

تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية (تصور مقترح)

Developing the administrative competencies of secondary school leaders in Bisha governorate in light of the strategic leadership requirements (Conceived proposal)

إعداد الباحث/ أحمد سليم سالم السلمي

إشراف الدكتور محمد بن كشيم الكيرعاني: أستاذ الإدارة التربوية والتعليم العالي المساعد، قسم
القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية

Mr. Ahmed Saleem Alsulami : Student, Department of Educational Leadership, University of Bisha, Saudi Arabia

DR. Mohammed koshaim Alkarani: Doctor of Educational Administration and Assistant Higher Education, Department of Educational Leadership, College of Education, University of Bisha, Kingdom of Saudi Arabia

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام استبانتيين لقياس " الجدارات الإدارية والقيادة الاستراتيجية"، حيث شملت الاستبانة الأولى الجدارات الإدارية، أما الاستبانة الثانية، فشملت متطلبات القيادة الاستراتيجية، وتم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية على (117) من قادة المدارس في المدارس السعودية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1442هـ/2021، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية، ومن النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغيرات الدراسة (سنوات الخدمة في مجال العمل، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، وفي الختام قدمت الدراسة بعض التوصيات كان منها ضرورة تعزيز اتجاه قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة نحو ممارسة الجدارات الإدارية من خلال نشر ثقافة التعاون المشترك بين المعلمين للرفق بالعملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الإدارية، قادة المدارس، محافظة بيشة، القيادة الاستراتيجية

Abstract:

Developing the administrative competencies of secondary school leaders in Bisha governorate in light of the strategic leadership requirements (Conceived proposal). The study aimed to identify the degree to which secondary school leaders in Bisha governorate practice administrative competencies in light of the requirements of strategic leadership, and to develop a proposed vision for developing the administrative competencies of secondary school leaders in Bisha governorate in light of the requirements

of strategic leadership. Two questionnaires to measure “administrative competencies and strategic leadership, where the first questionnaire included administrative competencies, while the second questionnaire included the requirements of strategic leadership, and the questionnaire was randomly distributed to (117) school leaders in Saudi schools during the first semester of the academic year 1442 AH/2021, The study found many results, the most important of which was the existence of a direct statistically significant relationship between the scores of the sample members’ estimates of the level of administrative competencies of secondary school leaders in Bisha governorate, and the average of their estimates of the level of strategic leadership requirements, and among the results there are no statistically significant differences at the level of significance. Between the averages of the sample estimates of the level of strategic leadership requirements among the leaders of the three schools In the province of Bisha, it is attributed to the variables of the study (years of service in the field of work, educational qualification, training courses. educational.

Keywords: administrative competencies, school leaders, Bisha governorate, strategic leadership

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيرات والتطورات المتسارعة والمتلاحقة التي شملت كافة مجالات الحياة التي يعيشها الفرد، وأصبحت تمثل تحدياً أمام المؤسسات التربوية والتعليمية، لضرورة تحقيق الانسجام والتكيف مع التطورات ومواجهة التحديات التي تفرضها تلك التغيرات، ولهذا كان لزاماً على قيادة المؤسسات التربوية أن تعد نفسها لهذه التحديات، والانتقال من الركود والرتابة إلى التجديد والتطوير في الفكر والممارسة.

"حيث للمؤسسات التعليمية صفتها الخاصة التي تعتنى ببناء شخصية الإنسان، فهي أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ويرجع ذلك إلى أن التربية هي من المداخل الرئيسة لتطوير البشرية الشامل، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصائب والمحن" (العمامرة، 2009، ص87)

إن القيادة المدرسية الرشيدة هي التي تكون مبنية على قواعد صلبة ومعايير ذات جدارة وكفاءة وفاعلية ومرجعية علمية، والتي ينبغي أن تختبر قبل وضعها في حيز التنفيذ، وقائد المدرسة الفعال ذو الجدارة هو من يتبنى هذا المفهوم ويسعى دائماً إلى تطبيقه بكفاءة واقتدار (الكريزي، 2013)، ويعتبر نجاح القيادة في المدرسة نجاح للنظام التربوي ككل؛ لأن قائد المدرسة هو الممثل والمنفذ لسياسات واستراتيجيات وبرامج وزارة التعليم، والمسؤول عن قيادة التغيير وإحداثه في المدرسة، وتحقيق الأهداف المنشودة والقادر على إدارة العمليات والأنشطة بكفاءة واقتدار؛ لكي تتحقق الانجازات في جميع مجالات العمل المدرسي، فمدير المدرسة المتميز مطالب بالتمتع بقدرات ومؤهلات قيادية وإدارية مهمة والبحث عن الطرق والوسائل التي تحدث التميز في الأداء حتى تسير مدرسته ومخرجاتها روح العصر ومظاهره.

إن توافر عنصر الجدارة في القائد التربوي يمكنه من مواجهة المواقف الأكثر غموضاً وصعوبة، حيث تساعده على التنبؤ بالمستقبل وصناعة قرارات حاسمة ومؤثرة في مسيرته الإدارية، عندما تكون أفضل طريقة لإدارة هذه التغيرات هي إحداثها، وهذا النوع من أصعب القرارات لأنه يتطلب قدرة على استشراف المستقبل وتصوره وإقناع الآخرين الذين لا يملكون ذات القدرة على الرؤية والنظرة المستقبلية على الايمان بها وتحفيزهم نحوها (المعويض، 2008).

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بالجدارة مفهوماً ومجالاً حيث خلصت تلك الدراسات إلى أهمية الجدارات في تحسين أداء المؤسسات باعتبارها الجزء الأهم للأداء والإدارة ولها دور كبير في تحقيق معدلات تميز متقدمة. (أبازيد، 2008)، و (مبارك، 2013) و (الحسيني، 2015) و (الأحمدي، 2015) إن ما يسهم في تحقيق أهداف الجدارات الإدارية في المدارس التركيز على أنماط جديدة للقيادات المدرسية والتي ستركز الدراسة الحالية على القيادات الاستراتيجية كونها ذات أهمية كبيرة في الرقي بالعملية التعليمية.

وتتميز القيادة الاستراتيجية بأسلوب إداري، مختلف عن غيرها من أساليب القيادة الفعالة، في كون مبادئها الأساسية، وأساليبها ونظرياتها، قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر المنهجي المتخصص؛ فكانت وليدة واقع علمي ميداني، مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة

إلى تطوير أداء المؤسسات والعاملين فيها على المدى البعيد لضمان بقائها واستمراريتها، وإيجاد أجواء حيوية، تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة، تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف. (Greenly,1996).

حيث تشكل متطلبات القيادة الاستراتيجية عاملاً مهماً وركائز ومقومات يحتاجها قادة المدارس لتحقيق أداء استراتيجي متميز، وتتحدد متطلبات القيادة الاستراتيجية في صنع واتخاذ القرار وتشكيل فرق العمل والتمكين (أبو علي، 2015)، كما يرى الكبيسي (2007)، أن متطلبات القيادة الاستراتيجية تتمثل في التدريب والتعليم التنظيمي والتعليم أحادي الاتجاه والتعليم المزدوج بالاتجاه، والتمكين والتركيز على التوجهات الاستراتيجية. وبناءً على ما سبق قائد المدرسة بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتنمي وتبني وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر؛ لتحقيق للمدرسة مستقبلاً زاهراً، وتوضح له ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته، بحيث تترجم إلى ممارسات في الأداء اليومي. ولعل هذا البحث يساهم في تحقيق تلك الرؤية من خلال تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية التي أشارت لها العديد من الدراسات والتي ذكر عدد منها في مقدمة هذا البحث.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بالرغم من الجهد المبذول لوزارة التعليم والجهات المعنية في تنمية الكادر البشري في الميدان التربوي، إلا أن التحديات المجتمعية كبيرة والمتغيرات والتطورات العالمية والإقليمية متسارعة، ونظراً للشغف الشديد للملكة العربية السعودية في تحقيق التميز المستدام، في ضوء رؤية المملكة (2030)، فإن المهارات القيادية المتوافرة لدى قادة المدارس بحاجة إلى التركيز الشديد، والتنمية والتطوير باستمرار، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة، مثل دراسة الشهري (2015) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية، وأن لها دور في تحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز، وأكدت دراسة طيب والوشمي (2016)، على ضرورة تركيز أصحاب القرار ووضع السياسات التربوية بالمهارات القيادية، كما أوصت دراسة محمد (2011)، بوضع تصور مقترح لتطوير أداء المديرين في ضوء القيادة الاستراتيجية، وبناءً على ما سبق ذكره فإن على قادة المدارس إعادة النظر في أدوارهم المطلوبة منهم وتحقيق الانسجام في الجدارات الإدارية لديهم مع متطلبات القيادة الاستراتيجية، وبذلك فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في وضع تصور لتطوير الجدارات الادارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية.

أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق ستحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الخبرة، التدريب، المؤهل) ؟
- 3- ما درجة توافر متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية؟

أهداف الدراسة:

ستحدد أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- وضع تصور مقترح لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية.
- 2- التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة.
- 3- الكشف عن ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الخبرة، التدريب، المؤهل).

4- التعرف على درجة توافر متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة من وجهة نظر أفراد العينة.

5- التعرف على طبيعة العلاقة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية.

4-1 أهمية الدراسة النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في الآتي:

1- التركيز على موضوع ذات أهمية كبيرة في علوم الإدارة والقيادة التربوية (القيادة الاستراتيجية والجداريات الإدارية) حيث تعد الجدارات الإدارية الركيزة الأهم لقائد المدرسة في تحقيق أهدافه، كما تربط الدراسة الحالية الجدارات الإدارية بالمتغيرات العصرية الأخيرة وانعكاساتها الكبيرة على مجالات العمل التربوي والتعليمي، من خلال تطويرها في ضوء القيادة الاستراتيجية.

2- تعكس الدراسة مطالبة الدول والمؤسسات التربوية محلياً وعالمياً بتجديد أدوار القيادات المدرسية في ظل المتغيرات المحلية والإقليمية.

3- تأتي الدراسة الحالية متوافقة مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تنادي بتطوير القيادات التربوية واستثمارهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

4- يُؤمل أن تكون هذه الدراسة في ظل ندرة البحوث والدراسات - على حد اطلاع الباحث - إضافة علمية للمعرفة وللمكتبة العربية في مجال القيادة الاستراتيجية والجداريات الإدارية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

1- تُقدم هذه الدراسة الفوائد العملية لممارسة الجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، وستفيد الباحثين في هذا المجال، وأصحاب القرار في المؤسسات التعليمية، لمراعاة تضمينها في مجالات العمل التربوي بشكل عام، بما ينسجم مع الاتجاهات العالمية.

2- قد تُفيد الدراسة الحالية القيادات الإدارية في المدارس باختلاف مراحلها الجدارات الإدارية لديهم في ظل الارتكاز على متطلبات القيادة الاستراتيجية.

3- قد تُساعد الدِّراسة الحاليَّة المتخصصين، والمؤسسات التعليميَّة في عقد الورش، والندوات، والدورات التدريبية لتطوير الجدارات الإدارية في المدارس وصولاً لتحقيق أهداف القيادة الاستراتيجية.

حدود الدِّراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الحدود الموضوعية في هذه الدِّراسة على: تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية.

- **الحدود البشرية:** تم تطبيق أدوات البحث على قادة المدارس الثانوية.

- **الحدود المكانية:** محافظة بيشة، بالمملكة العربية السعودية.

- **الحدود الزمانيَّة:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442-1443هـ.

مصطلحات الدراسة:

- **الجدارات:** هي مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والاتجاهات التي يمتلكها القائد وقد وصفت الجدارات كدرجة متفوقة/ عالية للمهارات التي تجعل الشخص قادر على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، فهي انجاز العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قبل الشخص الصحيح والمناسب لذلك. (Grollmann, 2014, p65).

ويعرف الباحث الجدارات الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة من المعارف، والمهارات، والقدرات، والخبرات، والقيم، والاتجاهات المستنبطة من متطلبات القيادة الاستراتيجية والتي يحتاجها قادة المدارس، لممارستها في جميع مجالات العمل المدرسية وصولاً لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة ولتحقيق معدلات أداء بكفاءة، وفاعلية عالية، وسيتم قياسها بالدرجة الكلية للاستبانة المقدمة لقادة المدارس في محافظة بيشة.

- **القيادة الاستراتيجية:** وتعرف بأنها: "قدرة القائد المدرسي على اتخاذ قرارات منطقية في بيئات الغموض والتعقيد لابتكار التغيير المدرسي الاستراتيجي الذي يحقق التناغم بين الرؤية والمهام والإجراءات المدرسية سعياً لإحراز الميزة التنافسية للمدرسة" (محمد، 2011، ص181)

- **متطلبات القيادة الاستراتيجية:** ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المقومات والركائز اللازمة لتنفيذ المهام الاستراتيجية مع اتخاذ التدابير اللازمة لضمان جودة استخدام الموارد والإمكانات بما يحقق الخطة الاستراتيجية، في ظل وضوح وتأكيد حرصها على استكشاف الكفاءات والقدرات البشرية

واستثمارها في ظل بيئة ثقافية تنظيمية إيجابية وأطر أخلاقية وقيمة داعمة لممارسة رشيدة للصلاحيات في المؤسسة، بحيث يتم من خلالها تحديد التوجهات الاستراتيجية، وتحقيق رؤية ورسالة المدرسة من خلال إدارة وتوجيه إمكاناتها ومواردها بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات ومخاطر البيئة المتغيرة سعياً لتحقيق الأهداف الأنئية، والأهداف طويلة الأمد.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الجدارات الإدارية

تعتبر القيادات الإدارية المورد البشري الأهم في المؤسسات التعليمية، كما تمثل رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله إحداث التطور والنمو وصولاً لدرجات متقدمة في دوائر التميز والإبداع، ولهذا اهتمت المنظمات الإدارية والمتخصصون فيها برفد مفهوم مناسب في الفكر الإداري لهذا جاء أسلوب الجدارة مدخلاً ليشكل الأداة القوية والطريق الأمثل في تحسين الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

أهمية الجدارات الإدارية:

تنبثق أهمية نموذج الجدارة كونه عنصراً مساعداً في تفعيل عمل ومهام إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل وتمكينها من تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك عندما يتمتع جميع العاملون في المنظمة بالجدارات الوظيفية المطلوبة والتي يعبر عنه بمجموع القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة (الفضالة، 2018، ص15)، وقد أحدث نموذج الجدارة القيادية تطوراً هاماً في جميع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت الجدارات عنصراً أساسياً في جميع هذه الوظائف، لذلك يتعين على المنظمات على اختلاف أنواعها اتباع نظام محكم لتنمية الجدارات الإدارية لدى موظفيها (سالم، 2019، ص 957)، وتزايد المؤسسات التعليمية كل يوم على مستوى العالم، مما يزيد الحاجة لتطوير الجدارات الإدارية لاستيعاب التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، (Mduwile, 2019, p 3).

متطلبات الجدارات الإدارية: (محمد، 2019، ص 1086)

تحتاج الجدارات الإدارية إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية للنجاح في جميع المجالات:

أولاً- المعارف: هي الأهداف التي تدور حول المعرفة والمهارات العقلية.

ثانياً- الاتجاهات: أهداف الاهتمامات والميول والقيم.

