دار نشر جامعة قطر
Qatar University Press

كلية التربية
College of Education
جامعة قطر QATAR UNIVERSITY

OPEN ACCESS

القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان

فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن اللواتية[1]
fakiha.allawati@moe.om

نسرين صالح محمد صلاح الدين[2]
nesren@squ.edu.om

أمل بنت راشد الكيومية[3]
kiyomi@squ.edu.om

ملخص

هدفت الدراسة الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال الوقوف على درجة ممارسة مديري مدارس السلطنة للقيادة الاستراتيجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت استبانةً مكونةً من أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، وهي؛ البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس المحافظات التعليمية: مسقط، والبريمي، وظفار. وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (220) عضوًا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية: أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية عالية في جميع أبعاد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، تطوير الأداء

للاقتباس: اللواتية، وصلاح الدين، والكيومية. «القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان»، **مجلة العلوم التربوية**، العدد 17، 2021

1. مدرب مجال ثان، المديرية العامة للتربية والتعليم، محافظة مسقط.
2. أستاذ الإدارة التربوية المساعد، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
3. أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

https://doi.org/10.29117/jes.2021.0050

© 2021، اللواتية، وصلاح الدين، والكيومية، الجهة المرخص لها: دار نشر جامعة قطر. تم نشر هذه المقالة البحثية وفقًا لشروط Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). تسمح هذه الرخصة بالاستخدام غير التجاري، وينبغي نسبة العمل إلى صاحبه، مع بيان أي تعديلات عليه. كما تتيح حرية نسخ، وتوزيع، ونقل العمل بأي شكل من الأشكال، أو بأية وسيلة، ومزجه وتحويله والبناء عليه، طالما يُنسب العمل الأصلي إلى المؤلف.

دار نشر جامعة قطر
Qatar University Press

كلية التربية
College of Education
QATAR UNIVERSITY جامعة قطر

OPEN ACCESS

Strategic leadership as an approach to improve school principals' performance in Oman

Fakiha AbdullRredha Al lawatia[1] fakiha.allawati@moe.om
Nesreen Saleh Mohammed[2] nesren@squ.edu.om
Amal Rashid Al- Kyumi[3] kiyomi@squ.edu.om

Abstract

Using the descriptive approach, the study aimed at reaching proposed procedures for improving the school principals' performance in the Sultanate of Oman through the strategic leadership approach. This was conducted through assessing principals' practices of strategic leadership inside schools.

The study was based on a questionnaire consisting of four dimensions of the strategic leadership approach: transformational, administrative, moral, and the political dimension. A random sample was used that included 220 members from administrative and teaching staff at Muscat, Buraimi, and Dhofar educational governorates.

Results indicated that school principals are practicing strategic leadership at a high level in all dimensions.

Keywords: Strategic leadership; Performance development

Cite this article as: Al lawatia F., Mohammed N.,Kyumi A.,"Strategic leadership as an approach to improve school principals' performance in Oman". *Journal of Educational Sciences*. Issue 17. 2021

1. Directorate Generals of Education in Muscat.
2. Assistant Professor, Sultan Qaboos University.
3. Associate Professor, Sultan Qaboos University.

https://doi.org/10.29117/jes.2021.0050

© 2021. Al lawatia F., Mohammed N.,Kyumi A., licensee QU Press. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). which permits non-commercial use of the material. appropriate credit. and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix. transform. and build upon the material. provided the original work is properly cited.

المقدمة

تتميز المؤسسات التربوية في العصر الحاضر بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد، نتيجة للتغيرات المتسارعة، مما يترتب عليه تعدد المتغيرات التي تؤثر على النشاطات التعليمية، وكثرة مشكلاتها وتحدياتها. وأمام تلك التحديات، لابد للقيادات التربوية من الاهتمام بالمستقبل، الذي تعايشه المؤسسة وتتكيف معه، بالاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة لها، وتبنّي الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة، التي لها دور بارز في تحقيق النجاح المؤسسي، ويتطلب من هذه القيادات استخدام أساليب ونماذج تمكنها من الاستمرار والنمو في ممارسة أنشطتها بكفاءة وفاعلية. وتعد القيادة الاستراتيجية من الأساليب القيادية الحديثة التي تستطيع جعل تلك المنظمات قادرة على تطوير خدماتها ورفع جودتها؛ لتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الديناميكية.

وتعمل القيادة الاستراتيجية على تكوين الرؤية والتصور المستقبلي الذي يساعد على رسم مستقبل المؤسسة التربوية على المدى المتوسط والبعيد، والتأثير في الآخرين، لدعم المدارس – كمنظمات تربوية – على التوافق مع التغيير المتزايد في بيئة العمل، والقدرة على إحداث التكيف والتكامل مع بيئتها الداخلية والخارجية (أحد، 2011؛ ثابت، 2013).

ويرى بيسابيا (Pisapia, 2009) أن القيادة الاستراتيجية تتحدد في أربعة أبعاد رئيسة تشكّل سلوكيات القائد الاستراتيجي، وهي؛ البُعد التحويلي، والبُعد الإداري، والبُعد الأخلاقي، والبعُد السياسي، وجميعها تساعد مديري المدارس على تحسين البرامج التدريسية، وتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فعال، فالمدير الذي يبدي اعتقادًا بالقيادة الاستراتيجية يهتم بالقضايا الاجتماعية، والسياسية، والثقافية التي تؤثر في العمل المدرسي. وتسعى وزارة التربية والتعليم بالسلطنة إلى التطوير المستمر للكادر البشري المنتسب إليها، لزيادة فاعلية المدارس وأدائها وتحسين مخرجاتها، فتعمد على إقامة الدورات والمشاغل التدريبية المتنوعة للمديرين، كما تهتم بتطبيق المشاريع التربوية لرفع كفاءة الإدارة المدرسية، التي من أبرزها نظام تطوير الأداء المدرسي، الذي يتضمن التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة للحكم على مجالات الإدارة المدرسية وفق معايير ومؤشرات موضوعة لكل مجال؛ لتحديد نقاط الضعف، وأولويات التطوير.

مشكلة الدراسة:

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بالسلطنة في سبيل تدريب وتطوير القيادات التربوية، إلا أن الدراسات العمانية أثبتت أن مديري المدارس يفتقرون إلى مهارات التطوير الإداري، والممارسات الإدارية وأنهم بحاجة عالية للتدريب في مجال القيادة الإدارية ومجال التنظيم والتطوير الإداري (الجهوري، 2013؛ والمنذري، 2003).

وترى عيسان (2002) أنه بالرغم من اهتمام الوزارة بتطوير الإدارة المدرسية إلا أن المؤشرات تشير إلى وجود العديد من جوانب القصور في أداء مديري المدارس، الأمر الذي يترتب عليه ضعف مخرجات العملية التعليمية، وغياب البرامج التدريبية التي تدرِّب مديري المدارس على الأساليب الحديثة في القيادة وخاصة القيادة التربوية التحويلية (الجهضمي، 2011).

وقد كشفت دراسة الهنائي (2015) بأن واقع ممارسات الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لدى الطلبة جاءت بتقدير متوسط (الهنائي، 2015).

ويتضح مما سبق أن هناك مؤشرات تبين أنّه ثمة ضعف في ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الاستراتيجية، وبناءً عليه، تظهر الحاجة إلى أهمية دراسة موضوع البحث، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما الأسس النظرية للقيادة الاستراتيجية في البيئة التربوية؟
2. ما درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الاستراتيجية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل الأكاديمي، والمحافظة التعليمية)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على الأسس النظرية للقيادة الاستراتيجية في البيئة التربوية.
2. الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الاستراتيجية.
3. التعرّف إلى الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل الأكاديمي، والمحافظة التعليمية).

أهمية الدراسة:

تعتبر القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهي ذلك النمط من القيادة التي تساعد في تطوير أداء المؤسسات، ويأتي هذا البحث لتشخيص مدى توافرها في ممارسات القيادات التربوية في سبيل تطوير أدائهم.

وتنبع أهمية الدراسة في الفئة التي يتناولها البحث – مديري المدارس – التي تمثّل عامل التغيير في المدارس، وعلى قدر ممارستها للقيادة الاستراتيجية سيكون هناك التطوير والتحسين المدرسي.

وقد تساعد الإجراءات المقترحة في الدراسة صانعي القرارات والمخططين في تطوير أداء مديري المدارس في ضوء القيادة الاستراتيجية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي: الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في تناولها لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتضمنة في نموذج بيسابيا (Pisapia)، وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي.

الحدود الزمنية: العام الدراسي 2018/ 2019م، الحدود المكانية: محافظة مسقط، ومحافظة ظفار، ومحافظة البريمي. الحدود البشرية: الهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس المحافظات الثلاث.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الاستراتيجية: يعرفها بيسابيا (Pisapia, 2009)، بأنها القدرة على صناعة القرارات منطقيًّا حول الغايات (الأهداف)، والطرق (الاستراتيجيات)، والوسائل (الإجراءات) في بيئات الغموض أو عدم التأكد.

