

Received on (08-02-2023) Accepted on (29-03-2023)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.5/2024/6>

"The degree of strategic leadership practice by principals of Palestinian secondary schools in the southern governorates from the point of view of their teachers".

Sanaa Musa Faraj Allah^{*1}, Basam Abo Hasheesh^{*2}

College of Education - Al-Aqsa University^{*1,2}

*Corresponding Author sanaa.mousaf@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the degree of the practice of strategic leadership by principals of Palestinian secondary schools in the southern governorates from the point of view of their teachers. The study followed the descriptive analytical approach. Random stratification of teachers who teach in secondary schools in the southern Palestinian governorates. Statistically significant differences due to the educational qualification variable, and the differences were in favor of postgraduate studies. The study recommended a set of recommendations, the most important of which were: The need for the Palestinian Ministry of Education to adopt the dimensions of strategic leadership, while working to disseminate ideas related to how to apply them in all schools, especially secondary schools.

Keywords: strategic leadership, schools principals.

درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر معلميه

سناء موسى فرج الله 1، بسام محمد أبو حشيش 2

كلية التربية - جامعة الأقصى 1,2

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر معلميه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة والتي بلغ مقدارها (407) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المعلمين الذين يقومون بالتدريس في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإستراتيجية عالية في جميع أبعاد البحث، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، كما وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكان من أهمها: ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتبني أبعاد القيادة الإستراتيجية، مع العمل على نشر الأفكار المتعلقة بكيفية تطبيقها في كافة المدارس وخاصة المدارس الثانوية. كلمات مفتاحية: مديري مدارس الثانوية – القيادة الإستراتيجية.

المقدمة:

لقد ساهمت الثورة المعلوماتية الهائلة والضخمة، بالإضافة إلى التطورات التقنية والتكنولوجية الكبيرة التي حدثت وما زالت تحدث في عالم اليوم أدت إلى جعل عالم اليوم يعيش ضمن سلسلة كبيرة من التحولات والتغيرات الهائلة والعلاقة والضخمة والمتنوعة والمتسارعة، مما أدى إلى المساهمة في زيادة نسبة التعقيد في عمليات قيادة وإدارة المنظمات بشكل عام، والمنظمات التربوية بشكل خاص، كما أنها ساهمت في تعدد وتنوع الأدوار الملقاة على تلك القيادات.

إن المنظمات التربوية بشكل عام، والمدارس الثانوية بشكل خاص تحظى بمكانة عالية وكبيرة بين كافة المؤسسات الخدمانية في أي مجتمع، كما أنها تحتل موقع الصدارة بين كافة هذه المؤسسات، حيث تكمن أهميتها في أنها تساهم في إعداد الإنسان من جميع الجوانب، وذلك عن طريق تنمية وتعزيز وتطوير العقول البشرية وتهيتها لكي تواجه عصرًا مليئًا بالتحديات والصعوبات والتعقيدات والتطورات المتلاحقة، بالإضافة إلى العمل على استثمار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة من أجل خدمة المجتمع الذي يعيشون فيه (أبو شمالة، 2020: 1).

ويساهم الحجم الكبير لهذه المنظمات التربوية، بالإضافة إلى زيادة أعداد الأشخاص الموظفين فيها، وتنوع وتعدد الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، مع تنوع الأهداف المطلوب تحقيقها وإنجازها، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة انفتاح هذه المؤسسات وزيادة اتصالها بالمنظمات الأخرى، كما يعتبر ذلك من أهم التحديات والصعوبات والمشكلات التي تواجه تلك المنظمات وتحد من تفوقها، الأمر الذي دفع إلى ضرورة البحث عن عدد من التغيرات في أنماط وأساليب إدارة تلك المنظمات وعملياتها، وذلك من أجل الحفاظ على ديمومتها واستمراريتها وفعاليتها، حيث تعتبر المدرسة المتبعة للنمط التقليدي في الإدارة غير قادرة على الانسجام مع تلك التغيرات التكنولوجية والتقنية الهائلة، ومن هنا ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة وجود قيادة قوية وفاعلة لديها المقدرة على التعامل مع تلك التغيرات ومواجهتها ومواكبتها، والتعامل معها بكفاءة وجودة وفعالية كبيرة (الفقأوي، 2018: 22).

وتعد المدارس الثانوية من أهم المؤسسات التربوية التي تلعب دورا هاما في بناء المجتمعات وذلك من خلال مساهمتها في إنشاء الأفراد وتهيئتهم لكي يكونوا أفراداً صالحين، قادرين على العطاء، مساهمين في تنمية وتقدم وتطوير المجتمع، وهذا لن يحدث إلا من خلال اتباعها لعدد من الأساليب والأنماط التربوية والتعليمية الجيدة، ومن الملاحظ أن أدوار المدرسة قد تعاضمت بشكل كبير عبر الزمن، وهذا يرجع ويعود إلى التغيرات الثقافية والاجتماعية الهائلة والتسارع العلمي الكبير والتطور التكنولوجي الملموس، لذلك أصبحت المدارس تواجه تغيرات وتحديات وصعوبات في وظائفها وفي أداء أدوارها، حيث أصبحت المدارس تلعب دوراً أساسياً ورئيسياً في تقدم المجتمعات وتطورها، وهذا بسبب جهودها وأعمالها الفعالة التي تقوم بها، كما أنها تساهم في إنشاء وإيجاد جيل جديد مثقف وواع قادر على التعامل مع بيئة متقدمة ومتطورة، ولذلك فإن كافة الأنظمة التربوية بلا استثناء أولت المدرسة اهتماماً كبيراً، وذلك لدورها الفعال والكبير في بناء الأجيال المتتابعة والمتتالية، بالإضافة إلى استثمار واستغلال طاقاتهم وتوجيهها وتهيئتهم للمستقبل (الطلاع، 2021: 2).

إن نجاح الإدارة المدرسية في الوصول إلى أهدافها يعتمد بشكل أساسي وكبير على طبيعة ونوعية العلاقات السائدة بين مدير المدرسة وكافة العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى اعتمادها على شخصية مدير المدرسة، ومدى قدرته واستطاعته على توظيف كافة امكانياته، وقدراته المهنية، حيث يجب على المدير أن يولي اهتماما كبيرا لكافة الموارد البشرية في مؤسسته، وهذا لن يكون إلا من خلال اتباع المدير لنمط وأسلوب قيادي يتسم بالاهتمام بكافة العاملين في المدرسة وخاصة المعلمين، ويساهم من خلاله على العمل على توفير مجموعة لانهائية من الفرص الملائمة والمناسبة لنموهم المهني، بالإضافة إلى مساعدتهم على حل مشكلاتهم الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى العمل على اشعارهم بالرضا والسعادة في حياتهم المهنية والوظيفية (العبرية، 2017: 3).

كما أن نجاح القيادة المدرسية في أداء أعمالها ومهامها ومسؤولياتها يعد نجاحاً للنظام التربوي بكل عناصره وجوانبه، وهذا من منطلق أن قائد المدرسة هو الشخص المسئول عن تنفيذ كافة السياسات والإجراءات والإستراتيجيات والبرامج التي تضعها وزارة التربية والتعليم، كما أنها هي الجهة المسئولة عن تحقيق كافة الأهداف المرسومة والمطلوبة و أحداث التقدم والنجاح المرغوب فيه، كما وتعتبر هي الجهة الوحيدة القادرة على قيادة كافة العمليات والنشاطات بفاعلية وكفاءة كبيرة وذلك من أجل الوصول إلى الإنجازات في كافة مجالات العمل المدرسي، فيعتبر مدير المدرسة المتميز مطالب بالتمتع بقدرات ومؤهلات قيادية وإدارية هامة تسهل عليه البحث عن أفضل الطرق والوسائل التي تساهم في إحداث التميز في الأداء، وذلك لكي يكون باستطاعة مدرسته مواجهة ومواكبة تطورات وتحديات ومظاهر العصر الجديدة (السلمي والكيرعاني، 2022: 534).

وتعد القيادة عاملاً هاماً وإساسياً وضرورياً في نجاح المؤسسات، وذلك على اعتبار أنها جوهر وأساس لكافة العمليات الإدارية في جميع المؤسسات بلا استثناء، فلا يمكن الاستغناء عنها، حتى تم تشبيهها بمثابة الروح بالنسبة لجسد الإنسان، كما أن القيادة الفاعلة والمميزة تحتل مكانة هائلة في كافة جوانب ومكونات العمليات الإدارية وذلك لأنها تؤثر بشكل كبير على جميع مكونات المؤسسات الإدارية، بالإضافة إلى تأثيرها على المجالات الإنسانية في المنظمات، وفي تحديد طريقة وكيفية التعامل مع كافة المرؤوسين، وذلك على اعتبار أن القادة هم القدوة الحسنة لكافة مستويات التنظيم، وهم من يؤثرون في الآخرين من أجل تحقيق وإنجاز الأهداف المرسومة والمرجوة (الطلاع، 2021: 3).

إن عالم اليوم المتسم بالتنوع والتجديد والتقدم والتطور العلمي والتقني والتكنولوجي، يحتاج إلى جهود كبيرة من شأنها المساهمة في تحديد الطريقة والكيفية التي يتم من خلالها مواكبة هذا التقدم والتنوع الهائل، مع تحديد كيفية مواجهة كافة الصعوبات والعقبات، كل ذلك ساهم في دفع جميع المنظمات التربوية بشكل عام، والمدارس الثانوية بشكل خاص إلى البحث عن أنماط وأساليب قيادية حديثة تضمن لها التقدم والتطور والنمو والازدهار والاستمرار، ويعتبر نمط القيادة الإستراتيجية أحد أهم هذه الأنماط والأساليب القيادية الحديثة التي تضمن للمنظمات التربوية إنجاز أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

ويعد مصطلح القيادة الإستراتيجية من المصطلحات القيادية الحديثة والهامة التي زاد الإقبال على استخدامها والاهتمام بها في الأونة الأخيرة، وذلك لأن هذا المصطلح يدعم تنفيذ الإستراتيجيات المصممة بفاعلية كبيرة في منظمات الاعمال، وهذا من أجل متابعة ومواكبة التغييرات الهائلة الحادثة في بيئات الأعمال على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى مواجهة التعقيدات والمنافسة الشديدة (السنهوتي، 2022: 222).

كما أن أسلوب القيادة الإستراتيجية يعني امتلاك رؤية جلية وواضحة، بالإضافة إلى امتلاك توجهات نحو المستقبل، وقدرة كبيرة على التأثير في نمط الثقافة التنظيمية السائد في المنظمة، والقدرة على اتخاذ وسن وتنفيذ القرارات الإستراتيجية، مع المساهمة في المحافظة على تحقيق التوازن والاستقرار داخل المنظمات، ومساعدتها على إعادة تنظيم وترتيب أوضاعها بطريقة تمكنها من التعامل مع الصعوبات والعراقيل والمشكلات التي قد تواجهها وتحد من تقدمها مستقبلاً، مما يؤدي إلى دفعها نحو النجاح (احمد، 2021: 624).

ولقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث الحديثة على أهمية القيادة الإستراتيجية ودورها الكبير في تطوير وتنمية وتحسين أداء المنظمات وأداء العاملين فيها، ومن هذه الدراسات دراسة المزروعى (2022): والتي بينت أن درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية من قبل مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة جاءت بدرجة عالية، ودراسة أبو الوفا وآخرون (2021): والتي بينت أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية من قبل مدراء مدارس التعليم الأساسي من خلال وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، ودراسة بن محمد (2021): التي بينت وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والاستقامة التنظيمية، ودراسة بودهم وصالح (2021): التي بينت وجود درجة بنسبة متوسطة لممارسات القيادة الإستراتيجية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، ودراسة اللواتية وآخرون (2021): التي بينت أن

درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة الإستراتيجية قد جاءت بدرجة كبيرة في جميع أبعاد البحث، ودراسة (Alex & Yan, 2021): والتي بينت أن معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية كانوا بحاجة إلى إعطاء المزيد من الاهتمام لأسلوب القيادة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنهم حاولوا تكييف نموذج القيادة الإستراتيجية وفقاً لوتيرتهم الخاصة، ودراسة بيت وبيت (Bett & Bett, 2021): التي بينت انه يجب على مدير المدرسة استخدام أسلوب القيادة الإستراتيجية والتي تسهل المسؤولية الجماعية من أجل إيجاد بيئة مواتية للتعليم والتعلم، ودراسة نيفو- شو (Nuevo-Chow, 2021): التي بينت البحث إلى أن عمداء الجامعات الخاصة في كاليفورنيا قادة ذوي كفاءة عالية في تطبيق القيادة الإستراتيجية، ودراسة أوزديمير (Özdemir et al., 2020): والتي بينت وجود علاقة إيجابية كبيرة بين جميع أبعاد مهارات القرن الحادي والعشرين للمسؤولين التربويين وسلوك القيادة الإستراتيجية. ودراسة أكار ودالجيك (Ucar & Dalgic, 2021): التي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين خصائص القيادة الإستراتيجية لمديري المدارس ومستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين.

مشكلة البحث:

يعتبر مدير المدرسة الثانوية هو الركيزة الأساسية في نجاح العملية التعليمية، وذلك من خلال الأدوار الهامة التي يلعبها في تحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية، وذلك لأنه يؤثر بشكل كبير وواضح وملحوس على سلوكيات كافة العاملين في المدرسة من جميع الجوانب سواء في اتجاهاتهم أم توجهاتهم الفكرية أم علاقاتهم مع الآخرين ونشاطاتهم، كما وتساهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنها تساهم في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية وتحقيقها بفاعلية كبيرة، وهذا ما أشارت إليه دراسة احمد (2021)، ودراسة جالودي والشرمان (2021)، ودراسة أبو الوفا وآخرون (2021) ودراسة الأسمرى (2017) ودراسة الحوري (2020)، ودراسة الرشيدى (2020)، ودراسة الحارثي (2019)، ومن خلال عمل أحد الباحثين في مجال الاشراف التربوي لسنوات طويلة في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية سابقا، لاحظت وجود قصور في ممارسات القيادة الإستراتيجية من قبل مدراء المدارس الثانوية، ولعل ذلك يرجع إلى قلة المعلومات المتوفرة حول القيادة الإستراتيجية أو قلة الوعي أو إن ممارسة هذا النمط القيادي يحتاج إلى وقت وجهد كبير ومال، ونظرا لندرة الدراسات التي تتناول القيادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية فقد ظهرت الحاجة الكبيرة إلى تسليط الضوء على مشكلة البحث الحالية والتي تتلخص في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات البحث التالية: الجنس والمؤهل العلمي؟

أهداف البحث:

البحث الحالي يهدف إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمهم.
 2. الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات العينة المبحوثة لدرجة ممارسة مديري الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية وفقا للمتغيرات التالية الجنس والمؤهل العلمي.
- أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في أنه قد يستفيد منها كل من الفئات التالية:
1. مديرو المدارس وذلك من خلال تعرفهم على أسلوب ونمط جديد وحديث من اساليب القيادة وهو أسلوب القيادة الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم لأعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

2. المسؤولون عن العمليات التربوية والتعليمية وذلك من خلال تعريفهم بنمط وأسلوب جديد من أنماط القيادة، وهو القيادة الإستراتيجية التي قد تساهم في تطوير وتنمية أداء مدرّاء المدارس وذلك من أجل المساهمة في تغيير الرؤية القديمة التي لم تعد قادرة على مواكبة مجتمع ما بعد الحداثة ذي التغيير السريع.
 3. المشرفون التربويون الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم، والذين يشرفون على العملية التربوية والتعليمية، مما يساهم في تطويرها وتقديمها ورقيتها.
 4. الباحثون في مجالات الإدارة التربوية وذلك عن طريق تشجيعهم على إعداد دراسات مشابهة لهذه البحث.
- فروض البحث:** البحث الحالي يسعى إلى تأكيد الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:**

1. **القيادة:** هي عبارة عن تلك النشاطات التي يقوم به مديرو المدارس الثانوية ويهدفون من خلالها إلى العمل على استمالة موظفيهم للتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة المرسومة، عن طريق اقناعهم بأهميتها فيتعاملون معا بشكل كبير يضمن تماسكهم وترابطهم وسيرهم في الاتجاه الذي يحافظ على تكامل عملهم.
2. **القيادة الإستراتيجية:** ذلك النمط والأسلوب القيادي الذي يتبعه مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين في جميع ممارساتهم ونشاطاتهم، والذي عن طريقه يتم استثمار كل من رأس المال البشري والمادي المتواجد والمتوفر في البيئة المدرسية وذلك من أجل المساعدة في تطور وتقدم وتحسين المدرسة، وتقاس تلك الممارسات من خلال الدرجة التي يحصل عليها المدير في استبانة القيادة الإستراتيجية الذي أعدت وصممت من قبل الباحثان لهذا الغرض.

حدود البحث:

1. الحد الموضوعي: اقتصر هذا البحث على التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر معلميه.
2. الحد المكاني: اقتصر هذا البحث على المحافظات الجنوبية لفلسطين.
3. الحد المؤسسي: اقتصر هذا البحث على المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. الحد البشري: تم تطبيق البحث على عينة من معلمي المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. حد الزمان: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول لعام (2022-2023) م.
6. لتحديد إمكانية تعميم نتائج الدراسة على صدق وثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة التي قام الباحثان بإعدادها وتطويرها، وتمثلت بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية.

الإطار النظري:

لقد لوحظ في السنوات الأخيرة وجود عدد كبير من التحولات الأساسية والرئيسية في عدد كبير من الجوانب من أهمها الانتقال من السيطرة على الطبيعة إلى تحقيق التناغم والتناسق معها، والانتقال من الاستقلالية التامة إلى الاهتمام المتبادل، والانتقال من نظام المنافسة إلى تحقيق التعاون، ومن السلطة إلى التعاون والمشاركة، ومن الانغلاق الشديد إلى الانفتاح الذهني والاجتماعي، ومن

إيمان الفرد بقدراته واستغنائها بها عن الآخرين إلى الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين كل ذلك أدى إلى ضرورة وجود نمط قيادي يساهم في ترتيب كافة هذه التحولات وغيرها المتنوعة.

مما سبق نستطيع أن نستدل على ضرورة وجود قيادة حكيمة قادرة على تنظيم كافة أمور المجتمعات البشرية، كما أنه يجب على هذه المجتمعات البشرية أن تعمل بجد وكفاءة عالية لكي توفر قيادات قوية تمتلك القدرة على تنظيم وترتيب كافة أمورها ومصالحها، وذلك يرجع إلى الأدوار الهامة والفاعلة التي تلعبها وتقوم بها القيادة في حياة تلك المجتمعات البشرية، كما أنها تعتبر حلقة الوصل الأساسية بين الموظفين وبين الخطط والتصورات المستقبلية التي ترسمها المنظمات، بالإضافة إلى أنها تعد البوتقة التي تنصهر وتذوب داخلها كافة المفاهيم والقوانين واللوائح والإستراتيجيات والتشريعات والسياسات، كما أنها تلعب دوراً هاماً في المساهمة في دعم كافة القوى والجوانب الإيجابية في المنظمة وتساهم في التقليل من الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسهل على المنظمات الوصول إلى الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى أنها تساهم في الحد من المشكلات وتزيد من السيطرة عليها وحلها (عاشور، 2021: 21).

مفهوم القيادة الإستراتيجية:

تعتبر القيادة الإستراتيجية من أهم المفاهيم التي تم ذكرها في الأدبيات الإدارية حديثاً، كما ويرجع أصل هذا المفهوم إلى النظم الحربية، لكن من الجدير ذكره هو أن عالم منظمات الاعمال أعطت هذا المفهوم اهتماماً استثنائياً هائلاً في الأونة الأخيرة أكثر من أي وقت سابق، ولعل السبب في ذلك يكمن في التغييرات البيئية الهائلة والمتسارعة على الصعيد العالمي، بالإضافة إلى زيادة نسبة مستويات التعقيد في المنظمات، كما ويؤكد البعض على أن مفهوم القيادة الإستراتيجية تبع ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعدة سنوات (الجهني، 2018: 35).

وتعرف القيادة الإستراتيجية بمجموعة من التعريفات ومن أهم هذه التعريفات:

يعرفها الوادي والشعار (2021: 37) بأنها "عبارة عن ذلك الخليط المتكون من عدد من عمليات التأثير والتحفيز، والرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والحالة المرتكزة على عدد من الأسس والخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى النظرة المستقبلية طويلة الأمد، وذلك من أجل العمل على زيادة نسبة المرونة والدعم والتشجيع، بالإضافة إلى العمل على مساندة الآخرين من أجل إيجاد التغييرات الإستراتيجية الضرورية والهامة والمطلوبة في المنظمات وذلك من أجل زيادة القدرات التنافسية وإنجاز الأهداف المطلوبة بعيدة المدى الخاصة بالمؤسسات".

وتعرفها اللواتية (2021: 132) بأنها "عبارة عن نوع من أنواع القيادة، وهي أسلوب متعدد المهمات والوظائف، كما أنها تشترط بضرورة امتلاك المدرسة على رؤية مستقبلية واضحة وجزلية، تساهم في التأثير على الثقافة التنظيمية للمدرسة، وتعمل على توجيه وإرشاد الآخرين، وتساعد في صناعة قراراتها في بيئات تتسم بالغموض وعدم التأكد، بالإضافة إلى أنها تعمل على تعزيز ودعم وتشجيع الممارسات الأخلاقية اللازمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة".