ثالثاً- المهارات: تتناول الأهداف التي تتعلق بالمهارات الحركية.

أبعاد الجدارات الإدارية:

- **الجدارات الإنسانية:** يرى شتيوي (2017، ص 74) أن الجدارات الإنسانية هي مجموعة المهارات التخصصية والمهارية التي يتمتع بها القائد والتي تتعلق بمدى معرفته بتفاصيل مجال عمله، فتمكنه من التخطيط والمتابعة، والإشراف، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

- **الجدارات الذاتية (الشخصية):** يرى عبد الوهاب (2018، ص 38) أن الجدارات الشخصية تركز على كل ما يتعلق بدافعية القائد الإداري نحو التجديد والابتكار، وتميز الأداء، وما يدعم التزامه بالمهام، والرغبة في الإنجاز، والمبادأة والاستباقية.

- **الجدارات الفكرية:** يرى شتيوي (2017، ص 73) الجدارات الفكرية بأنها الامكانيات الوجدانية والعقلية التي يمتلكها القائد وتجعل منه قادراً على الاحساس بشعور العاملين وبحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى تحقيقها بما ينسجم مع تحقيق أهداف العمل.

- **الجدارات الفنية:** تعرف الجدارات الفنية بأنها قدرة القائد الإداري على اداء مهارة التخطيط بأقل جهد ووقت ممكن (الصفار، 2011، ص 4).

المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى له انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المؤسسات نفسها. (يونس، 2012، ص5)

عرف (شعبان، والعابدي، 2008) القيادة الاستراتيجية بأنها: القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك، إنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة ككل بدلاً من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي (ص33)

ويعرفها (لي وتشين، Lee & Chen، 2007): بأنها قدرة الشخص على التوقع، التصور، إبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبل قابل للنمو والازدهار للمنظمة.

- مبادئ وأسس القيادة الاستراتيجية: (الخوaja، 2009، ص82)

- 1- التواصل الصادق والصريح مع كافة العاملين في المؤسسة التربوية، مما يجعلهم على علم ودراية دوماً بكافة الأحداث والفعاليات والأنشطة التي تتم فيها، إضافة إلى تحفيزهم بصورة مستمرة، وإشعارهم بأنهم عناصر رئيسة في المؤسسة، وبأنهم محط الأنظار وبؤرة الاهتمام.
- 2- بناء العلاقات الإيجابية الفاعلة بين كافة الأطراف المساهمة في العملية التربوية، والتي تؤكد على كرامة كل فرد، وأهمية دوره، ومشاركته الحقيقية في العمل المؤسسي المنظم.
- 3- الاعتراف بجهود الآخرين ومساهماتهم الفعلية، مما ينعكس أثره في تهيئة مجموعة عمل ملتزمة بواجباتها وأعمالها، وقادرة على التخطيط لمستقبلها.
- 4- التحفيز الجماعي أو المكافأة الجماعية المشتركة، التي تنسجم مع انجازات المنظمة.

ويلاحظ أن القائد لا يمنح السلطة للآخرين ولا يمكنهم من عملهم، بل هو يرى أن كل فرد من العاملين معه لديه طاقة هائلة داخل ذاته، ودوره كقائد يتلخص في تهيئة بيئة العمل المناسبة التي تسمح لهذه الطاقة بالتعبير عن نفسها وتحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك توزيع المكافآت المادية والمعنوية على الذين ساهموا في تحقيق الأهداف، أي إن القائد يسعى لتعميم المكاسب والنجاحات على جميع العاملين.

- متطلبات القيادة الاستراتيجية:

تختلف متطلبات القيادة الاستراتيجية من مجتمع إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة مجال العمل، كما تتنوع تبعاً لنشاطات كل مؤسسة وطبيعة تخصصها وخصائص القيادة فيها، ومن هذه المتطلبات:

1- **المشاركة في صنع القرار:** تعتبر عملية صنع القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القادة، فاتخاذ القرارات جوهر عملهم، وهي عملية تواصل واتصال تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأفراد أبرزهم مدير المدرسة والمعلمون، وقد زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ، وبدأ تقييمها لمعرفة طبيعة الممارسات المصاحبة، وما تنجزه هذه القرارات من نتائج في تحقيق الأهداف المرجوة، وصنع القرار عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة (قنادلي، 2009، ص3).

2. **قيادة فرق العمل:** من خلال انشاء جماعات تجمعهم مجموعة من المهام المشتركة لتحقيق هدف يتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل، والفرق في النهاية هي وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

3. **قيادة التغيير:** يعتبر التغيير من الأمور الحتمية والطبيعية، وقد أصبح التغيير ضرورة ملحة في حياة الإنسان، وزادت الحاجة إليه باعتباره إحدى وسائل التطور والتقدم للأفراد والمجتمعات، ويعرف التغيير بأنه: " تعديل في الأنظمة العاملة في المؤسسة أو في ثقافتها، وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطها وزيادة فعاليتها. (الشريفة، 2004، ص238).

4. **التمكين:** التمكين هو منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب (المرسي، 2006، ص77).

الدراسات السابقة:

- المحور الأول: دراسات تتعلق بالجدارات الإدارية

دراسة رشاد وعباس (2020) "الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، هدف الدراسة: التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ولتحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة

الدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة: موافقة جميع الخبراء على جميع فقرات الجدارات الوظيفية في جميع المجالات بدرجة موافقة كبيرة.

دراسة (خواجة، 2020): "الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وهدفت إلى تحديد مستوى الجدارات القيادية وتحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري، وتحديد أكثر الجدارات القيادية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان الحاصلين على مصفوفة الجدارات القيادية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة حلوان وعددهم (138) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.

دراسة الشوربجي (2020): "برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعلم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة هدفت الدراسة إعداد برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، وقد تطلب تحقيق هذا الهدف تحديد مدى توافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية في بعض المدارس بمحافظات مصر من وجهة نظر المعلمين والطلاب؛ حيث تم إعداد استبانة لهذا الغرض، اشتملت على (54) عبارة، وتم توزيعها على عينة من المعلمين والطلاب بالمدارس الثانوية التجارية بمحافظتي القاهرة والمنوفية بلغ عددها (669) معلماً، و (1237) طالباً، وقد أسفرت النتائج عن توافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية بمحافظة القاهرة بدرجة أعلى منها في محافظة المنوفية.

دراسة الحجاجبة (2018): "مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، هدفت التعرف إلى مدى توافر المهارات القيادية (الإنسانية – الفنية – الذاتية) لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، ولتحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وطبقت على (70) مديراً ومديرة و (300) معلم ومعلمة من العاملين في محافظة بيت لحم، ومن أبرز نتائج الدراسة، توفر المهارات (القيادية، الإنسانية، الذاتية، الفنية) لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة كبيرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مدى توفر

المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)

دراسة سفر (2017): الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوي معايير

المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأعد الباحث استبانة لجمع البيانات تكونت من (89) فقرة، وطبقت الدراسة على كامل المجتمع البالغ عدده (23) مشرفة إدارة مدرسية بمنطقة مكة المكرمة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط".

دراسة الأحمدى (2015): درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي، وأعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (13) مشرفة إدارة مدرسية، و (300) معلمة. وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن معايير مجموعة جدارات التوجه نحو الإنجاز وجدارات الأثر والتأثير، والجدارات الإدارية، والجدارات الذهنية لدي مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة تتوافر بدرجة غالباً.