وتعرّف القيادة الاستراتيجية إجرائيًّا، بأنها قدرة القائد على القيام بعدة وظائف، تشمل امتلاك رؤية مستقبلية واضحة تؤثر في الثقافة المنظمية للمدرسة، وتوجه الآخرين، وتصنع قراراتها في بيئات الغموض وعدم التأكد، وتعزّز الممارسات الأخلاقية، للحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

الدراسات السابقة:

إن نجاح المنظمة يعتمد على حسن قيادتها في إعداد وتهيئة مناخ منظمي يساعد على تطبيق وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية المحددة. وقد تطرقت العديد من الدراسات إلى موضوع القيادة الاستراتيجية، ومنها: دراسة لي وشين (Lee and Chen, 2008)، التي سعت إلى الكشف عن الصراعات التي تواجه مديري المدارس في تسهيل عملية إصلاح المدارس بتايوان، وتحليل ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تعمل على تحسين المدرسة. وتم دراسة حالة لمدرسة ثانوية استمرت ثلاث سنوات؛ لتوضيح كيف يمكن للقيادة أن تحرك المدارس اتجاه تغيير متوازن، تم تحليل ثلاث مبادرات لبرنامج المدرسة من أجل توضيح العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية، وإصلاح المدرسة وتطويرها. وقد أجرى الباحثان مقابلات شخصية مع مدير المدرسة و15 مشارك آخر، وأظهرت الدراسة أربع ممارسات للقيادة الاستراتيجية التي تتعامل مع الصراعات المصاحبة للإصلاح المدرسي في تايوان، هي: القيم التربوية، والإطار الزمني للتغيير، وبناء القدرات، وإشراك المجتمع المحلي.

وهدفت دراسة قاسم (kasim, 2010) إلى الكشف عن العلاقة بين قضايا الخصائص النوعية للقيادة الاستراتيجية والقيادة التحويلية بين القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا، واستخدمت الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 135 من القادة الأكاديميين «عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام» من الجامعات الماليزية الحكومية والخاصة، ومن نتائج الدراسة: أن القيادة الاستراتيجية يمكن أن تساعد الجامعة على العمل في البيئات غير المستقرة، كما أنها تساعد على التعلم وبناء الموارد الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.

أما دراسة محمد (2011) فقد هدفت للتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة الاستراتيجية، واستخدمت المنهج الوصفي بواسطة أسلوب تحليل النظم، وتكونت عينة الدراسة من 194 معلمًا، وتم استخدام الاستبانة كأداة الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن بعض مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة الاستراتيجية أحيانا وليس دائما، وأن ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة جاءت على الترتيب التالي: الأخلاقي ثم السياسي ثم الإداري، وثم التحويلي.

وسعت دراسة أحمد والفقيه (2011) للتعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران لأبعاد القيادة الاستراتيجية، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من 153 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومن أبرز نتائج الدراسة، أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والتخصص.

ودراسة العمري (2011) التي هدفت إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية بمحافظة البلقاء بالأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة على عينة من 90 مديرا ومشرفا للحاسب آلي، أوضحت نتائج الدراسة أن درجة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية في مدارس البلقاء جاءت متوسطة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

في حين هدفت دراسة اسهوانشيكت (Ussahawanitchakit, 2012)، إلى اختبار التعلم المنظمي والقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للأعمال الإلكترونية بتايلاند من خلال المحيط التنافسي، تكونت عينة الدراسة من 121 عمل إلكتروني تجاري في تايلاند، أكدت نتائج الدراسة علاقة القيادة الاستراتيجية الإيجابية بالميزة التنافسية، وأن محيط العمل له أثر سلبي على العلاقة بين كل من التعلم المنظمي والقيادة الاستراتيجية، والقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

أما دراسة ثابت (2013)، فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية، والتعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات لدرجة تطوير عمداء الكليات لأدائهم. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة والعلوم بالجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى في محافظات غزة، والبالغ عددهم 234 عضوًا، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت كبيرة.

أما دراسة ياسين وطاهر (Yasin & Tahir, 2013) فقد جاءت للكشف عن العلاقة بين ممارسة القادة للقيادة الاستراتيجية وفاعليتهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتكونت عينة الدراسة من عمداء الكليات في ماليزيا والولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى نتائج منها: أن القادة الذين يستخدمون استراتيجيات القيادة بدرجة كبيرة هم الأكثر نجاحًا من القادة الذين يستخدمون استراتيجيات القيادة بدرجة أقل.

بينما دراسة ويرابورن واريراتانا (Wiraporn, and Ariratana, 2014)، فقد هدفت إلى التّعرف إلى مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية على فعالية المدارس في المجلس المحلي بمدينة كولين كاين (Klon Kaen) في تايلند. وتم تطبيق استبانة على عينة من 32 مدير مدرسة

و217 معلم، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاء مرتفعًا، وأن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس علاقة موجبة في الجوانب المتنوعة، وهو ما يعزز مساهمتها في تحسينها.

وهدفت دراسة عواودة والزيود (2015) إلى التعرّف على أثر ممارسات أبعاد القيادة الاستراتيجية على أداء العاملين من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في كليات ومعاهد جامعة آل البيت، تكونت مجتمع الدراسة من جميع كليات ومعاهد ومراكز جامعة آل البيت والبالغ عددهم 15 كلية ومعهدًا ومركزًا، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن نتائج الدراسة: أن متغير القيادة الابتكارية كان الأكثر تأثيرًا في مؤشرات أداء لعاملين، تلاه متغير القيادة التحويلية، ثم متغير الحفاظ على الثقافة المنظمية، وأخيرًا متغير التوجه الاستراتيجي.

كما هدفت دراسة آيدن وآخرين (Aydin et al., 2015) الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد ومخرجات التعلم المنظمي، وسلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس في ضوء المقارنة بين التصورات السائدة لدى عينة من المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة. وتكونت عينة الدراسة من 606 من معلمي مدارس مدينة إسطنبول التركية، وتوصلت إلى نتائج، منها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد ومخرجات التعلم المنظمي، وسلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية.

وقامت دراسة الزهراني (2018) بالتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: الإداري، والتحويلي، والأخلاقي، والسياسي في جامعة أم القرى، وتحديد درجة توافر قدرات التعلم المنظمي بنوعيها: «قدرات التعلم التكيفي، وقدرات التعلم التوليدي»، وتكونت عينة الدراسة من 384 من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعة، وتوصلت إلى نتائج منها: أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، وأن هناك علاقة موجبة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التكيفي وقدرات التعلم التوليدي، وكان البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيرا.

وهدفت دراسة الجرايدة والمسقري (2018)، للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، وبيان علاقتها بمستوى الولاء الوظيفي للمعلمين لديهم، وتكونت عينة الدراسة من 441 مدير مدرسة، ومديرًا مساعدًا ومعلمًا أول. ومن نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان للقيادة التحويلية كانت عالية، وأن مستوى الولاء الوظيفي للمعلمين كان عاليًا.

وفي ضوء ما سبق، يتضح جليًا أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية، بعضها تم على المستوى المدرسي، والبعض الآخر تم على مستوى التعليم العالي، وجميعها تؤكد على أهمية القيادة الاستراتيجية كمدخل يساعد على التحسين والتطوير المستمر للأداء الإداري والمؤسسي.

ومن ثم جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع القيادة الاستراتيجية الممارس من قبل مديري المدارس العمانية كمدخل لتطوير أدائهم.

القيادة الاستراتيجية في المجال التربوي:

الإطار النظري

تشكّل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة، ومع تزايد حجم المؤسسات، وتنوّع العلاقات الداخلية والخارجية في العمل المنظمي، والتأثر بالمتغيرات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية في البيئة المحيطة بها، استلزم ذلك وجود قيادة حكيمة فاعلة تستطيع التعامل مع هذا التغيير لمواجهة متطلبات العصر، والقيادة الاستراتيجية تتعامل مع الظروف المحيطة غير المؤكدة، وغير المستقرة، إضافة إلى توجيه سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم لضمان نجاح المؤسسة وبقائها.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعددت تعريفات القيادة الاستراتيجية، كونه من المصطلحات الإنسانية التي تتعدد فيها الرؤى والاهتمامات، فقد عرّفها هيوز وبيتي (Hughes & Beatty, 2005)، بأنها قدرة الأفراد على التفكير والعمل والتأثير في الآخرين بأساليب تحفّز على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، ويعرفها بيسابيا (Pisapia, 2009)، بأنها القدرة على صناعة القرارات منطقيا حول الغايات (الأهداف)، والطرق (الاستراتيجيات)، والوسائل (الإجراءات) في بيئات الغموض أو عدم التأكد، كما يعرفها محمد (182:2011) بأنها «قدرة القائد التربوي على اتخاذ قرارات منطقية في بيئات الغموض والتعقيد لابتكار التغيير المؤسسي الاستراتيجي الذي يحقق التناغم بين الرؤية والمهام والإجراءات المؤسسية سعيا لإحراز الميزة التنافسية للمؤسسة».

