

تصوّر مقترح لتطوير ممارسات القيادة  
الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم  
في سلطنة عمان

فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن اللواتية

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة

ماجستير التربية في الإدارة التربوية

تخصص: التخطيط التربوي

قسم الأصول والإدارة التربوية

كلية التربية

جامعة السلطان قابوس

سلطنة عُمان

يوليو ٢٠١٨ م



عنوان الرسالة: تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم  
في سلطنة عمان

لجنة الإشراف:

١. المشرف الرئيس: د. نسرین صالح محمد صلاح الدين

الدرجة العلمية: أستاذ مساعد

القسم: الأصول والإدارة التربوية

الكلية: كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

التوقيع: ..... التاريخ: .....

٢. عضو لجنة الإشراف: د. أمل بنت راشد الكيومي

الدرجة العلمية: أستاذ مساعد

القسم: الأصول والإدارة التربوية

الكلية: كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

التوقيع: ..... التاريخ: .....

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة الأحقاف: ١٥

## إهداء

إلى حبيب الله ومعلم البشرية وسيد الأولين والآخرين وآله الأطهار

(محمد بن عبد الله ﷺ)

إلى الحب الذي لا يتوقف والعطاء الذي لا ينضب

(وطني عُمان)

إلى من زرع الطموح في روحي ورسخ عقيدة التوحيد في أعماقي

(والدي حفظه الله ورعاه)

إلى من غرست حب الله في فؤادي وفجرت ينابيع الأمل في حياتي

(والدتي الغالية)

إلى سندي وعمادي وعوني حفظهم الله ورعاهم

(إخوتي: فاطمة وعاتكة وحسين ومحسن)

إلى من ساندني وأزرنني في مسيرة علمي

(زوجي الحبيب)

إلى بسمة الحاضر وأمل المستقبل حفظهم الله ووفقهم

(أبنائي: جعفر ولبنى ويوسف)

إلى جميع زملائي في العمل

إلى الأساتذة الكرام الذين بذلوا الجهد من أجل وصول هذا البحث إلى النور

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع مع تحية حب وعرفان

فاكهة اللواتية

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والحمد لله حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور، وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين محمد بن عبد الله ﷺ القائد الأول الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لذوي الفضل بفضلهم ولذوي العلم بعلمهم.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والعرفان والمحبة إلى أساتذتي الأفاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، وأخص بالشكر والتقدير الفاضلة الدكتورة/ نسرین محمد صالح أستاذ مساعد في كلية التربية في جامعة السلطان قابوس، والفاضلة الدكتورة/ أمل بنت راشد الكيومية أستاذ مساعد في كلية التربية في جامعة السلطان قابوس، على تفضلهما وتكرمهما بالإشراف على الرسالة، فكانتا خير موجه لي في رحلة البحث، وخير معين في رعايتهما العلمية وتقديم الآراء القيمة، لإخراج هذه الرسالة بهذه الصورة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة ممثلة بكل من: الفاضل الدكتور/ علي خميس علي، والفاضلة الدكتورة/ صالحة عبد الله عيسان، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتهما التي أسهمت في إغناء هذه الرسالة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأنتدم بخالص الشكر والتقدير للسادة المحكمين لأداة الدراسة، والتصوير المقترح، على تعاونهم وما قدموه من ملاحظات لإثراء هذا البحث، والشكر موصول للسادة العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، لما بذلوه من جهد في توزيع وتعبئة استبانات الدراسة الميدانية.

وأتوجه بالشكر والعرفان لأختي وحبيبتي فاطمة عبد الرضا اللواتية، على جهودها المبذولة معي خلال مسيرتي الدراسية.

وشكراً لكل كلمة، ولكل همسة، ولكل نبضة، ولكل دعوة

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وصدق الله العلي العظيم إذ يقول " وهل جزاء الإحسان إلا الإحسان".

فاكهة بنت عبد الرضا اللواتية

## الملخص باللغة العربية

### تصوّر مقترح لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

إعداد: فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن اللواتية

إشراف:

د. أمل بنت راشد الكيومية

د. نسرین صالح محمد

هدفت الدراسة التوصل إلى تصوّر مقترح لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وتكوّنت عينة الدراسة من العاملين في دوائر وأقسام المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات التعليمية التالية: مسقط، والداخلية، وشمال الباطنة، والبريمي، وظفار، والبالغ عددهم ٣٠٠ موظفاً وموظفة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم بناء استبانة تكونت من ٦٠ فقرة موزعة على ستة أبعاد تمثل متغيرات الدراسة (تحديد التوجه الإستراتيجي، واستثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها، وتطوير وتنمية رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، إن واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة على جميع أبعاد الدراسة من وجهة نظر العاملين، وقد حصل بُعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" على أكبر متوسط حسابي، بينما حصل بُعد "تطوير وتنمية رأس المال البشري" على أقل متوسط حسابي في الأبعاد الستة التي تناولتها الدراسة، وقدمت الدراسة تصوّراً مقترحاً لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

## **Abstract**

### **A proposal framework for improving strategic leadership practices in the Directorate Generals of Education in the Sultanate of Oman.**

**Fakiha AbdullRredha Mohsin Al lawatia**

**Nesreen Saleh Mohammed**

**Amal Rashid Al- Kyumi**

The study aims to presenting a suggested proposal to develop strategic leadership practices in the Directorate Generals of Education in the Sultanate of .Oman

The sample of the study included 300 employees in the departments and sections of the Directorate Generals of Education in five governorates: Muscat, Dakhiliyah, Al Batina North, Al Burimi, and Dhofar.

The study based on a descriptive approach. A questionnaire developed by the researcher consisted of 60 items, divided into six dimensions that represent the study variables (determining strategic direction, exploiting and maintaining core competencies, developing human capital, sustaining an effective organizational culture, emphasizing ethical practices, and, establishing balanced organizational controls).

The findings of the study are as follows:

-The practices of strategic leadership in the Directorates General of Education in the Sultanate of Oman was at the average level in all dimensions in the study from participants' point of view.

-The study showed that the "emphasis on ethical practices" had the highest level among the six dimensions of the study.

-The study showed also that the "development of human capital" has received the lowest level among the six dimensions of the study.



The study concluded by presented a proposal for the development of the strategic leadership practices in the Directorate Generals of Education in the Sultanate of Oman.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
و	إهداء
ز	شكر وتقدير
ح	الملخص باللغة العربية
ط	ABSTRACT
ك	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
ع	قائمة الملاحق
فا	قائمة الأشكال
٩ - ١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٦	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
٨	منهج الدراسة
٦٢ - ١١	الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية في المجال التربوي
٦٢ - ١١	أولاً: الإطار النظري
١٢	المحور الأول: القيادة الإستراتيجية
١٢	أولاً: ماهية القيادة الإستراتيجية
١٥	ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية
١٧	ثالثاً: نماذج القيادة الإستراتيجية وأبعادها
٣٢	رابعاً: التحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية التربوية

٣٥	المحور الثاني: القائد الإستراتيجي
٣٥	أولاً: خصائص القائد الإستراتيجي
٣٧	ثانياً: مهارات القائد الإستراتيجي
٤٣	ثالثاً: أدوار القائد الإستراتيجي
٤٥	رابعاً: أساليب إعداد القادة الإستراتيجيين وتنمية مهاراتهم في المجال التربوي:
٥٠	المحور الثالث: جهود السلطنة نحو تطبيق القيادة الإستراتيجية بالتعليم
٥٨	الخاتمة

---

ثانياً: الدراسات السابقة ٧١ - ٦٢

٦٢	أولاً: دراسات تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية
٦٥	ثانياً: دراسات تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية في المؤسسات غير التربوية
٦٩	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

---

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها ٨٤ - ٧٢

٧٢	أولاً: منهج الدراسة
٧٣	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته
٧٥	ثالثاً: أداة الدراسة
٧٩	خامساً: ثبات أداة الدراسة
٨١	سادساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة
٨٢	سابعاً: الأساليب الإحصائية

---

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها ١٢١ - ٨٥

٨٥	أولاً: نتائج الدراسة النظرية
٨٦	ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية
١٠٦	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

---

الفصل الخامس: تصوّر مقترح لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم

---

١٤١ - ١٢٣	في سلطنة عمان
-----------	---------------

- أولاً: منطلقات التصور المقترح  
١٢٤  
ثانياً: آليات تطبيق التصور المقترح  
١٢٥  
رابعاً: الصعوبات المتوقعة من تطبيق التصور المقترح، وأساليب مواجهتها  
١٣٨

١٤٢ الدراسات المقترحة

---

#### المراجع

---

- أولاً: المراجع العربية  
١٤٤  
ثانياً: المراجع الأجنبية  
١٥٧

١٨٣ - ١٦١ الملاحق

---

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٧٤	توزيع مجتمع الدراسة	١
٧٥	توزيع عينة الدراسة	٢
٧٧	الصورة الأولية لأبعاد الدراسة	٣
٧٨	الصورة النهائية لأبعاد الدراسة	٤
٨٠	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها	٥
٨١	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات	٦
٨٢	درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة	٧
٨٣	الاستبانات الموزعة والمسترجعة من أفراد عينة الدراسة	٨
٨٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمحاور الدراسة الستة	٩
٨٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات بُعد "تحديد التوجه الإستراتيجي"	١٠
٩١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات بُعد "استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها"	١١
٩٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات بُعد "تطوير وتنمية رأس المال البشري"	١٢

---

٩٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات بُعد "المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة"	١٣
٩٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات بُعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية"	١٤
١٠٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات بُعد "إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية"	١٥
١٠٢	التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية	١٦
١٠٤	مقترحات تطبيق القيادة الإستراتيجية	١٧

---

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
١	الدراسة الاستطلاعية	١٦٢
٢	الأداة في صورتها الأولية	١٦٣
٣	قائمة محكمي أداة الدراسة	١٧١
٤	الأداة في صورتها النهائية	١٧٣
٥	قائمة محكمي التصور المقترح	١٨٢
٦	رسالة تسهيل مهمة باحث	١٨٣

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	آليات تطبيق التصور المقترح لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان	١٢٦



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

---

### المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

منهج الدراسة

---

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

---

#### المقدمة

تشهد المؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين منافسات حادة في ظل اعتمادها على معايير الجودة العالمية، مما جعلها تمارس أنشطتها وأعمالها في مناخ يتسم بالتشويش وعدم الاستقرار، الأمر الذي جعل القيادات التربوية تهتم بالمستقبل الذي تعاشه المؤسسة وتتكيف معه، بالاستفادة من الموارد البشرية المتوافرة لها، وتبني الإستراتيجيات الإدارية المعاصرة، التي لها دور بارز في تحقيق النجاح المؤسسي (الحبسي، ٢٠١٥).

وتتميز بيئة المؤسسات التربوية بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد، نتيجة مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية (Hanna, 2003)، ولكي تتمكن المؤسسات التربوية من مواكبة التطورات يجب أن يكون لديها قيادة إستراتيجية تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الإستراتيجي (المبيضين، ٢٠٠٩)، فالقيادة الإستراتيجية أسلوب يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة (الخيفي، ٢٠١٧)؛ حيث تعمل القيادة الإستراتيجية على بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى البعيد، وتعزز الميزة التنافسية المستمرة (هيوز وبيتي، ٢٠٠٦)، كما تساعد المؤسسة في التكيف مع البيئة المتغيرة على نحو متزايد، وتساند المديرين الآخرين لتنفيذ نشاطاتهم اليومية (المصري، ٢٠١٥). وللقيادة الإستراتيجية دور فعال في تطوير المؤسسة؛ فهي تساعد على إنجاز أهدافها، واستمرارية البقاء والنماء في البيئة المعاصرة، وتمنحها القدرة على التأثير والمرونة الفائقة في التعامل مع الأحداث، بالإضافة إلى

القدرة على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية تعتمد على المبادرة والابتكار كوسائل تدعم فاعلية الأداء (المربع، ٢٠١٢). كما أن للقيادة الإستراتيجية القدرة على استثمار نقاط القوة في المؤسسة من أفراد وموارد لضمان التميز والتفوق المؤسسي، لذلك من الضروري أن تتزود المؤسسة بقيادة إستراتيجيين لديهم إحساس عالي بالمحيط، ويمتلكون المبادرة والمرونة لمواكبة التغيير، فالقائد الإستراتيجي يمتلك التزام قوي وقدرة عالية على توجيه أفراد المؤسسة باعتبارهم أهم الأصول الفكرية داخل المؤسسة، وذلك عن طريق التأثير في سلوكهم واستثمار طاقاتهم ومهاراتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (موفق، ٢٠١٣). وقد أوضحت العديد من الدراسات بأن القيادة الإستراتيجية لها دور واضح في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة، منها: إدارة موارد المؤسسة من خلال تنمية رأس المال البشري، والمساهمة في تأسيس الاتجاه الإستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، واستثمار الكفايات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابية تنظيمية متوازنة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية (Hitt, Ireland, and Hoskinson, 2007).

وانطلاقاً مما تشهده السلطنة من حركة التطوير في جميع مؤسساتها وقطاعاتها، لمواكبة التغيرات العالمية، فقد أولت وزارة التربية والتعليم اهتماماً خاصاً في تأسيس التوجه الإستراتيجي من خلال بناء قيادات إدارية ذات كفاءة وقدرة على إدارة التغيير والتعامل مع التنافسية العالمية (المسهلي، ٢٠٠٩)، والاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي من خلال خضوع إداري الوزارة لعدد من الدورات والورش التدريبية، مثل: التخطيط باستخدام السيناريوهات المستقبلية والتخطيط الإستراتيجي باستخدام أداة SWOT، ومهارات القيادة الإدارية والتخطيط الإستراتيجي وتحقيق الأهداف في عام ٢٠١٤م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، والتخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وإدارة الخطط الخمسية، وإعداد وتقييم الخطط التشغيلية

للمديريات التعليمية في عام ٢٠١٧م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧)، وندوة "تطوير إستراتيجية التعليم ٢٠٢٠" (اللواتي، ٢٠٠٥).