ويعرفها الحارثي (2019: 136) بأنها عبارة عن قدرة القائد الهائلة على تحديد التوجهات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بين كافة المؤسسات المنافسة لها، وذلك عن طريق استثمار جميع الموارد المتاحة. ويعرفها الباحثان: "بأنها عبارة عن ذلك النمط والأسلوب القيادي الذي يتبعه مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين في جميع ممارساتهم ونشاطاتهم، والذي عن طريقه يتم استثمار كل من راس المال البشري والمادي المتواجد والمتوفر في البيئة المدرسية وذلك من أجل المساعدة في تطور وتقدم وتحسين المدرسة، وتقاس تلك الممارسات من خلال الدرجة التي يحصل عليها المدير في استبانة القيادة الإستراتيجية الذي أعدت وصممت من قبل الباحثان لهذا الغرض".

أهمية القيادة الإستراتيجية:

يرى خليل وآخرون (2017: 131) أن نمط القيادة الإستراتيجية هو نمط مهم بشكل كبير، وتظهر أهميتها في عدد من النقاط الرئيسية والتي تتمثل في إنشاء وإيجاد ثقافة تنظيمية على قدر كبير من الكفاءة والتميز، كما أ أهميتها تبرز من خلال تمتعها بقدر كبير من المرونة ومقدرتها الهائلة على مواجهة ومتابعة التغييرات المتسارعة والمشاركة في ادارتها، بالإضافة إلى أنها تلعب دورا هاما في تنمية وتحسين كافة الجوانب الإيجابية في المؤسسات، مع مساهمتها في التقليل والحد من الجوانب السلبية، مع العمل على السيطرة والتحكم في كافة المشكلات والصعوبات وإيجاد حلول جوهرية لها، وبذل جهود كبيرة تعمل على حسم الخلافات والترجيح بين الآراء والتقريب بين وجهات النظر المختلفة.

بينما ترى اللواتية وآخرون (2021: 133) ان القيادة الإستراتيجية في المنظمات التربوية تزيد من قدرات القادة على تحديد الآليات المناسبة للتعامل مع التحديات والصعوبات والمشكلات، وذلك عن طريق العمل على إيجاد حلول إستراتيجية قادرة على التعامل مع كافة التوجهات المستقبلية، كما أنها تساهم في زيادة الاهتمام براس المال البشري وتطويره وتشجيعه على الابتكار وتدريبه من أجل القيام بمهام حاسمة تساهم في دعم وتطور العملية التربوية، وذلك على اعتبار أنه أهم مورد من موارد المنظمات.

ويرى الباحثان أن أهمية القيادة الإستراتيجية تتمثل في أنها تجعل مدراء المدارس الثانوية أكثر قوة وتميزا وفعالية ومقدرة على التعامل مع الأوضاع الحالية في المدارس، بالإضافة إلى جعلهم يمتلكون تصورات مستقبلية لمدارسهم مما يزيد من تطور وتقدم هذه المدارس، كما أن القيادة الإستراتيجية تجعل مدراء المدارس يتعاملون مع رؤوسهم بطريقة أكثر انسيابية ومرونة مما يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة أكثر من رائعة وبسرعة كبيرة، وربما يتم تحقيق هذه الأهداف بطريقة تفوق توقع الجميع وبالتالي تحصل المدرسة على مكانة وترتيب عال بين المدارس.

دوافع الحاجة إلى القيادة الإستراتيجية:

ترى Wool (2021) أن هناك حاجة ماسة تدفع إلى ضرورة تبني مبادئ القيادة الإستراتيجية وهذه الحاجة تتمثل في قدرة القيادة الإستراتيجية على المساهمة في إيجاد وتوفير القادة الإستراتيجيين المنفتحين على الأساليب الفكرية الجديدة، القادرين على دعم وتنفيذ الرؤى الشاملة، بالإضافة إلى مساهمتها في سن واتخاذ القرارات واللوائح السليمة والمحسوبة، ومساهمتها في التعرف على الآلية والطريقة التي تعمل على الحد من المخاطر ومنع حدوثها وتخفيفها، مع البحث باستمرار عن طرق للتحسين والتطوير والتقدم، كما أنها تشجع وتدعم التفكير الموضوعي والحيادي الذي يدعم الرؤية الشاملة، بالإضافة إلى عملها على دعم وتعزيز سبل الوحدة والتعاون داخل المنظمات أو فيما بينها، وتساهم في إيجاد سياسة الالتزام بين كافة العاملين داخل المنظمات، وتساهم في التأكد من الوضوح التام حول المهام والأهداف.

ويرى الباحثان أن كافة المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية بحاجة إلى تطبيق أسلوب القيادة الإستراتيجية في الإدارة وذلك لعدة اسباب من أهمها: الإلمام بالتغيرات التكنولوجية والتقنية ومواكبتها والاستفادة منها بأقصى درجة، بالإضافة إلى الاستعداد للمستقبل من خلال إعداد الخطط الإستراتيجية، والاستعداد لمواجهة التحديات والصعاب والمشاكل المستقبلية، كما أن القيادة الإستراتيجية تساهم في استغلال واستثمار كافة موارد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتساعد في اتخاذ القرارات السليمة بطريقة موضوعية وحيادية لتحقيق مصلحة المؤسسة، كما أن هذا النمط القيادي يساهم في اكتشاف طاقات ومهارات المرؤوسين وذلك من خلال إشراكهم في العمل والأخذ بأرائهم مما يشعرهم بأهميتهم وقيمتهم وبالتالي يعملوا بجد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

معوقات تطبيق القيادة الإستراتيجية:

توجد العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق القيادة الإستراتيجية ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

■ ضعف وجود بؤرة التركيز: بعض المنظمات تقتصر إلى التركيز في عمل ما أو مهمات معينة، حيث تحاول جاهدة على أن تقدم كل شيء لكافة الأفراد، ومما يؤدي إلى فشل القادة في الاختيار الصحيح بين القرارات أو حتى اتخاذها، وهذا الضعف يؤثر

بطريقة سلبية على تركيز وأداء الموظفين داخل المؤسسة، مما يدفعهم دفعهم إلى الإحساس بأنهم معرضون لضغوط كبيرة وشديدة وقاسية عليهم من ناحية الوقت المتاح، كما أنهم مجبرون على القيام بتجاوز حدود الممكن في العمل، مما يؤدي إلى فقدهم الإحساس بما سينتج عن جهد مبذول.

■ الخطأ غير مترابطة: حيث في كثير من الأحيان قد لا يوجد توافق بين ما يفعله العاملين والإدارات والأقسام الوظيفية، وبين استراتيجيات المؤسسة المطلوبة وقد لا يتواءم معها. حتى في ظل وجود فهم مشترك للاستراتيجية، فيعتبر من الصعب اختيار البدائل المتوافقة مع هذا الفهم. فهنا يمكن القول: إن الخطأ الإستراتيجية نفسها ليست في نهاية المطاف سوى خطأ، وتكمن الإستراتيجية الفعلية للمؤسسة في القرارات والخيارات التي يتبناها أعضاؤها أثناء مرحلة تطبيق الخطأ، فينجحون أو يفشلون في تطبيقها.

■ المدى المحدود: حيث يركز معظم القادة كل جهودهم من أجل تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف المطلوبة من خلال فترة زمنية قصيرة، وذلك غالبا ما يكون على حساب قابلية التطبيق على المدى الزمني الطويل، ولذلك يشعر العديد من المدراء التنفيذيين المشاركين بضغوط هائلة وكبيرة تدفعهم إلى تقديم أرقام تتعلق بالإنجازات على المدى الزمني القريب. (Richard, & Beatty, 2005: 14-17).

ويرى الباحثان أن معوقات القيادة الإستراتيجية متنوعة ومتعددة ولعل من أهمها جهل الكثير من مدراء المدارس بهذا النوع من القيادة، ويرجع ذلك لحدوث هذا المفهوم ولا تتوفر لديهم الدراية الكاملة بكيفية تطبيقه، كما أن هناك مجموعة من مدراء المدارس الثانوية يخشون من التجديد والابتكار والإبداع وذلك لأنه يحتاج إلى جهود كبيرة، ووقت ومال، كما أنهم يحرصون على الوصول إلى تحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن، ومن ثم الوصول إلى النتائج التي يبيغونها، بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من مدراء المدارس لا يثقون بقدرات ومهارات وإمكانيات المعلمين الآخرين لذلك لا يحاولون إشراكهم في العمل، أو إسناد بعض المهمات عليهم، أو الأخذ بأرائهم.

خصائص القيادة الإستراتيجية:

يرى غازي (2022: 12-13) أن نموذج القيادة الإستراتيجية يتطلب وجود عدد كبير من الخصائص والسمات والصفات، ويعود السبب في ذلك إلى إنه يجب القائد الإستراتيجي المشاركة في كل العمليات والمهام والجهود التي تحدث داخل المنظمات، كما يجب عليه أن يكون عنصرا مؤثرا وفاعلا في تلك العمليات، كما أنه يجب الإشارة إلى أن الخصائص الأساسية المطلوب توفرها في القيادة الإستراتيجية تؤكد على ضرورة توفر مهارات وإمكانيات وقدرات، كما أنها تؤكد على قدرة القائد التنظيمية وفيما يلي عرض لأهم خصائص القيادة الإستراتيجية:

1. اكتشاف المعرفة والأفكار:

إن القائد الإستراتيجي بحاجة كبيرة وماسة إلى أن يكون قادرا على التعامل وإدارة المواقف الشديدة التعقيد، وذلك لكي يتوصل إلى أفضل الحلول التي تساعد في المضي قدما نحو الأمام، لذلك يعتبر الفضول من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد فيما يخص الخيارات المتوفرة، كما أنه يتوجب عليه يمتلك القدرة على مهارة طرح الأسئلة ومن ثم الوصول إلى عدد من الخيارات الهامة، بالإضافة إلى أن سمة الفضول تعد من السمات الهامة والمشجعة للقيادة الإستراتيجية وذلك من أجل المساهمة في تحقيق مستويات عالية من الأداء وبالتالي يكونوا أفضل من غيرهم، كما أن هذا يساعدهم في زيادة معدلات الإنتاج، ويعتبر القائد الإستراتيجي المتميز هو الذي يمتلك اهتماما وفضولا كبيرا نحو منظمته وعمله، فعندما يمتلك القائد الإستراتيجي أشياء متنوعة وجديدة فانه يحصل على مستويات عليا في القيادة، كما أن هذه الخاصية تزيد من تقوية الروابط بين القائد الإستراتيجي والآخرين.

2. التحول الإستراتيجي:

يحتاج القائد الإستراتيجي إلى أن يكون واسع الحيلة والدهاء والذكاء وذلك لأنه من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات وإمكانيات عقلية هائلة، يؤدي إلى تعزيز عمليات التحول داخل المنظمات مما يساهم في تحقيق الرؤية الإستراتيجية بدرجة عالية من الكفاءة، كما ويمكن القول: إنه يوجد نمطين من الحيلة التي تحتاجها القيادة الإستراتيجية:

- النمط الأول: يرتبط بالموارد والمجالات والأشياء والعوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وهي التي غالبا ما تكون في متناول يد القائد وتساهم في زيادة القدرة على الإبداع والابتكار.
- النمط الثاني: يرتبط بالموارد والمجالات والأشياء والعوامل الخارجية التي يحتاج اليها القائد الإستراتيجي لإتمام أعماله.