- دراسات تتعلق بمتطلبات القيادة الاستراتيجية:

دراسة (Deeboon mee w & el., 2014) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة – تايلاند"، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة في المدارس التايلندية التابعة لسلطة البلديات في تايلند، بناءً على التوجه نحو اللامركزية في تايلاند والذي تم تنفيذه مؤخراً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (217) قائداً من القيادات الإدارية والتربوية في عدد (11) مدرسة من المدارس التايلندية التابعة لسلطة البلديات، وصمم الباحثان استبانة خصيصاً لهذا الغرض، وكان من أبرز نتائج وتوصيات هذه الدراسة، وجود مستوى عالٍ للقيادة الاستراتيجية، كما توجد علاقة كبيرة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس التايلندية التابعة لسلطة البلديات في تايلاند.

دراسة التميمي (2013) بعنوان: "المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية"، هدفت إلى التعرف إلى المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين للمهارات (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدارية، والفكرية)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم ((333 إدارياً وأكاديمياً من الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وكان من أبرز نتائج الدراسة، إن أكثر المهارات القيادية تطبيقاً في الجامعات الفلسطينية هو مجال (المهارات القيادية الذاتية)، كذلك بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية اللازمة لإدارة عملية التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هي المهارات القيادية الإدارية، تليها المهارات القيادية الإنسانية، ثم الفكرية.

دراسة العلوي (2012) بعنوان: "تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان"، هدفت إلى رصد واقع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على (120) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توجه إيجابي من قبل الوزارة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى ديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية، وأن هناك عدة معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان أهمها: (التمكين- الثقافة التنظيمية- القواعد المعرفية).

دراسة الفقيه (2011) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، دراسة ميدانية بجامعة نجران"، هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة الاستراتيجية، استخدم الباحثان لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: التحويلي، الإداري، السياسي، الأخلاقي، وتمثلت عينة الدراسة في (153) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة نجران، ومن أبرز نتائج الدراسة، أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.48)، وأوصت الدراسة بربط العمل برؤية وقيم القسم، تعبئة وتكامل الأهداف الاستراتيجية، تقديم برامج تطويرية لأعضاء القسم مبنية على تحديد الاحتياجات الحقيقية لتحقيق الأداء المتميز، وتعزيز الرقابة الاستراتيجية.

دراسة عساف (2010) بعنوان: "برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية في مجال الإدارة الاستراتيجية"، هدفت إلى وضع برنامج تدريبي لتطوير القيادات الجامعية

الفلسطينية في مجال الإدارة الاستراتيجية، من خلال التعرف إلى أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية اللازمة لتطوير الإدارة الجامعية كمدخل لتطوير القيادة، وهذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، أهمها، ضرورة توعية القيادات الجامعية بأهمية الإدارة الاستراتيجية، وضرورة تشكيل فريق وطني من المدربين المتخصصين في تدريب القيادات بكل الوسائل المتاحة، وترسيخ ثقافة النظم والأدوار، وذلك من خلال التقويم الذاتي للعاملين.

دراسة دافيز ودافيز (Davies Barbara, J. & Davies, Brent, 2006) بعنوان:

تطوير نموذج للقيادة الاستراتيجية في المدارس"، هدفت إلى تطوير نموذج للقيادة الاستراتيجية في المدارس، وهدفت إلى التأكيد على أن القيادة الاستراتيجية تمثل عنصراً حاسماً وفعالاً في التنمية المدرسية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال الدراسة المكتبية لهذا البحث، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام المتجدد بالقيادة الاستراتيجية من أجل تحقيق البعد الاستراتيجي لضمان الاستدامة، وقد أوصت الدراسة بأن المدارس بحاجة لرؤية متزامنة أو متوازنة لتنمية القيادة، والتي من خلالها يركز القادة على التحسين والتطوير المدرسي، وبناء القدرة الاستراتيجية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث هدفها تطوير الجدارات الادارية لدى قادة المدارس مع معظم الدراسات، كدراسة (الشوربجي، 2020)، كما اتفقت مع عدة دراسات تتعلق بمتطلبات القيادة الاستراتيجية كدراسة ثابت (2013)، واختلفت مع عدة دراسات مثل دراسة أبو عبيد (2014) التي كانت على أصحاب الرتب السامية، اما فيما يخص منهج الدراسة، اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي مع غالبية الدراسات السابقة مثل الحسيني (2015)، سفر (2017)، الحجاجبة (2018)، رشاد وعباس (2020)، فيما اختلفت من حيث منهج الدراسة مع دراسة (عساف، 2010) والذي استخدم المنهج التحليلي الاستنباطي، ودراسة (خواجة، 2020) التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي، وبالنسبة لعينة الدراسة، فقد

اتفقت الدراسة الحالية في العينة من حيث تطبيقها على قادة المدارس الثانوية مع دراسة (الحجاجبة، 2018)، ودراسة سكيك (2008)، ودراسة العلوي (2012)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة سفر (2017) التي طبقت على المشرفين، كما اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها للاستبانة مع أغلب الدراسات كدراسة الاحمدي (2015)، ودراسة سيرفيت وآخرون (2016)، ودراسة سفر (2017)، ودراسة الحجاجبة (2018)، ودراسة رشاد وعباس (2020)، ودراسة الشوربجي (2020).

أوجه تميز الدراسة الحالية:

في حدود اطلاع وعلم الباحث فإن الدراسة الحالية تتميز بـ:

- 1- أنها الدراسة الوحيدة – في حدود علم الباحث- التي جمعت بين تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية.
- 2- إعداد أداة الدراسة للكشف عن واقع الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية.
- 3- تسليط الضوء على جانب من جوانب مهمة في موضوعات القيادة المدرسية، وتزامناً مع اهتمام المختصين والباحثين بالجدارات الإدارية ومتطلبات القيادة الاستراتيجية ودورها في رقي وتقدم المؤسسات التعليمية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من قادة المدارس في المدارس الثانوية في محافظة بيشة خلال الفصل الدراسي الأول من العلم الدراسي 1442 هـ/ 2021.

عينة الدراسة: تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة تمثل ما نسبته (10%) من جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد بلغ عددها (117) استبانة وتم توزيعها بطريقة عشوائية، وتم استرداد (109) استبانة أي بنسبة (93.2%).

توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال سنوات الخدمة في مجال العمل

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في مجال العمل

سنوات الخدمة في مجال العمل	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (5) سنوات	32	29.4
من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	63	57.8
أكثر من (10) سنوات	14	12.8
المجموع	109	100.0

يتضح لنا من الجدول (1) أن ما نسبته (29.4%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، بينما (57.8%) من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، بينما (12.8%) أكثر من (10) سنوات

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	98	89.9
ماجستير	8	7.3
دكتوراه	3	2.8
المجموع	109	100.0

يتضح لنا من الجدول (2) أن ما نسبته (89.9%) من عينة الدراسة ممن يحملون درجة بكالوريوس، بينما (7.3%) ممن يحملون درجة ماجستير، بينما (2.8%) ممن يحملون درجة دكتوراه.

توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في عملك

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في عملك

عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في عملك	العدد	النسبة المئوية %

30.3	33	أقل من خمس دورات.
61.5	67	خمس دورات فأكثر.
8.2	9	لم التحق بأي دورة تدريبية.
100.0	109	المجموع

يتضح لنا من الجدول (3) أن ما نسبته (30.3%) من عينة الدراسة هم من أقل من خمس دورات، بينما (61.5%) هم من خمس دورات فأكثر بينما (8.2%) لم التحق بأي دورة تدريبية.

أدوات الدراسة:

تم استخدام استبانة لقياس "الجدارات الإدارية والقيادة الاستراتيجية، حيث تتكون من محورين، الأول: الجدارات الإدارية، موزعة على أربعة مجالات (الجدارات الإنسانية، الجدارات الذاتية، الجدارات الفكرية، الجدارات الفنية)، والمحور الثاني: متطلبات القيادة الاستراتيجية (المشاركة في صنع القرار، قيادة فرق العمل، قيادة التغيير، التمكين)

صدق الاستبيان:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري": تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) من المتخصصين في مجال التربية و الإدارة التربوية، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity : تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وتبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الصدق البنائي Structure Validity :

جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبيان Reliability:

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقتين.

