

القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان

**Strategic Leadership and Its Relationship of Competitiveness of Public Secondary School**

**Principals in Amman Governorate**

الأستاذ الدكتور: أحمد فتحي عبد الكريم أبو كريم

جامعة الشارقة الأوسط - عمان - الأردن

[abukaream@yahoo.com](mailto:abukaream@yahoo.com)

سناء كاسب عواد الرقاد

وزارة التربية والتعليم الأردنية

[snaa.kasseb@gmail.com](mailto:snaa.kasseb@gmail.com)

#### المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: أداة القيادة الاستراتيجية، وأداة القدرة التنافسية وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٩) مساعداً ومساعدة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية كانت مرتفعة، أوصت الدراسة بضرورة قيام قادة المدارس بصياغة رؤية ورسالة طويلة الأجل لمؤسساتهم التعليمية شاملة أهداف استراتيجية، وواقعية، وقابلة للتطبيق والقياس والتعديل للتوصل إلى أفضل المخرجات التربوية والتعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، القدرة التنافسية.

## Strategic Leadership and Its Relationship of Competitiveness of Public Secondary School Principals in Amman Governorate

### Abstract

This study aimed to identify strategic leadership and its relationship the competitiveness of public secondary school principals in Amman governorate from principals' assistants' point of view. To achieve the objective of the study the researchers used the descriptive correlation survey method and developed two tools: strategic leadership questionnaire, and competitiveness questionnaire and it was verified and validated. The study sample consisted of (169) assistants, they were chosen by the stratified random method. The results of the study indicated that the degree of public secondary school principals in the capital Amman governorate practicing strategic leadership and achieving competitiveness was high. The results also showed a statistically significant correlation between the averages of the response of the principals' assistants' to the degree to which high school principals in the Amman governorate practicing strategic leadership and their relationship in achieving competitiveness. The study recommended that school leaders should formulate a long-term vision and message for their educational institutions, including strategic, realistic, applicable, measurable and adjusting goals to achieve the best educational outcomes.

**Keywords:** Strategic Leadership, Competitiveness.

### مقدمة

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

ولقد أضحت المدرسة تشكل الركيزة الأساسية لتعزيز التربية الفكرية والثقافية والأخلاقية لدى الطلبة؛ إذ يعهد إليها دور التنشئة الاجتماعية لهم من خلال اعتماد منهج وفلسفة تعليمية دقيقة تخضع لمعايير وضوابط محددة، وتهدف في المقام الأول إلى غرس الدافعية في الطلبة نحو التعلم، واكتساب المهارات المتنوعة، التي من شأنها تطوير ذاتهم، وتنمية بنيتهم المعرفية، وبلورة أفكارهم الى أعمال مثمرة وقيمة (الحوشان، ٢٠١٥). ويعدّ القائد أحد أهم مرتكزات التغيير الاجتماعي؛ فهو يحتل مكانة بارزة كواحد من أنجع وسائل الإصلاح والتقويم في معظم البلاد على اختلاف وجهات نظر سياستها التربوية، وأصبحت نتائج هذه الإدارة التربوية منوطة بشكل كبير بنوع القيادة التي يتبعها، فالقائد الناجح قادر على تعزيز أداء المدرسة ومساعدتها في حل مشكلاتها التعليمية، وتحسين رؤيتها للمستقبل،

ومن هنا تبلورت فكرة القيادة الاستراتيجية كنوع من القيادة التي تدعو إلى استخدام التخطيط بعيد المدى المدروس؛ لتحسين أداء المدرسة والنهوض بها (Deeboonmee & Ariratana, 2014). وتمثل القيادة الاستراتيجية من المواضيع الأكثر أهمية في السياسات التعليمية، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين أدائها، بإتاحة الفرص المناسبة لها لاكتساب أفضل الطرق والأساليب في نقل المعرفة والمهارات للطلبة بما يحقق متطلبات التنمية فيها (Chatchawaphun, Julsuwan & Srisa-ard, 2016).

