديهم القدرة على التوقع وإحداث المرونة المطلوبة سعياً إلى تحقيق التطور المنشود.	٣,٦٢	١,١٣	٩	كبيرة
٣٣.	تمكين الكوادر البشرية بالمدرسة من إحداث التغيير الاستراتيجي أجل إيجاد مستقبل حيوي لها.	٣,٦١	١,٥١	١٠	كبيرة
٣٤.	تزويد منسوبي المدرسة بالمعلومات والمعارف والمهارات الضرورية واللازمة لأداء المهام معينة ومعروفة.	٣,٧٧	١,٥٦	٥	كبيرة
٣٥.	جمع وتحليل ملاحظات وآراء منسوبي المدرسة تجاه التغيير المنشود واتخاذ ما يلزم حيالها	٣,٧٤	١,٣٤	٦	كبيرة
٣٦.	تدريب منسوبي المدرسة على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية، وإبصال رسالة بطريقة واضحة	٣,٨٤	١,٢٤	٤	كبيرة
٣٧.	توضيح آليات صياغة الاستراتيجية التطويرية للمدرسة وقياسها وتنفيذها والرقابة عليها	٣,٩١	١,١٢	٣	كبيرة
٣٨.	تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لإكساب منسوبي المدرسة المهارات اللازمة لإحداث الخطوة الاستراتيجية للتطور المنشود	٣,٩٥	١,١١	٢	كبيرة
٣٩.	استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في إتاحة الخدمات الإدارية والتعليمية إلكترونياً لجميع منسوبي المدرسة	٣,٩٧	١,١٣	١	كبيرة
٤٠.	قياس أداء منسوبي المدرسة باستخدام مؤشرات أداء تعكس مدى نجاحها في تنفيذ مهامها وأدوارها المنشودة	٣,٦٢	١,١٢	٨	كبيرة
المجموع		٣,٧٩	١,٠٢	-	كبيرة

يتضح من الجدول (٣) أن استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة استثمار قدرات رأس المال البشري للقيادة الاستراتيجية بمنطقة تبوك، جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري بلغ (١,٠٢). وجاءت استجاباتهم حول عبارات (المحور الثالث) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٣٩) التي نصت على "استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في إتاحة الخدمات الإدارية والتعليمية الكترونيا لجميع منسوبي المدرسة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٧)، وانحراف معياري بلغ (١,١٣)، وقد يرجع ذلك إلى أن استخدام التقنية ووسائلها المختلفة يساهم في سرعة وصول المعلومات إلى المستفيدين وكذلك معرفة الآراء لجميع منسوبي المدرسة حول أهمية الإجراءات اللازمة لتحقيق التوجه المستقبلي للمدرسة، واستخدام التقنية في العملية التعليمية يعد من التوجهات المستقبلية للتعليم في معظم دول العالم ويساهم في تطوير جميع مدخلات المنظومة التعليمية في مدارس التعليم العام والاستفادة من الكوادر البشرية في تنفيذ المهام والأدوار المنشودة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
 - جاءت العبارة (٣٨) التي نصت على "تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لإكساب منسوبي المدرسة المهارات اللازمة لإحداث الخطة الاستراتيجية للتطور المنشود" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٥)، وانحراف معياري بلغ (١,١١)، وقد يرجع ذلك إلى أن عملية التخطيط من المهام الإدارية التي تساهم في تطوير أي عملية إدارية أو تعليمية تتم داخل المدرسة من خلال الاستفادة من القدرات البشرية الموجودة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
 - جاءت العبارة (٣٠) التي نصت على "تحديد المواهب التي تقدم حلول التنظيمية مبتكرة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وترتيب أولوياتها والعمل المستمر على تحسينه" في المرتبة الحادية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٨)، وانحراف معياري بلغ (١,١٢) وقد يرجع ذلك إلى أن قيام القائد بمعرفة الموهبين والمبتكرين من منسوبي المدرسة يساهم في معرفة قدرات كل فرد فيها في مجال معين ثم توظيف هذه القدرات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية طبقا لإمكانات كل فرد بالطريقة الصحيحة وفي المكان المناسب ومن ثم تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
 - جاءت العبارة (٣١) التي نصت على "استخدام أساليب ابتكارية لتطوير أداء العاملين بصفة دورية لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٤)، وانحراف معياري بلغ (١,٤٣)، وقد يرجع ذلك إلى أن عملية تخطيط وتنفيذ دورات في التواصل بين القائد ومنسوبي المدرسة لشرح أهداف وطبيعة التغير المنشود للمدرسة يساهم في إيجاد رؤية واضحة للجميع عن أهمية التغيير وطرقه وأساليبه وأهمية استخدام الوسائل التقنية في عملية التواصل بين القائد ومنسوبي المدرسة بشكل دوري مما يساهم في الاستفادة من الكوادر البشرية بالمدرسة في تنفيذ خططها المستقبلية.
- وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الشطي، ٢٠٢١) التي توصلت إلى استعداد قائدات المدارس الثانوية للمخاطرة في اتخاذ القرارات واهتمام مديري المدارس بالابتكار وحث المعلمين عليه.
- إجابة عن السؤال الرابع: والذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، واستثمار قدرات رأس المال البشري للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية)؟ جاءت كما يلي:

١- الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

لمعرفة الفروق في استجابات عينة البحث حول دور مدراء مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، واستثمار قدرات رأس المال البشري) للقيادة الاستراتيجية بمنطقة تبوك تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (٤).

جدول (٤) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، واستثمار قدرات رأس المال البشري) للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٥٩,١١٣	٢	٢٩,٥٥٧	١,٩٩	٠,٨٢٠
	داخل المجموعات	١٢١٨٦٦,٣١٦	٨٢٠	١٤٨,٦١٧		
	المجموع	١٢١٩٢٥,٤٢٩	٨٢٢			
المحور الثاني	بين المجموعات	٩٩٤,٠١٠	٢	٤٩٧,٠٠٥	٣,١٠٩	٠,٤٥
	داخل المجموعات	١٣١٠٧٤,١٨٩	٨٢٠	١٥٩,٨٤٧		
	المجموع	١٣٢٠٦٨,١٩٩	٨٢٢			
المحور الثالث	بين المجموعات	٤٣,٥٩٨	٢	٢١,٧٩٩	٠,٢١٨	٠,٨٠٥
	داخل المجموعات	٨٢١٨١,٨٣٤	٨٢٠	١٠٠,٢٢٢		
	المجموع	٨٢٢٢٥,٤٣١	٨٢٢			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة التفكير، ومهارة التوجه الاستراتيجي، ومهارة استثمار قدرات رأس المال البشري للقيادة الاستراتيجية طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (مدير/ة، مشرف/ة، معلم/ة)؛ وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود شبه اتفاق بين استجابات عينة البحث حول أهمية دور مديري المدارس الثانوية في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، واستثمار قدرات رأس المال البشري) للقيادة الاستراتيجية بمنطقة تبوك.

٢- الفروق طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية:

لمعرفة الفروق في استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، واستثمار قدرات رأس المال البشري) للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (١٧).

جدول (١٧) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، واستثمار قدرات رأس المال البشري للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٥٩٨,٤٩٨	٢	٢٩٩,٢٤٩	٢,٠٣٣	٠,١٣٣
	داخل المجموعات	١٢١٣٢٦,٩٣١	٨٢٠	١٤٧,٩٦٠		
	المجموع	١٢١٩٢٥,٤٢٩	٨٢٢			
المحور الثاني	بين المجموعات	٤٠٥,١٥٣	٢	٢٠٢,٥٧٦	١,٢٦٣	٠,٢٨٤
	داخل المجموعات	١٣١٦٦٣,٠٤٦	٨٢٠	١٦٠,٥٦٥		
	المجموع	١٣٢٠٦٨,١٩٩	٨٢٢			
المحور الثالث	بين المجموعات	١٨٨,٨٩٧	٢	٩٤,٤٤٨	٠,٩٤٤	٠,٣٨١
	داخل المجموعات	٨٢٠,٣٦,٥٣٥	٨٢٠	١٠٠,٠٤٥		
	المجموع	٨٢٢٢٥,٤٣١	٨٢٢			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين استجابات عينة البحث حول دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارة التفكير الاستراتيجي، مهارة التوجه الاستراتيجي، ومهارة استثمار قدرات رأس المال البشري للقيادة الاستراتيجية طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، ومتوسط، ثانوي)؛ وقد ورجع ذلك إلى أن عينة البحث يرون أهمية تطبيق دور مديري مدارس التعليم العام في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، واستثمار قدرات رأس المال البشري) للقيادة الاستراتيجية بمنطقة تبوك تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) وأنها تسهم في تطوير أداء العاملين في جميع المراحل التعليمية.
- ثالثاً: التصور المقترح لدور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات (التفكير الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، واستثمار قدرات رأس المال البشري) للقيادة الاستراتيجية.