3. التأثير في الآخرين:

تعد مهارة التأثير في الأفراد الآخرين من المهارات الهامة التي لابد للقائد الإستراتيجي من امتلاكها، وذلك على اعتبار أنه غالبا ما يعمل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية المطلوبة، وفي نفس الوقت قد لا يجد الآخرون سهولة في اتباعها وتنفيذها على ارض الواقع.

4. التعاطف مع الآخرين:

لكي يقوم القائد الإستراتيجي بتحقيق أهدافه بفاعلية كبيرة، فيجب عليه أن يتسم بالتعاطف، حيث يجب عليه أن يظهر قدرا كبيرا من التعاطف مع الآخرين وخاصة الأفراد الذين يعملون معه، كما وأنه كلما تعامل بلين وعطف مع الآخرين فإنه سيستطيع نيل ثقتهم واحترامهم مما يؤدي إلى إنجاز الأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى أن المرؤوسين يعملون بجد من أجل تحقيق الرؤية الإستراتيجية.

5. التواصل مع الآخرين:

لابد للقائد الإستراتيجي من امتلاك القدرة على الاتصال والتواصل والتي بدورها تساعده على التأثير في الآخرين، كما يجب عليه امتلاك قدرات ومهارات عالية في إيصال رسالته أو ما يريد بطريقة واضحة، وهذا يعني انه لابد من أن يعمل على التواصل مع كافة العاملين وأصحاب المصالح بشكل مباشر، الأمر وهذا بدوره يساهم في جذب المزيد من الأشخاص والأفراد الآخرين.

أبعاد القيادة الإستراتيجية:

1- التوجه الإستراتيجي: يعتبر مفهوم التوجه الإستراتيجي من المفاهيم الحديثة، والتي تشير إلى الآلية التي يتم عن طريقها الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المطلوبة، بالإضافة إلى أنه يساهم في زيادة الاهتمام بكافة العناصر والمكونات ذات الآثار السلبية الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسات، كما أنه يؤدي فيه إلى التقليل بشكل كبير من العناصر والمكونات ذات الآثار السلبية المحيطة بالعمل، حيث إن التوجهات الإستراتيجية تعمل على توجيه الأهداف الإستراتيجية والمساهمة في عملية إنجازها (أبو نجم، 2017: 7)، كما وأنه يتضمن التوجهات العامة للمنظمات، ويساهم في توضيح اتجاهاتها ومواقفها تجاه عمليات التنمية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى أنه يساهم في إنشاء رؤية طويلة الأمد، وذلك من خلال الفهم والاستيعاب لكافة مواردها، وهذا يتطلب من القيادة الإستراتيجية امتلاك فهم شامل لكافة مصالح وأهداف المستفيدين، وذلك عن طريق عمليات الفحص الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية، مع العمل على تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمات (أحمد، 2021: 644).

2- تطوير رأس المال البشري:

يؤكد (الحامدي وأبو جمعة، 2020: 25-26) على أن رأس المال البشري يعرف بأنه عبارة عن جميع القدرات والإمكانيات والمواهب والمعارف التي تمتلكها المنظمات عن طريق الخبرات العلمية والتجربة وعمليات التعليم المستمر، كما ويعتبر امتلاك المؤسسات لرأس المال البشري عبارة عن امتلاك ثروة حقيقية داخل هذه المؤسسات، كما ويجب عليها العمل على دعم وتطوير مهارات وكفايات وقدرات العاملين، بالإضافة إلى العمل على زيادة عمق قدراتهم وإدراكاتهم العلمية والعملية، كما انه يمكن القول ان الفوائد الجمة التي تحصل عليها المنظمات من رأس المال البشري المؤهل يتركز بشكل اساسي على مدى القدرة على صياغة

رؤية مستقبلية، بالإضافة إلى القدرة على تحديد الرسالة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمات وخدمة الزبائن بأساليب واليات حديثة، مع العمل على تلبية كافة خدماتهم وذلك من أجل كسب ودهم وولائهم ورضاهم.

3- الممارسات الأخلاقية:

يشير كل من بودرهم والصالحي (2021، 1093) إلى أن الممارسات الأخلاقية هي عبارة عن عدد من المعايير الأخلاقية للسلوكيات السليمة، كما أنها تشتمل على كافة الأنماط السلوكية المقبولة والمتفق عليها لدى جماعة معينة، ولا يشكل فعلها مخالفة للقانون السائد في المجتمع، وفي عالم اليوم أصبح التزام قادة المؤسسات نحو كافة العملاء و أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين والزبائن والدولة والمجتمع المحلي والخارجي عنصراً هاماً وضرورياً، كما أنه يجب على قادة المؤسسات أن يكونوا أكثر التزاماً وشفافية وتعاوناً في القيادة وذلك من أجل تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة.

4- دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:

يبين جاد الرب (2012: 84) ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن ذلك الخليط المعقد والمتشابك، والذي يتكون من الأيديولوجيا والأساليب والقيم والمبادئ الاصلية المتجذرة والتي تؤثر في الآلية والأسلوب التي تعمل من خلالها المؤسسة، كما أنه يؤكد على أن معظم الدراسات الحديثة ترى أن القدرات والمهارات التنافسية يمكن تطويرها وتحسينها عن طريق تحديد الطرق والآليات التي تستخدم فيها المنظمات إمكانياتها، وعن طريق تحديد الممارسات الإستراتيجية، وبمعنى آخر أنها تتأثر بنوعية العلاقات التي ترتبط المنظمات من خلالها بأعمالها كما أنها تساهم في زيادة ضبط الرقابة على كافة سلوكيات المرؤوسين، بالإضافة إلى أنها قد تكون مصدراً أساسياً لتحقيق للميزة التنافسية.

5- تطبيق نظام رقابي متوازن:

يعرف تطبيق نظام رقابي متوازن بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يركز عليها المدراء من وذلك من أجل التأكد من إنهم يؤدون أعمالهم بطريقة سليمة، بالإضافة إلى أنهم بحاجة إلى التأكد من أن كافة الأنشطة سواء (المالية، والإدارية والإستراتيجية) تؤدي بشكل سليم ووفق الشروط الموضوعية والمعدة بشكل مسبق، ووفقاً للأهداف المطلوبة مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة الحفاظ على تحقيق التوازن بين كافة هذه النشاطات (الزعنون، 2019: 116)، وفي هذا السياق يؤكد (الحارثي، 2019: 141) على أن تطبيق نظام رقابي متوازن داخل المؤسسات يعمل على تقديم تغذية راجعة بشكل مستمر، حيث يمكن الاستفادة والاستعانة بها في تنمية الأداء ومعالجة المشكلات التي تخرج عن مسار الخطط الموضوعية، كما أنها تعتبر من المهام الرئيسة للقيادة، فمن خلالها تتمكن من إنجاز أهدافها وقياس مدى كفاءة الجهاز الإداري الخاص بالمؤسسة.

الطريقة وإجراءات البحث الميدانية:

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من كافة المعلمين الذين يعملون في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والموزعة على خمس محافظات على النحو التالي: (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)، ويبلغ عددهم (5516) معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022/ 2023م، وذلك وفقاً لإحصائيات دائرة التخطيط في وزارة التربية والتعليم العالي.

عينة البحث: تكونت عينة البحث من (407) معلماً ومعلمة من المعلمين الذين يعملون في المدارس الثانوية، حيث تم اختيارهم عن طريق الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية من المجتمع الخاص بالبحث وذلك من أجل تطبيق البحث ميدانياً، ومن ثم الوصول إلى إجابات لتساؤلات البحث وفروضه . والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	189	218	407
النسبة %	0.463	0.537	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا	المجموع
العدد	340	67	407
النسبة %	0.835	0.165	100%

أداة البحث: تم تطوير الاستبانة الخاصة بالقيادة الإستراتيجية وذلك من خلال الاعتماد على الخطوات التالية:

أ- **تحديد الهدف من الاستبانة:** تهدف الاستبانة الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية.

ب- **تحديد مجالات الاستبانة:** تمثلت مجالات الاستبانة في خمس مجالات هي (توظيف التوجه الإستراتيجي، وتوظيف رأس المال البشري، وتوظيف الثقافة التنظيمية، وتوظيف الممارسات الأخلاقية، وتوظيف الأنظمة والقرارات الرقابية)

ت- **صياغة عبارات الاستبانة:** تم العمل على صياغة العبارات الخاصة بالاستبانة في صورة ونمط إجرائي، حيث بلغ مجموع العبارات في صورتها الأولية (50) عبارة، حيث تم بناءها بالاعتماد على مجموعة من الدراسات الحديثة وذات العلاقة بموضوع البحث، وهذه الدراسات هي كالتالي دراسة المزروعي (2022)، ودراسة أحمد (2021)، ودراسة العامري (2021)، ودراسة مخدوم (2021)، ودراسة بن محمد (2021)، ودراسة عيد والنمر (2021)، ودراسة أبو الوفا وآخرون (2021)، ودراسة عبود (2020)، ودراسة عمر (2019)، ودراسة الحارثي (2019)، ودراسة شنيتر (2019)، ودراسة موثوني Muthoni (2022)، ودراسة بيت وبيت Bett & Bett (2021)، ودراسة أكار ودالجيك Ucar & Dalgic (2021)، ودراسة أوزديمير وآخرون Özdemir et al (2020)، بالإضافة إلى إجراء مجموعة من التعديلات وذلك لكي تتوافق مع القطاع المستهدف، حيث تم تقسيمها على (5) مجالات كل مجال احتوى على عشرة فقرات.

ث- **تدرج القياس وتصحيحه:** تم صياغة استجابات المبحوثين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

ج- **صدق الاستبانة:** تم العمل على التأكد من صدق الاستبانة من خلال اتباع مجموعة من الخطوات الهامة وهي على النحو التالي:

■ **صدق المحكمين:** قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، ومن ثم تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على الاقتراحات التي قدمت من قبل المحكمين، ولقد اشتملت الاستبانة بصورتها وشكلها النهائي على (50) عبارة.

■ **صدق المقياس:** تأكد الباحثان من الصدق البنائي الخاص بالاستبانة وذلك عن طريق عملية حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة وكانت على النحو التالي (0.886، 0.820، 0.833، 0.877، 0.767) على التوالي، وذلك عن طريق قيام الباحثان بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (45) معلماً ومعلمة

من الذين يعملون في المدارس الثانوية، ولكنهم من خارج عينة البحث. وكذلك صدق الاتساق الداخلي حيث تبين أن جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق.