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.814، 0.934)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.964)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

قيم معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائية، وبذلك تكون الاستبانة قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبيان.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

المحك المعتمد في الدراسة: جدول (4): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة التقدير
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكافة مجالات استبانة الجدارات الإدارية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	---------	--------------

1	الجدارات الإنسانية	3.97	0.732	79.40	3	كبيرة
2	الجدارات الذاتية	3.95	0.698	79.00	4	كبيرة
3	الجدارات الفكرية	4.09	0.606	81.80	1	كبيرة
4	الجدارات الفنية	4.08	0.611	81.60	2	كبيرة
	جميع فقرات الاستبانة	4.02	0.580	80.40	-	كبيرة

يبين جدول (5) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، حيث تراوحت بين (79.00%، 81.80%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (80.40%)، لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة وجاءت بدرجة كبيرة وفقاً للمعيار الذي تبنته الدراسة، ويعزو الباحث ذلك تمتع قادة المدارس بالقدرة على إدارة المدرسة ومتابعة جميع النشاطات المتنوعة بتوظيفها بشكل أمثل وتشجيع المعلمين بتقديم أفكار جديد للرقى بالعملية التعليمية على كافة المستويات وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم واشراكهم باتخاذ القرارات المناسبة وكذلك توفير كافة الوسائل المتاحة وتوظيفها في العملية التعليمية للارتقاء بمستوى وأداء المعلمين بشكل متقن.

أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الثالث " الجدارات الفكرية " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (81.80%). بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى تشجيع قادة المدارس للمعلمين بتوظيف كافة الاستراتيجيات التعليمية في العملية التدريسية، وحصل المجال الرابع " الجدارات الفنية " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (81.60%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن قادة المدارس مؤهلين ويمتلكون خبرة ودراية كافية في التعامل مع كافة المشكلات التي قد تعترضهم داخل وخارج المدرسة نظراً لحصولهم على قدر كافي من الدورات التدريبية، بينما المجال الأول " الجدارات الإنسانية " قد حصل على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (79.40%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى إشراك قادة المدارس للمعلمين في كافة المناسبات المختلفة والتي من شأنها تعزيز الروح المعنوية بين كافة المعلمين بالمدرسة، وأخيراً حصل المجال الثاني " الجدارات الذاتية " على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي (79.00%). بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحث أن قادة المدارس يقومون بتشجيع كافة المعلمين لتطوير مهاراتهم التدريسية بشكل مستمر.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تُعزى للمتغيرات الآتية: (سنوات الخدمة في مجال العمل، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في عملك)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تُعزى إلى متغير (سنوات الخدمة في مجال العمل). (أقل من (5) سنوات، من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، أكثر من (10) سنوات)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول (6) يوضح ذلك

جدول (6): نتائج اختبار " التباين الأحادي " – سنوات الخدمة في مجال العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الجدارات الإنسانية	بين المجموعات	0.700	2	0.350	0.651	0.523	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	126.360	135	0.538			
	المجموع	127.060	137				
الجدارات الذاتية	بين المجموعات	0.890	2	0.445	0.912	0.403	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	114.739	135	0.488			
	المجموع	115.629	137				
الجدارات الفكرية	بين المجموعات	0.235	2	0.117	0.317	0.729	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	87.043	135	0.370			
	المجموع	87.277	137				
الجدارات الفنية	بين المجموعات	0.277	2	0.139	0.368	0.692	

غير دال احصائياً			0.376	135	88.357	داخل المجموعات
				137	88.634	المجموع
غير دال احصائياً	0.618	0.482	0.163	2	0.326	بين المجموعات
			0.338	135	79.436	داخل المجموعات
				137	79.762	المجموع

* قيمة f الجدولية تساوي 3.02 عند درجة حرية (2, 135) ومستوى دلالة 0.05

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.618) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.482) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.02) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة في مجال العمل).

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام قادة المدارس بجميع المعلمين في المدارس بغض النظر عن مستوى خدمته في التعليم منطلقاً من مبدأ تكافؤ الفرص للجميع، كذلك أعطاهم التوجيهات والإرشادات لكي يكونوا على قدر من المسؤولية في تنفيذ جميع النشاطات المطلوبة منهم على أكمل وجه، مع تشكيل لجان مدرسية مكونة من معلمين ذو خبرة مع معلمين أقل خبرة يترأسها القائد حتى يساعد المعلمين ذو الخبرات القليلة على التقدم.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي). (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول (7) يوضح ذلك

جدول (7): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الجدارات الإنسانية	بين المجموعات	2.325	6	0.388	0.718	0.636	

غير دال احصائياً			0.540	131	124.735	داخل المجموعات
				137	127.060	المجموع
غير دال احصائياً	0.429	0.996	0.486	6	2.916	بين المجموعات
			0.488	131	112.713	داخل المجموعات
				137	115.629	المجموع
غير دال احصائياً	0.157	1.569	0.570	6	3.418	بين المجموعات
			0.363	131	83.859	داخل المجموعات
				137	87.277	المجموع
غير دال احصائياً	0.112	1.741	0.639	6	3.835	بين المجموعات
			0.367	131	84.799	داخل المجموعات
				137	88.634	المجموع
غير دال احصائياً	0.406	1.031	0.347	6	2.081	بين المجموعات
			0.336	131	77.681	داخل المجموعات
				137	79.762	المجموع

* قيمة f الجدولية تساوي 2.16 عند درجة حرية (6, 131) ومستوى دلالة 0.05.

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.406) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.031) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.16) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قادة المدارس يصدرن التعليمات واللوائح والأنظمة لجميع المعلمين واطلاعهم عليه وتطبيق تلك القوانين على جميع المعلمين دون النظر للمؤهل العلمي، فلا يتأثر رأي القائد باختلاف الدرجة العلمية للمعلم لأن القوانين واللوائح والتعليمات تُطبق على الجميع بلا استثناء.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير (عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في عملك) (أقل من خمس دورات، خمس دورات فأكثر، لم التحق بأي دورة تدريبية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول (8) يوضح ذلك

جدول (8): نتائج اختبار " التباين الأحادي " – عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في

عملك

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الجدارات الإنسانية	بين المجموعات	7.614	2	3.807	7.490	0.001	دال احصائياً
	داخل المجموعات	119.446	135	0.508			
	المجموع	127.060	137				
الجدارات الذاتية	بين المجموعات	2.317	2	1.159	2.403	0.093	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	113.312	135	0.482			
	المجموع	115.629	137				
الجدارات الفكرية	بين المجموعات	4.621	2	2.310	6.568	0.002	دال احصائياً
	داخل المجموعات	82.657	235	0.352			
	المجموع	87.277	137				
الجدارات الفنية	بين المجموعات	3.085	2	1.543	4.238	0.016	دال احصائياً
	داخل المجموعات	85.548	135	0.364			
	المجموع	88.634	137				
جميع فقرات " الجدارات الإدارية "	بين المجموعات	4.030	2	2.015	6.253	0.002	دال احصائياً
	داخل المجموعات	75.732	135	0.322			

			137	79.762	المجموع
--	--	--	-----	--------	---------

* قيمة f الجدولية تساوي 3.06 عند درجة حرية (2, 135) ومستوى دلالة 0.05 تبين أن القيمة الاحتمالية ((Sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (6.253) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.06) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير (عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في عملك) باستثناء مجال قيادة الآخرين فقد كانت القيمة الاحتمالية لهما أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على عدم وجود فروق في تقديرهما، ولمعرفة الفروق الاحصائية تم استخدام شففيه للمقارنات الثنائية فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (9): يوضح نتائج اختبار شففيه للمقارنات الثنائية