وفي ضوء ما سبق، يمكننا القول بأن القيادة الاستراتيجية قيادة متعددة الوظائف، تشمل امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، تؤثر في الثقافة المنظمية للمدرسة، وتوجه الآخرين، وتصنع قراراتها في بيئات الغموض وعدم التأكد، تعزّز الممارسات الأخلاقية؛ للحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

أهمية القيادة الاستراتيجية التربوية:

تسعى المنظمات – بالرغم من اختلاف أهدافها وطبيعة عملها – إلى البقاء والنمو والاستمرار، ويتحقق ذلك بوجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، وتكوين وعي استراتيجي، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات. وتستمد القيادة الاستراتيجية أهميتها من العنصر البشري الذي يعتبر من أهم موارد المؤسسة الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية (غليون، 2010). وتنبع أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال طبيعة البيئة المتغيرة والبيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات، والممارسات القيادية، ويستلزم ذلك وجود قيادة ذات رؤية استراتيجية تمتلك مهارات غير تقليدية تستطيع مواجهة الواقع برؤية طموحة قادرة على تحقيق الأهداف (الدوري، 2009). كما تسهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة منظمية فعالة تتصف بالمرونة، والقدرة على التغيير، من حيث وجود علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها (Lee and Chen, 2008)، ويرى الزغبي (2010)، بأن القيادة الاستراتيجية توفق بين حاجات الأطراف المختلفة، داخل وخارج المؤسسة، مع الحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية

بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وتستقطب القيادة الاستراتيجية الكفاءات الإدارية المبدعة وتعمل على تنمية قدراتهم لتواجه المشكلات في الظروف الطارئة، والتحديات المستقبلية، والقدرة على تحديد الأهداف المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات في البيئة المحيطة للمنظمة (عطاء، 2017).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بإن القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية تساعد القادة على مواجهة التحديات بحلول استراتيجية تتعامل مع التوجه المستقبلي، وتعمل على تدعيم النواحي الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية في المؤسسة قدر الإمكان، مع التركيز على المورد البشري والعمل على تطويره وتدريبه؛ للقيام بأدوار حاسمة في دعم العملية التربوية كونه من أهم موارد المؤسسة.

خصائص القائد الاستراتيجي التربوي:

يتميز القائد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من أنماط القيادة، فالتفكير الاستراتيجي، والمنهج العقلاني للقائد الاستراتيجي يعمل على التأثير في العاملين لتقبّل التغيير المنظمي، والقيادة الاستراتيجية تؤثر وتتأثر عبر الفعل ورد الفعل في القضايا والاتجاهات والنزاعات السائدة في البيئة المحيطة، والقائد الاستراتيجي يمتلك تأثيرا زمنيا ممتدا، فهو يهتم بالأهداف بعيدة المدى في الوقت الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، كما أنه يعمل على إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة، وتوجيه التغيير المنظمي في الاتجاه الاستراتيجي، بالإضافة إلى تعزيز التعلم المنظمي، فالمؤسسات التي ستتفوق في المستقبل هي المؤسسات التي تكتشف كيف تستثمر التزام موظفيها وطاقاتهم للتعلم على كافة المستويات، ويؤمن القائد الاستراتيجي بمبدأ التفويض، وهي عملية تكتسب معنى عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين أصدروها، كما أنه يمتلك الإحساس بإدارة المستقبل، بالنظر في الخيارات التي تقدّم مكاسب قصيرة الأجل، لحماية موارد المنظمة مع مرور الوقت.

ومن ثم يمكن القول بأن القائد الاستراتيجي يستطيع تكوين رؤية مستقبلية للمنظمة، والتخطيط لها، وترجمة الرؤية إلى أفعال وأحداث، معتمدا على بناء فرق العمل، ووضع الاستراتيجيات لقيادة تلك الفرق والتأثير فيهم بالعمل على حفزهم للمبادرة والعمل الإبداعي والقدرة على مواكبة التغيير مع المحافظة على المرونة، وغالبًا ما يكون تأثيره ناتج من قدراته الذاتية وليست من قوة المنصب أو السلطة.

نماذج القيادة الاستراتيجية:

تتعدد اسهامات الباحثين الفكرية في القيادة الاستراتيجية، ومن خلال هذه الاسهامات تولدت النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، فيرى ماسون (Mason, 1986) في الناصري (2016)، أن أبعاد القيادة الاستراتيجية هي: تطوير الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الموارد والعلاقات، وتحديد الأهداف المنظمية، والتنفيذ وتصحيح الانحرافات، والرقابة. ويؤكد كل من هيت وآيرلند (Hitt & Ireland, 1999)، على التركيز على النتائج والعمليات، والسعي لاكتساب وتنمية المعرفة، وتعزيز التعليم والإبداع، والتركيز على العلاقات، وتوقع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والحفاظ على ذهنية عالمية، والبناء على المدى الطويل مع تلبية الاحتياجات على المدى القصير، وتطوير رأس المال البشري (الناصري، 2016). ويحدد يونس (2006) أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحديد الوضع الحالي

للمنظمة، وتحديد مستقبل المنظمة، وصياغة الخطط الاستراتيجية، وتقويم الأداء الاستراتيجي. ويتضمن نموذج هيت وآيرلند وهوكسيسون (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007)، على تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات الاستراتيجية والمحافظة عليها، وتطوير وتنمية رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة منظمية فاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإرساء نظام متوازن للرقابة المنظمية. بينما يقّدم بيسابيا (Pisapia, 2009) أربعة أبعاد، وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي وهو النموذج الذي تبنته الدراسة الحالية في معالجة القيادة الاستراتيجية في الدراسة الميدانية، وفيما يلي عرض لتلك الأبعاد:

أ. **البعد التحويلي:**

إن الدور المؤثر للقيادة التحويلية، هو قدرة القائد على الرؤية الاستراتيجية، فالقيادة في منحاها التحويلي هي نمط قيادة إلهامية محفزة فكريًّا، تراعي شعور الأفراد، فالقائد يساعد العاملين على تغلّب مصلحة المؤسسة على المصالح الذاتية (صبري، 2009)، ويكتشف المواهب الكامنة في كل شخص، ويقترح الطرق التي يمكن لكل شخص أن يساهم مساهمة ذات معنى في رؤية المؤسسة (Glanz, 2005).

والقائد التحويلي يسعى لإرضاء حاجات العاملين معه، ويحترم شخصية أتباعه، وتنجم عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل، فيتحول الأتباع إلى قادة، بهدف رفع مكانة المؤسسة، والسمو فوق الدوافع والميول الشخصية (Pisapia, 2009).

وعليه فإن القائد التحويلي دائم السعي لتغيير وتطوير الحالة الراهنة بما يتناسب مع رؤيته وتصوراته لتحقيق الرؤية المستقبلية لمؤسسته، لذا فهو لا يقنع بما هو موجود ولا بما هو قائم.

ب. **البعد الإداري:**

لقد شغلت الفروق بين المدير والقائد الكثير من الباحثين والمؤلفين في العقود الماضية، فالمديرون يضعون الأهداف، ويبتكرون الأولويات والخطط، وينجزون الأعمال من خلال الآخرين، باستخدام السلطة القانونية في المؤسسة، أما القادة فهم يؤثرون على الاتجاهات والسلوك والآراء، ويشكلون الأفكار بدلا من الاستجابة لها، ويتخذون المخاطرة، ويستخدمون النفوذ للتأثير على أفكار وأفعال الآخرين (Pisapia, 2009).

لذلك فإن القائد الاستراتيجي يمتلك الجوانب الفنية للإدارة، فليس بالحفز الإلهامي والكاريزما الشخصية تنجز الأعمال، إنما يحتاج ذلك إلى القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة بما يسهم في تحقيق الأهداف المرغوبة، لتحقيق التوجه الاستراتيجي في المؤسسة التربوية.

ج. **البعد السياسي:**

يحيط البيئة العالمية اليوم الغموض والتعقيد وتشابك المصالح، ويشكل المشهد السياسي عنصرا واقعيا في حياة القائد الاستراتيجي، ومن خلال السياسة يمكن للأفراد في المؤسسة التوصل إلى اتفاق حول القرارات المعقدة، ويرجع ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية بطبيعتها تشمل إحداث التغيير في خضم الآراء المتباينة والمتناقضة في أغلب

الأحيان، من حيث سيادة حالة الغموض وعدم اليقين (هيوز وبيتي، 2006).

وعلى القائد الاستراتيجي أن يفكر في التابعين المؤيدين والمعارضين، وعليه مواجهة حجج المعارضين بالاعتماد على التسوية والمساومة، وتطويع دعم المؤيدين، وإثارة اهتمام الذين ليست لديهم آراء عبر التحدث معهم، ومشاركتهم البيانات والمعلومات المتوفرة، والعمل على تطوير طريقة للتعامل مع مسببات القلق لديهم (محمد، 2011). ويتشكل دور القائد الاستراتيجي في قدرته على الإقناع، واستخدام السلطة، ومكافأة ومعاقبة السلوك (Morrill, 2010)، كما يسعى إلى التأثير في الآخرين بشكل فعال، والحفاظ على مصداقيته، وإقناعهم بأنه يعمل لتحقيق الصالح العام للجميع، وأنه يبتغي أهداف المؤسسة في كل أعماله وسلوكياته.

د. **البعد الأخلاقي:**

تحتل الأخلاقيات موقعًا متميزًا في التأثير الاستراتيجي على الأفراد داخل وخارج المؤسسة، فأخلاقيات العمل عبارة عن مبادئ السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، التي ترشد وتوجه سلوك الآخرين عامة واتخاذ القرار بشكل خاص (محمد، 2011). والأخلاق في القيادة مبنية على الثقة والالتزام والعاطفة والرؤية المشتركة، كما أنها تكمن في قلب كل العلاقات الإنسانية، وبالتالي فهي صميم العلاقة بين القيادة والأتباع (ثابت، 2013).