■ **ثبات الاستبانة:** تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية وكانت معاملات الارتباط للمجالات الخمسة والاستبانة ككل على النحو التالي (0.792، 0.802، 0.931، 0.812، 0.699، 0.777) على التوالي وتم تعديلها باستخدام معادلة سبيرمان براون وكانت على النحو التالي (0.884، 0.890، 0.964، 0.896، 0.823، 0.874) على التوالي وجميعها كانت مرتفعة، كما وتم استخدام طريقة ألفا - كرونباخ والتي بينت بأن معامل الثبات للمجالات الخمسة والاستبانة ككل جاء على النحو التالي (0.939، 0.964، 0.977، 0.935، 0.930، 0.978) على التوالي؛ مما يشير إلى ثبات الاستبانة بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالبحث:

تم الوصول إلى النتائج التالية وذلك وفقاً لترتيب الأسئلة الخاصة بالبحث وكانت على النحو التالي:

النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول: جاء السؤال الأول على النحو التالي: ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمهم؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال والوصول إلى النتيجة الخاصة به تم العمل على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من العبارات الخاصة بالاستبانة، وكذلك لفقرات الاستبانة ككل فجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2): تحليل أبعاد القيادة الإستراتيجية

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب
5	الأنظمة والقرارات الرقابية	3.96	0.84	79.16	1
4	الممارسات الأخلاقية	3.87	0.91	77.3	2
2	رأس المال البشري	3.76	0.66	75.14	3
3	الثقافة التنظيمية	3.65	0.96	72.9	4
1	التوجه الإستراتيجي	3.45	0.92	69	5
	فقرات الاستبانة ككل	3.74	0.49	74.70	--

يتضح من الجدول في الأعلى بأن مجال توظيف الأنظمة والقرارات الرقابية حصل على وزن نسبي (79.16%) وكان قد حصل على الترتيب الأول، أما مجال الممارسات الأخلاقية حصل على وزن نسبي (77.30%) وكان قد حصل على الترتيب الثاني، بينما حصل مجال رأس المال البشري الترتيب الثالث حيث حصل على وزن نسبي (75.14%)، أما مجال الثقافة التنظيمية حصل على وزن نسبي (72.90%) وكان قد حصل على الترتيب الرابع، وفي الختام فقد حصل مجال التوجه الإستراتيجي الترتيب الخامس والأخير، حيث حصل على وزن نسبي (69%).

كما ويتبين بأن استبانة توظيف أبعاد القيادة الإستراتيجية ككل قد حصلت على وزن نسبي (74.70%)، مما يدل وجود موافقة وبدرجة كبيرة حسب الاستبانة المستخدم، ويعزو الباحثان ذلك إلى ارتفاع مستوى ممارسات مدرء المدارس الثانوية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة، وذلك يعود إلى الزيادة الكبيرة في اهتمام مدرء المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بتطوير وتحسين مدارسهم وتحسين ادائها، وذلك من أجل حصول مدارسهم على السمعة الطيبة والجيدة الخاصة بها،

وبالتالي تستطيع تلك المدارس استقطاب أكبر عدد من الطلبة، كما أن ذلك يدل على الجهود الكبيرة المبذولة من قبلهم وذلك من أجل أن تكون مدارسهم قادرة على إثبات نفسها والقيام بمهامها على أكمل وجه، وبالتالي الوصول إلى أعلى الدرجات، بالإضافة إلى أنه يدل على قدرة مدرء المدارس الثانوية على تصميم رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية لمدارسهم، مع سعيهم المستمر لتحقيقها، كما أنه يدل على زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية العاملة في مدارسهم، وذلك لكي يتمتعوا بقدرات هائلة على مواكبة ومتابعة التطور التكنولوجي والعلمي والتقني الهائل واستخدامه في العملية التعليمية، وكذلك القدرة على مواجهة التحديات والصعاب والعراقيل والاستعداد لذلك بشكل مسبق، كما انه يشير ويدل على وجود ثقافة تنظيمية أكثر من رائعة في مدارسهم تركز وتقوم على عدد من المبادئ والاسس الهامة ذات الفعالية، مثل التعاون والعطاء وحب الآخرين ومهارات الاتصال والتواصل الجيد مع الآخرين وبناء العلاقات الاجتماعية الرائعة، المبنية على مجموعة من القيم الأخلاقية الرائعة التي يتمثلها ويتبناها كافة الموظفين في المدرسة بلا استثناء، كما انه يدل على وجود نظام رقابي فعال وعلى كفاءة كبيرة يتم عن طريقه التأكد من مدى إنجاز الأهداف المرجوة وتحقيقها، بالإضافة إلى العمل على تحديد جوانب النقص والقصور ومن ثم العمل والمساهمة في معالجتها بشكل سريع.

ولقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: دراسة بن محمد (2021)، ودراسة أكار ودالجيك Ucar & Dalgic (2021)، ودراسة أوزديمير وآخرون Özdemir & et al (2020)، والتي توصلت إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة حول توظيف ابعاد القيادة الإستراتيجية، بينما لم تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من: دراسة بودرهم وصالحي (2021) والتي أشارت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة حول توظيف أبعاد القيادة الإستراتيجية.

وفيما يلي عرض ومناقشة كل المجال من أبعاد الاستبانة:

المجال الأول: التوجه الإستراتيجي

جدول (3): تحليل فقرات - مجال: التوجه الإستراتيجي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب
10	تبادر بوضع القرارات في ضوء التصورات الجديدة.	3.89	1.14	77.89	1
8	تضع بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.	3.8	1.33	76.02	2
6	تضمن رغبات المستفيدين (المعلمين - الطلاب - أولياء الامور - المجتمع المحلي) في التوجهات الإستراتيجية للمدرسة.	3.7	1.42	74	3
1	تضع الإدارة المدرسية تصورات مستقبلية للتعامل مع تهديدات البيئة الخارجية	3.6	1.36	71.99	4
2	تضع تصورات واضحة للتعامل مع فرص البيئة الخارجية	3.5	1.29	70.02	5
3	تطور رؤية استراتيجية تستند على الفحص للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).	3.4	1.28	67.91	6
4	تجسد رؤيتها بأهداف استراتيجية مستقبلية.	3.3	1.19	66.04	7
9	تلتزم برسالة المدرسة وأهدافها.	3.2	1.25	63.98	8
5	تشرك كافة الاسرة المدرسية في وضع تصوراتها المستقبلية.	3.11	1.45	62.16	9
7	تبني قدراتها بما يتوافق مع رؤيتها الإستراتيجية.	3	1.27	60	10
	مجال التوجه الإستراتيجي ككل	3.45	0.92	69.00	--

الجدول (3) في الأعلى يبين بأن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) والتي نصت على "تبادر بوضع القرارات في ضوء التصورات الجديدة" كانت في المرتبة الأولى، ويعزو الباحثان ذلك إلى ان مدرء المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية يتمتعون

بقدرات كبيرة في وضع وسن واتخاذ القرارات والتشريعات الإستراتيجية السليمة، وذلك من خلال الاهتمام بنقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة في كل من البيئة الداخلية للمدارس والبيئة الخارجية المحيطة بتلك المدارس، بالإضافة إلى أن هذه القرارات الإستراتيجية تساهم في مراعاة المصالح والأهداف العامة للمدارس والمعلمين العاملين بها.

كما ويتبين بأن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (7) والتي نصت على "تبني قدراتها بما يتوافق مع رؤيتها الإستراتيجية" حصلت على الترتيب الأخير، حيث بلغ متوسطها (3) من (5) ونسبتها المئوية (60%) وانحراف معياري (1.27)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مدرء المدارس الثانوية يعملون بكل جد من أجل بناء قدراتهم الإستراتيجية وذلك بما يتناسب مع الرؤى الإستراتيجية التي يؤمنون بها ويعتمدون عليها في متابعة أعمالهم، إلى أنه يمكن القول بأن هناك العديد من العوامل التي من شأنها الحد من ذلك مثل قلة وندرة الموارد المادية، بالإضافة إلى قصور البيانات المتوفرة حول المجتمع المحلي المحيط بالمدارس الثانوية، مع ضعف الاتصال والتواصل مع منظمات المجتمع المحلي، بالإضافة إلى رداءة الأوضاع الاقتصادية الخاصة بالمجتمع المحلي تساهم في الحد من إيجاد علاقات مع المدارس وتشجيعها ودعمها والمساهمة في زيادة قدراتها.

كما ويتبين بأن درجة جميع العبارات في المجال (التوجه الإستراتيجي) تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (60% إلى 77.89%)، وكانت الدرجة الكلية للمجال كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (69%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى تمتع مدرء المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بقدرات هائلة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية التابعة لمدارسهم والاستفادة منها، كما أنهم يستطيعون تحديد نقاط القوة والعمل على تقويتها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، كما أن لديهم معرفة كبيرة حول كيفية انتهاز الفرص الخارجية واستثمارها من أجل تحقيق مصالح مدارسهم، كما أنهم لديهم مقدرة كبيرة على التعامل مع العراقيل والتحديات والصعاب التي قد تواجههم وذلك عن طريق التنبؤ بها بشكل مسبق مع العمل على وضع مجموعة من الحلول الملائمة لها.

ولقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات مثل ودراسة المزروعى (2020) التي بينت أن هناك درجة موافقة كبيرة حول المجال "التوجه الإستراتيجي". بينما لم تتفق مع نتائج الدراسات التالية دراسة بودرهم والصالحى (2021) التي بينت بأنه يوجد توافق بدرجة متوسطة حول المجال "التوجه الإستراتيجي".

المجال الثاني: رأس المال البشري

جدول (4): تحليل فقرات - مجال: رأس المال البشري

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب
9	تضع خطة تدريبية واضحة لتطوير أداء المعلمين.	4.29	0.9	85.9	1
2	تسهل مشاركة المعلمين في المؤتمرات.	4.09	1.14	81.87	2
7	تشجع العمل الجماعي وتكوين فريق عمل.	3.99	0.89	79.85	3
6	تمنح المعلمين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.	3.89	0.83	77.89	4
10	تعتمد التقويم الفعال والمستمر لأداء المعلمين.	3.79	1.08	75.82	5
8	تشجع على تبادل الخبرات بين المعلمين.	3.7	1.01	73.91	6
5	تنظم دورات تدريبية لتطوير مهارات أداء المعلمين.	3.6	0.8	71.99	7
3	تسخر الإمكانيات اللازمة لتطوير قدرات المعلمين.	3.5	0.81	70.02	8

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب
1	تكتشف الإدارة المدرسية الكفاءات من المعلمين داخل المدرسة.	3.4	1.02	68.06	9
4	تكافئ المعلمين ذوي الإنجاز المرتفع.	3.3	0.9	66.09	10
	مجال رأس المال البشري ككل	3.76	0.66	75.14	--

من الجدول (4) في الأعلى يتضح بأن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (9) والتي نصت على "تضع خطة تدريبية واضحة لتطوير أداء المعلمين" جاءت في الترتيب الأول، ويعزو الباحثان ذلك إلى زيادة وعي وإدراك مدراء المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بأهمية الأدوار التي تلعبها العناصر البشرية في تحسين أداء منظومة العمل المدرسي والارتقاء بها، بالإضافة إلى أن مدراء المدارس الثانوية يعرفون جيداً أنه لا يمكن الوصول إلى درجات كبيرة من التطور والتقدم إلا عن طريق وجود مجموعة من المعلمين المدربين والمؤهلين لذلك.