وبالنسبة إلى تطوير وتنمية رأس المال البشري، فقد اهتمت في وضع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتنمية قدرات ومهارات العمانيين ضمن الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني ٢٠٢٠م، وذلك من خلال العديد من المشاريع التربوية: كمشروع تطوير الأداء المدرسي في العام ٢٠٠٦م، ومشروع الإنماء المهني في العام ٢٠١١م، ومشروع القرى المتعلمة في العام ٢٠١٢م (الغسيني، ٢٠١٦). وفي الخطاب السامي الذي ألقاه صاحب الجلالة بمناسبة انعقاد مجلس عمان عام ٢٠٠٨م، أكد جلالتة على "... الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير مختلف الوسائل لتطوير أدائها وتحفيز طاقاتها وإمكاناتها وتنويع قدراتها الإبداعية وتحسين كفاءاتها ...". (مجلس التعليم، ٢٠١٧). فالقيادة الإستراتيجية تلعب دورا مهما في ترقية وزيادة رأس المال البشري والمعرفي في المؤسسة، من حيث التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، والسعي في إرضاء جميع الأطراف حتى لو اختلفت رغباتهم، بالإضافة إلى استثمار الكفاءات الأساسية، وتهيئة سبل الإبداع وصولا للتميز المؤسسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وأما بالنسبة لاستثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها، فإن الوزارة تعمل على إيفاد العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية، داخل أو خارج السلطنة؛ لاستكمال الدراسات العليا في المستويين (الماجستير والدكتوراه)، الذي يسهم في إعداد الكفاءات المؤهلة وإثراء المعرفة والبحث العلمي؛ ارتقاءً بمستوى أدائهم وفق المستجدات المعاصرة، والتطورات التي تشهدها السلطنة في مجال التربية والتعليم (الشامسي، ٢٠١٠).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

بالرغم من جهود سلطنة عمان في التوجه نحو تطبيق القيادة الإستراتيجية بالقطاع التربوي، من حيث تدعيم قدرة مؤسساتها التربوية على المساهمة في تأسيس الاتجاه الإستراتيجي، وإدارة مواردها من خلال تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، إلا أن الدراسات العمانية التي بحثت في ذلك، أظهرت وجود قصور في بعض ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في مختلف المؤسسات التربوية، وذلك كما يلي:

- ضعف في التوجه الإستراتيجي بالمديريات التعليمية، فقد اشارت دراسة السعدي (٢٠١٠) إلى وجود قصور في معرفة أهمية التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه، ودراسة السرحني (٢٠١٠) التي أظهرت وجود ضعف في الممارسات الفعلية للتخطيط الإستراتيجي، ودراسة الحاتمي (٢٠١٢)، التي كشفت عن وجود ضعف اهتمام وزارة التربية والتعليم بالإدارة الإستراتيجية في تنفيذ سياساتها وتخطيط الموارد البشرية فيها بصفة خاصة.

- قصور في تطوير وتنمية رأس المال البشري، حيث أشارت دراسة الغسيني (٢٠١٦) إلى أن دور وزارة التربية والتعليم في إدارة رأس المال الفكري جاء بدرجة متوسطة.

- قصور في الثقافة التنظيمية بديوان عام الوزارة، فقد كشفت دراسة المزروعى (٢٠١٣)، إلى أن تقدير العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم للثقافة التنظيمية كان متوسطاً.

- ضعف في الرقابة المتوازنة، فقد كشفت دراسة العجمي (٢٠١١)، عن وجود ضعف في نظام تقويم الأداء التنظيمي بالمديريات، وقلّة وجود المعايير والمؤشرات العلمية الخاصة بتقييم الأداء المؤسسي فيها.

ولتدعيم مشكلة الدراسة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية (ملحق ١)، طُبقت أدواتها على عينة مكونة من ٣١ موظف في المديريات العامة للتربية والتعليم، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من دوائر وأقسام المديرية في جميع محافظات السلطنة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة الاستطلاعية للممارسات القيادية الفعلية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان (ملحق ١)، ووُجد أن المديريات التعليمية في وزارة التربية والتعليم، تعاني ضعفاً في بناء رؤية إستراتيجية تجسّد توجهها ومستقبلها المتوقع، وقلّة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة، وقصوراً في تنظيم دورات تدريبية متنوعة تراعي احتياجات العاملين. كما أشارت إلى وجود ضعفٍ في مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل، وعجز النظام الرقابي في التحقق من الأداء الفعلي في المديرية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك أوجه قصور في الممارسات القيادة الإستراتيجية لدى العاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وهذا الوضع يؤثر على فعالية تطوير نظام التعليم ومعالجة مشكلاته، وتحقيق تحسين الأداء النوعي والكمي له. وعليه فإن الدراسة ترى ضرورة تشخيص واقع القيادة الإستراتيجية وتحديد درجة الممارسة لها من قبل العاملين بالمديريات التعليمية بالوزارة، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في المجال التربوي في ضوء الأدبيات ذات العلاقة؟
٢. ما درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان؟
٣. ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان؟ وما هي مقترحات التغلب عليها؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان؟

## أهداف الدراسة

١. التعرف على الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في المجال التربوي في ضوء الأدبيات ذات العلاقة.
٢. الكشف عن واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.
٣. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، ومقترحات التغلب عليها.
٤. التوصل إلى تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

## أهمية الدراسة

١. تتبع أهمية الدراسة في أنها تزود صانعي القرار في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وممن يعمل في مجال الإدارة التربوية أو التعليمية عن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في

المديريات التعليمية، مما يسهم في تطوير أدائها من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي لأبعاد القيادة الإستراتيجية.

٢. تقدم الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً قد يساعد صانعي القرارات والقيادات في المديريات التعليمية على تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية.

٣. تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي تتناول موضوع القيادة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية العمانية - على حد علم الباحثة- بعد مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة.

### حدود الدراسة

■ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في تناولها للقيادة الإستراتيجية على نموذج هيت وإيرلند وهوسكيسون (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007)، السداسي الذي حدد فيه ست ممارسات للقيادة الإستراتيجية، وهي: تحديد التوجه الإستراتيجي (تطوير الرؤية إستراتيجية طويلة المدى)، واستثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية.

■ **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على العاملين في دوائر وأقسام المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

■ **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في محافظة مسقط، ومحافظة شمال الباطنة، ومحافظة الداخلية، ومحافظة ظفار، ومحافظة البريمي.

■ **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م.



## مصطلحات الدراسة

### القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership:

يعرّف هيت وإيرلند وهوسكيسون (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007:375)، القيادة الإستراتيجية بأنها: "القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي عند الضرورة".

ويعرفها بيسابيا (7: 2009: Pisapia)، بأنها "القدرة على صناعة القرارات الموضوعية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد".

وتعرفها عطاء (2016: 12)، بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتخيل، وتمكين العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير الإستراتيجي، والعمل مع الآخرين؛ لبدء التغييرات التي ستشكل مستقبلا قابلا للنمو والازدهار في المؤسسة".

وتعرّف القيادة الإستراتيجية إجرائيا، بأنها: قدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية واضحة، من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد والتأثير في الآخرين، والتوجه بالسياسات للبدء بالتغييرات وتحقيق حالة من الانسجام في بيئة عالمية شديدة التعقيد، مع إرساء نظام رقابة متوازن، معزز بالممارسات الأخلاقية، لتحقيق الميزة التنافسية للمديريات التعليمية في سلطنة عمان.

### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي (The Descriptive Method) لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وهو أحد

المناهج المستخدمة في البحث العلمي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، كما استعانت الدراسة بأراء عدد من الخبراء لتحكيم التصور المقترح الذي توصلت إليه الدراسة لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

## الفصل الثاني

### القيادة الإستراتيجية في المجال التربوي

#### الإطار النظري

---

#### المحور الأول: القيادة الإستراتيجية

أولاً: ماهية القيادة الإستراتيجية

ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية في التربية

ثالثاً: نماذج القيادة الإستراتيجية

رابعاً: التحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية التربوية

#### المحور الثاني: القائد الإستراتيجي

أولاً: خصائص القائد الإستراتيجي

ثانياً: مهارات القائد الإستراتيجي في التربية

ثالثاً: أدوار القائد الإستراتيجي في التربية

رابعاً: أساليب إعداد القادة الإستراتيجيين وتنمية مهاراتهم في المجال

التربوي

#### المحور الثالث: جهود السلطنة نحو تطبيق القيادة الإستراتيجية في

التعليم

الخاتمة

---

## الفصل الثاني

### أولاً: الإطار النظري

---

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في المجال التربوي، وذلك للإجابة عن السؤال الأول للدراسة والذي ينص على "ما الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في المجال التربوي في ضوء الأدبيات ذات العلاقة"؛ حيث تم التطرق في ثلاثة محاور إلى أبرز الأدبيات المتعلقة بموضوع القيادة الإستراتيجية، فالمحور الأول تناول القيادة الإستراتيجية من حيث نشأتها، ومفهومها، وأهميتها، ونماذجها، والتحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإستراتيجية في المجال التربوي. والمحور الثاني تناول خصائص القائد الإستراتيجي، ومهاراته، وأدواره، وأساليب إعداده وتنمية مهاراته. أما المحور الثالث فقد تناول جهود السلطنة نحو تطبيق القيادة الإستراتيجية في التعليم.

## المحور الأول: القيادة الإستراتيجية

### أولاً: ماهية القيادة الإستراتيجية

تتميز بيئة المؤسسات التربوية بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد، نتيجة مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية (Hanna, 2003)، ولكي تواجه المؤسسات التربوية المطالب المتزايدة للبيئة المعقدة والدينامية، فإنها بحاجة لتحليل وتفسير بيئتها ووضع رؤية واضحة ومشاركة لكيفية تطوير هذه المؤسسات، وتأتي المداخل الإستراتيجية في الإدارة، والإدارة الإستراتيجية كمثال؛ لتمثل الوسيلة الناجحة في ذلك (أحمد، ٢٠١١)، وحتى تؤدي المداخل الإستراتيجية في المؤسسات التربوية دورها بكفاءة، فهي بحاجة إلى قادة تربويين قادرين على إدارة التغيير المستمر، وإحداث التوازن بين ضروريات البيئة الخارجية، والأولويات التنظيمية في البيئة الداخلية، وتعتبر القيادة الإستراتيجية النمط القيادي الأكثر ملائمة لتحقيق نجاح المداخل الإستراتيجية في العمل التنظيمي (محمد، ٢٠١١).

وتعد الإدارة الإستراتيجية عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة الموارد المتاحة في المؤسسة بكفاءة وفاعلية، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية؛ لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من الحاضر (المصري، ٢٠١٥)، وهي عملية تتضمن تحديد الاتجاه طويل المدى للمؤسسة وتطوير الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها، وهذه العملية تتضمن صياغة الرؤية، ووضع الأهداف، وصياغة الإستراتيجية، وتقييم الأداء، والعمل على إدخال التعديلات الضرورية في الرؤية أو الأهداف أو التنفيذ في ضوء المعطيات أو تغيير الظروف بما في ذلك الأفكار

الجديدة، وأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتصل بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإن هذه العملية تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة للأنشطة ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة (أبو سلطان، ٢٠١٦)، والقيادة الإستراتيجية تعبر عن الإطار التنفيذي للإدارة الإستراتيجية، فعلى قدر وجود قيادة إستراتيجية فعالة في قمة التنظيم بشكل خاص وفي كل مستوياته بشكل عام، على قدر نجاح الإدارة الإستراتيجية، فالمكون الحاسم في تنفيذ الإستراتيجية يتمثل في مهارات وقدرات القيادات التنظيمية (Pisapia, 2009).

تقدم الإدارة الإستراتيجية الاتجاه العام للعمل، بالتركيز على صياغة الإستراتيجية من خلال: (التخطيط واتخاذ القرار اعتماداً على الأهداف العامة، والأهداف التفصيلية، وخطط العمل)، أما القيادة الإستراتيجية فإنها أيضاً تركز على صياغة الإستراتيجيات، ولكن من خلال: (صناعة القرارات الرشيدة، وتحديد التوجه الإستراتيجي، وتحفيز العاملين بالمؤسسة، وتشجيع تنفيذ الإستراتيجيات، والثقافة الداعمة)، فالقيادة الإستراتيجية مراقبة دائمة للبيئة، فهي تعمل على استشراف جميع الاحتمالات في البيئة الخارجية والعمل على تحقيق الاستجابة الفاعلة في البيئة الداخلية لتحقيق التميز المستمر للمؤسسة، كما أنها أكثر ارتباطاً بحشد القوى البشرية، والتأثير على توجهاتهم لتنفيذ الرؤية الإستراتيجية، أما الإدارة الإستراتيجية فتركز على البحث عن الميزة التنافسية المستدامة (Pisapia, 2009).

وبالنسبة لتعريف القيادة الإستراتيجية، فقد تعددت تعريفاتها، كونه من المصطلحات الإنسانية التي تتعدد فيها الرؤى والاهتمامات في تناولها ومن ضمن التعريفات الأكثر حضوراً في هذا السياق، ما يلي:

فقد أشار هيت وإيرلند وهوسكيسون (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007:375)، أن القيادة الإستراتيجية هي: "القدرة على التوقع والتصوير، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي عند الضرورة"، ويرى كل من هيوز وبيتي (Hughes & Beatty, 2005)، بأنها قدرة القائد على التفكير والعمل والتأثير في الآخرين بأساليب تحفز على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، بينما ترى كابون (Capon, 2008)، بأن القيادة الإستراتيجية تضع رؤية إستراتيجية، وتمتلك القدرة على اقناع الآخرين لتنفيذ تلك الإستراتيجية محققة نتائج ملموسة، ويرى (محمد، ٢٠٠١: ١٨٢؛ Guillot, 2009; Pisapia, 2003)، بأن القيادة الإستراتيجية هي "قدرة القائد التربوي على اتخاذ قرارات منطقية في بيئات الغموض والتعقيد لابتكار التغيير المؤسسي الإستراتيجي الذي يحقق التناغم بين الرؤية والمهام والإجراءات المؤسسية سعياً لإحراز الميزة التنافسية للمؤسسة".

وباستقراء التعريفات السابقة، يتضح أن للقيادة الإستراتيجية مجموعة من الأسس منها ما يلي:

- قيادة تمتلك التصور والرؤية المستقبلية الواضحة.
- قيادة تتعامل بالمرونة مع المرؤوسين.
- قيادة تؤثر في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- قيادة توجه الآخرين، للحصول على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة.
- قيادة تصنع القرارات وتنفذها في بيئات الغموض، وعدم التأكد.
- قيادة تعمل على تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة.
- قيادة تعزز الممارسات الأخلاقية في العمل.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية هي قيادة تمتلك التصور والرؤية المستقبلية الواضحة، وتحافظ على ثقافة المنظمة وقيمها، وتعمل على تعزيز الممارسات الأخلاقية، وتتعامل بالمرونة مع المرؤوسين وتؤثر فيهم؛ لإحداث التغيير الضروري في بيئات الغموض وعدم التأكد، للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

### ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية

تتبع أهمية القيادة الإستراتيجية من كونها الموجه الرئيس لأبعاد العمليات الإدارية في المؤسسة؛ حيث تسعى مؤسسات العصر باختلاف حجمها، وأنشطتها، وطبيعتها عملها، إلى البقاء والنمو والاستمرار، ويمكن أن تتحقق هذه الأهداف بوجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموح المؤسسة ونجاحها، نظراً لأنها مركز السيطرة والربط بين مصادر المؤسسة والعاملين بها. ويمكن تحديد أهمية القيادة الإستراتيجية، فيما يلي (أحمد، ٢٠١١؛ أقطي، ٢٠١٤؛ خليل، ٢٠١٧؛ الزغبى، ٢٠١٠؛ القيسي، ٢٠١٥؛ المربع، ٢٠٠٨؛ مسلم، ٢٠٠٥؛ المصري، ٢٠١٥؛ المطيري، ٢٠٠٣؛ الفرجاني والدرباق، ٢٠١٥؛ Lee & Chen, 2007; Hamidi, 2009):

أ. تعمل على بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتُعزز الميزة التنافسية.