ويركز القائد الأخلاقي دائما على ربط المتغيرات بالمعتقدات، ويدعم رؤيته لما هو صحيح ويرى التابعين كمناصرين له، ويسعى إلى تطوير أولويات الآخرين من خلال قيم المساواة والعدالة، ويستخدم أفضل الممارسات لبث قراراته لتحقيق الأهداف (Pisapia, 2009).

ويمكن القول إن تشكيل لبنات البناء والتطوير لتأسيس التنمية الفعلية في المؤسسات التربوية، والبدء في التنفيذ، يؤدي إلى التوازن الاستراتيجي بين التفكير بالطموح والتنفيذ بواقعية، مرتكزا على منظومة قيمية تسهم في تجسيد المفاهيم الأخلاقية على مستوى الفرد والجماعة، وبذلك تكتمل صورة القيادة النموذجية للقيادة الاستراتيجية في المؤسسة التربوية.

التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية التربوية:

تواجه القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية مجموعة من التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومنها ما يلي (أحمد، 2011 ;Hughes and Beatty, 2005 Pisapia, 2009):

1. نقص التركيز، عندما لا يفوّض القائد الاستراتيجي العاملين معه على القيام بالمهام والأعمال، ويسبب ذلك قلة التركيز على الجوانب الاستراتيجية.
2. ندرة الموارد المتاحة (المالية والمادية)، للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين.
3. ضعف الموارد البشرية، وقلة دافعيتها للعمل والالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي.
4. البيروقراطية والجمود في الإجراءات المنظمية في الإدارة التعليمية، وشيوع المركزية في العمل الجماعي.

5. تركيز القادة على تحقيق النجاح على المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى البعيد.
6. فقدان الصورة الشاملة للمؤسسة، التي تساعد على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة إلى علاقتها ببيئتها المحلية والعالمية، وعلى النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.
7. الافتقار إلى الوقت الكافي أمام العاملين في المؤسسة؛ نتيجة الانشغال بالإجراءات والتفاصيل التشغيلية الروتينية.

ويمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية عملية إدارية يترتب عليها مستقبل المؤسسة على الأمد البعيد، فالأنشطة التي تمارسها المؤسسة للوصول إلى التميز والمنافسة، والتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، لا تتحقق إلا إذا كانت هناك عملية تقييمية وموضوعية للأداء، وإن تطبيق القيادة الاستراتيجية هو السبيل لنجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

المنهجية والإجراءات

الإطار الميداني

يتناول هذا الفصل وصفًا مفصلًا للإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، ومنها؛ منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الدراسة، الذي يسعى إلى الوصف الدقيق والمنظم للحقائق وتشخيص الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس محافظات (مسقط، والبريمي، وظفار) في سلطنة عمان، والبالغ عددهم 16009 معلمًا ومعلمة، و621 إداريًا، وفقا لدائرة الإحصاء والمؤشرات بوزارة التربية والتعليم في محافظة مسقط للعام الدراسي 2017/ 2018م (وزارة التربية والتعليم، 2018).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس المحافظات التعليمية (مسقط، والبريمي، وظفار) في سلطنة عمان، والبالغ عددهم 220 موظفًا وموظفة، ويوضح الجدول 1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	70	31.8	المسمى الوظيفي	مساعد مدير مدرسة	45	20.45
					معلم أول	34	15.45
	انثى	150	68.2		معلم	94	42.7
					أخصائي	47	21.4
المجموع		220	%100	المجموع		220	%100
المؤهل الأكاديمي	دبلوم	17	7.7	المحافظة التعليمية	مسقط	80	%36.4
	بكالوريوس	174	79.1		البريمي	34	%15.4
	دراسات عليا	29	13.2		ظفار	106	%48.2
المجموع	220	%100		المجموع		220	%100

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من 46 فقرة، موزعة على أبعاد أربعة وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي، وباستخدام مقياس ليكارت لدرجة الموافقة (عالي، متوسط، ضعيف) (ملحق 1)، وللتأكد من صلاحية الأداة للتطبيق، قام الفريق بالإجراءات التالية:

صدق الأداة وثباتها:

تحكيم الاستبانة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة «الاستبانة»، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال موضوع الدراسة، في جامعة السلطان قابوس، والعاملين في وزارة التربية للحكم على مدى وضوح كل فقرة من فقرات الاستبانة، من حيث الدقة والصياغة اللغوية، ومدى ارتباطها بالمجال الذي تندرج تحته، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وبناء على ذلك اختيرت الفقرات التي أجمع المحكمون عليها، وعدلت الفقرات التي اقترحوا تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم إخراجها في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة من خلال إيجاد مدى ارتباط كل بُعد والدرجة الكلية لجميع الأبعاد، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتم التحقق من ذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ويتضح ذلك في الجدول (2).

جدول (2)

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الارتباط (بيرسون)	أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الارتباط (بيرسون)
البُعد التحويلي	11	0.907	البُعد الأخلاقي	11	0.965
البُعد الإداري	12	0.949	البُعد السياسي	12	0.949

** دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)

ويتضح من الجدول (2) أعلاه، أن معاملات الارتباط لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تراوحت بين 0.907 و0.965، التي تعد جميعها معاملات ارتباط مرتفعة، ويدل ذلك على ثبات النتائج التي تُسفر عنها الدراسة في كل بُعد من أبعاد الاستبانة.

جدول (3)

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

البُعد التحويلي		البُعد الإداري		البُعد الأخلاقي		البُعد السياسي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.695	1	**0.579	1	**0.697	1	**0.756
2	**0.767	2	**0.724	2	**0.879	2	**0.835
3	**0.829	3	**0.772	3	**0.806	3	**0.840
4	**0.825	4	**0.779	4	**0.876	4	**0.875
5	**0.937	5	**0.707	5	**0.914	5	**0.843
6	**0.920	6	**0.766	6	**0.813	6	**0.859
7	**0.916	7	**0.677	7	**0.911	7	**0.810
8	**0.868	8	**0.683	8	**0.865	8	**0.799
9	**0.872	9	**0.618	9	**0.882	9	**0.897
10	**0.889	10	**0.893	10	**0.798	10	**0.878
11	**0.905	11	**0.820	11	**0.931	11	**0.816
-	-	12	**0.651	-	-	12	**0.752

** دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)

ويتضح من الجدول (3) أعلاه، أن معاملات الثبات لأداة الدراسة جميعها مرتفعة، مما يشير إلى أن أداة الدراسة صادقة في قياس ما وضعت لأجله وثابتة بدرجة قوية لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة مكونة من 40 من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس المحافظات التعليمية التالية: مسقط، جنوب الباطنة، وشمال الباطنة، وجنوب الشرقية، والبريمي، وظفار. وقد تم احتساب الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لكل بعد من أبعاد الدراسة الأربعة كل على حدة، وكذلك للاستبانة ككل كما هو موضح في الجدول (4) التالي:

جدول (4)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات

أبعاد أداة الدراسة	عدد المفردات	الثبات
البعد التحويلي	11	0.963
البعد الإداري	12	0.952
البعد الأخلاقي	11	0.962
البعد السياسي	12	0.958
الثبات العام	46	0.986

ويتضح من الجدول (4) أعلاه، أن معامل ثبات الاستبانة يساوي 0.986، وهذه القيمة ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشرٌ على قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (تيغزة، 2014)، وعليه اعتبرت الأداة ثابتة وصالحة لأغراض الدراسة الحالية.

تحديد المحك أو درجة القطع:

تم استخدام معادلة المدى لتحديد درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية، وفقًا لمقياس ليكرت لدرجة الموافقة (حافظ، 2004)، في الجدول (5) التالي:

جدول (5)

درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	التقدير
1	1,66-1	درجة منخفضة
2	2,33-1,67	درجة متوسطة
3	3-2,34	درجة عالية

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في سلطنة عمان للقيادة الاستراتيجية؟

للإجابة عن السؤال أعلاه تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لجميع أبعاد الدراسة، التي تمثل درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في سلطنة عمان للقيادة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض للنتائج كما في الجدول (6) التالي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمحاور الدراسة الأربعة

الرتبة	رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
4	1	البعد التحويلي	2.50	0.561	عالٍ
2	2	البعد الإداري	2.55	0.514	عالٍ
1	3	البعد الأخلاقي	2.64	0.533	عالٍ
3	4	البعد السياسي	2.52	0.504	عالٍ
المتوسط العام لجميع المحاور			**2.55**	**0.502**	عالٍ

يتضح من الجدول (6) أعلاه، أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الستة تراوحت بين 2.64 و2.50، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في سلطنة عمان للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية، وفقا للمعيار المعتمد في الجدول (5).