كما ويتبين بأن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) والتي نصت على "تكافئ المعلمين ذوي الإنجاز المرتفع" قد كانت في الترتيب الأخير، حيث بلغ متوسطها (3.30) من (5) ونسبتها المئوية (66.09%) وانحراف معياري (0.90)، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف اهتمام مدراء المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بتعزيز ومكافأة المعلمين، وهذا يرجع إلى قلة وعيهم وإدراكهم لأهمية نظام المكافآت والحوافز في زيادة الحماس نحو العمل ومن ثم تحقيق أهداف المدارس، كما أن تحفيز المعلمين ذوي الإنجاز المرتفع وتشجيعهم مادياً يحتاج إلى الكثير من المال، والكل يدرك تماماً أن الأوضاع الاقتصادية والمادية الخاصة بالمدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية صعبة لذلك قد يكون ليس من السهل على مدراء المدارس مكافأة المعلمين ذوي الإنجاز المرتفع مادياً.

كما ويتبين بأن نسبة جميع العبارات في المجال (رأس المال البشري) تراوحت من (66.09% إلى 85.90%)، والنسبة الكلية للمجال جاءت بنسبة كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (75.14%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مدراء المدارس الثانوية دائماً يحرصون كل الحرص على تحسين وتطوير وتنمية أداء مدارسهم وذلك عن طريق الاهتمام بالعناصر البشرية، مع العمل على تطوير قدراتهم وامكانياتهم وأدائهم، وهذا لن يتم تحقيقه إلا عن طريق القيام بوضع مجموعة من الخطط التدريبية الخاصة بالمعلمين ضمن معايير وشروط معينة، مع حثهم وتشجيعهم على كتابة الأبحاث العلمية، وحضور والمشاركة في المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية وورش العمل الخاصة بكليات التربية، كما أنه يمكن القول أن هناك عدد من الممارسات التي يتبعها مدراء المدارس والتي من شأنها الحد من تطوير المورد البشري مثل قصور وضعف العمليات الخاصة بالكشف عن الكفاءات وتطويرها، وقصور ونقص الدورات التدريبية وذلك يرجع إلى أن العمل على توفير الدورات التدريبية يحتاج إلى الكثير من المال. وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات مثل دراسة بن محمد (2021) التي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة حول المجال "رأس المال البشري". بينما لم تتفق مع نتائج دراسة المزروعى (2022) التي أشارت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة حول المجال "رأس المال البشري".

المجال الثالث: الثقافة التنظيمية

جدول (5): تحليل فقرات - مجال: الثقافة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب
3	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة تسهل عمل المدرسة.	4.1	1.14	81.92	1
7	ترسخ قيم الولاء والانضباط في العمل.	4	0.9	79.9	2
5	تحرص على العدل والمساواة في التعامل مع المعلمين.	3.9	1.14	77.94	3
6	تحرص على تدفق المعلومات بينها وبين المعلمين بشفافية.	3.79	1.25	75.87	4
1	تشجع الإدارة المدرسية على ابداء الرأي وحرية التعبير.	3.7	0.9	73.91	5
9	توفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط المدرسة.	3.59	1.36	71.84	6
4	تغرس القيم والمبادئ التي تعزز قيمة العمل.	3.49	1.29	69.88	7
2	تعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	3.4	1.28	67.91	8
10	تهتم بقصص النجاح لدى المعلمين في المدرسة	3.3	1.19	65.95	9
8	تتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم بما يتناسب مع مصلحة العمل.	3.2	1.08	63.93	10
--	مجال الثقافة التنظيمية ككل	3.65	0.96	72.90	--

يتضح من الجدول (5) في الأعلى بأن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) والتي نصت على "توجد سياسات وإجراءات مكتوبة تسهل عمل المدرسة" قد حصلت على الترتيب الأول، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إيجاد ثقافة تنظيمية ناجحة يحتاج إلى إيجاد مجموعة من السياسات والإجراءات والعمليات الواضحة والمكتوبة وذلك من أجل أن تكون مرجعا لجميع الموظفين في المدارس وخاصة المعلمين، بالإضافة إلى أن هذه السياسات المكتوبة تجعل المعلمين على دراية تامة بحقوقهم وواجباتهم؛ مما يؤدي إلى التقليل من المشاكل والتحديات داخل المدارس، وهذا يرجع إلى أن كل فرد يعرف المهام التي يجب القيام بها مما يساهم في إيجاد روح التعاون بين كافة العاملين في المدارس مما يشعرهم بالرضا والسعادة.

كما ويتبين بأن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (8) والتي نصت على "تتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم بما يتناسب مع مصلحة العمل" حصلت على الترتيب الأخير، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود عدد من مدراء المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لا يؤمنون بقدرات أو إمكانيات أو آراء معلمهم، وذلك لاعتقادهم أن هؤلاء المعلمين ليس لديهم ما يكفي من الخبرات أو المعارف في الأمور الخاصة والمتعلقة بالإدارة، كما أنهم يؤمنون بأن آراءهم وأفعالهم هي دائما الأصح.

كما ويتبين بأن درجة جميع العبارات في مجال الثقافة التنظيمية، قد جاءت بنسبة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مدراء المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية يعملون بجد ويبدلون جهود كبيرة من أجل إيجاد بيئة أو ثقافة تنظيمية على قدر كبير من الفاعلية والكفاءة وذلك على اعتبار أنها تشكل مرجعا رئيسيا لسلوك المعلمين داخل المدرسة، وهذا عن طريق مساهمتها في وضع القوانين والأنظمة والتشريعات والقرارات الخاصة بالمدرسة، وبالتالي يصبح من السهل تحديد ما هو مقبول ومطلوب من سلوكيات وما هو غير مقبول، كما أنها تساهم في زيادة شعور المعلمين بالولاء والانتماء لمدارسهم.

ولقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات مثل دراسة المزروعى (2022) التي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة حول مجال "الثقافة التنظيمية". بينما لم تتفق مع ما توصلت إليه عدد آخر من الدراسات مثل دراسة (بن محمد، 2021) التي أشارت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة حول مجال "الثقافة التنظيمية".

المجال الرابع: الممارسات الأخلاقية:

جدول (6): تحليل فقرات - مجال: الممارسات الأخلاقية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب
9	تقدم المصلحة العامة على المصالح الفردية.	4.4	0.92	87.91	1
8	تتبنى مبدأ الأمانة والإخلاص في التعامل مع المعلمين.	4.29	0.9	85.9	2
6	تحاسب المعلمين المتجاوزين للممارسات الأخلاقية.	4.2	0.75	83.93	3
4	توثق العلاقة بين المعلمين على أساس التسامح والجدية.	4	1.1	79.95	4
10	تتواضع في تعاملها مع المعلمين.	3.89	1.3	77.89	5
3	توازن بين أهدافها واحتياجات المعلمين.	3.8	1.08	75.92	6
2	تعامل المعلمين بعدالة وعدم تمييز.	3.7	1.27	73.91	7
1	تحرص الإدارة المدرسية أن تكون قدوة حسنة للمعلمين.	3.59	1.63	71.84	8
5	تعالج مشكلات المعلمين بسرية تامة.	3.49	1.36	69.88	9
7	تتجنب تأثير العلاقات الشخصية عند تقييم المعلمين.	3.29	1.42	65.9	10
	مجال الممارسات الأخلاقية ككل	3.87	0.91	77.30	---

من الجدول (6) في الأعلى يتضح بأن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (9) والتي نصت على "تقدم المصلحة العامة على المصالح الفردية" قد جاءت في الترتيب الأول، ويعزو الباحثان ذلك إلى الحرص الشديد من قبل مدرء المدارس على تطور ورقي مدارسهم واستمراريتها وهذا لن يتحقق إلا من خلال تقديم المصالح العامة للمدرسة الثانوية على المصالح الشخصية، حتى وإن كان هذا الأمر لا ينال على نسبة كبيرة من المعلمين، بالإضافة إلى أن تقديم المصالح العامة وتغليبها على المصالح الشخصية يساعد ويساهم في تحقيق وإنجاز أهداف المدرسة الثانوية المطلوبة بكفاءة عالية.

كما ويظهر بأن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (7) والتي نصت على "تتجنب تأثير العلاقات الشخصية عند تقييم المعلمين" قد جاءت في الترتيب الأخير، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه على الرغم من المحاولات المتعددة من قبل مدرء المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية في تبني مفهوم الشفافية والموضوعية والحيادية في الممارسات الإدارية وتنفيذ الأعمال المدرسية، وتطبيق القوانين والأنظمة واللوائح المدرسية إلا أنهم قد لا يمتلكون القدرة على فعل ذلك بنسبة مئة بالمئة وذلك بسبب وجود عدد من العوامل والعراقيل التي تحد من ذلك مثل الصداقة، والقربة والمصالح الخاصة... الخ، مما يؤدي إلى قلة وجود الشفافية في التقييم.

كما ويتبين بأن درجة جميع العبارات في مجال (الممارسات الأخلاقية) تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (65.90% إلى 87.91%)، وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضا كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مدرء المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية يدركون ويعرفون تماما بأنهم لن يصلوا إلى تحقيق أهداف مدارسهم، ولن يصلوا إلى النتائج المطلوبة إلا في حال وجود نظام أخلاقي رائع، يظهر ويتجلى في مجموعة وعدد من الممارسات والسلوكيات والنشاطات مثل التعاون والأمانة والصدق والإخلاص والشفافية في التعامل مع جميع المعلمين في المدارس.

ولقد توافقت هذه النتيجة مع عدد من نتائج الدراسات مثل دراسة المزروع (2022) التي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة حول مجال "الممارسات الأخلاقية"، بينما لم تتفق مع ما توصلت إليه دراسة بن محمد (2021) والتي أكدت على أن هناك

موافقة بدرجة كبيرة جدا حول مجال "الممارسات الأخلاقية". ولم تتفق مع ما توصلت إليه دراسة بودرهم وصالح (2021) التي أشارت إلى ان هناك موافقة بدرجة متوسطة حول مجال "الممارسات الأخلاقية".

المجال الخامس: الأنظمة والقرارات الرقابية.