ب. تسهم في بناء رؤية ورسالة المؤسسة، وتكوين وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية تضمن الاتساق الإستراتيجي في أعمال المؤسسة.

ج. تعمل على ترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة، إذ تسعى إلى تنمية رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، واستثمار وصيانة القدرات



الجوهريّة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي، وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية،  
وتهيئة السبل للإبداع وصولاً للميزة التنافسية المستمرة.

د. تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد على النموذج الأخلاقي في علاقات المؤسسة الداخلية،  
وكما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الهيئات والمؤسسات  
الخارجية ذات الصلة.

هـ. تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتصف بالمرونة.

و. تسهم في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة، كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية،  
باعتباره عنصر التغيير التنظيمي المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة.

ز. تعمل على صناعة التعلم المتميز، الذي يشمل الأفراد والمجموعات والمؤسسة ككل،  
حيث تقوم القيادة الإستراتيجية برعاية الصف الثاني من القادة والمدبرين.

ح. تعمل على إعادة تنظيم الوضع في المؤسسة بشكل يجعل المشكلات قابلة للحل  
مستقبلاً.

ط. توفّق بين حاجات الأطراف المختلفة، سواء داخل أو خارج المؤسسة، فهي تسعى  
لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، كما أنها تحرص على تحقيق  
التوازن الإستراتيجي من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات، الأمر الذي يؤكد أهمية  
العلاقة التبادلية بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

ي. تعمل على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء العاملين لتحقيق أهداف  
المؤسسة، فإدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي وقدرة تأهيلية متكاملة  
لدى القيادات الإستراتيجية كونها الأعم بمواطن القوة والضعف في الأداء والمسارات  
التطويرية المطلوبة.

ومن خلال العرض السابق يمكن القول؛ أن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في مساعدة القادة في المؤسسات التربوية على مواجهة التحديات المعقدة والمتشابكة بحلول إستراتيجية تتعامل مع التوجه المستقبلي، وأنها تعمل على مساندهم في حشد القوى البشرية لبناء القدرة المؤسسية؛ وتعزيز النواحي الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية في المؤسسة قدر الإمكان، مع التركيز على تطوير وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد مهمة بالمؤسسة؛ للقيام بأدوار حاسمة في دعم العملية التربوية.

### ثالثاً: نماذج القيادة الإستراتيجية وأبعادها

يعتبر هذا المحور من أهم محاور القيادة الإستراتيجية، فهو يغطي إسهامات باحثين عدة، فالقيادة الإستراتيجية تلعب دوراً مؤثراً في عملية التنفيذ الإستراتيجي، عبر العديد من الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا، بصفتها الجهة المسؤولة عن قيادة المؤسسة إستراتيجياً، ومن خلال هذه الإسهامات تولدت النماذج المفسرة لممارسات وأبعاد القيادة الإستراتيجية، ومن النماذج والتوجهات والآراء في هذا المجال ما يلي:

حدد ماسون (Mason, 1986)، خمسة أبعاد للقيادة الإستراتيجية، وهي: تطوير الرؤية الإستراتيجية، وتحديد الموارد والعلاقات، وتحديد الأهداف التنظيمية، والتنفيذ وتصحيح الانحرافات، والرقابة. أما هيت وايرلند (Irland and Hitt, 1999)، فهما يؤكدان على أن ممارسات القيادة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، هي: التركيز على النتائج والعمليات، والسعي لاكتساب وتنمية المعرفة، وتعزيز التعليم والإبداع، والتركيز على العلاقات، وتوقع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والحفاظ على عقلية عالمية، والبناء على المدى الطويل مع تلبية الاحتياجات على المدى القصير، وتطوير رأس المال البشري. ثم تم تطوير النموذج مع

كل من هيت وإيرلند وهوسكيسون (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007)، وأضافوا أبعاداً جديدةً للقيادة الإستراتيجية، وهي: تحديد التوجه الإستراتيجي، واستثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية. ويضيف نموذج دافيز ودافيز (Davies & Davies, 2004)، ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال، وتنظيم الأفراد، وتحديد نقاط التدخل الفعال. في حين يرى يونس (2006)، أن أبعاد القيادة الإستراتيجية هي: تحديد الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد مستقبل المنظمة، وصياغة الخطط الإستراتيجية، وتقييم الأداء الإستراتيجي. وقدم بيسابيا (Pisapia, 2009)، نموذجاً يتحدد في أربعة أبعاد للقيادة الإستراتيجية، وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي. ويتحدد نموذج إنز (Enz, 2010)، في خمسة أبعاد للقيادة الإستراتيجية، والتي تبدو واضحة في المؤسسات الناجحة، وهي: ابتكار رؤية تنظيمية، وتأسيس قيم جوهرية، وتطوير الاستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي، وتعزيز بيئة باعثة على التعلم والتطوير التنظيمي، وإدارة وخدمة المؤسسة.

بعد عرض نماذج القيادة الإستراتيجية، نلاحظ أن هناك تقارباً كبيراً في النماذج التي تصف أبعاد وممارسات القيادة الإستراتيجية، ويعتبر نموذج هيت وإيرلند وهوسكيسون (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007)، من أكثر النماذج شمولية وواقعية، وأن أبعاد هذا النموذج تمثل القاسم المشترك بين النماذج المذكورة سابقاً، ويتضمن نموذج هيت وإيرلند وهوسكيسون ستة أبعاد للقيادة الإستراتيجية، وفيما يلي استعراضاً لهذه الأبعاد بشيء من التفصيل، تمهيداً لاستخدامها في الجانب الميداني للدراسة:

## ١. تحديد التوجه الإستراتيجي

إن التوجه الإستراتيجي يتمثل في تشكيل وصياغة الإستراتيجية المستقبلية، القائمة على التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ بهدف تحقيق الأهداف والغايات بكفاءة وفاعلية، وفق مسار تنفيذي واضح ومحدد، ويدخل في إطار هذا التزام الإدارة بالتخطيط الإستراتيجي، والتحسين المستمر، والاهتمام بالعنصر البشري ومعدلات الابتكار، والتغير التكنولوجي وغيرها من العناصر التي تكفل التميز المؤسسي، إن عملية التوجه الإستراتيجي هي في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، وعلى الإدارة العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، وبناء نظام قيم للتوجه الإستراتيجي الذي يركز حول التحسين المستمر من خلال اكتشاف الأسباب الجذرية للمشكلات وحلها (الدهدار، ٢٠٠٦).

وتتميز بيئة المؤسسات اليوم باختلاف نشاطاتها، بمجموعة من الظواهر تستدعي وجود

توجهاً إستراتيجياً في المؤسسة ومنها (Hughes & Beatty, 2005):

أ. سرعة التغيير: التغيير سمة أساسية للعصر الحاضر، وأصبح التغيير يدخل في النظم

والقواعد والهياكل التنظيمية بشكل مستمر، فالعولمة والتطور التقني يأتي كل يوم

بمعارف جديدة تستدعي تغييراً تنظيمياً جزئياً أو جوهرياً.

ب. تزايد الاحتمالات: أصبح التخطيط على المدى البعيد عملية صعبة ومجازفة، ولكنها

أيضاً ضرورية وملحة نظراً للتغيرات والتحويلات المستمرة في الوقت الراهن.

ج. الغموض والمتفاجم: تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر الكثير من القضايا

والمشكلات التنظيمية، نظراً لطبيعة البيئة الغامضة والمشوشة التي تحيط بها، الأمر

الذي أدى إلى تبني حلولاً روتينية لمواجهة هذه المشكلات.

د. التعقيد المتزايد: أصبحت المشكلات والقضايا التنظيمية شديدة التعقيد، متداخلة سواء

على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

ومن مميزات التوجه الإستراتيجي للمؤسسات المختلفة ما يلي (مرسي، ١٩٨٩):

- التركيز الواضح على الأمور والقضايا المهمة استراتيجياً.
- يساعد القائد على صياغة رؤية إستراتيجية وتفكير إستراتيجي بعيد الأمد.
- يساعد القائد في إيجاد الحلول للقضايا الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة.
- يساعد القائد على إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي تحقق مصلحة الأطراف المستفيدة في المؤسسة.
- يساعد القائد على تحديد توجهات المستقبلية للمؤسسة.
- يساعد القائد على تطوير وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى الطويل.

بينما يرى العجمي (٢٠٠٨)، أن متطلبات التوجه الإستراتيجي في المؤسسات التربوية هي:

- أ. بناء إجماع من أجل التغيير، فالتأثير في الآخرين وإقناع جميع الأفراد في المؤسسة بضرورة التغيير ليس أمراً سهلاً، فالبعض يقاوم التغيير ويتمسك بالمألوف والسائد، فعلى القائد الإستراتيجي التربوي أن يتغلب على التحديات التي تقابله في سبيل ذلك.
- ب. التركيز على احتياجات النظام التعليمي، فالقائد الإستراتيجي يجب أن يمتلك رؤية شاملة للنظام التعليمي قبل البدء في عملية التخطيط، وهذه الرؤية تأتي من خلال توسيع نطاق المشاركة لأفراد على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
- ج. التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي، يعتبر الفهم الواضح لثقافة النظام التعليمي شرطاً أساسياً لأي عملية تخطيط ناجحة، فلا يمكن نقل التخطيط الإستراتيجي

من مؤسسة لأخرى، لأن هذه العمليات يجب أن تتلاءم مع طبيعة المؤسسة وبيئتها المحيطة.

د. تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي، فالتخطيط الإستراتيجي الناجح يتطلب مشاركة فعالة لكل عناصر مستوى النظام التعليمي وذلك لسبب ميل النظم التعليمية لأن تكون ديمقراطية وتقدر الاستشارة والإجماع؛ حيث تمثل المشاركة أفضل السبل لإيجاد الاعتراف وإقرار لأهمية التخطيط، فالمشكلات التعليمية تتسم بالتعقيد، وهذا يتطلب إبداعاً وفكراً دقيقاً.

هـ. تأمين قيادة فعالة للنظام التعليمي، إن التخطيط الإستراتيجي يتطلب توضيحاً لجوانب الضعف والقصور فيه، وهذا ما يخفيه أعضاء النظام خوفاً من استخدامه ضدهم لاحقاً، وعليه فإن الحاجة إلى قيادة تتسم بالصراحة والانفتاح يعتبر أمراً حيوياً ومهماً لعملية التخطيط، ويجب أن يمتلك القائد الإستراتيجي مهارات وإمكانات تساعده في الوصول إلى المصادر التي تمكنه من دعم العاملين معه عند وضع الخطة وجدول التنفيذ.

ومما سبق يمكننا القول بأن التوجه الإستراتيجي هو السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية لمواكبة المستجدات العالمية واللاحق بالمجتمعات المتقدمة، للانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البناء الجديدة.

## ٢. استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها:

تشير القدرات الإستراتيجية إلى الموارد التي تمتلكها المؤسسة أكثر من منافسيها، وهذه القدرات المتميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تساعد المؤسسة لزيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة (Guthrie,2001)، وهذه القدرات عبارة عن مجموعة من الأفراد يمتلكون

القدرة العقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وقابلة للتنفيذ، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة الإسهامات الفكرية في المؤسسة لتحسين الأداء، كما أنها تمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم وتطوير علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها للوصول إلى الأهداف المنشودة (شعبان، ٢٠١١)، فالقدرات الإستراتيجية تعكس المهارات الوظيفية التنظيمية، والمؤسسة التربوية تستثمر وتوظف هذه المهارات بطرق متعددة وفي مجالات متنوعة لتنفيذ إستراتيجياتها؛ حيث تساهم هذه القدرات في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة، وإنجاز نشاطاتها المختلفة، لاستمرار بقائها، فهي روح المؤسسة وديناميكيته وحيويتها، وإن القادة الإستراتيجيين لديهم قدرات متنوعة لتحريك وتحفيز العاملين بها، وفي الحقيقة إن القدرات الإستراتيجية لا يمكن وضعها أو استثمارها بكفاءة بدون رأس المال البشري المتميز (جاد الرب، ٢٠١٣).

تسعى المؤسسات المختلفة إلى استقطاب الموارد والقدرات العقلية ذات الكفاءة باستخدام استراتيجيات منها (عبد الهادي، ٢٠١٧):

أ. شراء العقول من سوق العمل: وذلك بمتابعة العقول المبدعة والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة.

ب. شجرة الكفايات: وتمثل مخططا يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلا عن السيرة الذاتية من أجل تحديد عدد الأفراد المرغوبين، وتتكون الكفاية من مكون معرفي ومكون سلوكي.

ج. مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم: وهي مؤسسات التعليم من مدارس ومعاهد وجامعات، التي تعتبر مصدرا لاكتشاف الخبرات واستقطابها.

تعد تنمية وتطوير قاعدة فكرية من التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة؛ حيث أنها بحاجة إلى أفراد يمتلكون مخزون واسع من المعارف والمهارات، وهذا يتطلب تنمية الموجودات الفكرية في المؤسسة، ونورد فيما يلي أهم الطرق التي تساعد المؤسسات التربوية على تنمية وتطوير القدرات الإستراتيجية فيها (العنزي وصالح، ٢٠٠٩):

أ. الاستقطاب السليم (الفعال): ويمكن تحديد مصادر استقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين لوظائف المؤسسة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين: استقطاب داخلي واستقطاب خارجي.

ب. المهارة والمعرفة: فالمؤسسات التربوية بحاجة إلى أفراد يمتلكون المعرفة والمهارة، وإن تطوير الموجودات الفكرية بتشجيع الذكاء والابتكار والتجديد، يجعل بالإمكان بناء قاعدة من القدرات الإستراتيجية.

ج. التنشيط والتعلم المستمر: فالمؤسسة يتوجب عليها الاهتمام والعناية بالكفاءات والقدرات الإستراتيجية من العاملين بها، فلا بد من استخدام المعارف والمهارات الموجودة في عقول الأفراد، من خلال شحن القدرات الذهنية وأساليب العمل الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والتعامل مع الاستشاريين داخل المؤسسة.

د. المحافظة على الموارد البشرية الموجودة: فالموارد البشرية تعتبر أصل من أصول المؤسسة، وهي بحاجة إلى صقل وصيانة من أجل تحقيق الأهداف، ومن النشاطات التي يمكن الاهتمام بها من قبل المؤسسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها: التدريب والحوافز (المادية والمعنوية)، والتصدي للتقاعد الوظيفي، وتعزيز التميز التنظيمي.



هـ. التدريب والتعليم: فمن خلاله يكتسب العاملون المعارف والمهارات والخبرات، ويمتلكون المعرفة، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول طبيعة لمهام الموكله للأفراد والعاملين، وبما يعزز قدراتهم ومهاراتهم بدفة ووضوح، فالتطوير يزود العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

إن تحقيق التميز في المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد المادية والمالية والتكنولوجيا، وإنما يستند إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها قدرة على الاستفادة من تلك الموارد.

### ٣. تطوير وتنمية رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات والقابليات الموجودة عند الأفراد في المؤسسة، والتي تشكل مهارات القيادة والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة، والتعامل مع الأحداث، وعليه فهو يعكس فعالية المؤسسة التربوية في إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي (الفضل، ٢٠٠٩).