فقد احتل البُعد الأخلاقي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.64، وانحراف معياري 0.533، واحتل البُعد الإداري المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.55، وانحراف معياري 0.514، واحتل البعد السياسي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.52، وانحراف معياري 0.504، بينما احتل البُعد التحويلي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.50، وانحراف معياري 0.561. وبناء على النتائج السابقة، فقد تم البحث عن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لكل فقرة من فقرات الأبعاد الأربعة، وذلك كما هو مبين في الآتي:

البُعد الأول: البُعد التحويلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لفقرات البُعد الأول، وفقًا للجدول (7) التالي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لفقرات البُعد التحويلي

الرتبة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرارات			النسب المئوية			التقدير
				ض	م	ع	ض	م	ع	
4	1	2,53	0,665	21	61	138	9,5	27,7	62,7	عالٍ
5	2	2,52	0,651	19	68	133	8,6	30,9	60,5	عالٍ
11	3	2,37	0,706	29	81	110	13,2	36,8	50,0	عالٍ
8	4	2,49	0,679	23	67	130	10,5	30,5	59,1	عالٍ
1	5	2,61	0,627	17	51	152	7,7	23,2	69,1	عالٍ
3	6	2,54	0,685	24	54	142	10,9	24,5	64,5	عالٍ
2	7	2,61	0,656	21	44	155	9,5	20	70,5	عالٍ
9	8	2,46	0,678	23	72	125	10,5	32,7	56,8	عالٍ
7	9	2,50	0,645	18	73	129	8,2	33,2	58,6	عالٍ
10	10	2,38	0,702	28	80	112	12,7	36,4	50,9	عالٍ
6	11	2,52	0,679	23	59	138	10,5	26,8	62,7	عالٍ
المتوسط العام		**2,50**	**0,561**							عالٍ

ويتضح من الجدول (7) أعلاه، أن استجابات أفراد العينة لفقرات البُعد الأول جاءت بدرجات متفاوتة ما بين متوسط حسابي 2,61 و2,37, وجاءت أكثر ممارسات البعد التحويلي: بث روح الثقة بينه وبين العاملين معه، وتشجيع العاملين على المثابرة والمبادرة في أداء أعمالهم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية في اختيار وتعيين مديرين وفق شروط ومواصفات تزودهم بالخبرات والمهارات وتؤهلهم لأداء عملهم وواجبهم في الحقل التربوي على أكمل وجه، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه كل من دراسة الجهضمي (2011) ودراسة الجرايدة والمسقري (2018) إلى حرص الوزارة على تنظيم برامج مركزية ولامركزية تحفز مديري المدارس للاستجابة لها لرفع كفاءتهم وتجويد أدائهم.

أما أقل ممارسات البعد التحويلي فكانت؛ الاهتمام بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين، وتشجيع العاملين على النظر إلى لمشكلات من عدة زوايا، وتعزو الدراسة ذلك إلى تركيز المديرين بالأعمال والتفاصيل الروتينية التي تشغلهم عن بناء صف ثان من القيادة، والرغبة في التفرد بالقيادة والإدارة بالمدرسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة محمد (2011)، ودراسة أحمد والفقيه (2011)، التي أوضحت بأن الإدارة المدرسية تعاني ضعفا في تشجيع العاملين على أن يصبحوا قادة مستقبليين (محمد، 2011؛ أحمد، 2011).

البُعد الثاني: البُعد الإداري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لفقرات البُعد الثاني، وفقًا للجدول (8) التالي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لفقرات البُعد الإداري

الرتبة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرارات			النسب المئوية			درجة التقدير
				ض	م	ع	ض	م	ع	
1	1	2,70	0,523	7	51	162	3,2	23,2	73,6	عالٍ
4	2	2,61	0,621	16	54	150	7,3	24,5	68,2	عالٍ
2	3	2,65	0,588	13	50	157	5,9	22,7	71,4	عالٍ
5	4	2,60	0,607	14	60	146	6,4	27,3	66,4	عالٍ
10	5	2,46	0,664	21	77	122	9,5	35	55,5	عالٍ
6	6	2,57	0,634	17	61	142	7,7	27,7	64,5	عالٍ
3	7	2,62	0,634	18	48	154	8,2	21,8	70	عالٍ
8	8	2,52	0,658	20	65	135	9,1	29,5	61,4	عالٍ
9	9	2,52	0,672	22	62	136	10	28,2	61,8	عالٍ
7	10	2,55	0,643	18	64	138	8,2	29,1	62,7	عالٍ
11	11	2,45	0,691	25	71	124	11,4	32,3	56,4	عالٍ
12	12	2,35	0,722	32	79	109	14,5	35,9	49,5	عالٍ
المتوسط العام		**2,55**	**0,514**							**عالٍ**

ويتضح من الجدول (8) أعلاه، أن استجابات أفراد العينة لفقرات البُعد الثاني جاءت بدرجات متفاوتة ما بين متوسط حسابي 2,70 و2,35، وكانت أكثر ممارسات البعد الإداري هي: متابعة التزام العاملين بقواعد ولوائح العمل، وقد يعود السبب في اهتمام مدير المدرسة بعملية الرقابة على العاملين للتأكد من أن الأهداف المخطط لها تسير في الاتجاه الصحيح، كما أنه قد يرجع ذلك إلى أن السلطنة تعمل وفق نظم وقواعد وقوانين صارمة في كل القطاعات ومنها القطاع التعليمي (وزارة الخدمة المدنية، 2004).

أما أقل ممارسات البعد الإداري فهي: تطوير خطط طوارئ بديلة للحالات الطارئة أو المتغيرات المفاجئة، وقد يفسر ذلك في أن إدارة المدرسة تعاني ضعفا في التركيز على التغيير المتسارع في مجالات الحياة المختلفة، الأمر الذي

يتطلب وجود استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية للتعامل مع الحالات الطارئة والمفاجئة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ثابت (2013)، التي أشارت إلى وجود ضعف عند إدارة المدرسة في وضع خطط طوارئ بديلة في حالات الأزمات.

البُعد الثالث: البُعد الأخلاقي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لفقرات البُعد الثالث وفقًا للجدول (9) التالي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لفقرات البُعد الأخلاقي

الرتبة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرارات			النسب المئوية			درجة التقدير
				ض	م	ع	ض	م	ع	
1	1	2,73	0,556	12	36	172	5,5	16,5	78,2	عالٍ
3	2	2,69	0,587	14	41	165	6,4	18,6	75	عالٍ
4	3	2,68	0,588	14	42	164	6,4	19,1	74,5	عالٍ
2	4	2,70	0,574	13	40	167	5,9	18,2	75,9	عالٍ
6	5	2,65	0,598	14	50	156	6,4	22,7	70,9	عالٍ
8	6	2,61	0,663	22	42	156	10	19,1	70,9	عالٍ
10	7	2,57	0,669	22	51	147	10	23,2	66,8	عالٍ
7	8	2,62	0,603	14	55	151	6,4	25	68,6	عالٍ
11	9	2,55	0,677	23	52	145	10,5	23,6	65,9	عالٍ
5	10	2,67	0,592	14	45	161	6,4	20,5	73,2	عالٍ
9	11	2,60	0,652	20	49	151	9,1	22,3	68,6	عالٍ
المتوسط العام		**2,64**	**0,533**							عالٍ

ويتضح من الجدول (9) أعلاه، أن استجابات أفراد العينة لفقرات البُعد الثالث جاءت بدرجات متفاوتة ما بين متوسط حسابي 2,73 و2,55، وكانت أكثر ممارسات البُعد الأخلاقي: التعامل بصدق وأمانة مع العاملين، وقد ويعزى ذلك إلى وجود استراتيجية متبناه من قِبل الإدارة العليا لتعزيز الممارسات الأخلاقية؛ حيث قامت الوزارة بصياغة ميثاق أخلاق مهنة التعليم في أكتوبر 2010م، ونُشِرَ في الموقع الوزارة (البوابة التعليمية)، وهو مُقتبس من الميثاق مكتبُ التربية العربي لدول الخليج العربي، وامتثالًا لمقولة جلالة السلطان المعظم: «عليكم جميعًا أن تكونوا قدوةً ومثلًا يُحتذى، سواء في الولاء لوطنه أو المواظبة على عمله واحترام مواعيده أو في سلوكه الوظيفي، وداخل مكان العمل أو خارجه وفي حسن الأداء وكفايته»، وقد يرجع إلى طبيعة المجتمع العماني المحافظ على قيمه وأخلاقه التي حثّ عليها الإسلام.

أما أقل ممارسات المديرين في هذا البعد، فكانت: الاهتمام بالعدالة والمساواة بين جميع العاملين، وتقديم وعود واقعية يمكن إنجازها والإيفاء بها، وجاءت هذه الممارسات بدرجة عالية ولكن بترتيب أقل، ومن ثم ينبغي على مدير المدرسة مضاعفة جهوده لتحقيق مبدأ العدالة والإنصاف والمساواة بين جميع العاملين في المدرسة وذلك لبث الطمأنينة في النفوس ولزيادة الدافعية للعمل والعطاء والإنجاز ولتحقيق التماسك والألفة والتعاون بين مجموع العاملين؛ حيث أنه يتعامل مع مختلف الثقافة والاتجاهات والطباع والحاجات والرغبات والميول، وعليه تبنّي الأفكار الإبداعية وزيادة الثقة بالعاملين في المدرسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد والفقيه (2011)، ودراسة محمد (2011) اللتين أظهرتا أن مدير المدرسة قليل الالتزام بالوعود التي يمكن المحافظة عليها وإنجازها.