### مشكلة الدراسة

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

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

### هدف الدراسة وأسئلتها

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

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين؟
- ما درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق القدرة التنافسية؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية، والقدرة التنافسية) بشكل يساهم في تحليل مضامينها وتعرف أهميتها وأبعاد المتغيران عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين، ونقطة انطلاق لأبحاث أخرى بما توفره من إثراء للأدب النظري في مجال القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية والعلاقة بينهما. وإثراء المكتبات العربية والمكتبة الأردنية بمرجع ذا أهمية للأكاديميين والتربويين. ويؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية بما فيها من معلمين وإداريين ومشرفين تربويين من خلال تعريفهم بالقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية وكيفية تفعيلها للنهوض بالعملية التعليمية.

ويؤمل من هذه الدراسة لدى الإدارات التربوية بأهمية تعزيز القدرة التنافسية، وأهم الاستراتيجيات اللازم اتباعها لتحسينها وعكسها على المؤسسة التعليمية إذ تستطيع إدارة الأزمات التي تتعرض لها وتسببها نحو رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية والإنتاجية العملية.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

### مصطلحات الدراسة

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

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

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

وتعرف القدرة التنافسية إجرائياً بأنها قدرة المدارس الحكومية في العاصمة عمان على تقديم خدمات تعليمية تلبى معايير جودة المخرجات التعليمية للمجتمع المحلي والعالمي بالاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة إذ يمكنها من الحصول على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للمدارس، والذي تم قياسها من خلال استجابة مساعدي المديرين على الاستبانة الخاصة بالقدرة التنافسية التي قام الباحثة بإعدادها لهذا الغرض.

### الإطار النظري:

تعد القيادة الاستراتيجية إحدى أهم القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد في أي مؤسسة كانت إذ يعد استخدام القائد لأساليب واستراتيجيات القيادة الاستراتيجية من أبرز عوامل النجاح والتقدم والمحافظة على الاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وتتمحور أهمية القيادة الاستراتيجية بوضع الخطط وتطوير الرؤى الاستراتيجية القادرة على التنبؤ بجميع التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجه القائد والمؤوسين على حدٍ سواء وإيجاد الروابط والصلات المتينة بينهم؛ لتقديم المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الشخصية (Ferreira, Raposo, & Mainardes, 2014).

تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً في تطوير قطاع التعليم في جميع المؤسسات العلمية التعليمية؛ إذ تعد ممارسة القائد للقيادة الاستراتيجية في المدرسة أحد أهم عوامل نجاح العملية التعليمية والارتقاء بمستوى مخرجاتها، إذ تساهم ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس في زيادة مرونة العلاقات المبنية على الود والاحترام بين المعلم والقائد من جهة وبين المعلم وزملائه في المدرسة من جهة أخرى،

كما تزيد القيادة الاستراتيجية من قدرة القائد على تحفيز المعلمين وزيادة ثقتهم بأنفسهم عبر إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات والعمل على إكسابهم الخبرات والمهارات التعليمية اللازمة والاهتمام بجميع الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تصدر منهم وتبنيها والعمل على تطويرها وتطبيقها مما يعمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والحفاظ على جودتها (O'Connor Jr, 2018). تتمثل الأهداف الرئيسية للقيادة الاستراتيجية في تبسيط العمليات، وتعزيز الإنتاجية الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار وتنمية بيئة تشجع الموظفين على أن يكونوا منتجين ومستقلين ودفع أفكارهم إلى الأمام، يستخدم القادة الاستراتيجيون أحياناً برامج المكافآت أو الحوافز لتشجيع الموظفين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم (الرشدي، والشملان ومرسي والقحطاني والجهني، ٢٠١٨).

ويذكر الحليمي (٢٠٠٩) إلى أن من أهم أهداف القيادة الاستراتيجية، تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، فضلاً عن تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، وأخيراً، التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات التعليمية. تعد القدرة التنافسية للمدرسة إحدى أهم وأبرز الميزات التي تهدف المدرسة من خلالها إلى تقديم خدمة تعليمية متميزة وقادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم التي تتمحور حول صقل قدرات ومهارات الطلاب وزيادة الوعي والاستقلالية والثقة والانضباط لديهم، إذ تساهم قدرة المدرسة التنافسية في زيادة شعبية المدرسة وسمعتها بين المدارس في دولة أو منطقة معينة؛ إذ يعتمد تحقيق قدرة تنافسية عالية للمدرسة على توافر الكادر التدريسي الخبير المؤهل، والقائد المتميز القادر على اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بتطوير العملية التعليمية والارتقاء بمستوى مخرجاته (حسن، ٢٠١٨).