المجال	التصنيف	أقل من خمس دورات	خمس دورات فأكثر	لم التحق بأي دورة تدريبية
الجدارات الإنسانية	أقل من خمس دورات			
	خمس دورات فأكثر	-0.35054*		
	لم التحق بأي دورة تدريبية	-0.41736*	-0.06682	
الجدارات الفكرية	أقل من خمس دورات			
	خمس دورات فأكثر	-0.27309*		
	لم التحق بأي دورة تدريبية	-0.05202	-0.32511*	
الجدارات الفنية	أقل من خمس دورات			
	خمس دورات فأكثر	-0.23355*		
	لم التحق بأي دورة تدريبية	0.26007*	0.02652	
جميع فقرات الاستبانة	أقل من خمس دورات			
	خمس دورات فأكثر	-0.25675*		
	لم التحق بأي دورة تدريبية	-0.30279*	-0.04604	

* الفروق دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05

بالنسبة لجميع فقرات الاستبانة: تبين وجود فروق احصائية في تقديرات عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة بين الحاصلين على أقل من خمس دورات، خمس دورات فأكثر وجاءت لصالح خمس دورات فأكثر وهذه النتيجة نفس التي قد تحققت في مجالات الجدارة الوظيفية ويعزو الباحث ذلك الخبرات السابقة التي مروا بها من خبرات ومعارف من خلال الدورات التي تعقدها وزارة التعليم باستمرار للقادة الذين يقومون بتقديم جميع الاستراتيجيات المتنوعة للمعلمين التي تقيدهم في العملية التعليمية، وأن غالبية قادة المدارس يطبقون ما يتدربون عليه، رغبة منهم في تحسين مستوى مدارسهم، لذلك تجدهم يطمحون في زيادة قدراتهم في المتابعة والاهتمام والمتابعة للمعلمين من حيث الخطط والأداء والاهتمام بشؤون المعلمين وجميع العاملين في المدرسة، و محاولة تخطي كافة العقبات.

السؤال الثالث: ما درجة توافر متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة من وجهة نظر أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب. النتائج موضحة في جدول (10).

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكافة مجالات استبانة القيادة الاستراتيجية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	المشاركة في صنع القرار	3.98	0.628	79.60	1	كبيرة
2	قيادة فرق العمل	3.93	0.652	77.60	4	كبيرة
3	قيادة التغيير	3.95	0.557	79.00	2	كبيرة
4	التمكن	3.93	0.652	78.60	3	كبيرة
	جميع فقرات الاستبانة	3.96	0.608	79.20	-	كبيرة

يبين جدول (10) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، حيث تراوحت بين (77.60%، 79.60%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (79.20%)، لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة حيث جاءت بدرجة كبيرة وفقا للمعيار الذي تبنته الدراسة ويعزو الباحث ذلك إلى سعي قادة المدارس بمضاعفة جهودهم من خلال وضع الخطط والاهداف المسبقة والمبرمجة والتطلع للأمام لا

نجاز الأعمال الموكلة اليهم بسرعة فائقة من خلال المتابعة والأشراف المستمر على جميع العاملين بالمدرسة وتقديم التعليمات المناسبة لهم وتطبيقها بشكل يتناسب مع الخطط المطلوب منهم للرقى بمستوى العملية التعليمية مع توفير جميع وسائل الحديثة في التعليم وبث روح الإبداع والتميز بين صفوف المعلمين.

أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:

ويتضح أيضاً من الجدول أن مجال " المشاركة في صنع القرار " قد حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (79.60%) بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحث ذلك على قدرة قادة المدارس على اشراك المعلمين في القرارات التي تخص العملية التعليمية من أجل النجاح والرقى بالعملية التعليمية، وقد حصل مجال " قيادة التغيير " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (79.00%) بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة قادة المدارس على التكيف مع جميع التغيرات بتغيير الخطط الفصلية التي تختص بإدارة المدرسة والاستجابة السريعة والمستمرة للتغيرات المتوقعة والغير متوقعة والتكيف معها كذلك الاستجابة مع الظروف السريعة والقدرة على تحديد الخيارات الاستراتيجية المتنوعة والتركيز على القدرات الجوهرية التي تسمح للمعلمين بالتميز والأبداع في عملهم بشكل أمثل، وقد حصل مجال " التمكين " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (78.60%) بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى تمكن قادة المدارس من المزج المتكامل بين المعارف والمهارات التي يحتاجها المعلمين أثناء عملهم المدرسي وتشجعهم على العمل من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير الأعمال المناطة بهم، وتوفير الدعم والإرشاد والتطوير، من خلال ايجاد بيئة مشجعة تحقق أعلى مستويات الأداء بما يحقق رسالة وأهداف ورؤية المدرسة، وأخيراً حصل مجال " قيادة فرق العمل " على المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي (77.60%) بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى حرص قادة المدارس على تطبيق القوانين واللوائح الصادرة عن وزارة التعليم وتسخير كافة الامكانيات المتاحة للمعلمين لتنفيذ كافة النشاطات مع التأكيد على توزيع الأعباء على كافة المعلمين دون تمييز.

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون للارتباط.

جدول (5.19): معامل الارتباط بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية

متطلبات القيادة الاستراتيجية	التمكين	قيادة التغيير	قيادة فرق العمل	المشاركة في صنع القرار		
0.575**	0.335**	0.546**	0.595**	0.615**	معامل الارتباط	الجدارات الإنسانية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.658**	0.450**	0.652**	0.596**	0.701**	معامل الارتباط	الجدارات الذاتية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.697**	0.496**	0.662**	0.602**	0.745**	معامل الارتباط	الجدارات الفكرية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.619**	0.382**	0.832**	0.534**	0.720**	معامل الارتباط	الجدارات الفنية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.727**	0.476**	0.674**	0.664**	0.792**	معامل الارتباط	جميع فقرات الجدارات الإدارية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.19) أن معامل الارتباط يساوي (0.727)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية ويعزو الباحث ذلك إلى أن موقع قادة المدارس يكون في قمة الهرم القيادي والإداري في المدرسة يفرض عليهم الوصول

إلى المثالية والتفوق في كافة المستويات بين العاملين وألا يُفضل بعض العاملين على بعض، والالتزام بالقوانين واللوائح الصادرة عن وزارة التعليم وتطبيقها وأن تكون مثالاً للعمل بين المعلمين بالمدرسة، وأن يلزم الجد والاجتهاد على العمل والاستفادة من كل دقيقة تقضيها في المدرسة، بما يعود بالفائدة على المعلمين والطلاب؛ وتسعى دوماً إلى تخريج العمل بشكل مميز وتكييف ممارساته مع متغيرات العصر والإفادة من مستجدات التكنولوجيا الحديثة من أجل بناء إدارة إبداعية واعدة في المدرسة والوصول إلى أعلى درجات التميز على مستوى المدارس التعليمية في السعودية.

نتائج الدراسة:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة، جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي قدره (80.40%).
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن مجال " الجدارات الفكرية " جاء بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (81.80%)، وحصل مجال " الجدارات الفنية " على المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.60%)، بينما مجال " الجدارات الإنسانية " قد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (79.40%)، وأخيراً حصل مجال " الجدارات الذاتية " على المرتبة الرابعة بوزن النسبي (79.00%).
- 3- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة في مجال العمل).
- 4- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).
- 5- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة بين الحاصلين على أقل من خمس دورات، خمس دورات فأكثر وجاءت لصالح خمس دورات فأكثر.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي قدره (79.20%).

- 7- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة في مجال العمل).
- 8- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).
- 9- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغير (الدورات التدريبية التي التحقت بها في عملك).
- 10- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديرهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية.