١- أهداف التصور المقترح:

- تطوير دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق (مهارة التفكير الاستراتيجي، ومهارة التوجه الاستراتيجي، ومهارة استثمار قدرات رأس المال البشري) للقيادة الاستراتيجية.
- ٢- منطلقات التصور المقترح.
- تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج تنمية القدرات البشرية لتطوير المنظومة التعليمية عامة والقيادات التعليمية خاصة وتطوير مهاراتهم لمواكبة التغيرات المتسارعة في كافة المجالات.
- الاسهام في تحقيق رؤية ورسالة وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية والتي تهدف لتطوير جيل ذو كفاءة عالية يسهم في تحقيق أهداف المجتمع.

- الاسهام في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع السعودي من خلال التعامل مع التغيرات العالمية والمحلية ومواجهة ما ينجم عنها من تحديات في مؤسسات التعليم مما يؤدي دوراً مهماً في تحقيق التقدم والرفي للمجتمعات البشرية.
- ٣- آليات تنفيذ التصور المقترح:
- (١) آليات تطبيق مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك لمهارة التفكير الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية.
- تحديد ما تتطلع إليه المدرسة وكيف يمكن تحقيقه والوصول إليه.
- وضع آلية لصياغة الخطة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة وفق منهجية علمية تطبيقية احترافية.
- وضع خارطة طريق لصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وفق مجموعة من المراحل الزمنية.
- توقع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمدرسة مع تعزيز تبادل المعرفة لمواجهتها.
- استخدام الأساليب التقنية الحديثة في إدارة المدرسة لمواكبة التغيير في بيئة العمل.
- اكتشاف الآثار المتوقعة حدوثها ذات العلاقة بالقرارات المرتبطة بقطاعات المدرسة بأكملها.
- تقييم التأثير للقرارات باستمرار بشكل مباشر بجوانب محددة من الأداء المؤسسي للمدرسة.
- الاستشعار بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في البيئة المدرسية في الوقت المناسب.
- (٢) آليات تطبيق مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك لمهارة التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية.
- تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمستقبل باعتبار ذلك جزءاً من عملية صنع القرار.
- يتم اتخاذه في كل من الأجلين القصير والطويل الأمر الذي ينعكس في التنفيذ المرحلة للرؤية الاستراتيجية.
- فهم عوامل البيئة المحيطة من القائد بحيث يمكنه من إجراء اتصالات فعالة والحصول على أفضل في رؤية جديدة من خلال النظر والإحاطة بالأمر من منظور جديد.
- قيادة عملية التحول المؤسسي مما يمكنهم من تحقيق الرؤية الاستراتيجية بكفاءة.
- امتلاك القائد الاستراتيجي مهارات الاتصال حتى تتوافر له القدرة على إدارة والهام الآخرين على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية، فيجب أن يكون القائد الاستراتيجي قادراً على إيصال رسالته بطريقة واضحة، مما يعني التواصل مباشرة مع العاملين وأصحاب المصالح.
- (٣) آليات تطبيق مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك لمهارة استثمار قدرات رأس المال البشري للقيادة الاستراتيجية.
- قراءة الوضع وما تعنيه العناصر المختلفة حول العمل أو المؤسسة، ويجب أن يكون القائد متطلع إلى المستقبل، حيث تتطلب القيادة الاستراتيجية القدرة على توقع المستقبل والنتائج المختلفة.
- إعادة استثمار قدرات رأس المال البشري التوجه الاستراتيجي.
- القدرة على التفسير والتنبؤ والوصول إلى استنتاج بالاتجاه الذي ستتجه المدرسة نحوها وتوجيه الفريق نحوه.

- إعادة تشكيل العمليات الإدارية وفق خطط عمل جديدة في ضوء المتغيرات الجديدة.
- توظيف التقنيات الحديثة بطريقة فعالة، للوصول إلى أفضل النتائج.

٤- مراحل تطبيق التصور المقترح:

(١) مرحلة التهيئة والإعداد لقائد مدارس التعليم العام:

- وضع رؤية حول إجراءات تطبيق مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك لمهارات القيادة الاستراتيجية خلال الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ الرؤية.
- عقد دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم العام حول مهارات القيادة والتواصل الفعال، وتطوير فرق العمل الاستراتيجية وإدارة المواهب، وإشراك الموظفين وبناء ثقافة استراتيجية، وتقييم الأداء الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف، واستخدام البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات استراتيجية، وتعلم وتحسين الاستراتيجيات بناءً على التجارب والنتائج والتخطيط للمستقبل.
- إعداد دليل للإرشاد لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية.
- عقد البرامج التدريبية والأدلة والنشرات والمؤتمرات والندوات حول تطبيق مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية.
- تدريب القائد على التفاعل والتعاون مع الآخرين، والتمتع بمهارات اتصال، يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوك المنسوين ويحمسهم، ويثير دافعيتهم نحو العمل،
- القدرة والاستعداد للتعاون مع الغير؛ من أجل مصلحة المؤسسة، كما تتضمن المهارة اللغوية من حيث: الطلاقة، والوضوح.
- استخدام المهارات غير اللفظية في الحوار، والحصول على تغذية راجعة، والقدرة على التفاوض والإقناع، والتعامل مع الصراعات بفاعلية؛ لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- تشخيص الوضع، وتحديد الفجوة بين الواقع والمأمول من تطبيق مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية.