البعد الرابع: البُعد السياسي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لفقرات البُعد الرابع، وفقًا للجدول (10) التالي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية للبُعد السياسي

الرتبة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرارات			النسب المئوية			درجة التقدير
				ض	م	ع	م	ض	ع	
7	1	2,52	0,630	16	73	131	7,3	33,2	59,5	عالٍ
4	2	2,56	0,612	14	68	138	6,4	30,9	62,7	عالٍ
1	3	2,66	0,545	8	58	154	3,6	26,4	70	عالٍ
11	4	2,42	0,681	24	79	117	10,9	35,9	53,2	عالٍ
2	5	2,59	0,639	18	55	147	8,2	25	66,8	عالٍ
10	6	2,48	0,637	17	81	122	7,7	36,8	55,5	عالٍ
8	7	2,52	0,623	15	76	129	6,8	34,5	58,6	عالٍ
3	8	2,57	0,626	16	62	142	7,3	28,2	64,5	عالٍ
9	9	2,52	0,630	16	74	130	7,3	33,6	59,1	عالٍ
5	10	2,53	0,630	16	72	132	7,3	32,7	60	عالٍ
12	11	2,36	0,658	22	96	102	10	43,6	46,4	عالٍ
6	12	2,53	0,651	19	65	136	8,6	29,5	61,8	عالٍ
المتوسط العام		2,52	0,504							عالٍ

ويتضح من الجدول (10) أعلاه، أن استجابات أفراد العينة لفقرات البُعد الرابع جاءت بدرجات متفاوتة ما بين متوسط حسابي 2,66 و2,36، وكانت أكثر ممارسات البُعد السياسي، هي؛ الاحتفاظ بعلاقات قوية مع المشرفين (التربويين والإداريين)، والاتصال الفعال مع العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي، وذلك إشارة إلى أن مديري المدارس يهتمون بالعلاقات الإنسانية في العمل، واستخدام الصلاحيات الممنوحة لهم للوصول إلى أداء وإنجاز الأعمال بصورة فاعلة.

أما أقل ممارسات المديرين في هذا البعد، فكانت: كسب تأييد المعارضين من خلال تطويع دعم المؤيدين، وتوفير نظام عادل للمكافآت والحوافز للعاملين بالمدرسة، وهنا يجب على إدارة المدرسة البحث عن جهات داعمة لزيادة الإمكانات المادية والمالية المخصصة للمدرسة، وعلى مدير المدرسة استخدام مبدأ الثواب والعقاب في العمل، كما ينبغي عليه استخدام أساليب دقيقة في مكافأة العاملين معه في المدرسة، وقد اتفقت النتائج مع دراسة محمد (2011)، التي بينت أن الإدارة المدرسية لديها ضعف في إعطاء الحوافز والمكافآت للعاملين معه عند أدائهم لأدوارهم الوظيفية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية للمتغيرات (الجنس، المؤهل الأكاديمي، المسمى الوظيفي، المحافظة التعليمية)؟

أ. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار ت، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة «ت» وفقا لمتغير الجنس

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	قيمة sig	مستوى الدلالة
البعد التحويلي	الذكور	70	2,41	0,551	1,612	0,620	غير دالة
	الإناث	150	2,54	0,563	1,626		
البعد الإداري	الذكور	70	2,49	0,510	1,245	0,903	غير دالة
	الإناث	150	2,58	0,515	1,249		
البعد الأخلاقي	الذكور	70	2,57	0,538	1,365	0,618	غير دالة
	الإناث	150	2,67	0,529	1,357		
البعد السياسي	الذكور	70	2,47	0,507	1,120	0,727	غير دالة
	الإناث	150	2,55	0,502	1,116		

ويتضح من الجدول (11) أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في جميع أبعاد الدراسة، وتعزو الدراسة السبب إلى تشابه ممارسات مديري ومديرات المدارس لأبعاد القيادة الاستراتيجية في مدارسهم؛ حيث أن كلا من مدارس الذكور والاناث تخضع لنفس القواعد والنظم والقوانين نتيجة اتباع النمط المركزي في إدارة التعليم بالسلطنة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أحمد (2011) ودراسة ثابت (2013)، في أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس.

ب. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية؛ تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة وهي كالتالي:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الأربعة تبعا لمتغير المؤهل الأكاديمي

المؤهل لأكاديمي		العدد	البُعد التحويلي	البُعد الإداري	البُعد الأخلاقي	البُعد السياسي
دبلوم	المتوسط الحسابي	17	2.62	2.73	2.74	2.62
	الانحراف المعياري		0.589	0.454	0.514	0,445
بكالوريوس	المتوسط الحسابي	174	2.50	2.54	2.64	2.52
	الانحراف المعياري		0.571	0.528	0.543	0.518
ماجستير	المتوسط الحسابي	29	2.43	2.49	2.60	2.47
	الانحراف المعياري		0.492	0.452	0.486	0.458
المتوسط العام	المتوسط الحسابي	220	2.50	2.55	2.64	2.52
	الانحراف المعياري		0.561	0.514	0.533	0.504

يتضح من الجدول (12) أعلاه، أن متوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في سلطنة عمان للقيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير المؤهل الأكاديمي جاءت بدرجة عالية، وفقا للمعيار المعتمد في الجدول (5)، وكانت المتوسطات الحسابية لحملة الدبلوم هي الأعلى في جميع أبعاد الدراسة، أما حملة الماجستير فجاءت في الحد الأدنى وفي جميع أبعاد الدراسة أيضًا.

ولمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى للمؤهل الأكاديمي

الخبرة الوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة (ف)	قيمة sig	مستوى الدلالة
البعد التحويلي	بين المجموعات	0,453	3	0,151	0,476	0,699	غير دالة
	داخل المجموعات	68,577	216	0,317			
	المجموع	69,031	219				
البعد الإداري	بين المجموعات	0,874	3	0,291	1,103	0,349	غير دالة
	داخل المجموعات	57,048	216	0,264			
	المجموع	57,922	219				
البعد الأخلاقي	بين المجموعات	0,388	3	0,129	0,452	0,716	غير دالة
	داخل المجموعات	61,730	216	0,286			
	المجموع	62,118	219				
البعد السياسي	بين المجموعات	0,260	3	0,087	0,338	0,798	غير دالة
	داخل المجموعات	55,360	216	0,256			
	المجموع	55,619	219				

ويتضح من الجدول (13) أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0,05) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي في جميع أبعاد الدراسة، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة في آرائهم في ممارسة مديري المدارس للأبعاد الأربعة (التحويلي، الإداري، الأخلاقي، السياسي) باختلاف مؤهلاتهم الأكاديمية، وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة محمد (2011)، التي أشارت إلى وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي ولصالح حملة البكالوريوس.

ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة وهي كالتالي:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الأربعة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		العدد	البُعد التحويلي	البُعد الإداري	البُعد الأخلاقي	البُعد السياسي
مساعد مدير مدرسة	المتوسط الحسابي	45	2.53	2.54	2.63	2.49
	الانحراف المعياري		0.580	0.544	0.536	0.488
معلم أول	المتوسط الحسابي	34	2.36	2.34	2.40	2.33
	الانحراف المعياري		0.613	0.553	0.669	0.591
معلم	المتوسط الحسابي	94	2.52	2.59	2.70	2.56
	الانحراف المعياري		0.553	0.499	0.483	0.488
أخصائي	المتوسط الحسابي	47	2.553	2.63	2.69	2.61
	الانحراف المعياري		0.521	0.459	0.477	0.460
المتوسط العام	المتوسط الحسابي	220	2.50	2.55	2.55	2.52
	الانحراف المعياري		0.561	0.514	0.514	0.504

يتضح من الجدول (14) أعلاه، أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في سلطنة عمان للقيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي جاءت بدرجة عالية، وفقا للمعيار المعتمد في الجدول (5)، وكانت المتوسطات الحسابية لوظيفة الأخصائي هي الأعلى في جميع أبعاد الدراسة، أما أقل المتوسطات الحسابية فجاءت في وظيفة المعلم الأول لجمع أبعاد الدراسة.

ولمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الخبرة الوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة (ف)	مستوى الدلالة
البعد التحويلي	بين المجموعات	0,860	3	0,287	0,909	0,438
	داخل المجموعات	68,170	216	0,316		
	المجموع	69,031	219			
البعد الإداري	بين المجموعات	1,955	3	0,652	2,515	0,059
	داخل المجموعات	55,967	216	0,259		
	المجموع	57,922	219			

الخبرة الوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأخلاقي	بين المجموعات	2,487	3	0,829	3,003	0,031*
	داخل المجموعات	59,631	216	0,276		
	المجموع	62,118	219			
البعد السياسي	بين المجموعات	1,735	3	0,578	2,318	0,076
	داخل المجموعات	53,885	216	0,249		
	المجموع	55,619	219			

ويتضح من الجدول (15) أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع أبعاد الدراسة ما عدا البعد الأخلاقي.