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

ومن جهة أخرى فإن القدرة التنافسية للمدارس تزيد من قدرة الهيئة الإدارية في المدرسة على التخطيط والتنظيم وتصقل مهارات صنع واتخاذ القرارات المصيرية التي تتوقف عليها سلامة وجودة سير الحصة الدراسية وتزيد من مهارة الهيئتين الإدارية والتدريسية على وضع الخطط والاستراتيجيات التي تضمن التقدم العلمي للمدرسة والارتقاء بجودة مخرجاتها العلمية والثقافية، في حين يساعد حرص الهيئة الإدارية في الحفاظ على القدرة التنافسية للمدرسة على حثهم لبذل جميع الجهود واستخدام جميع الإمكانيات المتوفرة والاستفادة من مهاراتهم الإدارية لزيادة القدرة التنافسية للمدرسة وحث الكادر التدريسي على توظيف جميع قدراتهم ومعارفهم على اكتساب المهارات والخبرات التدريسية الجديدة وتسخيرها في سبيل تطوير الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة للطلاب فيها (حسن، ٢٠١٨).

أن من أهم سمات القدرة التنافسية كما أشار إليها سوديك وزاوجسكا (Siudek & Zawojksa, 2014) توفير المناخ الإداري والتنظيمي الملائمين لتوليد الأفكار الابتكارية، وإيجاد الفرص التعليمية، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يساهم في تحقيق إنجازات وأهداف المؤسسة التعليمية،

كما أنها تيسر عملية الاتصال الإدارية بين الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، بوجود الرقابة والمتابعة والتقييم وفق أسس سليمة تضمن استثمار الموارد والإمكانات بالشكل الأمثل، وتحدد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تساعد في تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية وأهدافها.

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

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

#### الدراسات السابقة

أجرى الخزاعلة (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف إلى أثر رأس المال الفكري على تعزيز القدرات التنافسية من خلال دراسة حالة جامعة آل البيت، أجريت الدراسة في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٧) فردا من جميع العاملين في جامعة آل البيت بالمسميات الوظيفية (مدير دائرة، مساعد مدير، رئيس ديوان، رئيس شعبة)، وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال الفكري، رأس المال المالي، رأس المال المادي) له تأثير كبير في تعزيز القدرات التنافسية في جامعة آل البيت، وأظهرت النتائج بوجود درجة مرتفعة لامتلاك جامعة آل البيت للقدرات التنافسية مما يدل على اهتمامها برأس المال الفكري، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالكفاءات العلمية وعقد الدورات التدريبية والتشجيع على العمل الجماعي، بالإضافة إلى الاهتمام بالبنية التحتية للجامعة ودعمها وصيانتها، وأوصت الدراسة بوضع برامج للجامعة تقوم من خلالها بقياس درجة امتلاكها لرأس المال الفكري.

أجرى ليو وإكسو (Liu & Xu, 2017) دراسة هدفت تقييم آثار الكفاءة التعليمية على القدرة التنافسية الوطنية في المدارس الأساسية في الصين، أجريت الدراسة في الصين، واستخدم المنهج التحليلي، إذ تم دراسة بيانات (٥٣) مدينة، ومدى تأثير الكفاءة التعليمية على القدرة التنافسية، وتوصلت النتائج أن تأثير الكفاءة التعليمية لا ينعكس على القدرة التنافسية الوطنية فقط على الجوانب الإدارية، ولكن أيضاً في صياغة السياسات، وأن قيمة الكفاءة التعليمية سيتم إبرازها فقط عندما يصل مستوى التنافسية الوطنية إلى مرحلة معينة بغض النظر عن قوة التعليم الأساسي في البلدان النامية وفعالية الكفاءة التعليمية، وأن محركات التعليم والتكنولوجيا مهمة في معظم الاقتصادات التنافسية وفقاً لمختلف البلدان والمناطق المتقدمة، فالمحرك للاقتصاد، وصادرات التكنولوجيا الفائقة، والعمالة مهمة في المجموعتين الثانية (البلدان المتوسطة النمو) والثالثة (بلدان العالم الثالث).