إن كفاءة تطوير وإدارة رأس المال البشري في المؤسسة، تحدد قدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات بنجاح، وعلى المستوى الفردي فإن المشاركة الفعالة في برنامج تطوير العاملين تدعم مهاراتهم وقدراتهم باستمرار، وإن التطوير في رأس المال البشري يتطلب قائدا إستراتيجيا ذو خبرات معاصرة (Bernard, 2000).

والقائد الإستراتيجي يقوم بتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، فالتمكن يسهم في الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين، ويساعد على اتخاذ القرارات بسرعة، إن القائد

الإستراتيجي يعلم بأن المؤسسة وجدت لتبقى، وبقاؤها يمثل أسمى إنجازاته، لذا فهو يعمل على تهيئة وإعداد قادة للمستقبل قادرين على أخذ زمام المبادرة من بعده، فلا يشكل غيابه خطرا على استمرارية المؤسسة (أبو حجير، ٢٠١٤)، وقد أكد براون (brown, 1988)، "إن رأس المال البشري غير المستثمر عمليا يمكن تشبيهه بالذهب غير المستخرج"

والوصف السابق للكفاءات البشرية، يؤكد على أهمية الفوائد التي تجنيها المؤسسة من استثمار هذه الفئة، ويمكن للإدارة العليا في المؤسسات التربوية أن تساهم في تنمية وتطوير رأس المال البشري، وذلك من خلال (شعبان، ٢٠١١: ٥٩):

أ. إثراء رأس المال البشري: وذلك بتشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج

التدريب، ومشاركة المعرفة، واكتسابها، وتوزيعها داخل المؤسسة.

ب. استقطاب أفضل الكفاءات البشرية: بأن يتم اختيار الأفراد في المؤسسة اعتمادا على

نظام موجه، للاختيار، والاختبار، واستخدام العاملين، وتوفير أسس التعلم، ونقل الخبرة

بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

ج. إيجاد بيئة تعلم: تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين، وهؤلاء

من الممكن استقطابهم من قبل المؤسسات المنافسة، لذلك لا من إيجاد أسس لترسيخ

وتعزيز قواعد الولاء المؤسسي لديهم.

د. المحافظة على القدرات البشرية المتميزة: بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة

والتشجيع الابداع، والأفكار الجديدة.

ومما سبق يمكننا القول إن تنمية رأس المال البشري تصقل القدرات البشرية في جوانبها

العملية والعلمية والفنية والسلوكية، وتعتبر وسيلة تعليمية تمد الفرد بمعارف ومعلومات تساعده

على زيادة طاقته الإنتاجية، كما إن تنمية الموارد البشرية تحدد قدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات بنجاح، وتعد عمليات التربية والتعليم والتدريب من المقومات الأساسية لتنمية وتطوير رأس المال البشري.

#### ٤. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة

يشير مصطلح الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والانطباعات للإدارة والعاملين في المؤسسة، ويشكل الأرض الصلبة للمنظمات للتكيف مع التغيرات السريعة، ويشير جاد الرب (٢٠١٣)، إلى أن الثقافة التنظيمية هي خليط من الإيديولوجيات، والأنماط، والقيم الأصيلة والمشاركة، والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة (ص٣٨)، وتؤثر ثقافة المؤسسة إيجابا في تكوين أنظمة اتصال فعالة وفي عدة اتجاهات، وتدعم اتخاذ القرارات الرشيدة والصعبة بأقل قدر من الجهد والتكاليف، كما أن الثقافة التنظيمية تحدد المقبول وغير المقبول من السلوكيات والقرارات، وتشكل دليل عمل والطريق الواجب اتباعه لتحقيق الإستراتيجية للمؤسسة (أبو سلطان، ٢٠١٦).

ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض وهي: ثقافة المجتمع، وثقافة الإدارة، ثقافة المؤسسة (المربع، ٢٠٠٨)، وتشكل الثقافة التنظيمية من عناصر عدة هي (أبو سلطان، ٢٠١٦: ٢١):

- أ. الصفات الشخصية للأفراد، وما يمتلكونه من دوافع وقيم واتجاهات.
- ب. الخصائص الوظيفية للعاملين، ومدى موافقتها مع الصفات الشخصية.
- ج. خصائص الهيكل التنظيمي، التي تنعكس على طريقة اتخاذ القرارات، وأساليب الاتصال ومسارات السلطة.

د. المنافع المادية والمعنوية والأدبية، التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة، وتشكل دلالة على مكانته الوظيفية، وتؤثر على سلوكياته.

هـ. الأخلاقيات السائدة في المؤسسة، من طرق تفكير العاملين، وأساليب تعامل الأفراد مع بعضهم، ومع الأطراف الخارجية.

ويذكر المربع (٢٠١٢)، بأن الثقافات التنظيمية تتعدد في المؤسسات مهما كبرت أو صغرت، وقد أورد أهم أنواعها، وهي: الثقافة الإبداعية، الثقافة البيروقراطية، الثقافة التنظيمية العامة ككل، كما أشار الزغبى (٢٠١٠: ٩٤)، إلى أنها تتكون من ثلاث مستويات هي: ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط، ثقافة المنظمة.

ويمكن أن يتحقق التميز في المؤسسات التربوية بالعمل على نشر ثقافة قوية، تساعد على التغيير وتشجعه، وتقوم على الاستفادة من الكفاءات البشرية وتعاقبها، وتعمل على اغتنام الفرص الخارجية، وإن القائد الإستراتيجي هو الذي يعمل على تهيئة إعداد قيادات بديلة، وإن مضى هو، فإن مؤسسته تصنع النجاحات بعده.

#### ٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، وبين الجهات الخارجية ذات العلاقة من جهة أخرى (المصري، ٢٠١٥)، وتزداد كفاءة تنفيذ الإستراتيجيات عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية.

وتشكّل الممارسات الأخلاقية إطاراً لعمليات اتخاذ القرارات، وتكون جزءاً مكملًا للثقافة التنظيمية في المؤسسة، كما أنها تعمل كمرشح لتتقية الأفعال والممارسات وتقييمها، وتمكّن

المؤسسات الأخلاقية الأفراد وتشجعهم على ممارسة القواعد الأخلاقية على كل المستويات التنظيمية (جاد الرب، ٢٠١٣).

ويمكن أن تشمل الممارسات الأخلاقية ما يأتي (جاد الرب، ٢٠١٣):

أ. التركيز على وضع معايير أخلاقية في إطار الأهداف التنظيمية، مع وضع ونشر

قوانين أخلاقية، ومشاركة العاملين في وضعها، لرفع درجة الالتزام بها.

ب. التكيف والتواصل المستمر مع القوانين الأخلاقية المعلن عنها، من قبل الأفراد العاملين

وأصحاب المصلحة في المؤسسة.

ج. وضع وتنفيذ الطرق والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق وتنفيذ المعايير

الأخلاقية.

د. تصميم واستخدام نظام المكافآت، الذي يشجع الأفعال والممارسات الأخلاقية.

هـ. إيجاد بيئة العمل التي تمكن من التعامل مع الجميع بأمانة واحترام.

وفي مجال التعليم، أشارت الحبسي (٢٠٠٩)، إلى معيار تقييم القيادات التربوية من خلال

ممارساتهم الأخلاقية في ضوء ثلاثة محاور، وهي:

أ. المعرفة: وذلك بأن يكون لدى القائد التربوي المعرفة والفهم بأهداف التربية ودور القيادة

في المجتمع الحديث، وأهمية الأطر الأخلاقية المختلفة، وأخلاقيات المهنة.

ب. الاستعدادات أو الميول: وذلك بأن يلتزم القائد التربوي ببعض القيم، كحق الفرد في

تعليم جيد، وأهمية المبادئ الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار، واستخدام تأثير سلطة

الفرد وإنتاجيته في خدمة الأفراد والعاملين.

ج. الممارسات أو الأداء: وذلك بأن يعمل القائد التربوي على توضيح الدليل الوظيفي للأخلاقيات، وتوضيح القيم والاتجاهات التي تحث على رفع مستوى الأداء، وحماية حقوق وخصوصية العاملين، واحترام السلطة القانونية للآخرين، وتقييم المبادئ السائدة في بيئة العمل.

يشكل البعد الأخلاقي للقائد الإستراتيجي التربوي محورا أساسيا تجب العناية به عند استقطاب قادة المستقبل وتدريبهم، وإن توظيف قادة يتمتعون بالسلوك الأخلاقي، وملتزمين بالنزاهة والثقة والصدق، سوف يلهمون الآخرين على تطوير المجتمع من قبل المؤسسات التي تخدم المجتمع الإنساني.

#### ٦. إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية

يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات والتدابير التي يعتمد عليها المسؤولون بهدف المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، والرقابة التنظيمية تسهم في تمكين المؤسسة من تنفيذ الإستراتيجيات وتصحيح الانحرافات بطريقة وقائية، وضمان تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية، وتعتبر الرقابة التنظيمية جزء مهم من عملية الإنجاز الإستراتيجي (المصري، ٢٠١٥).

وتهدف القيادة الإستراتيجية من عملية الرقابة التعرّف على الموقع التنافسي للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسين في البيئة المحيطة، حيث تسعى إلى معرفة مواطن القوة والضعف لتعديل الأداء، وتتمثل الرقابة في وضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا، وتحديد أوجه الانحرافات، واتخاذ القرارات المناسبة، للتأكد من أن موارد المؤسسة استخدمت بطريقة فعالة (الروسان، ٢٠١٥).

ويستخدم القائد الإستراتيجي الرقابة في بناء الثقة والسيطرة على قيم الإستراتيجيات في المؤسسة، كما أن الرقابة تحفز وتدعم التغيير الإستراتيجي، وتعطي مؤشرات حول تنفيذ الإستراتيجية، وتصحيح النشاطات ووضع التعديلات اللازمة لعملية التنفيذ (باديس، ٢٠١٤: ٥٠).

وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين، هما: الرقابة المالية، والرقابة الإستراتيجية. فالرقابة المالية تركز على أعمال الإدارة المالية، (الفاعوري، ٢٠٠٨)، أما الرقابة الإستراتيجية فإنها تركز على محتوى النشاطات الإستراتيجية، فالرقابة الإستراتيجية تشجع مديري المستوى التنفيذي على صنع القرارات التي تحتوي على مستوى مقبول من المخاطرة (باديس، ٢٠١٤)، والقائد الإستراتيجي الناجح يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة على المدى الطويل (المصري، ٢٠١٥).

ويعتبر المدخل الناقد من مداخل الرقابة الإستراتيجية التي تم تطويرها، ويتضمن النظام خطوات عدة أهمها (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٩):

أ. فحص منهجي ومنظم ومستمر لمرحلة صياغة الإستراتيجية.  
ب. تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأثر أثناء تنفيذ الإستراتيجية.  
ج. الإشراف العام للتنبؤ بوجود الفجوات أو اتجاهات خاطئة في الحركة الإستراتيجية للمؤسسة.

د. المراقبة على الأحداث والمواقف الطارئة، وفيه تتم متابعة الأحداث المفاجئة وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة، كما تقيس استعداد المؤسسة وقدرتها على الاستجابة الفاعلة للأحداث التي تقع في بيئة العمل.

ولم يعد دور الرقابة في المجال التعليمي قاصراً على الجانب المالي الذي يتمثل في كونها أداة للتحقق من مدى التزام الوحدات والأجهزة التعليمية المختلفة بالمصروفات المالية التي خصصت لها، بل امتد ليشمل جوانب فحص وتقييم عناصر الكفاءة والفعالية لمختلف الأنشطة التي تمارس في تلك الوحدات والأجهزة، فمن الضروري وضع إستراتيجية رقابية تأخذ في اعتبارها عمليات الإدارة المختلفة من الضبط، والمتابعة، والمحاسبة، والتطوير، والتحسين، سعياً نحو تحقيق الجودة في التعليم؛ حيث تعكس الرقابة درجة الأداء أو الإنجاز للعملية التعليمية بغرض تقييمها، فعملية التقييم تُظهر جودة الأداء ومدى تحقق الأهداف (شكري، ٢٠١٦).

وقد أوردت حويل (٢٠١٢)، فوائد الرقابة على المؤسسات التربوية وهي:

- أ. التركيز على الأهداف الإستراتيجية.
- ب. تنسيق جهود الأفراد والجماعات.
- ج. تحديد الفجوات في الأداء، والعمل على إصلاحها.
- د. تحسين الوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم.
- هـ. اهتمام مستوى المشاركين والمؤثرين في العملية التربوية.
- و. تعزيز أشكال الدعم والشراكة بين أفراد المجتمع التربوي.
- ز. تحديد أدوار الوحدات والأجهزة التعليمية بمختلف عمليات النظام التعليمي بهدف تحقيق عملية رقابة واعية.
- ح. تقديم صورة واضحة للعاملين عن النتائج المتوقعة والمرغوبة لأعمالهم.
- ط. تعزيز العلاقات بين القادة والعاملين.



ويمكننا القول بأن الرقابة التنظيمية المتوازنة (الرقابة المالية والرقابة على الأداء) عملية تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في العمل ومعالجة الانحرافات أو الخطأ استناداً إلى الأهداف المخطط لها مسبقاً، كما أنها عملية ترشيد لأصحاب القرار بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتنسيق، كما أنها عملية تعمل على تقييم العاملين، واكتشاف الأفراد المبدعين في المؤسسة، وبالتالي يمكننا اعتبارها عملية تقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار في المؤسسة.

#### رابعاً: التحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية التربوية

تواجه القيادة الإستراتيجية في الإدارة التعليمية مجموعة من التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التربوية، وإيجاد الاستدامة التي تسعى المؤسسة للوصول بها إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية، ومن هذه التحديات والعقبات، ما يلي (أحمد، ٢٠١١؛ Hughes & Beatty, 2005; Pisapia, 2009):

١. نقص التركيز، ويحدث ذلك عندما لا يفوض القائد الإستراتيجي العاملين معه على القيام بالمهام والأعمال، ويسبب ذلك قلة التركيز على الجوانب الإستراتيجية، كما أن بعض المؤسسات لا تملك مؤشرات إستراتيجية واضحة، لاتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب.
٢. قلة أو ندرة الموارد المتاحة (المالية والمادية)، للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة العاملين.
٣. ضعف الموارد البشرية العاملة في الإدارة التعليمية، وقلة دافعيتها للعمل وللاتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي، إذ إن إيجاد الميزة الإستراتيجية في المؤسسة ليست بالمهمة السهلة، فهي تتطلب أشخاص يتمتعون بالفطنة والذكاء والمقدرة.

٤. البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية في الإدارة التعليمية، وشيوع المركزية في

العمل الجماعي، الأمر الذي يقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.

٥. الإستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح، فمن النادر أن تتبنى المؤسسة

التربوية إستراتيجية واضحة، تبين ما سوف تفعله وما ستمتنع عن فعله، كما إن الافتقار

إلى الوضوح في الإستراتيجية المؤسسية يعرقل قدرة مديري الإدارة العليا للتحويل إلى

قادة إستراتيجيين.

٦. غياب الفهم المشترك للإستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع واتباع أجنداتهم ورؤاهم

الشخصية، وتطوير معايير شخصية للنجاح دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسية

الموضوعة للنجاح التنظيمي.