وللتعرف على مصادر الفروق بين المتوسطات تبعا للمسمى الوظيفي تم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما يظهر في الجدول (16) التالي:

جدول (16)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على أبعاد القيادة الاستراتيجية تبعا للمسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي		العدد	المتوسط	الفروق بين المتوسطات	الدلالة الإحصائية
البعد الأخلاقي	مساعد مدير مدرسة	معلم أول	45	2,63	0,23327	0,285
		معلم			0,06972-	0,911
		اخصائي			0,06392-	0,952
	معلم أول	مساعد مدير مدرسة	34	2,40	0,23327-	0,285
		معلم			*0,30299-	0,043
		اخصائي			0,29719-	0,101
	معلم	مساعد مدير مدرسة	94	2,70	0,06972	0,911
		معلم أول			*0,30299-	0,043
		أخصّائي			0,00580	1,000
	أخصّائي	مساعد مدير مدرسة	47	2,69	0,06392	0,952
		معلم			0,29719	0,101
		أخصّائي			0,00580-	1,000

ويتضح من الجدول (16) أعلاه أن مصادر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية جاءت في البعد الأخلاقي ولصالح المعلمين، وهذا يدل على سعي إدارة المدرسة لتحقيق جودة الأداء والإنتاج من خلال تعزيز منظومة أخلاقيات العمل وخاصة لدى المعلمين الذي بدوره ينعكس على نمو وتطور المجتمع المدرسي والمجتمع العماني ككل.

د. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة وهي كالتالي:

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الأربعة تبعا لمتغير المحافظة التعليمية

المحافظة التعليمية		العدد	البُعد التحويلي	البُعد الإداري	البُعد الأخلاقي	البُعد السياسي
مسقط	المتوسط الحسابي	80	2.39	2.45	2.517	2.39
	الانحراف المعياري		0.634	0.562	0.619	0.526
البريمي	المتوسط الحسابي	106	2.54	2.58	2.68	2.57
	الانحراف المعياري		0.542	0.512	0.499	0.512
ظفار	المتوسط الحسابي	34	2.67	2,69	2.81	2.69
	الانحراف المعياري		0.360	0.337	0.314	0.345
المتوسط العام	المتوسط الحسابي	220	2.50	2.55	2.64	2.52
	الانحراف المعياري		0.651	0,514	0.504	0.504

يتضح من الجدول (17) أعلاه، أن متوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في سلطنة عمان للقيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير المحافظة التعليمية جاءت بدرجة عالية، وفقا للمعيار المعتمد في الجدول (5)، وكانت المتوسطات الحسابية لمحافظة ظفار هي الأعلى في جميع أبعاد الدراسة، أما محافظة مسقط فجاءت في الحد الأدنى وفي جميع أبعاد الدراسة أيضًا.

ولمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية

الخبرة الوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة (ف)	مستوى الدلالة
البعد التحويلي	بين المجموعات	2,181	2	1,091	3,540	*0,031
	داخل المجموعات	66,850	217	0,308		
	المجموع	69,031	219			
البعد الإداري	بين المجموعات	1,682	2	0,841	3,244	*0,041
	داخل المجموعات	56,240	217	0,259		
	المجموع	57,922	219			
البعد الأخلاقي	بين المجموعات	2,402	2	1,201	4,365	*0,014
	داخل المجموعات	59,715	217	0,275		
	المجموع	62,118	219			
البعد السياسي	بين المجموعات	2,389	2	1,195	4,870	*0,009
	داخل المجموعات	53,230	217	0,245		
	المجموع	55,619	219			

ويتضح من الجدول (18) أعلاه، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية في جميع أبعاد الدراسة.

وللتعرف على مصادر الفروق بين المتوسطات تبعا للمحافظة التعليمية تم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما يظهر في الجدول (19) التالي:

جدول (19)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على أبعاد القيادة الاستراتيجية تبعًا المحارفظة التعليمية

البعد	المحافظة التعليمية		العدد	المتوسط	الفروق بين المتوسطات	الدلالة الإحصائية
جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية	مسقط	ظفار البريمي	80	2,43	0,15594-	0,106
					*0,27887-	0,024
	ظفار	مسقط البريمي	106	2,59	0,15594	0,106
					0,12293-	0,452
	البريمي	مسقط ظفار	34	2,71	*0,27887	0,024
					0,12293	0,452

ويتضح من الجدول (19) أعلاه، أن مصادر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية جاءت لصالح محافظة البريمي، وقد يعود السبب في اهتمام المديرية التعليمية بالمحافظة بتطوير مهارات الإداريين في المدارس بإخضاعهم لدورات تدريبية في مجال القيادة الاستراتيجية؛ حيث نظمت تعليمية البريمي ممثلة في قسم تطوير الأداء المدرسي بدائرة تنمية الموارد البشرية برنامجا تربويا بعنوان «المهارات والأدوار المستقبلية» يستهدف مديري المدارس بالمحافظة في الفترة (8–12 مايو 2016م)، لإكسابهم الخبرات اللازمة للإدارة المدرسية الحديثة، وتنمية مهاراتهم وأدائهم للوصول لمستوى الجودة في العمل؛ حتى يكونوا قادرين على نشر وتطبيق ثقافة منظمية في المؤسسة التربوية (وزارة الإعلام، 2016)، ويتطلب من المحافظات التعليمية أن تحذو حذو محافظة البريمي في تنظيم مثل هذه البرامج التربوية التدريبية لما ظهر له من الأثر الإيجابي في تفعيل ممارسات مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية في مدارسهم.

التوصيات:

لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، توصي الدراسة بما يلي:

في ضوء ما تم عرضه في الأدب النظري عن القيادة الاستراتيجية، وما توصلت له نتائج الدراسة الميدانية، فقد تضمن البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء مديري المدارس في ممارسة القيادة الاستراتيجية، وذلك كما يلي:

1. دعم مديري المدارس الذين يتميزون بخصائص ومهارات القيادة التحويلية في مدارسهم، من خلال تشكيل مجالس استشارية على مستوى المديريات التعليمية في المحافظات، يتم إشراكهم فيها، وإعطاؤهم الثقة، وتشجيعهم على طرح الأفكار والمقترحات.
2. بناء خطط التنمية المهنية داخل المدرسة، عبر تنظيم الملتقيات والندوات وورش العمل واللقاءات العلمية

المختلفة؛ لتبادل الخبرات، وعبر برامج الزيارات المتبادلة مع الأقران على المستوى المحلي، بالإضافة إلى الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية في العمل المؤسسي.

3. مراعاة احتمالات الطوارئ والأزمات التي قد تحدث في خطة المدرسة الاستراتيجية، وإيجاد قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ للتعرف على رؤًى ووجهات نظر مختلفة، وللتحقق من المعلومات، وللحصول على علامات الإنذار من أي تهديد محتمل.
4. العمل على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وذلك بربط العاملين بالمصادر الأساسية للممارسات الأخلاقية؛ كالمصدر الديني، والقيم، والبيئة الاجتماعية، والتشريعات في الخدمة المدنية، وتطبيق نظام التأديب والانضباط، ويتم فيه تحديد الإجراءات التأديبية والجزائية التي توقعها السلطة على مخالفيها.
5. تعزيز العلاقات في البيئة الداخلية، ومع البيئة الخارجية؛ بحيث تسهم في تبادل الخبرات والتجارب، والعمل بمبدأ التفويض، والتعامل مع مقاومة التغيير، بما يخدم أهداف المدرسة المستقبلية.
6. تقديم برامج تحفيزية مادية ومعنوية للعاملين الذين يلتزمون بتحقيق رؤية المدرسة الاستراتيجية، ويقدمون رؤى تطويرية ابتكارية لأعمالهم الوظيفية، فالحوافز والمكافآت من شأنها تعميق الولاء والانتماء للمؤسسة، وإشعار الأفراد بفضلهم في قيامهم بالإنجاز السليم.
7. تبني مبدأ العمل باستقلالية، الذي يُشعر الفرد بأنه فاعل إيجابي، يحقق أهداف المؤسسة مع استثماره هامش الحرية الذي يتوافر له، باستخدام شبكة العلاقات والمعلومات الموجودة بحوزته.

المراجع

أولًا: المراجع العربية

أحمد، أشرف السعيد؛ والفقيه، محمد هادي. (2011). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران. **مجلة التربية – جامعة الأزهر، 146**(1)، 571–615.

تيغزة، أمحمد. (2014). البنية المنطقية لمعامل ألفا كرونباخ ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس. **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية،21**(3)، 637–688.

ثابت، رائد حماد. (2013). **درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية**، (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.

الجرايدة، محمد؛ المسقري، عادل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين. **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4**(3). 396–415.

الجهضمي، محمد بن حميد. (2011). **نظام مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بسلطنة عمان على القيادة التحويلية**، (رسالة ماجستير غير منشورة). مسقط: جامعة السلطان قابوس.

الجهوري، شمسة بنت حمد. (2013). **الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان**، (رسالة ماجستير غير منشورة). مسقط: جامعة السلطان قابوس.

جونز، جاريث وهل، شارلزهل. (2001). **الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي رفاعي، ومحمد عبد العال. الرياض: دار المريخ.

حافظ، فوزي حبيب. (2004). **القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية**. تاريخ الزيارة: 11/ 11/ 2019. / http: / /hafezkpi.com book1.pdf

الدوري، زكريا مطلك؛ صالح، أحمد علي. (2009). **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**. عمّان: دار اليازوردي.