وقام براسورثشارونسوك وتانغ (Prasertcharoensuk & Tang, 2017) بدراسة هدفت تحليل أثر عوامل القيادة الاستراتيجية للمديرين على فعالية المدرسة في مدرسة مها ساراخام للخدمات التعليمية الابتدائية ٣. أجريت الدراسة في تايلند، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من الإداريين والمعلمين مدرسة مها ساراخام للخدمات التعليمية الابتدائية ٣ والبالغ عددهم (٥١٠) مديراً ومعلماً، تم تحليل البيانات باستخدام كل من الإحصاءات الوصفية والاستدلالية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين أظهروا مستوى عال من سلوك القيادة الاستراتيجية في إدارتهم ولكن فعالية المدرسة بشكل عام كانت في مستوى متوسط. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أن جميع المقارنات إما للقيادة الاستراتيجية للمديرين أو فعالية المدرسة كانت مختلفة بشكل كبير وفقاً لحجم المدرسة، على التوالي. علاوة على ذلك، تم تركيب نموذج معادلة هيكلية لعوامل القيادة الاستراتيجية التي تؤثر على فعالية المدرسة.

كما قام جاكينيا، وكاتوس وكيريري (Gakenia, Katuse & Kiriri, 2017) هدفت الكشف عن تأثير أسلوب القيادة الاستراتيجية على الأداء الأكاديمي للمدارس الوطنية، أجريت الدراسة في كينيا. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الوطنية والبالغ عددهم (٩٣) مدير، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنماط القيادة الاستراتيجية تحسن الأداء الأكاديمي لمدارسهم، وأن أساليب القيادة الاستراتيجية ليس لها تأثير كبير على الأداء الأكاديمي بسبب أن المدارس الوطنية لديها سياسات وإجراءات محددة يطلب فيها من القادة تبني بالتالي اختلافات صغيرة من حيث أنماط القيادة في المدارس المختلفة وأنماط القيادة بالنسبة للفرد وبالتالي فهي ليست المحدد الرئيسي للأداء الأكاديمي في المدارس الوطنية.

وأما اللواتية (٢٠١٨) فهذهت دراسته التعرف على تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، أجريت الدراسة في سلطنة عمان، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظفاً وموظفة من العاملين في دوائر وأقسام المديريات العامة للتربية والتعليم في عدة محافظات في سلطنة عمان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (٦) أبعاد مثلت متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة لجميع أبعاد الدراسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وحقق بعد تطوير وتنمية رأس المال البشري أقل متوسط حسابي، بينما حقق بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية أعلى متوسط حسابي.

كما قام الزهراني (٢٠١٨) بدراسة هدفت التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في جامعة أم القرى، أجريت الدراسة في السعودية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (٣٨٤) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والقادة الأكاديميين في جامعة أم القرى، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين تطوير قدرات التعلم التنظيمي التوليدي والتكفي، وأوصت الدراسة أهمية تبني النموذج المقترح للدراسة المقدمة، والتركيز على أبعاد القيادة الاستراتيجية وتفعيلها، كما وأوصت النتائج بتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لقادة الجامعة بشكل عام والقيادات الأكاديمية بشكل خاص وذلك من خلال برامج تدريبية تساعد في الارتقاء بمستوى القدرات وبمخرجات التعلم التنظيمي لجميع أقسام الجامعة ولمنظومة العمل الأكاديمي.

كما أجرى إسماعيل وآخرون (Ismail, et al., 2018) دراسة هدفت التعرف إلى أثر تعاون المعلم كوسيط للقيادة الاستراتيجية على جودة التدريس، أجريت الدراسة في ماليزيا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة كيلانتان والبالغ عددهم (٣٠٠) معلم ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة المسحية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعاون المعلم هو وسيط جزئي للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (جودة التدريس)، أن قادة المدرسة يخططون ويطورون برنامجاً أكثر فعالية من أجل تمكين التعاون بين المعلمين لتحسين جودة التدريس، وأنه مع وجود تعاون بين المعلمين، سترداد جودة التدريس مقارنة بممارسة القيادة الاستراتيجية فقط.



وقام الشمري (٢٠١٨) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية من خلال دراسة حالة جامعة الكويت، أجريت الدراسة في الكويت، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦٥) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة التمكين الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى القدرات التنافسية للجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تمكين العاملين تعزى لكل من متغير الجنس والرتبة العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تمكين العاملين تعزى لكل من متغير سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بتنمية إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأبعاد التمكين الإداري من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات وجعل أخطاءهم فرصة للتعلم.