٧. الافتقار إلى الوقت الكافي للعاملين في المؤسسة؛ نتيجة الانشغال بالإجراءات

والتفاصيل التشغيلية الروتينية.

٨. الخطط غير المرتبطة، وغياب فهم الأفراد في معظم مستويات المؤسسة للكيفية التي

تدعم أدوارهم رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها، وقد يكمن السبب في إن الإستراتيجية لا

تحدث التركيز المطلوب، أو إن أنظمة الاتصال الرسمية والمنسقة عاجزة أو غير

موجودة أصلاً.

٩. تركيز القادة على تحقيق النجاح على المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على

المدى البعيد، يواجه القادة الإستراتيجيين التحدي الأصعب في الموازنة بين الحاجات

التشغيلية الحالية وبين الرؤية عبر المنظور بعيد المدى، لذا عليهم الابتعاد عن

الانهماك في الأنشطة اليومية وقضاء المزيد من الوقت في التفكير بالمستقبل، وتظهر

صعوبة ذلك في المؤسسات التعليمية للذين يواجهون الكثير من التفاصيل والقضايا الجزئية يوميا.

١٠. فقدان التأثير في الآخرين بصورة فاعلة، خصوصا في الاتجاه العمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين)، والأفقي (نحو الزملاء والمعنيين خارج المؤسسة)، إذ أن ضم الآخرين إلى المسعى الإستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة، وكثيرا ما يمثل ذلك أهم عامل في بناء وتحقيق الاستدامة.

١١. فقدان الصورة الكبيرة، التي تساعد على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة إلى علاقة المؤسسة ببيئتها المحلية والعالمية، وعلى النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.

١٢. البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل، ولا يمكن بلوغ ذلك على المدى الطويل، بل يمكنه أن يعيق الالتزام ويخلف رؤية ضيقة، ويجعل إحداث التغيير أقل احتمالا.

ومما تقدم يمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية عملية إدارية مهمة يترتب عليها مستقبل المؤسسة على المدى البعيد، فالأنشطة التي تمارسها المؤسسة تضمن لها السير نحو التميز، والتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، فالعنصر البشري المكون للمؤسسة هو عنصر أساسي، وفاعليته لا تتحقق إلا إذا كانت هناك عملية تقييمية وموضوعية وعادلة لأدائه، وإن تطبيق القيادة الإستراتيجية هو السبيل لنجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

## المحور الثاني: القائد الإستراتيجي

### أولاً: خصائص القائد الإستراتيجي

يتميز القائد الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من الأنماط القيادية، ومن هذه الخصائص ما يلي (أبو النصر، ٢٠٠٩؛ أحمد، ٢٠١١؛ دوش، ٢٠١١؛ جونز وهل، ٢٠٠١؛ الخفيفي، ٢٠١٧؛ القيسي، ٢٠١٥؛ Harrison and John, 2013; Hughes and Beatty, 2005):

١. سعة المدى، فالقائد الإستراتيجي يتجاوز حدود المؤسسة ذاتها، فتأثيره يصل خارج المجال الوظيفي؛ فالقيادة الإستراتيجية تؤثر وتتأثر عبر الفعل ورد الفعل في القضايا والاتجاهات والنزعات السائدة في البيئة المحيطة، ويتطلب هذا المدى الواسع رؤية المؤسسة كنظام متعدد الأجزاء، فالقرارات المتخذة في أحد المجالات تؤثر في المجالات الأخرى في المؤسسة.
٢. التأثير الزمني، فالقائد الإستراتيجي يمتلك إطاراً زمنياً ممتداً، ويجب عليه أن يبقى في ذهنه أهدافاً بعيدة المدى في الوقت الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، ويلزمه إيجاد التوازن بين المنظورين القريب والبعيد الأمد في العمل المؤسسي.
٣. التغيير المؤسسي، فالقائد الإستراتيجي يعمل على إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة، وتوجيه التغيير التنظيمي في الاتجاه الإستراتيجي، ومساعدة الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة، لمواجهة البيئة المحيطة المتسمة بتسارع وتيرة التغيير.

٤. تعزيز التعلم التنظيمي، ليس كافياً أن يتعلم فرد واحد في المؤسسة، ولم يعد ممكناً حل المشكلة من القمة وإجبار الجميع على اتباع أوامر القيادة الإستراتيجية العليا، فالمؤسسات التي ستتفوق في المستقبل هي المؤسسات التي تكتشف كيف تستثمر التزام موظفيها وطاقاتهم للتعلم على كافة المستويات.

٥. التفويض، فالقائد الإستراتيجي مفوض ماهر، وهو يعلم أنه إن لم يلجأ للتفويض، فإنه سيكون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، وأن عملية التفويض تكتسب معنى عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين أصدرها، فاللامركزية تعطي القائد مزيداً من الاستقلال والتفويض للإدارة التعليمية ومديري المؤسسات التربوية، ومثال ذلك: تغيير البرنامج المدرسي بما يتلاءم وظروف المدرسة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دور العاملين في الحقل التعليمي في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، كما أنها تحقق قدراً من الديمقراطية والمشاركة في صنع القرار واتخاذها، وبالتالي زيادة فاعلية الإدارة في تحقيق أهدافها بجودة أكبر (الحرصي، ٢٠١٧).

٦. القدرة على تحقيق التوافق، فالقائد الإستراتيجي يحقق التوافق بين سياسات وخطط المؤسسة مع الرؤية الإستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المؤسسة، إن التغيرات والتحويلات في البيئة المحيطة يمكن أن تنتقل لتصبح تذبذبات وتقلبات في السياسات والخطط، ومن ثم تذبذباً وتقلباً في الإستراتيجية، فتتحول المؤسسة المقادة بالرؤية الإستراتيجية للقائد إلى مؤسسة استجابات وتعقب الظروف في البيئة المحيطة.

٧. القدرة على اقتناء وامتلاك المواد النادرة، فالمعرفة والخبرة تؤثران بشكل كبير في كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي، فهذه العناصر تمنح القائد الإستراتيجي نفوذاً على الأمد البعيد، كما أن حيازة المعلومات أو الدخول إليها تمثل قوة مضافةً له.

ومما سبق يمكننا تلخيص خصائص القائد الإستراتيجي في أنه قائد يتميز بما يأتي:

- أ. لديه رؤية إستراتيجية بعيدة المدى.
- ب. يؤثر ويتأثر في إطار البيئة المحيطة.
- ج. يقوم بتغييرات جوهرية في المؤسسة.
- د. يعتمد على التأثير الذاتي وليس على قوة المنصب.
- هـ. يحافظ على المرونة والمبادرة ومواكبة التغيير.
- و. لديه سلوكيات أخلاقية تتميز بالحساسية العالية للأفراد.
- ز. لديه إحساس لإدارة المستقبل.
- ح. يقوم على وضع استراتيجيات لقيادة القدرات البشرية والتنظيمية.

### ثانياً: مهارات القائد الإستراتيجي

يقوم القائد الإستراتيجي بوضع وتطبيق القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، فهو يحل ويقوم ويراقب البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لذا فهو بحاجة إلى مهارات تساعده على القيام بهذه المهام؛ حيث تعد المهارات عنصراً فعالاً وضرورياً للقيادة الإستراتيجية، حتى تستطيع ترجمة الرؤية التي تحملها لأفعال تستطيع تنفيذها، وتنتج لنا مخرجات مبدعة، لما تحمله من بُعد معرفي، وبُعد اجتماعي وبُعد إداري قيادي، وهذه المهارات هي، (خليل، ٢٠١٧؛ موفق، ٢٠١٣؛ هيوز وبيتي، ٢٠٠٦؛ Boal and Hooijberg, 2001):

١. الحكمة الإدارية، وتشير إلى الجمع بين خصائص الفطنة وإدارة الوقت وتفهم الآخرين.

٢. الذكاء الاجتماعي، ويتمثل في القدرة على التعامل والتمييز بين الأفراد، كالتعامل مع

الحالة المزاجية للعاملين، وطبائعهم ودوافعهم ونواياهم، والقدرة على العمل بروح الفريق،

والقدرة على التفاوض لإنجاز الأعمال من خلال الآخرين.

٣. الشفافية والوضوح والمرونة في مواقف العمل، أمور تعطي القائد الإستراتيجي القوة في

عمله، وخاصة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

٤. التعلم المستمر، ويعمل على توسيع دائرة معارف القائد ومهاراته، ويساعده على مواكبة

المستجدات باستمرار، فالتقييم الذاتي يحقق التنمية الذاتية الضرورية لعمله أولاً، ولنفسه

ثانياً (Quist, 2009).

وتعرض دراسة ميا وإبراهيم وسليطين (٢٠١١)، مهارات إستراتيجية قصيرة المدى،

يتطلب وجودها في القائد بغض النظر عن مستوى سلطته الإدارية، وقد صنفت في أربعة

محاور رئيسة، وهي:

١. المهارات الإنسانية، ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الآخرين خارج المؤسسة

التربوية وداخلها بشكل إنساني، والتأثير في تصرفاتهم، وسلوكياتهم بشكل إيجابي للعمل

على تحقيق أهداف المؤسسة.

٢. المهارات الفنية، ويقصد بها أن تتوفر لدى القائد مهارات استخدام التقنية الحديثة لإنجاز

نشاطات متخصصة.

٣. مهارة تصميم الإستراتيجيات في المؤسسة التربوية، وتشمل: تكوين الإستراتيجية الجديدة،

صياغة الرؤى والرسائل، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، واستخدام آليات التحليل

الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، والقدرة على توليد البدائل الإستراتيجية الممكنة، واختيار وتشكيل المناسب منها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٤. مهارة تنفيذ ورقابة الإستراتيجيات المختارة، وتشمل: مهارة تخصيص الموارد، وبناء هيكل تنظيمي فعال، ونشر ثقافة تنظيمية إيجابية، وتعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة، وتحديد وتطبيق وسائل رقابية مناسبة.

وأما دافيز ودافيز (Davies & Davies, 2004)، فقد ذكرا بأن مهارات القائد الإستراتيجي تؤثر في تحسين أداء المؤسسات التربوية وفعالية البيئة التعليمية، وقد أدرجت الدراسة تلك المهارات تحت مجموعتين من القدرات، وهما: القدرات التنظيمية المتعلقة بأنشطة المؤسسة، والقدرات الفردية أو الشخصية.

١. القدرات الفردية أو الشخصية للقائد الإستراتيجي، وتتمثل فيما يلي:

أ. عدم الرضا، والملل من الموقف الراهن أو ما يعرف بالتوتر المبدع (Creative Tension) والذي ينتج بين وضوح رؤية القائد والتساؤل، أين أريد أن أكون؟ ومواجهة حقيقة الوضع الحالي، والقائد الإستراتيجي قادر على تصور القفزة الإستراتيجية التي تريد المؤسسة تحقيقها في إطار التغيير، ولديه القدرة على التكيف والتأقلم مع حقيقة أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة التربوية قد لا تكون بنفس القدرة والاستطاعة في التغيير، والقدرة على التعامل مع الغموض لعدم إمكانية التغيير بالسرعة المطلوبة، والقدرة على استشعار القلق والتوتر اللذان يدفعان للتحسين والتطوير.



ب. القدرة على الملاحظة والاستيعاب: وهي القدرة على فهم واستيعاب المعلومات الجديدة واستخدامها والتعلم منها، لتطبيقها وإتاحتها، فالقيادة الإستراتيجية توجد حيث توجد بيئة الغموض والتعقيد والمعلوماتية، فالقائد الإستراتيجي يلاحظ المعلومات، ويحللها، ويستخلص منها نتائج جديدة، لذا عليه أن ينتج سياق مؤسسي يكون فيه التعليم ذا أهمية، ولديه الإحساس بالأمر ذات الأهمية بالنسبة له ولمؤسسته، ويستطيع تصفية الأمور غير المهمة، والطبيعة الحرجة لموقفه كثيرا ما يعني إن تفسيره للواقع يحدد أنماط العمل في المؤسسة التربوية.

ج. القدرة على التكيف: وهي القدرة على التغير والتعلم من الخبرات والتجارب السابقة، وإن التغير عملية معقدة تستلزم طرقا جديدة للرؤية والتفكير في إطار عمليات التحديث وعمليات التعلم المستمرة، فالنجاح في البيئة الإستراتيجية ولتحقيق التوجه الإستراتيجي يعتمد على مدى المرونة في المؤسسة، والأفراد العاملين بها، فالقائد الإستراتيجي يجب أن تتوفر لديه القدرة على التكيف والقيادة في اتجاهات إستراتيجية جديدة، بوجود مرونة معرفية تسمح بالتغيير.

د. الحكمة في القيادة: فالقائد الإستراتيجي يجب أن يتمتع بالحكمة، ويمكن تعريف الحكمة بأنها القدرة على القيام بالفعل أو التصرف المناسب في الوقت المناسب، والقائد الإستراتيجي يحتاج للحكمة لأنه بحاجة إلى:

- قدرات ابتكارية تمدّه بالأفكار.
- قدرات تحليلية للتمييز بين الأفكار الصحيحة من الأفكار غير الصحيحة.
- قدرات عملية ليضع الأفكار موضع التنفيذ، ويقنع بها الآخرين.

- الحكمة للموازنة بين تأثير الأفكار على نفسه، وعلى العاملين، وعلى المؤسسة، سواء على المدى القصير أو المدى الطويل.

٢. القدرات المؤسسية والتنظيمية للقائد الإستراتيجي، وتتمثل فيما يلي:

أ. قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي: ويقصد به القدرة على ربط الرؤى بعيدة المدى بمفاهيم العمل اليومي، فالقائد الإستراتيجي يضع في اعتباره المستقبل طويل الأمد، وذلك برؤية الصور المستقبلية بشكل أوسع، وفهم للسياق الحالي للمؤسسة التعليمية، ومن الأمور التي تساعد القائد الإستراتيجي على النجاح هو وضع الإستراتيجية مع العاملين في المؤسسة وليس تعريفهم بها فقط، فهي مهارة غاية في الأهمية من أجل التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة، حيث يعتمد هذا التوجه على بناء الاتجاهات المستقبلية المتوقعة، والمشاركة في سيناريوهات إستراتيجية، والتركيز على التوجهات والمداخل ذات الأهمية.

ب. القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال أو أحداث: فدور القائد الإستراتيجي لا يقتصر على وضع الإستراتيجية للمؤسسة، بل يجب أن تتوفر لديه القدرة على تحويل هذه الإستراتيجية إلى أفعال وإجراءات عملية تشغيلية، فدور القائد هو وصف وتوصيل وتوضيح الإستراتيجية بطريقة منسقة وملائمة، بالإضافة إلى ذلك، دوره في إظهار مميزات المؤسسة الحالية، وأسلوب بناء التصور الإستراتيجي للمؤسسة التربوية، وتعريف الأفراد العاملين بالشكل الهيكلي المستقبلي للمؤسسة التربوية، ومن أهم المؤشرات التي تبرز مدى نجاح القائد الإستراتيجي، هي قدرة العاملين معه على إدراك الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة التربوية وما هي أولوياتها،

وبهذا يمكن البدء بترجمة الإستراتيجية إلى أفعال، وعدا ذلك فإن الفجوة تظهر جلية بين الإستراتيجية والأفعال.