(٢) مرحلة التنفيذ:

- إعداد خطة طويلة المدى لآليات تنفيذ كل فرد من المجتمع المدرسي حول عملية تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.
- متابعة أداء مديري المدرسة والوكيلة والمعلمات في مدى الالتزام بالخطة التنفيذية في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.
- كتابة التقارير الدورية حول مدى اهتمام منسوبي المدرسة حول عملية تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك
- إعطاء جميع منسوبي المدرسة التغذية المرتدة حول مدى فعالية المشاركة في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.

(٣) مرحلة المتابعة والتقييم:

- تطبيق خطوات ومراحل الإدارة الاستراتيجية على مستوى المدرسة في عملية تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك وفق خطة زمنية واضحة.
- وجود فريق بالمدرسة لمتابعة مؤشرات الأداء الرئيسة، واستخدام منهجية في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.

- متابعة أداء مديري المدرسة لتحليل بيئة المؤسسة وصياغة استراتيجيات مناسبة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.
- كتابة التقارير الدورية حول مدى تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.

٥- الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح:

- وزارة التعليم، والإدارة العامة للتعليم، مساعدة مدير التعليم للشؤون التعليمية، مديري المدرسة.

رابعاً: توصيات البحث:

- تدريب الكوادر البشرية على تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.
- وضع الخطط الاستراتيجية حول أدوار منسوبي المدرسة في تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.
- توظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات في عملية تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.

خامساً: البحوث المقترحة:

- القيادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التوجه الريادي في المدارس الحكومية والأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو ريثة، هيثم مصطفى. (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتمائل المنظمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن
- أبو سمرة، حازم. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة. برنامج الإدارة والقيادة. كلية الإدارة والتمويل. جامعة الأقصى. غزة.
- أبو عيادة، هبة توفيق. (٢٠٢٢). منطلقات ورؤى عصرية لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية لتلبية متطلبات العصر الرقمي. دير البلح: كلية فلسطين التقنية. ص ص. ٤٩٢-٤٧٩.
- أحمد، أدهم إبراهيم محمد (٢٠٢١). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ٧٤، المركز القومي للبحوث غزة، ٣٦ - ٦٧
- الأسمرى، نورة عبد الله. (٢٠١٧). ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أمها. مجلة البحث العلمي في التربية. ١٨٤، الصفحات ١١٥ - ١٣٧.
- الألوسي، إبراهيم رائد عبد الكريم (٢٠١٨). أثر المؤسسة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال. دراسة تطبيقية غير منشورة في البنوك التجارية الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- باديس، عليان حسين. (٢٠١٤). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيصر- الجزائر.
- جاد الرب، سيد. (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية، دار الكتب المصرية، مصر.
- الحسيني، عزة احمد (٢٠١٤). التفكير الإستراتيجي لدى مديري التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية. مجلة التربية، ١٦ (٤٧)، ٩٨.٩٠.
- حمدان، خالد محمد والزبون، عطا الله. (٢٠٢٠). إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهوراني، سناء عبد الكريم إبراهيم مصطفى (٢٠٢٢). تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم وتقنيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ع. ١١، ج. ٢، شباط. ص ص. ٢٨-١
- الخضري، حافظ. (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. قسم القيادة والإدارة. أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا. غزة.