كما جاء سنقن وبوبايانج وسيفي وشارونشك (Singphen, Poopayang, Siphai & Charoensuk, 2019)

بدراسة هدفت الكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر والكامل لعوامل القيادة الاستراتيجية لمسؤولي المدارس التي تؤثر على فعالية المدارس الصغيرة الحجم، أجريت الدراسة في تايلند، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الصغيرة الحجم التابعة لمكتب منطقة الخدمة التعليمية الأولية، وهي لجنة التعليم الأساسي في العام الدراسي ٢٠١٧ والبالغ عددهم (١٣٩٦) مديراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحديد الاتجاه التنظيمي (SETTD) له تأثير مباشر وتأثير غير مباشر وكلي على فعالية معظم المدارس الصغيرة الحجم. بالإضافة إلى ذلك، كان لصياغة الاستراتيجية تأثير غير مباشر أعلى من تنفيذ الاستراتيجية. كان للرقابة الاستراتيجية والتقييم تأثير مباشر وتأثير كلي على فعالية المدرسة الصغيرة الحجم.

قام مولاخميتوف وأمينوفا وفليمونشوك (Mullakhmetov et al., 2019) بدراسة هدفت التحقيق في الابتكارات

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

في حين أجرى بالينجان وباتميان (Palilingan & Batmetan, 2019) دراسة هدفت الكشف عن درجة تحسين القدرة

التنافسية للمدارس الثانوية المهنية باستخدام أدوات الاستخبارات التنافسية. أجريت الدراسة في إندونيسيا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم هذه الدراسة قياس إطار الذكاء التنافسي القائم على الاستخدام المشترك لتقنيتين: مسح قائم على الاستبيان وتحليل تجريبي. تم استخدام الاستطلاع لتحقيق التغذية المرتدة من وجهة نظر الموضوع. على وجه الخصوص، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في إندونيسيا والبالغ عددهم (١٥) مدير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعظيم القدرة التنافسية المتزايدة للمدارس الثانوية المهنية جاء بدرجة مرتفعة، وأن المدارس الثانوية المهنية التي تنفذ إطار الاستخبارات التنافسية لديها زيادة كبيرة في القدرة التنافسية، بسبب التغيير التدريجي للإدارة في تطبيق إطار الاستخبارات التنافسية.

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج المناسب للتعرف إلى القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين من وجهة نظر مساعدي المديرين.



## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٠/٢٠١٩ والبالغ عددهم (٣٠٨) مساعدا ومساعدة.

## عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة العنقودية العشوائية: في أربعة أوعية في محافظة العاصمة عمان وهم (لواء قصبه عمان، ولواء الجامعة، ولواء القويسمة، ولواء ماركا)، وقد بلغ حجم العينة باستخدام الطريقة الطبقيّة العشوائية (١٦٩) مساعدا ومساعدة موزعين على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان

## أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدم الباحثان أداتين لقياس متغيري الدراسة، وهما: استبانة القيادة الاستراتيجية واستبانة القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة.

## صدق الاداتان:

للتحقق من صدق محتوى استبانة، قام الباحثان بعرض المقياس بصورته الأولية على (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالعلوم التربوية والنفسية من الجامعات الأردنية، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى سلامة فقرات المقياس، لقياس السمة المراد قياسها وصدق ترجمتها، وتعديل الفقرات، وحذف ما يروه مناسباً، وقد تم الأخذ بآرائهم بتعديل الفقرات التي أُجمع على تعديلها (٨٠%) فأكثر من المحكمين.

## ثبات الاداتان:

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه، قام الباحثان بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس القيادة الاستراتيجية، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة للثبات باستخدام التجزئة النصفية. وتدل معاملات الثبات بتميز الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. وأعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (٠,٩٨) بلغت أعلى قيمة للتجزئة النصفية (٠,٩٣)، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (٠,٩٠)، في حين بلغت أدنى قيمة للتجزئة النصفية (٠,٨٧). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ( $Alpha > 0.60$ ) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (٣٠) فقرة. ويلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

أما استبانة القدرة التنافسية تميزت الأداة بمعامل ثبات قادر على تحقيق أغراض الدراسة. أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (٠,٩٧)، وبلغت أعلى قيمة للتجزئة النصفية (٠,٩٧) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (٠,٩٢)، في حين بلغت أدنى قيمة للتجزئة النصفية (٠,٨٧). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ( $Alpha > 0.60$ ) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (٢٩) فقرة. ويلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

### المعالجة الإحصائية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، ومعامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى القدرة التنافسية لديهم للإجابة عن السؤال الثالث، وكذلك مؤشرات صدق البناء والثبات.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

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

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين ولكل مجال من مجالات القيادة الاستراتيجية، ويظهر الجدول (١) ذلك.

**الجدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٥	١	تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة	3.63	0.53	متوسطة
٣	٢	تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة	3.78	0.61	مرتفعة
١	٣	تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة	3.86	0.63	مرتفعة
٢	٤	تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة	3.82	0.64	مرتفعة
٤	٥	التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة	3.7٦	0.65	مرتفعة
		<b>القيادة الاستراتيجية</b>	<b>3.77</b>	<b>0.57</b>	<b>مرتفعة</b>

يظهر من الجدول (١) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٧٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٧) وجاءت مجالات الأداة في الدرجة المرتفعة باستثناء المجال الأول جاء بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٦٣-٣,٨٦) والانحرافات المعيارية بين (٠,٥٣-٠,٦٥)، وقد جاء مجال " تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٥٣) وجاء مجال "تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٦١)، في حين جاء مجال " تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (٠,٦٣) وجاء مجال " تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وأخيرا جاء مجال " التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٦٥).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ديونمي واراتيانا (Deeboonmee & Ariratana, 2014) ودراسة براسورتشارونسوك وتانغ (Prasertcharoensuk & Tang, 2017) التي أظهرت أن مستوى القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

في حين اختلفت مع دراسة اللواتية (٢٠١٨) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة.

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

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين ولكل مجال من مجالات القدرة التنافسية، ويظهر الجدول (٢) ذلك.

**الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات استبانة درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقيق
٣	١	رأس المال البشري	3.75	0.69	مرتفعة
٢	٢	الريادة والإبداع	3.76	0.65	مرتفعة
١	٣	القدرة التكنولوجية	3.94	0.63	مرتفعة
		<b>القدرة التنافسية</b>	<b>3.82</b>	<b>0.63</b>	<b>مرتفعة</b>

يظهر الجدول (٢) أن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٨٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٣) وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٩٤-٣,٧٥) والانحرافات المعيارية بين (٠,٦٣-٠,٦٩)، وقد جاء مجال " رأس المال البشري" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٦٩) وجاء مجال " الريادة والإبداع" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٦٥)، في حين جاء مجال " القدرة التكنولوجية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٦٣).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (٢٠١٨) التي أظهرت أن مستوى القدرات التنافسية للجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق القدرة التنافسية؟** وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية باستخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة تحقيق القدرة التنافسية لديهم والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣): العلاقات الارتباطية بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة تحقيق القدرة التنافسية لديهم

درجة التحقيق	القدرة التكنولوجية	الريادة والإبداع	رأس المال البشري	المعاملات	المجال
.82**	.71**	.83**	.83**	معامل الارتباط	تصميم الاستراتيجية لدى مدير المدرسة
.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
.89**	.83**	.86**	.89**	معامل الارتباط	تحليل البيئة الخارجية لدى مدير المدرسة
.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
.89**	.84**	.88**	.87**	معامل الارتباط	تحليل البيئة الداخلية لدى مدير المدرسة
.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
.89**	.83**	.86**	.86**	معامل الارتباط	تنفيذ الاستراتيجية لدى مدير المدرسة
.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
.88**	.83**	.84**	.87**	معامل الارتباط	التقويم والمتابعة لدى مدير المدرسة
.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	
.94**	.87**	.92**	.93**	معامل الارتباط	القيادة الاستراتيجية
.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة	
169	169	169	169	العدد	

\*\* Correlation is significant at the 0.0° level (2-tailed).