ج. القدرة على التوفيق وتنظيم القوى بين الأفراد في المؤسسة: ويكمن جوهر هذه القدرة في تشجيع الالتزام بالتشارك في القيم، والقدرة على تعزيز مهارات التواصل الجيد، وتحديد الاتجاه من خلال التوصيل إلى توافق في الآراء حول الرؤية والأهداف، والتوجهات المستقبلية، وتركز نظريات القيادة الحديثة على أن القيادة عملية إلهامية وتحويلية وتبادلية، فالقائد الإستراتيجي التربوي يحفز الآخرين على القيام بأكثر مما كان متوقعا، وذلك من خلال رفع مستوى الوعي لديهم، لتحقيق المنفعة التنظيمية، وعليه لا بد من توافر القدرة الاستباقية للقائد الإستراتيجي لرؤية ورسالة المؤسسة التربوية، وتشكيل معتقدات، واتجاهات، وقيم العاملين معه، خلال عمليات التطوير من أجل المستقبل.

د. القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعال: فالقائد الإستراتيجي قادر على تحديد اللحظة المناسبة للتغيير الإستراتيجي في المؤسسة التربوية، ويرى برجلمان وجروف (Burgelman, and Grove, 1996)، أن نقاط التحول الحاسمة في تطور المؤسسة التربوية، هي: تطوير رؤية جديدة، ووضع استراتيجيات جديدة، والتوجه نحو اتجاهات جديدة، فليس من الضرورة معرفة ما يجب القيام به إستراتيجياً، بل الضرورة تلزم تحديد التوقيت المناسب للبدء في وضع الإستراتيجية وما يتبعها من عمليات، وتحديد مرحلة التنفيذ الفعلي للإستراتيجية.

هـ. القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية: فهذه القدرات تتيح للمؤسسة التربوية

مواجهة تحديات التغيير بنجاح عن طريق إعادة تطوير القدرات والموارد الحالية

بدلاً من البحث عن قدرات جديدة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول، أن القائد الإستراتيجي يعمل على تكوين رؤية مستقبلية

للمؤسسة، والتخطيط لها، وترجمة الرؤية إلى أفعال وأحداث، بمشاركة العاملين معه، معتمداً

على بناء فرق العمل، وتطويرها بشكل مستمر، والتأثير في الآخرين، وتحفيزهم وتدريبهم وتنمية

مهاراتهم، وتشجيعهم وحشد طاقاتهم ودعمهم باستمرار، وعدم استخدام السلطة الرسمية في

التأثير على العاملين في المؤسسة، وذلك بالانتقال من التحكم والسيطرة إلى التنسيق والتعزيز،

في وضع أهداف العمل، وتحديد أسلوب تحقيق تلك الأهداف، واتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد

النتائج المرغوبة، بالإضافة إلى قدرته على التوقع ومواجهة المخاطر المستقبلية، والتعامل

بمرونة في البيئات المضطربة والغامضة.

### ثالثاً: أدوار القائد الإستراتيجي

يلعب القائد الإستراتيجي دوراً مؤثراً في تطوير الأداء المؤسسي عبر العديد من الأفعال

والأدوار القيادية، ومن هذه الأدوار ما يلي (الزغبى، ٢٠١٠؛ المعاضيدي والطائي، ٢٠١١؛

:Covey, 2013)

١. بلورة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وتحديد الأهداف الرئيسية، وإيجاد مؤشرات لنجاح

الإستراتيجية.

٢. استثمار الفرص الجديدة المتاحة وتحليلها، وإيجاد نماذج عمل مرنة، تساعد على اتخاذ

قرارات ذات جودة عالية.

٣. تشخيص المعوقات التي تعرقل عملية التنفيذ الإستراتيجي الفاعل من خلال بناء

وتطوير نظام معلومات واسع في المؤسسة.

٤. التأثير الإيجابي في الآخرين داخل وخارج المنظمة، ورفع مستويات الأداء الفردي

والجماعي والمؤسسي.

٥. التقييم المستمر للهيكـل التنظيمي للمؤسسة، بتقييم إستراتيجية الموارد البشرية والثقافة

التنظيمية لمواجهة المنافسين.

٦. مساندة الإدارة للتغيير في بيئة المنافسة العالمية المعقدة، باستخدام إستراتيجية المشاركة

التي تعتمد على إشراك القائد للمؤوسين في عملية التغيير المقترحة.

كما أن للقادة الإستراتيجيين دوراً مميزاً في تعزيز روح المواطنة التنظيمية والمسؤولية

الاجتماعية وذلك من خلال التعامل باللطف والدمائة والطيبة مع العاملين، وتوفير بيئة عمل

محفزة لهم، وتقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم، للقيام بأدوار محورية في القضايا المجتمعية

(علي، ٢٠١٤).

وكما يذكر تويل (Towill, 2008)، فالقائد الإستراتيجي بحاجة إلى تعبئة الموارد

والطاقات التي تحقق التمايز والاختلاف عن الآخرين، وفهم المتطلبات التنظيمية والبيئية

والاتجاهات الجديدة وضبط آلية التعامل معها، كما إنه يطور ويكتشف الإستراتيجيات بصورة

مستمرة، الأمر الذي يجعلها في حالة من التطبيق وإعادة التقييم والمراجعة.

ويمكن القول إن القائد الإستراتيجي هو من يمتلك القدرة على بلورة الرؤية الإستراتيجية

للمؤسسة، والقدرة على توقع المستقبل والاستعداد له، من خلال تحليل الوضع الراهن للمؤسسة

في الداخل والخارج، عن طريق التأثير الإيجابي في الآخرين، وتعزيز روح المسؤولية

الاجتماعية، ورفع الأداء بالعمل الفردي والجماعي والمؤسسي، كما إنه ينظر إلى مواقع النجاح في المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية.

#### رابعاً: أساليب إعداد القادة الإستراتيجيين وتنمية مهاراتهم في المجال التربوي:

تكمن الوسيلة في إعداد وتنمية القادة الإستراتيجيين في القيام بما يلي (المربع، ٢٠١٢):

١. تحديد الاحتياجات الفعلية للقائد الإستراتيجي كماً ونوعاً: ويكون في ذلك في ضوء

الموجود الفعلي مقارنة بالاحتياجات المستقبلية، وفي إطار ثلاثة مستويات هي:

المستوى التنظيمي، والمستوى الوظيفي أو الفني، المستوى الفردي أو الهيكلي (آل

ملهي، ٢٠١٠).

٢. تحديد الهياكل التنظيمية القادرة على تنفيذ برامج تنمية القادة الإستراتيجيين: وذلك

بتوفير الاحتياجات المطلوبة لتحقيق الأنشطة اللازمة لها.

٣. تحديد المسؤول عن تنفيذ برامج القيادة الإستراتيجية: وذلك بتحديد المسؤول عن تنفيذ

البرامج، وطبيعة ونوع تلك البرامج.

٤. تحديد جهة مركزية مسؤولة: وذلك بوجود عناصر بشرية لمتابعة وتقييم كفاءة وفاعلية

البرامج المنفذة، وتُعنى بخطط وتنمية القادة الإستراتيجيين ومتابعة تنفيذها.

٥. وضع برنامج زمني مناسب لإعداد القادة الإستراتيجيين: وقد تنوعت أساليب إعداد القادة

الإستراتيجيين في المؤسسات التربوية تبعاً لنشاطات كل دائرة أو قسم وطبيعة

تخصصها وخصائص القادة فيها، من هذه الأساليب ما يلي:

أ. التدريب (تدريب الحساسية): ويعد مدخلاً أساسياً من مداخل التنمية والتطوير

الإداري والقيادي، فهو يتعامل مع العنصر البشري الذي يمثل أساس التنمية

والتطوير، وتدريب الحساسة نمط سلوكي جديد للتدريب، يهدف إلى إحداث تغييرات في عادات واتجاهات وسلوكيات القادة في المؤسسات التربوية عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، لكنها واضحة في هدفها وفي منطلقاتها الفلسفية التي تحكمها، حيث يسعى هذا التدريب إلى زيادة حساسية القادة الإستراتيجيين نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين، وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي بتعلم أنماط السلوك الإيجابي (الكبيسي، ٢٠٠٤).

ب. التمكين: شعور العاملين بقوة التأثير وإدارة التغيير والمشاركة، ويقصد بالتمكين الاهتمام بالأفراد من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء معلوماتهم، وتوسيع فرص المبادرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات (قوي، ٢٠١٠)، وينترب على ذلك تخفيف العبء عن القادة، والحدّ من تدخلاتهم في التفاصيل، وتفرغهم للقضايا المهمة، كوضع الإستراتيجيات ورسم السياسات، والدور الأكثر حداثة وفعالية لإدارة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة التربوية يتمثل في تمكينهم فيها، والتحول نحو المؤسسات المعرفية والمنظمات المتعلمة (المربع، ٢٠١٢).

ج. التعلم التنظيمي: ويقصد به العملية التي تعمل على تحسين الأداء من خلال معرفة الأفضل والفهم الأحسن، وهو عملية تسعى المؤسسات من خلاله إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها، ومن أساليب التعلم التنظيمي، ما يلي (خيرة، ٢٠١١)؛  
المربع، ٢٠١٢؛ (Kantamara, and Ractham, 2014):

▪ اكتساب المعرفة أو التعلم أحادي الاتجاه: فالعاملون والقادة يتعلمون من خبراتهم وتجاربهم وممارساتهم، وما ينترب عليها من نتائج ومخرجات، تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، والتعلم الأحادي يعلم القادة والعاملين كيفية حل

المشكلات الناتجة عن تصرفاتهم، فإذا كانت قراراتهم مرضية بالنسبة لهم، فإنهم يحرصون على تكرارها في مواقف مشابهة؛ لتصبح قرارات مبرمجة للمؤسسة، أو لا تكون مرضية، وعليه تتجه المؤسسة التربوية إلى أساليب أخرى لتدريب العاملين والقادة عليها.

■ تحسين النظام أو التعلم مزدوج الاتجاه: تتوسع دائرة التعلم في هذا الاتجاه، فالقادة والعاملون في المؤسسة التربوية يتساءلون: كيف نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم في التطوير الذاتي؟، ويتجه التعلم نحو معرفة أسباب المشكلات والقرارات البديلة، التي يجب أن يتخذها القادة دون الوقوع فيها مستقبلاً، بدلاً من البحث عن حلول للمشكلات القائمة أو معالجة الانحرافات.

وأضاف المربع (٢٠١٢: ٤٤)، وسائل تعمل على تنمية وإعداد قادة استراتيجيين، منها:

١. اكتشاف القادة الإستراتيجيين وبنائهم، ثم تعيينهم ووضعهم في المكان المناسب.
٢. الاختيار السليم للقيادة الإستراتيجية
٣. الاجتماعات والحوارات واللجان وفرق العمل.
٤. المشاركة والمشاورة في اتخاذ القرارات.
٥. التقدير والتحفيز المستمر، والمحاسبية الدائمة.
٦. التعليم والتدريب المستمرين.
٧. القدوة الشاملة.



وأورد ثابت (٢٠١٣: ٥٥)، عدداً من العوامل التي تساعد في تنمية وإعداد القادة الإستراتيجيين في المؤسسات التربوية، وهي:

١. التركيز على المنهج الإستراتيجي، بهدف تحقيق التميز والجودة للمؤسسة التربوية، من خلال تقديم الكفاءات المهنية على غيرها، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٢. الإدراك بأن قيادة المؤسسة التربوية بحاجة إلى أن تتعامل مع الموضوعات الإستراتيجية والتكتيكية على حد سواء وفي كافة المستويات.
٣. التركيز على فعالية المؤسسة التربوية بالتركيز على فعالية الأفراد وفرق العمل فيها، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية.
٤. السعي للحد من قيود الهياكل الصارمة في المستويات التنظيمية الطبقية، التي قد تعيق فرص التطور والتميز، والتركيز على الجودة الشاملة، بالاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة التربوية.
٥. تفعيل دور القيادات الوسطى في المؤسسات التربوية، لأنها مصدر القدرات والمواهب، وتمثل هذه الفئة حلقة وصل فاعلة بين مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة التنفيذية، ويتطلب ذلك إخضاعهم للبرامج التدريبية لإكسابهم القدرات التي تمكنهم من قيادة فرق العمل، ومهارات التواصل الفعالة، والمهارات الإدارية والإشرافية، بالإضافة إلى المهارات المتعلقة بالجوانب الفنية في العمل (عبد الرؤوف، ٢٠٠٧).
٦. وجود نظام متابعة لبرامج القادة، يهدف إلى قياس فعالية هذه البرامج ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التربوية.

٧. وجود نظام حوافز مادي ومعنوي، يعمل جنبا على جنب مع نظام متابعة وقياس برامج إعداد القادة الإستراتيجيين.

٨. تأييد وتشجيع الإدارة العليا لتحقيق وتنفيذ الأفكار والمقترحات الجديدة، التي تؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة التربوية ونجاحها المستمر، وتمثل هذه الفئة المستوى الأعلى في الإدارة، ويتطلب هذا المستوى برامج تدريبية تستهدف إكساب الكوادر الإدارية فيها مهارات قيادية، ومهارات التخطيط الإستراتيجي، وتشكيل الرؤى، وترجمتها وبنها للعاملين معهم.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول بأن تنمية وإعداد القادة الإستراتيجيين في المؤسسة التعليمية هو استثمار مهم، لأن القادة الإستراتيجيين هم الذين يفتحون آفاق التطور والنجاح والاستقرار للمؤسسة، فضلا عن تنمية قاعدة بشرية من العاملين بتدريبهم وتأهيلهم عبر البرامج التدريبية المتنوعة والمكثفة وتوزيعهم على المستويات الوظيفية المناسبة لهم.

## المحور الثالث: جهود السلطنة نحو تطبيق القيادة الإستراتيجية بالتعليم

إن سلطنة عمان كغيرها من الدول، تسعى وتتجه نحو التطوير الإداري في مؤسساتها الحكومية والخاصة، ومن هذا المنطلق فإن وزارة التربية والتعليم تبذل جهوداً واضحة في مجال تطوير أداء القيادات التربوية، حيث تسعى لتنمية المهارات القيادية للقيادة التربويين فنياً وإدارياً، إيماناً منها بالحاجة المستمرة في مواكبة التغيرات العالمية والتطورات الحضارية في الميدان التربوي، فتنمية المهارات القيادية تُعين القادة على إنجاز أعمالهم بسهولة ويسر، فضلاً عن تحقيقها للكفاءة والجودة في الأداء.

ويمكن الوقوف على جهود السلطنة نحو تطبيق القيادة الإستراتيجية بالقطاع التعليمي من خلال أبعاد القيادة الإستراتيجية التالية:

### ١. تحديد التوجه الإستراتيجي

اهتمت وزارة التربية والتعليم في السلطنة ومنذ بداية عصر النهضة باعتماد التخطيط الإستراتيجي في نظامها التعليمي لأهميته في معالجة جوانب القصور والتغلب على التحديات التي قد تعيق العاملين بالوزارة والمديريات التعليمية في هذا المجال من أداء أدوارهم بكفاءة وفعالية، فقد تم إنشاء دوائر وأقسام للتخطيط والمعلومات، على مستوى المحافظات التعليمية، وأوكلت هذه الدوائر المهام التخطيطية التي تتناسب مع مسيرة التنمية.