الزغبي، محمد موسى. (2010). **دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

الزهراني، إبراهيم حنش. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم المنظمي «دراسة ميدانية في جامعة أم القرى». **المجلة الدولية للأبحاث التربوية 42**(2). 189–238.

صبري، ماهر. (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. **مجلة الإدارة والاقتصاد 78**. 100–141.

الصيرفي، محمد. (2008). **الإدارة الاستراتيجية**. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

عطاء، شذى شفيق محسن. (2017). أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.

العمري، جمال فواز. (2011). القيادة الاستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية. **مجلة كلية التربية (25)**، 114–133.

عواودة، وليد؛ الزيود، حسين. (1015). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت. **مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 21**(1). 313–358.

غليون، عقيل أبو بكر. (2010). القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال. **المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية – الممارسات والآفاق**، ماليزيا، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

محمد، أشرف السعيد أحمد. (2011). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، 75(2)، 172–245.

المنذري، فايزة بنت ناصر. (2003)، **متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان**. رسالة دكتوراه غير منشورة. مسقط: جامعة السلطان قابوس.

الناصري، طارق كاظم. (2016). ريادة المنظمات في إطار القيادة الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة النفط – شركة المشاريع النفطية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 22(87)، 191–212.

الهنائي، مريم بنت هاشل. (2015). **آليات مقترحة لتفعيل ممارسات الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لدى الطلبة بسلطنة عمان**. مسقط: جامعة السلطان قابوس.

هيوز. ريتشارد. ل. وبيتي، كاترين كولاريللي. (2006). **كيف تصبح قائدًا استراتيجيا**. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.

وزارة الإعلام. (2016). **برنامج تدريبي «المهارات والأدوار المستقبلية لمديري المدارس»**. تاريخ الزيارة: 12/ 11/ 2019، http://5.37.56.186/topics/94/show/114028

وزارة التربية والتعليم. (2018). **الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية**. مسقط، عمان.

وزارة الخدمة المدنية. (2004). **قانون الخدمة المدنية**. مسقط، عمان.

يونس، طارق شريف. (2006). **الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Aydin, M, K, Guclu, N, & Pisapia, J. (2015). The relationship between school principles' strategic leadership actions and organizational learning. *American Journal of Education Studies*, 7(1), 5-25.

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

Hitt, M., A; Ireland, R., D., & Hoskisson, R., E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization - Concepts and cases*, 8 ed, Thomson/ Southwestern. Ohio, USA.

Hughes, Richard L., & Beatty, Katherine. (2005). *Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Organizations Enduring Success*. John Wiley & Sons, Inc, USA.

Kasim, R., S., R. (2010). The relationship of strategic leadership characteristics, gender issues and the transformational leadership among institutions of higher learning in Malaysia, In *Academic and Business Research Institute Conference-Las Vegas 2010 Conference Proceeding*, 10054, 1-14, Academic and Business Research Institute.

Lee, Y., D., & Chen, S., H. (2008). A study of the correlations model between strategic leadership and business execution-an empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan, *In Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia*, 1027-1032.

Morrill, R., L. (2010). *Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges and universities*, Rowman & Littlefield Publishers.

Pisapia, John. (2009). *The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World*, Information Age Publishing, USA.

Ussahawanitchakit, Phaprukr. (2012). Effect of Organizational Learning and Strategic Leadership on Competitive Enviroment as a Moderator, *Journal of International Business and Economic*, 29 (2), 222-240.

Wiraporn, D., and Ariratana, W. (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness, *International conference on education & educational psychology (ICEEPSY 2013), Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 982–985.

Yasin, M., Tahir, L., M. (2013) Strategic Leadership Actions and Success of Leaders in Malaysian and American Universities. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2, 25-30.

ملحق (1): الاستبانة في الصورة النهائية

سلطنة عمان
جامعة السلطان قابوس
قسم الأصول والإدارة التربوية

الفاضل/ـة..... المحترم/ـة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يهدف البحث بعنوان "**القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان**» إلى معرفة واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في مدارس سلطنة عمان، وتعرّف القيادة الاستراتيجية إجرائيا بأنها: «قدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية، وتوضيحها للعاملين والشركاء، من خلال تحفيز الآخرين للإيمان بتلك الرؤية وفهمها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وإيمانًا بأهمية موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، باختيار الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل فقرة من الفقرات الواردة، للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، علمًا بأن البيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تحيات فريق البحث

أولًا: البيانات الشخصية:

النوع الاجتماعي: ○ ذكر ○ أنثى

المسمى الوظيفي: ○ مساعد المدير ○ معلم أول ○ معلم ○ أخصّائي.....

المؤهل الأكاديمي: ○ دبلوم ○ بكالوريوس ○ ماجستير ○ دكتوراه

المنطقة التعليمية: ○ مسقط ○ جنوب الشرقية ○ ظفار ○ البريمي

ثانيًا: فقرات الاستبانة:

أولًا: البعد التحويلي: يبرز درجة ممارسة مدير المدرسة في بناء الرؤية الواضحة، وحفز وحشد العاملين نحوها، والعمل على قيادة التغيير باتجاه تحقيق الميزة التنافسية

يقوم مدير المدرسة بـ:

م	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
1	يوضح أهمية رؤية ورسالة المدرسة للعاملين بها			
2	نشر روح الإبداع والابتكار بين العاملين			
3	الاهتمام بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين			
4	المشاركة في تشكيل أفكار جديدة لتطوير الأداء المدرسي			
5	بث روح الثقة بينه وبين العاملين معه			
6	تحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء			
7	تشجيع العاملين على المثابرة والمبادرة في أداء أعمالهم			
8	تشجيع العاملين على التحدي في حل المشكلات والقضايا التي تواجههم			
9	تعزيز التزام العاملين بالأهداف الاستراتيجية للمدرسة			
10	تشجيع العاملين على النظر للمشكلات من عدة زوايا			
11	مساعدة العاملين على استثمار الفرص المتاحة في تحقيق النجاح المدرسي			

ثانيًا: البعد الإداري: ويبرز قدرة ومهارة مدير المدرسة على قيادة التغيير، وتمكين الأعضاء، وبناء فرق العمل لإنجاز الأهداف

يقوم مدير المدرسة بـ:

م	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
1	متابعة التزام العاملين بقواعد ولوائح العمل			
2	تقويم أداء العاملين بشكل مستمر			
3	تحمّل مسؤولية قراراته وما ينتج عنها			
4	تحديد أطر زمنية لإنجاز المهام والأعمال المدرسية			
5	توفير فرص التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة			
6	اتخاذ إجراءات تصحيحية عند تدني الأداء المدرسي			
7	نشر روح الفريق والعمل الجماعي بالمدرسة			
8	ربط خطط العمل برؤية وقيم المدرسة			
9	تخصيص الموارد والتجهيزات اللازمة لتسهيل عمل العاملين بالمدرسة			
10	وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المدرسة			
11	تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار			
12	تطوير خطط طوارئ بديلة للحالات الطارئة أو المتغيرات المفاجئة			

ثالثًا: البعد الأخلاقي: منظومة القيم ومبادئ السلوك أو التصرف التي ينتهجها مدير المدرسة في بيئة العمل

يقوم مدير المدرسة بـ:

م	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
1	التعامل بصدق وأمانة مع العاملين			
2	تعزيز الثقة والقيم الحميدة بين العاملين			
3	احترام خصوصية جميع العاملين			
4	الاحتفاظ بالسرية في معالجة القضايا والمشكلات المدرسية			
5	مساعدة العاملين على الالتزام بعهودهم ووعودهم			
6	تمثيل نفسه كقدوة ومثل أعلى بالمدرسة			
7	تقديم وعود واقعية يمكن إنجازها والإيفاء بها			
8	كسب ولاء العاملين معه			

م	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
9	الاهتمام بالعدالة والمساواة بين جميع العاملين			
10	وضع المصلحة العامة للمدرسة قبل المصلحة الذاتية			
11	احترام رأي الآخرين في بيئة العمل المدرسي			

رابعًا: البعد السياسي: ويبرز في استخدام مدير المدرسة قدرته على التأثير والإقناع، وكسب وتأييد يقوم مدير المدرسة بـ:

م	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
1	توفير مناخ تنظيمي يتميز بالشفافية في العمل			
2	بناء علاقات فعالة مع أشخاص ذي التأثير والنفوذ في المدرسة			
3	الاحتفاظ بعلاقات قوية مع المشرفين (التربويين والإداريين)			
4	توفير نظام عادل للمكافآت والحوافز للعاملين بالمدرسة			
5	الاتصال الفعال مع العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي			
6	إنجاز خطط تطوير بيئة العمل بمساعدة المسؤولين وأولياء الأمور			
7	استخدام تأثيره الشخصي على العاملين لتحقيق أهداف المدرسة			
8	التفاوض والتفاهم مع العاملين لإنجاز العمل المدرسي			
9	مساندة الآخرين لضمان حل وسط في حالات الاختلاف			
10	تحريك العاملين من الإذعان إلى الالتزام			
11	كسب تأييد المعارضين من خلال تطويع دعم المؤيدين			
12	توضيح امتيازات العمل بالمدرسة			

مع جزيل الشكر والامتنان

تاريخ التسليم: 2019/9/15

تاريخ استلام النسخة المعدلة: 2020/4/8

تاريخ القبول: 2020/4/16