يظهر الجدول (٣) العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة تحقيق القدرة التنافسية لديهم ، حيث تبين وجود علاقات دالة احصائيا بين جميع درجات مجالات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومجموع درجات تحقيق القدرة التنافسية لديهم عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) وعلاقات دالة احصائيا بين جميع درجات تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومجموع درجات القيادة الاستراتيجية لديهم عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ). كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين مجموع درجات القيادة الاستراتيجية ومجموع درجات تحقيق القدرة التنافسية بلغت قيمتها (٠,٩٤٣)، وكلها مرتفعة ودالة احصائيا. كما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القائد الاستراتيجي يستطيع توفير قدرة تنافسية في المدرسة من خلال توظيف مهارات القائد وكفاياته، وتفعيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والإبداع والابتكار، والريادية، والتي تساعد المدرسة في الوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتمكنها من مواجاة التحديات، وتحسين المخرجات التعليمية،

والوصول إلى أهدافها الاستراتيجية التي وضعتها، الذي من شأنه أن يحقق للمدرسة مكانة عالية على الصعيدين المحلي والدولي، ويضمن استمرارية نجاحها وتقدمها في المستقبل.

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

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٨) والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين تطوير قدرات التعلم التنظيمي التوليدي والتكفي.

### التوصيات

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

- ضرورة قيام قادة المدارس بصياغة رؤية ورسالة طويلة الأجل لمؤسساتهم التعليمية شاملة أهداف استراتيجية، وواقعية، وقابلة للتطبيق والقياس والتعديل للتوصل إلى أفضل المخرجات التربوية والتعليمية.
- المحافظة على مناخ العمل الصحي الذي تسوده المحبة والروح المعنوية والدافعية العاليتين والعمل بروح الفريق وتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وإشراك جميع المؤثرين والمتأثرين في اتخاذ القرارات والعمل على التمكين والتفويض للمرؤوسين بما يضمن تحقيق بيئة آمنة.
- القيام باستحداث أنظمة اتصال حديثة وفعالة داخل المؤسسات التعليمية وخارجها بهدف التزويد بالمعلومات اللازمة للكشف عن الانحرافات والأخطاء وتحليلها بفعالية ولمقارنة الأداء مع نظيراتها والعمل على التحسين والتطوير.
- تكثيف برامج التدريب والتطوير للكوادر البشرية بهدف تحسين أساليب التفكير الإبداعي والنقدي لديهم، وصقل المهارات القيادية والفنية والشخصية والعمل على تطويرها، وتحفيز التنمية المهنية الذاتية لضمان تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- بلورة سياسة تعليمية قائمة على التكنولوجيا وتركز على ثقافة الابتكار من خلال توفير مختبرات وتجهيزات قائمة على توظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة، بما يخدم مصلحة المعلمين والطلبة على حد سواء، والعمل على تحديثها باستمرار بما يتلاءم مع التطوير التكنولوجي العالمي.
- فتح أواصر الشراكة الحقيقية مع مؤسسات وأعضاء المجتمع المحلي والاطلاع على تجارب الدول المجاورة والعالمية، وإسقاطها لصالح العملية التربوية والتعليمية.
- ضرورة تبني نتائج الدراسة وإجراء دراسات مماثلة على مجتمعات خارج محافظة العاصمة ودراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية

- حسن، ايمان (٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩، ٥٧٥-٥٩٨.
- حسن، ايمان (٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩، ٥٧٥-٥٩٨.
- الحليمي، محمد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمادات، محمد (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد، ط ١، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحوشان، بركه (٢٠١٥). أهمية المدرسة في تعزيز الأمن الفكري. ورقة بحثية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الخزاعلة، سلامة (٢٠١٧). أثر رأس المال الفكري على تعزيز القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة آل البيت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الرشيد، عايض، والشعلان، خالد، ومرسي مرفت، والقحطاني، شايح، والجهني، نعيم (٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة، الرياض، السعودية، مكتبة الاقتصاد والقانون.
- الزهراني، إبراهيم (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٢ (٢)، ١٨٩-٢٣٨.
- الشمري، عايد (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- علي، عاصم (٢٠١٠). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، ٧، ١٩٥-٢٠٤.
- اللواتية، فاكهة (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- مؤتمر التطوير التربوي (٢٠١٩). توصيات مؤتمر التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، متوفر عبر الموقع التالي: <http://www.moe.gov.jo/ar/node/6512> استرجع بتاريخ ٢٦/١١/٢٠١٩.
- الهويش، خالد (٢٠١٣). دور مشرف الإدارة المدرسية في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة القصيم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١٨-٢٠٢٢، تقرير، عمان، الأردن.