جدول (7): تحليل فقرات - مجال: الأنظمة والقرارات الرقابية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب
3	تطبيق الرقابة على جميع المعلمين في المدرسة على حد سواء.	4.4	0.8	88.01	1
5	تطلع المعلمين على نتائج تقييمهم.	4.3	0.64	86.04	2
10	تناقش الأخطاء مع المعلمين لضمان عدم تكرارها.	4.21	1.24	84.18	3
1	تحرص الإدارة المدرسية على وجود نظام رقابي واضح لمتابعة أداء المعلمين.	4.12	1.44	82.31	4
8	تستخدم أحدث مداخل تقييم الأداء مثل (بطاقة الأداء المتوازن).	4	0.9	80.1	5
7	تراقب الاحداث الطارئة التي قد تؤثر على سير العمل.	3.9	0.83	78.08	6
6	تراقب الأنشطة المنفذة وتقارنها بالمخططة.	3.81	1.32	76.22	7
4	تقيم الأداء الإستراتيجي في المدرسة بشكل دوري.	3.71	1.34	74.2	8
2	توفر وحدة مستقلة لمتابعة الاعمال الرقابية.	3.61	1.43	72.29	9
9	تعتمد الرقابة الإستراتيجية كأداة توجيه وليس أداة ضغط.	3.51	1.21	70.17	10
	مجال الأنظمة والقرارات الرقابية ككل	3.96	0.84	79.16	--

الجدول (7) في الأعلى يبين بأن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) والتي نصت على " تطبق الرقابة على جميع المعلمين في المدرسة على حد سواء" جاءت في الترتيب الأول، ويعزو الباحثان ذلك إلى تقاني مدرء المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية في العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، كما ويشير إلى حرصهم الشديد والكبير على تطوير وتقديم مدارسهم، بالإضافة إلى أنهم يعون تماما ان عمليات التطوير والتحسين الخاصة بمدارسهم لا يمكن أن تتم إلا من خلال وجود نظام رقابي يتصف بالوضوح والشفافية يتم تطبيقه على كافة العاملين في المدارس على حد سواء، بالإضافة إلى أن اطلاع وإخبار المعلمين على نتائج تقييمهم ومناقشتها معهم بكل موضوعية وشفافية وأمانة وحيادية يشعرهم بقيمة الأعمال والمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

كما ويتضح بأن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (9) والتي نصت على " تعتمد الرقابة الإستراتيجية كأداة توجيه وليس أداة ضغط" جاءت في الترتيب الأخير، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مدرء المدارس الثانوية يعملون بجد من أجل تطبيق أنظمة ولوائح رقابية تساهم في الكشف عن نواحي القصور والخلل والضعف والعمل على معالجتها والتخلص منها وذلك من أجل تحقيق رقي وتقديم المدارس، وهذا ما يسمى بالتوجيه وليس التفتيش حيث يكون لدى المعلمين معرفة كاملة بأهمية وأهداف التقييم، وبنوده ومواعيده، إلا أن ضعف وعي وإدراك وفهم مدرء المدارس لأنظمة القرارات الرقابية وأهميتها وأهدافها، يساهم في تطبيقها بشكل غير صحيح، أو غير لائق مما يساهم في تطبيقها بطريقة لا تراعي مشاعر المعلمين ورغباتهم، وفي بعض الحالات يستخدمها مدرء المدارس من أجل تصيد الأخطاء للمعلمين أو التقليل من قيمتهم وشانهم من أجل إثبات فشلهم.

كما ويتضح أن نسبة جميع العبارات في مجال (الأنظمة والقرارات الرقابية) كانت بنسبة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص مدراء المدارس على تقدم وتطوير مدارسهم وهذا عن طريق تبني عدد من الأنظمة والقرارات الرقابية والتي تزيد من التعرف إلى نقاط القوة وتعزيزها، والتعرف إلى نقاط الضعف ومعالجتها، كما أن هذه الأنظمة والقرارات الرقابية تزيد من تحسين أداء المعلمين وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم الموكلة إليهم.

ولقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة المزروعي (2022)، والتي بينت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة حول مجال "الأنظمة والقرارات الرقابية". بينما لم تتفق مع ما توصلت إليه دراسة بودرهم وصالحي (2021) والتي أشارت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة حول مجال "الأنظمة والقرارات الرقابية".

عرض النتائج الخاصة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات البحث التالية: (الجنس، المؤهل العلمي)؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم صياغة عدد من الفرضيات، وفيما يلي مناقشتها:

نتائج الفرضية الأولى: ينص على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (8): نتائج اختبار (T-test) - القيادة الإستراتيجية - متغير الجنس (ذكر، أنثى)

الأبعاد	الحالة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
فقرات الاستبانة ككل	ذكر	189	3.07	0.48	-33.09	0.00	دالة إحصائية
	أنثى	218	4.31	0.26			

يظهر من الجدول في الأعلى أن قيمة الدلالة الاحتمالية sig قد كانت أصغر من مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة البحث حول درجة توظيف القيادة الإستراتيجية لمديري المدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية كما يدركها المعلمون تعزى لمتغير الجنس (ذكر، وأنثى) لصالح الإناث، ويعزو الباحثان ذلك إلى زيادة نسبة وعي وإدراك وفهم المعلمات في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لأبعاد القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (التوجه الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الأنظمة والقرارات الرقابية، الممارسات الأخلاقية)، وأهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تحقيق التقدم والرفي لهن سواءً على الصعيد المهني أم الشخصي، كما أن المعلمات في المدارس الثانوية يحرصن كل الحرص على إنجاح العملية التعليمية، والحصول على أعلى نسبة نجاح لدى الطالبات.

ولم تتوافق هذه النتيجة مع أي دراسة، بينما لم تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (احمد، 2021) ودراسة (عبود، 2020) والتي بينت وجود فروق حول القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة البحث لدرجة توظيف القيادة الإستراتيجية لمديري المدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية كما يدركها المعلمون تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (9): نتائج اختبار (T-test) - القيادة الإستراتيجية - المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

الأبعاد	الحالة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
فقرات الاستبانة ككل	بكالوريوس	340	3.56	0.67	-12.86	0.00	دالة إحصائية
	دراسات عليا	67	4.62	0.16			

يظهر من الجدول في الأعلى أن قيمة الدلالة الاحتمالية sig كانت أصغر من مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$). وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة البحث حول درجة توظيف القيادة الإستراتيجية لمديري المدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية كما يدركها المعلمون تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) لصالح الدراسات عليا. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية، الذين أكملوا دراساتهم العليا والحاصلين على الشهادات في الدراسات العليا أكثر وعياً وخبرة ونضجاً وإدراكاً من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس، وهذا يرجع إلى دراساتهم العميقة وإطلاعهم الكبير والواسع وبحوثهم المستمر عن المعلومات، كما أن كتابتهم لرسائلهم ساهم في زيادة المعرفة والخبرة لديهم، بالإضافة إلى أن المعلمين الحاصلين على الدراسات العليا أكثر طموحاً ووعياً وحرصاً على الاستفادة من نتائج ما تعلموه وتطبيق ما تعلموه في أعمالهم. ولم تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة أي دراسة، بينما لم تتفق مع نتائج دراسة المزروعى (2022) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق حول القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توصيات البحث:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها البحث فإن الباحثان قاما بتقديم مجموعة من التوصيات من أهمها:
1. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتبني أبعاد القيادة الإستراتيجية، مع العمل على نشر الأفكار المتعلقة بكيفية تطبيقها في كافة المدارس وخاصة المدارس الثانوية.
 2. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تشريع عدد من التشريعات واللوائح والقرارات والقوانين والتي تساهم في تطوير توظيف أبعاد القيادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية.
 3. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالعمل على توفير عدد من البرامج والدورات التدريبية لمدرّاء المدارس الثانوية، حول فائدة توظيف أبعاد القيادة الإستراتيجية وكيفية تطبيقها.
 4. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتوفير الإمكانيات الدعم المالي اللازم تدريب مدرّاء المدارس الثانوية والمعلمين على كيفية وتطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في العمل.
 5. لابد لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من العمل على تخفيف الأعباء الأكاديمية والمسؤوليات الملقاة على عاتق معلمي المدارس الثانوية، وذلك من أجل مساعدتهم للتفرغ للتنمية والتطوير المهني الخاص بهم.
 6. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالبحث عن مجموعة من الطرائق والأساليب الجديدة والحديثة التي تساهم في زيادة الحماس والانتماء لدى المعلمين في المدارس الثانوية نحو العمل.
 7. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية العمل على تعزيز آليات التعاون بين كافة المدارس الثانوية وذلك من أجل تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو الوفا، جمال؛ داود، عبد العزيز؛ حسين، لمياء (2021) "ممارسات القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية، 32(125)، 359-382.
- أبو شمالة، احمد. (2020). "أثر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- أبو نجم، ميرنا، (2018). "أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- احمد، رانيا كمال (2021). " واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل دراسة ميدانية جامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر الجزء الثاني.
- الأسمرى، نوره عبد الله عوضه (2017). "ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها"، مجلة البحث العلمي في التربية، 18(18)، 115-138.
- بن محمد، إيمان (2021). "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الاستقامة التنظيمية دراسة حالة بعض جامعات الشرق الجزائري"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 6(2)، 97-110.
- بودرهم، كنزة؛ صالحى، سميرة (2021). " ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين"، مجلة واحات للبحوث والدراسات، 14(3)، 1086-1109.
- جاد الرب، سيد محمد: القيادة الاستراتيجية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012.
- جالودي، أسماء؛ والشرمان، وائل (2021). "درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية"، مجلة كلية التربية، 37(9)، 307-328.
- الجهني، نعيم بن عطا، القحطاني، شايح بن خالد، مرسى، مرفت محمد السعيد، الشملان، خالد بن عبد العزيز، الرشيدى، عايض بن خلف: نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، السعودية، الرياض، 2018.
- الحارثي، عبد الجبار (2019). "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف"، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 66(66)، 96-127.
- الحارثي، عبد الجبار (2019). "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف"، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 66(66)، 96-127.
- الحامدي، محمد منصور علي، أبو جمعة، محمود حسين (2020). " اثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النيل للصناعات الغذائية"، 1-142. رسالة ماجستير.
- الحوري، ابتهاج بشير عبد الله، الخصاونة، انيس صقر حسين، الابراهيم، عدنان بدري رزق (2020). "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين"، 1-110. رسالة دكتوراه.
- الرشيدى، بدر؛ الرشيدى، نوف؛ والعازمي، عيسى (2020). "ابعاد القيادة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بمبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت 2035: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية-بنها، 31(123)، 103-154.
- السلمي، احمد سليم سالم، الكيرعاني، محمد بن كشم بن احمد (2022). " تطور الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(7).
- السنهوتي، امباركة محمود السيد سليمان (2022). " القيادة الاستراتيجية"، مجلة الخدمة الاجتماعية، 1(73)، 221-