وقد نظّمت المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة برنامجاً تدريبياً بعنوان "الإدارة بالأهداف وتحقيق النتائج"، في عام ٢٠١٤ م، ولمدة خمسة أيام، استهدفت مديري التخطيط ونوابهم؛ لتزويد المشاركين بالأساليب العلمية لوضع الخطط الخاصة بمراحل صناعة وتحقيق

الأهداف، وتضمن البرنامج عدة محاور، وكان من أهمها: الرؤية والرسالة وإدارة الأداء، وتخطيط الأداء وتحديد الأهداف (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

كما نظمت مجموعة أوريجين وشركة الأصايل للمؤتمرات "المؤتمر الخليجي السادس للإنتاجية" في غرفة وتجارة عمان فرع صلالة في الفترة من ١٤ - ١٥ أغسطس ٢٠١٦ م، مؤتمر "الإنتاجية وإستراتيجيات القيادة - صداقة العمل لإنتاجية متميزة"، الذي استهدف نخبة من المديرين والمسؤولين في الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، وتطرق المؤتمر إلى سمات القيادة، وتمكين الموظفين، ومنحهم فرصة الازدهار والتطور والابتكار، وتعزيز مهارات القيادة الخاصة، مؤكداً أهمية القائد الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة وتطوير مهارات العاملين معه (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦).

وبالرغم من الجهود المبذولة فقد أظهرت بعض الدراسات المحلية بعض القصور والضعف في مجال التوجه الإستراتيجي، كدراسة السرحني (٢٠١٠)، ودراسة الحاتمي (٢٠١٢)، ودراسة اللواتي (٢٠١٣)، فقد اشارت إلى أن التخطيط التربوي/ الإستراتيجي يمارس وفق الأسلوب التقليدي غير الواضح؛ بسبب قلة الوعي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، ووجود ضعف في إيجاد مؤسسات خاصة للقيام بالأبحاث والمشاريع المتعلقة بالتخطيط التربوي.

## ٢. استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها

تتجه السلطنة إلى تبني استراتيجيات إدارية معاصرة في مختلف المجالات لمواكبة التغيرات العالمية وربط الاقتصاد العماني بالاقتصاد العالمي، مما يحتمل المؤسسات التربوية مسؤولية تهيئة قيادات إدارية تمتلك القدرة والكفاءة لإدارة هذه التغيرات (الحبسي، ٢٠١٥).

وتسعى وزارة التربية والتعليم للمحافظة على العاملين المتميزين لتطوير أدائها، وتحقيق

أهدافها وخططها الإستراتيجية، بطرق عديدة منها (الغسيني، ٢٠١٦):

أ. تطوير سياسة الابتعاث للموارد البشرية؛ حيث قدمت الوزارة العديد من المنح العلمية

داخل وخارج السلطنة وفقاً لنظام الدراسة.

ب. مشاركة وزارة التربية والتعليم مع وزارة الخدمة المدنية؛ لتحقيق العدالة والنزاهة في

عمليات التوظيف، كما أن الوزارة تعمل على استقطاب الخبرات من خارج السلطنة

بالتعاون مع السفارات العمانية والملحقيات الثقافية للسلطنة، بالإضافة إلى التعاون

القائم بين الوزارة ومجموعة الدول الشقيقة والصديقة لتبادل الخبرات فيما بينها من خلال

برامج الإعارة للكوادر البشرية.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذل في هذا المجال، إلا إن من توصيات المؤتمر العربي الثاني:

"تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني" إعطاء الصلاحيات القانونية والفنية والإدارية

لدوائر الموارد البشرية من أجل تفعيل وظائفها التطويرية بما يحقق العدالة التنظيمية لذوي

الكفاءات والقدرات المتميزة في المؤسسة التي يمكن تسميتها برأس المال الفكري، والمؤتمر

العربي الأول: "رأس المال الفكري العربي"، الذي أوصى بالعمل على بلورة رؤية إستراتيجية

لمتطلبات بناء رأس المال الفكري (القدرات المتميزة في المؤسسة) والاحتفاظ به وتطويره وحمايته

من خلال إيجاد آليات واضحة؛ لسد الفجوة بين أهداف الخطط الإستراتيجية للعناية بالعنصر

البشري وبناء رأس المال الفكري، وبين متطلباتها وآلياتها في برامج المؤسسة (شيبان، ٢٠١٣).

٣. تطوير وتنمية رأس المال البشري

لقد أكد حضرة صاحب الجلالة السلطان المعظم على أهمية تنمية الموارد البشرية في خطابه في افتتاح الفترة الخامسة لمجلس عمان عام ٢٠١١م، حيث قال: لقد أكدنا دائماً اهتمامنا المستمر بتنمية الموارد البشرية وذكرنا أنها تحظى بالأولوية القصوى في خططنا وبرامجنا فالإنسان هو حجر الزاوية في كل بناء .... حيث سعت الحكومة جاهدة إلى أن توفر لهم فرص التعليم والتدريب والتأهيل والتوظيف" (مجلس التعليم، ٢٠١٧).

لذا كان سعي وزارة التربية والتعليم إلى الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري حثيثاً؛ لتحويله إلى قوى إنتاجية تسهم في بناء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة، وأمام هذا السعي لجهود الوزارة من أجل التطوير، وتبني منهجية علمية وموضوعية لتحقيق أهداف محددة وواضحة، عملت الوزارة على إنشاء المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، والتي تهتم بإعداد وتدريب وتنمية القيادات من خلال تنظيم دورات تدريبية وإتاحة الفرصة لإكمال الدراسات العليا.

واستمراراً لعملية تنمية الموارد البشرية المختلفة بالوزارة، ولتحقيق الإفادة والتميز في الأداء الوظيفي والمؤسسي، ومواكبة للمستجدات والمتغيرات في مجال الإدارة، نظمت دائرة تنمية الموارد البشرية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، برنامجاً تدريبياً بعنوان "البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم"، يستهدف العاملين في الإدارة الوسطى بديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية، ويهدف إلى تزويد المشاركين بمجموعة من الكفايات والمهارات والمعارف الحديثة في مجالات الإدارة العصرية، والوصول بهم إلى مستوى عال من الأداء المتطور والإدارة المجيدة لتطوير المؤسسة التربوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧).

وعلى الرغم من جهود الوزارة المبذولة من أجل الاستثمار في رأس المال البشري وتطويره، إلا إن الواقع يشير إلى العديد من الاختلالات، كهجرة رأس المال الفكري (البوسعيدي،

٢٠١٣)، والانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص (النعيمي، ٢٠١٠)، والأعداد المتزايدة من تاركي الخدمة من العمانيين (الغسني، ٢٠١٦).

#### ٤. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة

تتميز كل مؤسسة بنوعية الثقافة التنظيمية التي تشكلت فيها من حيث القوة والضعف والإيجابية والسلبية، ويعود ذلك إلى المصادر التي ساهمت في تشكيل هذه الثقافة، وتتعدد مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية حسب آراء الباحثين، منها: الاحتفالات السنوية، والطقوس (حفلات التكريم، حفلات المناسبات الاجتماعية، المشاركة في المناسبات الخاصة)، والأبطال (الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في المؤسسة)، والعادات والتقاليد (السياسي، ٢٠١١)، وقد أولت الوزارة اهتماماً خاصاً بتلك المصادر لدرجة أنها أصبحت طقوس سنوية درجت على تنفيذها كجزء لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية، ومنها ما يلي (المزروع، ٢٠١٣):

أ. الاحتفالات السنوية، تنفذ وزارة التربية والتعليم عدد من الاحتفالات السنوية بهدف الفائدة والتعزيز والمكافئة، كيوم التربية، ويوم المعلم، وختام الأنشطة التربوية، بالإضافة إلى تكريم المجيدين.

ب. الملتقيات التربوية، تعقد الوزارة عدداً من الملتقيات التربوية سنوياً كملتقى الإداريين، وملتقى البحوث التربوية، والملتقى السنوي للتربويين الذي يعقد في الإجازة الصيفية في محافظة ظفار.

ج. اللجان وفرق العمل، تحرص الوزارة على تشكيل اللجان وفرق العمل لإسنادها الإشراف على سير عمل البرامج والفعاليات، ولا شك أن هذه الفرق تعمل على تنمية الثقافة

التنظيمية في المؤسسة، من أهمها: العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، طرق حل المشكلات.

د. الاجتماعات الدورية، تنتهج الوزارة نمطاً خاصاً يميزها كثقافة خاصة عن غيرها من المؤسسات في تنظيمها للاجتماعات، فهناك الاجتماع السنوي مع بداية العام الدراسي (لقاء معالي الوزيرة بمديري العموم)، يليه اجتماع المدير العام في المحافظات التعليمية بمديري الدوائر ونوابهم، ثم اجتماعه مع مديري ومديرات المدارس، وتكرر هذه الاجتماعات في المحافظات مع بداية كل فصل دراسي، بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية بين مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في مختلف دوائر الوزارة والمحافظات.

هـ. البرامج الترفيهية، تنظم وزارة التربية والتعليم برامج ترفيهية في المحافظات التعليمية، كالمسابقات الرياضية والثقافية، لمرة واحدة في العام في شهر رمضان المبارك، وتكون ذات إشراف رسمي إلا أنها تميل إلى كونها برامج غير رسمية.

كما نظمت المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة برنامج تدريبي بعنوان "الإدارة بالأهداف وتحقيق النتائج"، في عام ٢٠١٤ م، استهدف مديري التخطيط ونوابهم، لتزويدهم مفاهيم التفكير الإبداعي في صناعة الأهداف، وتضمن البرنامج عدة محاور، وكان من أهمها: الثقافة التنظيمية والمؤسسة المتعلمة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

وبالرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم في هذا المجال، إلا أنه يوجد ضعف نسبي لجودة الحياة الوظيفية، من خلال تدني واضح للأداء الوظيفي لبعض العاملين في المؤسسات التربوية (المنذري، ٢٠١٥)، وقصور في عمليات التطوير والتحسين المستمر (الكلباني، ٢٠١١).



## ٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية

تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيق جودة الأداء والإنتاج من خلال تعزيز منظومة أخلاقيات العمل والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع، ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين، كما أنها عنصر أساسي في نجاح العلاقة مع العاملين والمؤسسات الأخرى.

ومن هذا المنطلق فقد نظمت مؤسسة عمان للصحافة والإعلان بالتعاون مع مركز الدراسات والبحوث مؤتمراً بعنوان "أخلاقيات العمل المهني والارتقاء بالأداء الوظيفي" في الفترة من ٢١-٢٣ مايو ٢٠١٣م، مستهدفاً القيادات الإدارية، والرؤساء التنفيذيين، وصنّاع القرار، وبمشاركة ١١٠ من الموظفين في وزارة التربية والتعليم ممثلة بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، ومن أبرز أهداف المؤتمر: إرساء مبادئ دقيقة عن المسارات الأخلاقية في العمل، وتطوير قدرات القيادات على كيفية التعامل مع جميع المستويات الوظيفية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وإيجاد بيئة عمل جاذبة للجميع، وإكساب المشاركين مهارات التعامل مع المنافسين وآليات المنافسة الأخلاقية، وتصميم آلية التعامل مع الصعوبات ومعوقات العمل، وإدارة المخاطر في بيئة العمل (الحبسي، ٢٠١٥). وفي الإطار ذاته صدر عن مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان ممثلة بمركز الدراسات والبحوث كتاب بعنوان "أخلاقيات العمل المهني والارتقاء بالأداء الوظيفي" تفعيلاً للتوصيات التي خرج بها المشاركون بالمؤتمر، وأبرزها: وضع التوصيات والنتائج قيد التنفيذ وإدخال الجوانب الإدارية والأخلاقية في المناهج الدراسية بكافة مراحلها لتأهيل المواطنين على المهارات الإدارية والقيم المهنية التي يحتاجها

الموظفون وإنشاء لجنة مشتركة من خبراء الموارد البشرية وعلماء الأخلاقيات ووزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي لوضع مقرر "أخلاقيات العمل" لجميع الصفوف الدراسية.

## ٦. إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية

من خطابات جلالته حفظه الله ورعاه لكبار رجال الدولة بتاريخ ١٥ مايو ١٩٧٨م، في هذا المجال، قال جلالته: "إن الوظيفة تكليف ومسؤولية قبل أن تكون نفوذاً أو سلطة، عليكم جميعاً أن تكونوا قُدوةً ومثلاً يُحتذى، سواء في الولاء لوطنه أو المواظبة على عمله واحترام مواعيده أو في سلوكه الوظيفي، وداخل مكان العمل أو خارجه وفي حسن الأداء وكفائته، إن العدل أبو الوظيفة وحارسها، فتمسكوا به وعاملوا الجميع بمقتضاه" (قابوس بن سعيد، ١٩٧٨).

وفي نطاق اهتمام الوزارة بالرقابة المالية والإدارية أو الرقابة الإستراتيجية، فقد تم إنشاء "قسم التدقيق الداخلي" في المديرية التعليمية في المحافظات بناءً على القرار الوزاري رقم (٣٢ / ٢٠١٤)، ويتبع دائرة التدقيق الداخلي بالوزارة، ويختص بالآتي: التحقق من تطبيق القوانين واللوائح والنظم والإجراءات المالية المقررة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالمحافظة على المال العام، ومتابعة إجراءات المساءلة الإدارية، وتنفيذ البرامج المعدة للتدقيق والمراجعة والفحص والزيارات الميدانية حسب الخطة الزمنية المحددة لتلك البرامج وإعداد التقارير الدورية، وتدقيق ومراجعة وفحص الأعمال الإدارية والمالية والإنمائية بالمديرية، وتدقيق ومراجعة القرارات المتعلقة بالعلاوات والبدلات والمكافآت والتعويضات التي تصرف للموارد البشرية، وتحديد مواطن سوء استخدام الجهة لمواردها المادية والبشرية، وتقديم ما يمكن للجهة من معالجتها وتلافيها مستقبلاً، ومتابعة الخطة الخمسية والوقوف على ما تم تنفيذه وإعداد تقارير حول سير العمل (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

ويخضع العاملون في القسم إلى دورات تدريبية تؤهلهم للقيام بالأعمال الموكلة لهم، حيث نظم جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، خلال الفترة من ١٢-١٤ ديسمبر ٢٠١٧ م، البرنامج التدريبي "الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي"، شارك فيه الجهات الحكومية الخاضعة لرقابة الجهاز (التعليم والصحة والزراعة)، ومن أهم ما ركز عليه البرنامج التدريبي تعريف المشاركين بمفهوم الرقابة الداخلية والتطورات التي طرأت على المفاهيم المتعلقة به، وأهمية الرقابة الداخلية وأهدافها وخصائصها ومقوماتها ومعاييرها العامة والتفصيلية، وكيفية تصميم برنامج للتدقيق المبني على أساس المخاطر التي قد تشوب التصرفات المالية، إضافة إلى تعريف المشاركين بمكونات الرقابة الداخلية والاطر البديلة (جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، ٢٠١٨).