توصيات الدراسة:

- 1- تعزيز اتجاه قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة نحو ممارسة الجدارات الإدارية من خلال نشر ثقافة التعاون المشترك بين العاملين بالمدرسة للرفق بالعملية التعليمية.
- 2- مشاركة أكبر قطاع ممكن من المعلمين بالمدارس السعودية في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات والخطط التنفيذية.
- 3- وضع خطة متكاملة لنشر ثقافة الجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالسعودية.
- 4- أن يعمل قادة المدارس بالسعودية على تحسين المناخ التنظيمي في مدراسهم بإستمرار، ووضع الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق ذلك.
- 5- إطلاع القيادات الإدارية في السعودية على كل ما يستجد من أمور في مجال الجدارات الإدارية، وعمل دورات تدريبية، وورش عمل دائمة، وأعطاهم صلاحيات تتناسب مع حجم المهام الملقاة على عواتقهم.

- 6- ضرورة قيام قادة المدارس بوضع وتنفيذ الخطط بناءً على أولوياتها، وإمكاناتها، وبالتنسيق مع وزارة التعليم.
- 7- ضرورة وضع معايير الجدارة ضمن اختيار أفضل المدراء وقادة المدارس، بالإعتماد على توجهات وزارة التعليم بالسعودية.
- 8- تنظيم دورات تدريبية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة لتمكينهم من إتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة.
- 9- أن تولي وزارة التعليم اهتماماً بمتطلبات القيادة الاستراتيجية، وتوظيفها بشكل مستمر في العملية التعليمية.

المقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية يقترح الباحث إجراء مجموعة من الدراسات المكملية للدراسة الحالية، وذلك كما يأتي:
- 1- إجراء دراسة ميدانية حول واقع الجدارة الإدارية، وعلاقتها بالمهارات القيادية لدى قادة المدارس السعودية بمراحل مختلفة.
 - 2- إجراء دراسة لمعرفة أثر الجدارات الإدارية على التميز المؤسسي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة.
 - 3- إعداد تصور مقترح لتطوير الجدارات الإدارية في المدارس بالتعاون مع الجامعات السعودية في ضوء معايير إدارة التغيير.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- أبازيد، رياض احمد محمد. " مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن " المجلة الأردنية في إدارة الاعمال مج (4) العدد الأول (2008): 54 – 63

أبو علي، نهلة (2015). استراتيجية مقترحة لتحويل المدرسة المصرية إلى بيئة تمكينية لجدارات مجتمع المعرفة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مجلة التربية المقارنة والدولية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مصر، 1 (2)، 37 - 173.

الاحمدي، صفية عزيز صالح. "درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات". رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة أم القرى - كلية التربية - مكة المكرمة 2015

اشتوي، محمد (2017). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الحاجحة، باسم (2018). مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير. جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.

الحسيني، عزة أحمد محمد (2015) "الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية". مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية س2، ع5: 15 – 64.

خلفان بن سالم العلوي (2012): تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.

الخوaja، عبد الفتاح محمد (2009): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان، الأردن.

خواجه، زينهم مشحوت سيد أحمد. "الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان". مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية: جامعة الفيوم - كلية الخدمة الاجتماعية ع19 (2020): 73 – 128

ربا تيسير التميمي (2013): المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

- رشاد، عبد الناصر وعباس، هشام (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 7 (25)، 105 - 207.
- سالم، سالم (2019). مدخل لتنمية وتطوير الجدارات الوظيفية للموارد البشرية باستخدام التطبيقات التكنولوجية - منظومة فيينا نموذجاً-، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. جامعة بغداد، العراق، 11 (4)، 940-963.
- سفر، منال بنت عبدالرحمن محمد (2017) "الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية". مجلة القراءة والمعرفة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ع194: 200 – 216.
- الشريدة، هيام (2004): الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (43)، عمان، الأردن.
- شعبان، عبد الكريم هادي، وعلي رزاق العابدي (2008): الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، بحث مشارك في الندوة العلمية الثانية لقسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- الشوربجي، هند سيد أحمد. "برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعلم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال". مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية مج44، ع4 (2020): 15 - 129.
- الصفار، غازي (2011). تقويم المهارات الفنية لطلبة الصف الأول قسم التصميم والتزيين المعماري في مادة التخطيط، معهد الفنون التدريبية. العراق، 24 (10)، 4-29.
- عامر، الكبيسي (2007): الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى السادس للغرفة التجارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

عبد الوهاب، ايمان (2018). مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة اتصور مقترح، مجلة كلية التربية. مصر، ع (181)، 2- 95.

عساف، محمود عبد المجيد (2010): برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية في مجال الإدارة الاستراتيجية، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (109)، الجزء الثاني، نوفمبر 2010، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

العميرة، محمد : مبادئ الإدارة المدرسية، ط2، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.

الفضالة، فهد (2018). الجدارة في العمل، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية. المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ع (140).

قنادلي، جواهر أحمد (2009): اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الكريبي، محمد (2013): الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ط1، الأردن، دار وائل للنشر.

مبارك، سعد (2013) : جدارات القيادات التربوية وأثرها على إدارة التميز في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر.

محمد بن عبد الله البرعي، ومحمد بن إبراهيم التويجري (1993): معجم المصطلحات الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.

المرسى، جمال الدين (2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

المعيض، خالد (2008) : القيادة الإدارية، السعودية، معهد الإدارة العامة.

يونس، طارق شريف (2012): الفكر الاستراتيجي للقادة – دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية

- Davies, Barbara J. & Davies, Brent (2007): Developing a Model for Strategic leadership in Schools Educational Management Administration & leadership, Vol. 34, No. 1.
- Deeboon mee w. & el. (2014): "Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 112.
- Greenly, Eland (1996 (: Does Strategic planning Improve Company Performance?, " Long Range Planning.
- Grollmann Philipp (2014): Professional competence as a benchmark for a European space of vocational education and training, Journal of European Industrial Training, Volume 32, Issue 2/3..
- Mduwile, P. (2019). Leadership Style: A universal cure in 5.0 era for Administrative challenges in Educational Institutions. National ConferenceAt, 1-11.
- Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao (2007): A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference Melbourne, Australia.

تصور مقترح لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية.

من خلال ما أسفرت عنه الدراسة في إطارها النظري والميداني، حول كيفية تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، وفي ظل البحث عن تحقيق أعلى درجات الجودة والتميز في الأداء الإداري، والسعي المستمر من قبل

وزارة التربية والتعليم السعودية للبحث عن أساليب جديدة تضمن تحقيق الأهداف في مدارسها،
أمكن التوصل إلى مقترح تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، في
ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، والذي يتكون من الأجزاء التالية:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

1- المنطلقات النظرية.

2- المنطلقات المحلية.

ثانياً: عناصر التصور المقترح.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح.

رابعاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح.

خامساً: مقترحات للتغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح.

سادساً: دراسات وبحوث مقترحة.

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

يأتي هذا التصور لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، في ضوء
متطلبات القيادة الاستراتيجية، انطلاقاً من عدة منطلقات تتمثل في:

أ- المنطلقات النظرية:

وهي مستمدة من الدراسة النظرية، وتتركز بشكل عام في ضرورة البحث عن الاتجاهات الحديثة في
الفكر الإداري المعاصر مثل القيادة الاستراتيجية؛ بحيث تتوافق مع التطورات المتسارعة والمستمرة
في العالم، ويمكن إجمال المنطلقات النظرية في:

- إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وأداء رسالتها يرتبط بتوافر قيادة قادرة على مواجهة تحديات
العصر الحالي.

- التغيير ضرورة حتمية للمدارس الثانوية في السعودية، وذلك لمواجهة التحولات والتغيرات المحلية
والعالمية.