- الزعنون، محمد منصور رمضان (2019). "مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة"، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 4(2)، 75-118.
- خليل، ياسر محمد، احمد، أشرف محمود، المهدي، سوزان محمد، عطا، رجب احمد (2017). "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة البحث العلمي في التربية، 5(18)، 123-144.
- شنيتير، عبد الرحمن؛ الوائلي، محسن (2019). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي: بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(47)، 240-253.
- شيخ ادريس، اشراقه عبد الله محمد (2022). "أثر التوجه الاستراتيجي على تطوير المنتجات: دراسة تطبيقية على شركة بريمر للمنتجات الغذائية الخرطوم 2022"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(16)، 128-146.
- الطلاح، سامية احمد (2021). "القيادة المهمة لدى مديري مدارس الاونروا وعلاقتها بالدافعية للعمل والانغماس الوظيفي لدى المعلمين في المحافظات الجنوبية لفلسطين" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- عاشور، محمد علي: القيادة، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن-عمان، 2021.
- العامري، عبد العزيز (2021). "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس بها"، مجلة أبحاث، 21(21)، 164-237.
- العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر (2017): علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- عبود، مد الله بشير (2020). "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة" مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(1)، 193-210.
- عيد، أيمن؛ والنمر، ملكه (2021). "دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 9(1)، 425-464.
- غازي، علي علي (2022)، "دليل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات في المؤسسات المعاصرة" مجلة إدارة الاعمال (177)، 10-14.
- غانم، محمد (2021). "ممارسة العلاج العقلاني الانفعالي في خدمة الفرد في تنمية ابعاد القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 25(25).
- الفقاوي، دعاء حسن. (2018) "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اللواتية، فاكهة؛ صلاح الدين، نسرين؛ والكيومية، أمل (2021). "القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان"، مجلة العلوم التربوية، 17(17)، 125-160.
- مخدوم، هند (2021). "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الاعمال في جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 153-184.
- المزروع، امينة؛ حمزة، امانى (2022). "درجة ممارسات قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 141(141)، 207-253.
- الوادي، محمد موسى خلف، الشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم (2021). "أثر القيادة الاستراتيجية في الابداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير 1-109.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والمرومنة

- Abu Al-Wafa, Jamal; Dawood, Abdel Aziz; Hussein, Lamia (2021) "Strategic Leadership Practices in Basic Education Schools in Kafr El-Sheikh Governorate," Journal of the College of Education, 32 (125), 359-382.
- Abu Najm, Mirna (2018). "The Impact of Organizations' Strategic Orientation on Decision-Making, a Study on Communications Companies in the Syrian Arab Republic", Master Thesis, Syrian Virtual University, Syria
- Abu Shamala, Ahmed. (2020). The Impact of Servant Leadership among UNRWA School Principals in Gaza Governorate on the Level of Organizational Trust from the Teachers' Perspective (Unpublished Master's Thesis). Al-Aqsa University, Gaza.
- Ahmed, Rania Kamal (2021). The reality of strategic leadership practices and its relationship to achieving the quality of work life, a field study, Sohag University, Journal of the Faculty of Education, October issue, Part Two.
- Al Mazrouei, Amina; Hamza, Amani (2022). "The degree of strategic leadership practices of government secondary school leaders in Jeddah," Arab Studies in Education and Psychology, 141 (141), 207-253.
- Al-Amiri, Abdulaziz (2021). "The Role of Strategic Leadership in Achieving the Desired Goals within Kuwaiti Public Education Institutions from the Point of View of School Principals," Research Journal, 21 (21), 164-237.
- Al-Asmari, Noura Abdullah Awdah (2017). "The practice of strategic leadership among female leaders of the educational supervision office in the city of Abha", Journal of Scientific Research in Education, 18 (18), 115-138.
- Alex, V., & Yan, Y. (2021). A Strategic Leadership to Improve Higher Secondary Mathematics Teachers' Teaching Practices. *AU-HIU International Multidisciplinary Journal*, 1, 27-35.
- Alex, V., & Yan, Y. (2021). A Strategic Leadership to Improve Higher Secondary Mathematics Teachers' Teaching Practices. *AU-HIU International Multidisciplinary Journal*, 1, 27-35.
- Al-Faqawi, Doaa Hassan. (2018) "The Degree of Practicing Participatory Leadership by Principals of Private Schools in Gaza Governorates and Its Relationship to the Level of Teachers' Performance", Master Thesis, Islamic University, Gaza.
- Al-Hamdi, Muhammad Mansour Ali, Abu Jumaa, Mahmoud Hussein (2020). "The Impact of Strategic Leadership on Achieving Competitiveness in the Nile Company for Food Industries", 1-142. Master Thesis.
- Al-Harthy, Abdul-Jabbar (2019). "Strategic leadership and its relationship to achieving competitive advantage at Taif University", The Educational Journal of the College of Education in Sohag, 66 (66), 96-127.
- Al-Houri, Ibtihal Bashir Abdullah, Al-Khasawneh, Anis Saqr Hussein, Al-Ibrahim, Adnan Badri Rizk (2020). The degree of strategic leadership practice by Irbid school principals and its relationship to the effectiveness of teachers' job performance, 110-1. Ph.D.
- Al-Rashidi, Badr; Al-Rashidi, Nouf; and Al-Azmi, Issa (2020). Dimensions of strategic leadership in kindergarten institutions and their relationship to the national orientation initiatives in the State of Kuwait 2035: a field study. Journal of the Faculty of Education - Benha, 31 (123), 103-154.
- Al-Salami, Ahmed Salim Salem, Al-Kirani, Muhammad bin Kushim bin Ahmed (2022). The development of administrative competencies among secondary school leaders in Bisha Governorate in light of the requirements of strategic leadership: a proposed vision, Ibn Khaldun Journal of Studies and Research, 2 (7).

Al-Sanhouti, Ambaraka Mahmoud Al-Sayed Suleiman (2022). "Strategic Leadership," Journal of Social Work, 1(73), 221-239.

Al-Talaa, Samia Ahmed (2021). Inspirational leadership of UNRWA school principals and its relationship to work motivation and job involvement among teachers in the southern governorates of Palestine (unpublished master's thesis). Al-Aqsa University, Gaza.

Al-Wadi, Muhammad Musa Khalaf, Al-Shaar, Qassem Ibrahim Abdel-Karim (2021). "The Impact of Strategic Leadership on Administrative Creativity in Jordanian Commercial Banks", Master Thesis 1-109.

Al-Za'noun, Muhammad Mansour Ramadan (2019). "Strategic leadership skills and their relationship to the level of institutional performance: an applied study on the municipalities of North Gaza Governorate," Al-Istiqlal University Research Journal, 4 (2), 75-118.

Ashour, Muhammad Ali: Leadership, Zamzam Publishers and Distributors, Jordan-Amman, 2021.

Bett, W. C., & Bett, S. (2021). Strategic Leadership Practices and Academic Performance in Public Secondary Schools in Kericho County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 3(3), 52-71.

Bett, W. C., & Bett, S. (2021). Strategic Leadership Practices and Academic Performance in Public Secondary Schools in Kericho County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 3(3), 52-71.

Bin Mohammed, Iman (2021). "The role of strategic leadership in activating organizational integrity, a case study of some eastern Algerian universities", *Journal of Contemporary Economic Studies*, 6 (2), 97-110.

Bo derhem, Kenza; Salehi, Samira (2021). "Strategic Leadership Practices and Their Role in Achieving Organizational Excellence at the University of Ouargla: An Exploratory Study of Employee Opinions", *Wahat Journal for Research and Studies*, 14 (3), 1086-1109.

Eid, Ayman; and the tiger, his queen (2021). "The Role of Strategic Leadership in Reducing the Toxic Organizational Climate - An Applied Study on Egyptian Universities", *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 9 (1), 425-464.

Estudillo, H. M., & Mhunpiew, N. (2021). The development of a strategic leadership model for teacher instructional competencies at the private higher education institutions in Mindanao, Philippines. *Scholar: Human Sciences*, 13(1), 121-137.

Gad El-Rab, Sayed Mohamed: Strategic Leadership, Egyptian Book House, Cairo, 2012.

Ghanem, Muhammad (2021). "The practice of rational-emotive therapy in the service of the individual in developing the dimensions of strategic leadership among secondary school principals", *Journal of the College of Social Work for Social Studies and Research*, 25 (25).

Ghazi, Ali Ali (2022), "A Guide to Strategic Leadership in Institutions in Contemporary Institutions," *Journal of Business Administration* (177), 10-14.

Hebrew, Naima bint Saif bin Zahir (2017): The relationship of the servant and distributed leadership styles to ethical decision-making among principals of basic education in the Muscat Governorate in the Sultanate of Oman from the viewpoint of female teachers, a published master's thesis, College of Educational Sciences, Middle East University.

<https://www.betterup.com/blog/strategic-leadership>.

<https://www.betterup.com/blog/strategic-leadership>.

Jaloudi, Asmaa; El Sherman, Wael (2021). "The Degree of University Administrations Practicing the Principles of Strategic Leadership and Its Relationship to Organizational Excellence in Jordanian Universities," *Journal of the College of Education*, 37 (9), 307-328.

Khalil, Yasser Mohamed, Ahmed, Ashraf Mahmoud, El Mahdy, Suzan Mohamed, Atta, Ragab Ahmed (2017). "Strategic leadership and its role in improving the competitive advantage of Egyptian universities", *Journal of Scientific Research in Education*, 5 (18), 123-144.

lawatia, Fakha; Salahuddin, Nasreen; Al-Kiyumiyah, Amal (2021). "Strategic leadership as an input for developing the performance of school principals in the Sultanate of Oman," *Journal of Educational Sciences*, 17 (17), 125-160.

Makhdoom, Hind (2021). "The Role of Strategic Leadership in Managing Change: A Case Study of the College of Business Administration at Taibah University in the Kingdom of Saudi Arabia", *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, 29(2), 153-184.

Muthoni, W. & Awuor, E. (2019). The role of strategic leadership on academic performance of secondary schools in Kenya: A case study of Nakuru County. *Journal of Human Resource & Leadership*, 3(2). 94-110

Nuevo-Chow, L. (2021). *Higher Education and Strategic Leadership during the COVID-19 Pandemic: A Phenomenological Study of Deans in the 21st Century* (Doctoral dissertation, University of La Verne).

Özdemir, S., Çoban, Ö., & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 10(2), 399-426.

Özdemir, S., Çoban, Ö., & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership

Richard L, Hughes & Katherine Corelli Beatty (2005), *Becoming a Strategic Leader Your Role in Your Organization's Enduring Success*, John Wiley & Sons, Inc San Francisco.

Schneider, Abdel-Rahman; Al-Waeli, Mohsen (2019). "Strategic Leadership Practices and their Impact on Organizational Learning Capabilities: Applied Research in Tigris University College", *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15 (47), 240-253.

Sheikh Idris, Ashraqa Abdullah Muhammad (2022). The Impact of Strategic Orientation on Product Development: An Applied Study on Premier Food Products Company Khartoum 2022, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(16), 128-146.

Ucar, R., & Dalgic, S. (2021). Relationship between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 91, 105-126.