- الخفيفي، مبروكة عبد الله. (٢٠١٧). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تعزيز درجة الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية: دراسة ميدانية. المجلة الليبية العالمية، ٢٦ع، ص ص ١-١٩.
- راضي، جواد محسن، قاسم، زهراء نعيم (٢٠١٨). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٧، العدد ٢٥. ص ١٠٦.
- الزبيدي، جلال رسم يونس. (٢٠٢٤). القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالإبداع الإداري وجوده العمل. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية. مج. ٦٣، ع. ١، آذار. ص ص ٤١-٦٠.
- السلي، أحمد سليم سالم (٢٠٢٢). تطوير الجدارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. مج. ٢، ع. ٧، أبريل ص ص ٥٣١-٥٧١.
- الشبل، يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف. (٢٠١٩). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠ (٧)، ١٦١-١٩٨.
- الشطيبي، عواطف بنت حمدي. (٢٠٢١). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. مجلة كلية التربية. مج. ٣٧، ع. ١١، نوفمبر. ص ص ٥٤٧-٥٧١.
- الصوافي، محمد حسن. (٢٠٢٣). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ١١٣-١٠٠، (٧)٣.
- طولان، تهاني زكي. (٢٠١٦). دور القيادة الاستراتيجية في إعداد وبناء القيادة المستقبلية، المجلة العلمية للدراسات البيئية، جامعة قناة السويس، مج (٧)، ٤٤٥-٤٧٥.
- عبد الدليبي، عدنان رشيد. (٢٠١٧). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد الرازق، ماجدة مصطفى عبد الله (٢٠٢١). متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٥، ٢٩٤، المركز القومي للبحوث غزة، ١٤٤ - ١٦٣.
- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ١.
- الغامدي، عزيزة محمد علي (٢٠٢١). تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية " تصور مقترح"، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، ع ٢، مج ٣٧، ص ص ٤٥٠ - ٤٩٩.

فلانة، عائشة بنت بكر آدم. (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. في أكاديمية الأمير حسين للحماية المدنية، جرش للبحوث والدراسات، مج ٢٣، ٢٤، جامعة جرش، صص ٣٣٨٧ - ٣٤٠٤

القحطاني، عبير. (٢٠١٨). القيادة الريادية كمدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. الدمام.

المزروع، أمينة أحمد إبراهيم (٢٠٢٢). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية المستدامة، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين لإدارة الموارد البشرية بمكتب الشركة العاملة للمياه والصرف الصحي الخفي، مجلة الرؤية للعلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية، العدد الخامس.

معتوق، طارق أبو شعفة (٢٠٢٢). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد - طرابلس، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س٩، ١٤، جامعة مصراتة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص ص ٢٢٣ - ٢٥٨

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ١٨ (٦)، ٥٣٥-٥٥٦.

نادر، علاء، جاسم، باسم. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ع٢٢٥، ٢٥-٢٤١.

النخالة، رمزي راغب (٢٠١٥). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفكير الإستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

النعيمات، معتصم مهدي أبو شتال، عبد الرزاق الدلايخ (٢٠٢٢). واقع القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بشفافية الإدارة لدى العاملين في أكاديمية الأمير حسين للحماية. جرش للبحوث والدراسات، مج ٢٣، ٢٤، جامعة جرش، ص ص ٣٣٨٧ - ٣٤٠٤

المراجع الأجنبية:

Carragher, J, 2016.. Leadership and emotional intelligence in nursing and midwifery education and practice: a discussion paper, Journal of advanced nursing, 73 (1), p 85-96.

Dafar, A. S., & Raheemah, S. H. INTERNATIONAL JOURNAL OF TRANSFORMATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT.

Kadarisman, K., Fatmasari, R., Siswanto, R., & Budi, L. (2023). Strategy to Increase Accreditation of Special Education Schools Through Accelerating the Fulfillment of National Education Standards. Scaffolding: Jurnal

-
- Pendidikan Islam dan Multikulturalisme, 5(2), 1067-1082.
- Mazouch, P (2022). The role of transformational leadership in improving teachers' perceptions of the Nigeria educational system. Eric Digest. (196). <https://eric.ed.gov> Ed:812987.
- Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. (2017). The entrepreneurship-strategic management interface. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, 17-44.
- Miller, R. (2022). The role of organizational excellence in educational institutions: A framework for continuous improvement. International Journal of Educational Leadership, 39(4), 9-56. <https://doi.org/10.1016/j.ijel>.
- Nichols; James O. (2021). The Administrative UNIT Assessment Handbook. University of Central Florida UCF Available: http://oeas.ucf.edu/doc/adm_assess_handbook.pdf. Date: 17/11/2021.
- Owan, V. J., & Agunwa, J. N. (2019). Principals' Administrative Competence and Teachers' Work Performance in Secondary Schools in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria. Online Submission, 7(1), 20-28.
- Rafael, W (2019). Developing transformational leadership skills using knowledge journeys via the web, a new learning portal in the European Union. Eric Digest. (263). <https://eric.ed.gov> Ed:598680.
- Smith, J. (2021). Organizational excellence in educational planning: Strategies for effective implementation. Journal of Educational Management, 45(3), 234-250. <https://doi.org/10.1016/j.jem.2021.03.005>.
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. Journal of Hospitality & Tourism Research, 46(5), 879-904.
- Tapan, Ö. (2019). The mediating role of personnel empowerment in the effect of organizational virtue on organizational identification (Doctoral dissertation).