## المراجع الأجنبية

- Abduganiyev, O. (2019). Formation Of Legal Training Aimed At Competitiveness In Pupils Of Secondary Schools. **European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences**, 7(9).

- Akmaludin, L., Wilian, S., & Sukardi, S. (2019). Study of the Competitiveness of Vocational High School Graduates towards Learning Outcome in Central Lombok Regency. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, 6(3), 652-659.
- Andrianopel, A. (2019). Build school competitiveness through the adiwiyata program (best practice). **JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)**, 4(2), 111-116.
- Ashar, A. F., & Sari, E. (2019). The Strategy Of Building A Brand Image Through The Availability Of Facilities And Infrastructure In An Effort To Increase School Competitiveness. **International Journal of Education, Information Technology, and Others**, 2(1), 37-45.
- Avidov-Ungar, O. (2018). Empowerment among Teachers in Leadership Positions Involving Ict Implementation in Schools. **Leadership and Policy in Schools**, 17(1), 138-163.
- Chuang, S. F. (2013). Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. **Online Journal for Workforce Education and Development**, 6(1), 5.
- DS, S. Nugraha, R. & Ardyanti, A. (2018). Seamanship Human Resource Development Management Strategy Based On Global Competitiveness At Maritime Secondary School-A Case Study In National Maritime Secondary School Purwokerto, Indonesia. **European Journal of Education Studies**, 4(2), 332-342.
- Ferreira, J. J., Raposo, M. L., & Mainardes, E. W. (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. **Economics and Management**.
- Huang, H. (2012). **An empirical analysis of the strategic management of competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan** (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Ismail, S. Kanesan, A. & Muhammad, F. (2018). Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality. **International Journal of Instruction**, 11 (4), 485-498.
- Ismail, S. Kanesan, A. & Muhammad, F. (2018). Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality. **International Journal of Instruction**, 11 (4), 485-498.
- Luhangala, H. M., & Anyieni, A. (2019). Strategy Implementation on Organisation Performance: A Case of Public Secondary Schools Nyamira County, Kenya. **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, 3(5), 394-410.



- McGrath, J. & Laksana, (2018). A strategic leadership model for teacher evaluation using walkthroughs for student engagement at international schools in Thailand. **Scholar: Human Sciences**, 10(2), 111-121.
- Moturi, B. K., Benjamin, W. K., & Kimeli, S. J. (2019). Influence of Principals' Leadership Styles on Implementation Of Strategic Plans In Public Secondary Schools In Trans Nzoia West Sub County. **International Journal of Recent Innovations In Academic Research**, 3(4), 210-221.
- Mullakhmetov, K. S., Aminova, R. M., & Filimonchuk, I. I. (2019). Administrative Innovations as Necessary Condition of Competitiveness in Schools. **Journal of Educational and Social Research**, 9(4), 21.
- Njue, C. M., & Ongoto, H. K. (2018). Strategic management practices and change implementation in selected public universities in Kenya. **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, 3(4), 124-149.
- O'Connor Jr, J. (2018). STRATEGIC LEADERSHIP IN SCHOOLS. **Strategic Leadership**, Information Age Publishing Inc.
- Ojala, A. M. (2019). **Business schools' competitive strategies: whose goals, which aims?** Management Research Review.
- Palilingan, V., & Batmetan, J. (2019). **Competitive Intelligence framework for Increasing Competitiveness Vocational High School Management**. In 5 th UPI International Conference on Technical and Vocational Education and Training (ICTVET 2018). Atlantis Press.
- Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S., & Charoensuk, P. (2019). Strategic Leadership Factors of School Administrators Influencing the Effectiveness of Small-Sized Schools. **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, 11(3), 20-28.
- Siudek, T., & Zawojcka, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. **Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia**, 13(1), 91-108.
- ullakhmetov, K. S., Aminova, R. M., & Filimonchuk, I. I. (2019). Administrative Innovations as Necessary Condition of Competitiveness in Schools. **Journal of Educational and Social Research**, 9(4), 21.
- Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. **Journal of Professional Nursing**, 35(1), 12-17.

جميع الحقوق محفوظة © 2020، د/ أحمد فتحي عبد الكريم أبو كريم، الباحثة/ سناء كاسب عواد الرقاد

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (CC BY NC)