- إن مدخل القيادة الاستراتيجية يساعد في تحديد رؤية ورسالة قوية للمدرسة، وتحديد التهديدات والفرص داخل المدرسة.

- إن مداخل القيادة الاستراتيجية يوفر التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.

- القادة الاستراتيجيون يتعاملون مع المستقبل بمرونة، ويستشرفون مشكلاته ليتم معالجتها.

- القادة الاستراتيجيون قادرون على استثمار الطاقات البشرية في المدرسة، وتأكيد اللامركزية.

ب- المنطلقات المحلية:

- سعي وزارة التعليم السعودية نحو تطوير العمل الإداري والقيادي في المدارس، ورفع كفاءته في ضوء التحديات التي تفرضها متغيرات العصر ومتطلباته، واستشراف المستقبل.

- قيام وزارة التعليم السعودية بعقد العديد من المؤتمرات والندوات، وورش العمل والدورات التدريبية لتطوير الأداء القيادي لقادة المدارس، والتي أوصت غالبيتها بضرورة إتباع قائدي المدارس الأساليب الحديثة في الإدارة التربوية، والبحث عن التميز.

- تضمين رؤية المملكة 2030 إعداد قيادات إدارية قوية قادرة على مواجهة المستقبل والتكيف مع المستجدات الحديثة.

ثانياً: عناصر التصور المقترح:

المحور الأول- المشاركة في صنع القرار:

ولكي يتمكن قادة المدارس من صنع القرارات المدرسية فعليه أن:

1- يحدد الأدوار والمهام القيادية للعاملين في المدرسة:

2- يشكل مجلس مصغر لاتخاذ القرارات السريعة مكون من ممثلي قطاعات العاملين بالمدرسة.

3- يشرك المعلمين في تحديد رسالة المدرسة وأهدافها في ضوء الرؤية المستقبلية.

4- يشرك المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية.

المحور الثاني- قيادة فرق العمل:

وجود قائد تربوي في المدرسة يساهم في استثمار العاملين، وتشكيل فرق عمل من أجل توحيد أهدافهم بتنسيق وتوحيد الجهود بدلاً من تشتيتها، وذلك يتم من خلال:

1- يوفر جواً من الرضا التام والاستقرار النفسي لفرق العمل والعاملين في المدرسة.

2- يعمل على بناء روح الثقة والتعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة.

3- يتبادل المعلومات مع المعلمين لحل أي مشكلة تواجه المدرسة.

4- يخطط للأنشطة والفعاليات المدرسية بالتعاون مع المعلمين.

المحور الثالث- قيادة التغيير:

1- نشر ثقافة التغيير بين العاملين في المدرسة.

2- يعد الخطة الاستراتيجية وفق المتغيرات التي تطرأ على المدرسة.

3- يتنبأ بالصعوبات والعقبات (الأزمات) المحتملة التي تواجه المدرسة عند إحداث التغيير.

4- يراعي الحاجات والفروق الفردية لدى المعلمين قبل إحداث التغيير المطلوب.

المحور الرابع- التمكين:

إن تمكين العاملين في المدرسة قد يزيد من درجة فاعليتهم وانتمائهم لمؤسستهم؛ لذلك لابد من تمكينهم بتزويدهم بالمهارات الثانوية اللازمة، والتي قد تتحقق بـ:

1- إعطاء قائد المدرسة المعلمين فرصة المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المدرسة.

2- الاستفادة من التجارب المحلية والدولية في الأداء الإداري.

وتحقق الجدارات العديد من الفوائد العائدة على قادة المدارس منها:

1- تزيد من دافعية القادة وتشجعهم على المشاركة الفعالة.

2- تربط بين المعارف والمهارات والجوانب الوجدانية وبالتالي تحقق التكامل بين الجوانب النظرية والجوانب العملية التطبيقية.

3- تساعد القادة ومتخذي القرار على معرفة المهارات والمعارف والسلوكيات التي ينبغي توافرها لدى المرؤوسين.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- 1- اقتناع المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التعليم بالمملكة بأهمية موضوع القيادة الاستراتيجية وضرورة توافرها في المدارس، بحيث يتوافر الدعم والتأييد لتنفيذ هذا التصور.
- 2- إشراك جميع العاملين المهتمين بالتطوير في عملية تطبيق التصور.
- 3- توافر المقومات البشرية المتمثلة في تحديد الكوادر المتخصصة في تدريب مدراء المدارس على القيادة الاستراتيجية وتدعيمها لديهم.
- 4- توافر المقومات المادية التي تساعد على التطوير والرقى بالقيادات الإدارية في المدارس.
- 5- تزويد المدارس بأحدث التقنيات الحديثة من وسائل تكنولوجيا لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بجميع الأطراف المؤثرة بالعملية التعليمية.
- 6- تخصيص قاعات بجودة عالية للإجتماعات والندوات في كل مدرسة.
- 7- تحديد نظام للحوافز والمكافآت للأداء القيادي المتميز والشخصية الإدارية التي تطبق مجالات القيادة الاستراتيجية بدرجة عالية.

رابعاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- 1- ضعف الموارد المالية اللازمة لإجراء وتنفيذ خطط التدريب والتطوير لقادة المدارس.
- 2- مقاومة مدراء المدارس والمجتمع بشكل عام للتغيير والتطوير والانتقال من الواقع الراهن لمدارسهم إلى واقع منشود.
- 3- قصور فهم بعض أصحاب القرار والقيادات التربوية في وزارة التعليم وقادة المدارس لأهمية القيادة الاستراتيجية وفقدان الثقة في التنفيذ والتطوير.
- 4- محدودية استخدام التقنيات الحديثة إما بسبب عدم توافرها، أو لضعف مهاراتهم اللازمة للتعامل معها.
- 5- عدم وجود نظام للحوافز والمكافآت في وزارة التعليم، يعزز من أداء الأعمال بكفاءة.
- 6- صعوبة التخلص من السياسات والقوانين التقليدية المتمثلة في المركزية في القرارات.

7- كثرة الأعباء والأنشطة التي تقوم بها وزارة التعليم ومراكز التدريب التربوي لقادة المدارس.

8- ضعف قنوات الاتصال في بعض المدارس بين الإدارات المدرسية والإدارات التعليمية.

خامساً: مقترحات للتغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح:

بعد سرد معوقات تنفيذ التصور المقترح التي يمكن حدوثها نجد بأنه يمكن التغلب عليها والحد منها من خلال الإجراءات التالية:

1- تسويق فكرة التصور المقترح وأهميته لقادة المدارس الثانوية وإقناعهم بالاتصال والمشاركة في مضامينه المختلفة لأنه سيسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتمثلة ببناء قادة المستقبل.

2- تسويق التصور المقترح للمؤسسات الدولية الموجودة في المملكة العربية السعودية التي تعنى بالمجالات التربوية؛ والاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

3- بيان الفوائد المرجوة من تطبيق متطلبات القيادة الاستراتيجية لجميع الأطراف في العملية التعليمية وخاصة قادة المدارس بحيث لا يكونوا مقاومين لتنفيذ التصور المقترح.

4- عقد دورات تدريبية تساعد على تنمية مهارات القيادات الإدارية بالمدارس في التكنولوجيا والإدارة الالكترونية.

5- على وزارة التعليم العمل على استقطاب مدربي تنمية بشرية ومتخصصين وخبراء في التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية مع تخصيص عوائد مالية بسيطة لهم.

6- يمكن ترتيب مواعيد الدورات التدريبية لقادة المدارس بما يتوافق مع ظروفهم.

7- تعزيز قادة المدارس المتميزين والتي تتوافر فيهم خصائص القيادة الاستراتيجية بتقديم شهادات تقدير وتكريمهم من خلال قيادات من وزارة التعليم.