وبالرغم من الاهتمام الواضح من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بالرقابة، والذي يتضح من خلال مهام دائرة التدقيق الداخلي بالوزارة إلا أن دراسة العامري (٢٠١١)، أظهرت قصوراً في هذا المجال لعدم وجود منهجية واضحة للرقابة تنتهجها الوزارة في إطار الإدارة الإستراتيجية.

ومما سبق يمكننا القول بأن القيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة اكتسبت أهمية خاصة بتطبيق ممارساتها في المديرية العامة للتربية والتعليم؛ حيث تسعى السلطنة كغيرها من الدول المتقدمة نحو تطوير أداء قياداتها في مؤسساتها التربوية، إيماناً منها بالحاجة المستمرة في مواكبة التغييرات والمستجدات العالمية في الميدان التربوي، إلا أنها تعاني من قصور وضعف في بعض المجالات والتي أظهرتها نتائج الدراسات المحلية التي تناولت تلك الأبعاد.

## الخاتمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لثلاثة محاور، فقد تناول المحور الأول القيادة الإستراتيجية وماهيتها، وأهميتها، ونماذجها، والتحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإستراتيجية، باعتبار أن القيادة الإستراتيجية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية، والتي تساعد المؤسسات التربوية على مواجهة المطالب المتزايدة للبيئة المعقدة والدينامية فيها، فالقيادة الإستراتيجية قيادة تمتلك التصور والرؤية المستقبلية الواضحة، وتحافظ على ثقافة المنظمة وقيمها، وتعمل على تعزيز الممارسات الأخلاقية، وتتعامل بالمرونة مع المرؤوسين وتؤثر فيهم، لإحداث التغيير الضروري في بيئات الغموض وعدم التأكد، للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

ويعكس هذا المحور أهمية القيادة الإستراتيجية باعتبارها الموجه الرئيس لأبعاد العمليات الإدارية في المؤسسة، من حيث بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح المؤسسي على المدى الطويل، والقدرة على إحداث التغيير والتطوير لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تضمن المحور بعض اسهامات الباحثين في موضوع القيادة الإستراتيجية، والنماذج التي تولدت منها مفسرة ممارسات القيادة الإستراتيجية، التي تساعد القائد الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي. وتطرق المحور إلى مجموعة من التحديات التي تعيق الأداء المؤسسي، كندرة الموارد المتاحة، وضعف مهارات الموارد البشرية العاملة، والبيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية كل ذلك تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

وتناول المحور الثاني القائد الإستراتيجي المتميز عن غيره من الأنماط القيادية بمجموعة من الخصائص، منها: سعة المدى، والعمل على إيجاد التوازن بين المنظور القريب والبعيد المدى في العمل المؤسسي، واستخدام مبدأ تفويض السلطة والصلاحيات، والقدرة على

تحقيق التوافق بين سياسات وخطط المؤسسة بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المؤسسة. كذلك يلعب القائد الإستراتيجي أدوار مؤثرة في تطوير ورفع مستويات الأداء المؤسسي، ومساندة التغيير في البيئة المنافسة، وذلك ببلورة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، واستثمار الفرص المتاحة، وتشخيص معوقات عملية التنفيذ الإستراتيجي والتغلب عليها، بالتقييم المستمر للهيكـل التنظيمي في المؤسسة. ويقوم القائد الإستراتيجي بوضع وتطبيق القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، ويتطلب ذلك امتلاك مهارات شخصية ومهارات تنظيمية تساعده على القيام بتلك الأدوار، كالحكمة الإدارية التي تجمع بين الفطنة وإدارة الوقت وفهم الآخرين والذكاء الاجتماعي، والقدرة على التعامل والتمييز بين الأفراد والشفافية والوضوح والمرونة، والقدرة على التكيف، واتخاذ القرارات المناسبة. والقائد الإستراتيجي هو المسؤول الأول عن توظيف ممارسات وأبعاد القيادة الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية لذا لا بد من إعداده وتنمية مهاراته للتمكن من تحقيق أهداف العمل، فالتدريب يعد مدخلا أساسيا من مداخل التنمية والتطوير الإداري والقيادي، والتمكين أيضاً يسهم في الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين، ويساعد على صناعة واتخاذ القرارات بسرعة، ثم التعلم التنظيمي وهو العملية التي تعمل على تحسين الأداء من خلال الفهم الأحسن ومعرفة الأفضل.

وفي ختام هذا الفصل تم إظهار جهود السلطنة في سعيها نحو التطوير الإداري في مؤسساتها الحكومية والخاصة، ومن هذا المنطلق تبذل وزارة التربية والتعليم جهوداً واضحة في مجال تطوير أداء قيادتها التربوية، ويمكن الوقوف على هذه الجهود من خلال أبعاد القيادة الإستراتيجية التالية:

- أ. تحديد التوجه الإستراتيجي؛ حيث اهتمت وزارة التربية والتعليم باعتماد التخطيط الإستراتيجي في نظامها التعليمي لمعالجة التحديات التي تعيق العاملين في ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية فيها.
- ب. استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها، فقد أولت الوزارة اهتماماً خاصاً بتطوير أداء العاملين ذوي الكفاءات، وذلك من خلال مشاركة الوزارة عمليات التوظيف مع وزارة الخدمة المدنية؛ لتحقيق العدالة والنزاهة فيها، بالإضافة إلى استقطاب خبرات من خارج السلطنة.
- ج. تطوير وتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، بتنظيم برامج تدريبية وإقامة المؤتمرات والندوات التي تساعد على رفع كفاءة وأداء العاملين، بالتعاون مع الجهات المختلفة.
- د. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، تعمل وزارة التربية والتعليم على الاهتمام بمكونات الثقافة التنظيمية وذلك من خلال تنفيذ الملتقيات التربوية، وتشكيل فرق العمل التي تنمية الثقافة التنظيمية في المديرية، وتنظيم البرامج الترفيهية بهدف التعزيز والمكافئة.
- هـ. التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية، وإصدار كتب عن أخلاقيات العمل، وتنظيم المحاضرات والندوات عن الممارسات الأخلاقية في المدارس بالسلطنة.
- و. إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية، وترجمة للتوجيهات السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم، أنشأت الوزارة قسم التدقيق الداخلي بالمديريات التعليمية ويتبع دائرة التدقيق الداخلي بالوزارة.

---

## ثانياً: الدراسات السابقة

---

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية، وسوف يتم عرض تلك الدراسات حسب البيئة التي طُبقت فيها، وتدرجها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كما يلي:

### أولاً: دراسات تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية

دراسة شين (Chen, 2008)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن الصراعات التي تواجه مديري المدارس في تسهيل عملية إصلاح المدارس بتايوان، وتحليل ممارسات القيادة الإستراتيجية والإبداعية التي تعمل على تحسين وتطوير المدرسة، قام الباحث بدراسة حالة لمدرسة ثانوية استمرت ثلاث سنوات؛ لتوضيح كيف يمكن لمحاولات القيادة أن تحرك المدارس اتجاه تغيير متوازن، تم تحليل ثلاث مبادرات لبرنامج المدرسة من أجل توضيح العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية، وإصلاح المدرسة وتطويرها، أجرى الباحث مقابلات شخصية مع مدير المدرسة و ١٥ مشارك آخر، وأظهرت الدراسة أربعة ممارسات للقيادة الإستراتيجية التي تتعامل مع الصراعات المصاحبة للإصلاح المدرسي في تايوان، هي: القيم التربوية، والإطار الزمني للتغيير، وبناء القدرات، وإشراك المجتمع المحلي.

دراسة محمد (٢٠١١)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة الإستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بواسطة أسلوب تحليل النظم، تكونت عينة الدراسة من ١٩٤ معلماً، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

إن بعض مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة الإستراتيجية أحياناً وليس دائماً، وإن أبعاد القيادة الإستراتيجية الأربعة جاءت ممارستها على الترتيب التالي: الأخلاقي، السياسي، الإداري، التحويلي.

**دراسة ثابت (٢٠١٣)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة والعلوم بالجامعات التالية: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى في محافظات غزة والبالغ عددهم ٢٣٤ عضواً، قام الباحث ببناء استبانتين، لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية، خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت كبيرة.

**دراسة ياسين وظاهر (Yassin & Tahir, 2013)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القادة للقيادة الإستراتيجية وفعاليتهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، تكونت عينة الدراسة من عمداء الكليات في ماليزيا والولايات المتحدة الأمريكية، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة الدراسة، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها: أن القادة الذين يستخدمون استراتيجيات القيادة بدرجة كبيرة هم الأكثر نجاحاً من القادة الذين يستخدمون استراتيجيات القيادة بدرجة أقل.



دراسة ويرابورن وارياراتانا (Wiraporn, and Ariratana, 2014)، هدفت

الدراسة إلى التعرف على مستويات القيادة الإستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الإستراتيجية على فعالية المدارس في المجلس المحلي بـ **Klon Kaen** في تايلند، تكونت عينة الدراسة من ٣٢ مدير مدرسة و٢١٧ معلم، صمم الباحثان استبانة تكونت من محورين رئيسيين، المحور الأول عن مستوى القيادة الإستراتيجية، والمحور الثاني عن فعالية المدارس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية جاء مرتفعاً، وإن العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية المدارس علاقة موجبة في الجوانب المختلفة، وهو ما يعزز مساهمتها في تحسينها.

دراسة المهدي والمسافر (Mahdi, and Almsafir, 2014)، التي هدفت إلى

التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الأكاديمية، تكونت عينة الدراسة من ٤٤ جامعة خاصة في العراق، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن تطوير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة، وإن القيادة الإستراتيجية لها تأثير حيوي جداً على نجاح المنظمات.

دراسة عواودة والزيود (٢٠١٥)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات أبعاد

القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في كليات ومعاهد جامعة آل البيت، تكونت مجتمع الدراسة من جميع كليات ومعاهد ومراكز جامعة آل البيت والبالغ عددهم ١٥ كلية ومعهداً ومركزاً، استخدمت الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أبرزها: أن متغير القيادة الابتكارية كان

الأكثر تأثيراً في مؤشرات أداء لعاملين، تلاه متغير القيادة التحويلية، ثم متغير الحفاظ على الثقافة التنظيمية، وأخيراً متغير التوجه الإستراتيجي.

## ثانياً: دراسات تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية في المؤسسات غير التربوية

دراسة المعاضيدي والطائي (٢٠١١)، هدفت الدراسة لقياس وتحليل الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة في (بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، استخدام التقانة الجدية بفاعلية، الانشغال بالإستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظمة جديدة) بوصفها متغيرات مستقلة و(المرونة الإستراتيجية) بوصفها متغيراً معتمداً لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لأعمالها وسعيها لبقائها، واكتشاف مقدار التباين في تأثير الممارسات المشار إليها في تعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من ٣١ عضو بين مدير ومساعد مدير ورئيس قسم في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة، وجود تأثير معنوي لمتغيرات الدراسة بالمرونة الإستراتيجية.

## دراسة اوجو وكريستينا واليتان واوتوك (Araujo, Christiananta, Ellitan, and Otok, 2013)

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على القيادة الإستراتيجية، وثقافة المنظمة، والحوكمة وأداء المنظمات من خلال بناء نموذج يتكون من متغيرات القيادة الإستراتيجية، وثقافة الشركات، وحوكمة وأداء المنظمات في شركة كامارا الصناعية في تيمور الشرقية، تكونت عينة الدراسة من مديري الشركة والمالكين لها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، ومن أبرز نتائج الدراسة، ما يلي: إن نموذج قياس القيادة الإستراتيجية، وثقافة المنظمة، والحوكمة وأداء المنظمة هو نموذج مناسب، وأن مؤشرات القيادة الإستراتيجية، وثقافة المنظمة، والحوكمة وأداء المنظمة صحيحة وذات ثقة من الناحية الإحصائية، ومؤشر قدرة القائد على التواصل يعطي أكبر مساهمة في القيادة الإستراتيجية، ومؤشر الوضوح يعطي أكبر مساهمة في ثقافة المنظمة، ومؤشر مستوى الاستقلالية ومؤشر الجانب المالي يعطي أكبر مساهمة للحوكمة وأداء المنظمة على التوالي.

**دراسة أبو حجير (٢٠١٤)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، استخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، أما في مجال التطبيق فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني من المخاطر والأزمات، وقد بلغ حجم العينة ٣٩١ موظف، استخدمت العينة الطبقية العشوائية في اختيارها، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج من يلي: إن قبول المستجيبين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث أبدت عينة الدراسة عن عدم قبولهم للبيئة الاقتصادية والبيئية التنظيمية، بينما كان هناك حياد تجاه البيئة السياسية والقانونية، وهو ما فسره الباحث بأنهما أكثر مصادر المخاطر والأزمات التي قد تهدد المؤسسات الحكومية، وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات وهو ما يعزز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات، وأن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت أقل تطبيقاً من قبل القيادات في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي: (التعلم المستمر، تنمية وتطوير راس المال البشري، وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة).

**دراسة القيسي (٢٠١٥)**، هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، اشتملت عينة الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم ١٧٢ موظف، صمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من محورين رئيسيين، المحور الأول عن دور القيادات الإستراتيجية، والمحور الثاني عن السياسات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: إن للقيادة الإستراتيجية ممارسات تطبق بشكل جيد، ولا بد من تعزيزها، كما أظهرت الدراسة وجود دور للقيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

**دراسة المصري (٢٠١٥)**، هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة، اشتملت عينة الدراسة على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية - الشق المدني والبالغ عددهم ١٧٧، صمم الباحث استبانة كأداة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: إن واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، وجود ضعف في قيام الوزارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف، وجود ضعف في اهتمام الوزارة بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية.

دراسة أبو سلطان (٢٠١٦)، هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحديد المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات، تكونت عينة الدراسة من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة البالغ عددهم ١٥٤ موظفاً، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: إن دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت وجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية لبناء قيادات الصف الثاني، حيث جاء بدرجة متوسطة، ومن أهم معوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية هو عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا، وجاء بدرجة كبيرة، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة بلجين وبلجين وكليينك (Bilgin, Bilgin, and Kilinc, 2016)، هدفت

الدراسة للتعرف على درجة ممارسة منظمات المجتمع المدني (المتمثلة بالجمعيات الخيرية) للقيادة الإستراتيجية في تركيا، تكونت عينة الدراسة من ٨ مديري لمنظمات المجتمع المدني، تم جمع البيانات باستخدام المقابلات الشخصية، كما استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إن درجة ممارسة منظمات المجتمع المدني المتمثلة بالجمعيات الخيرية للقيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة في محور استثمار القدرات

التنافسية والحفاظ عليها، ومحور دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، ومحور تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، وجاءت درجة ممارسة منظمات المجتمع المدني للقيادة الإستراتيجية في محور تحديد التوجه الإستراتيجي، ومحور تطوير راس المال البشري، ومحور التأكيد على الممارسات الأخلاقية بدرجة ضعيفة، وأن منظمات المجتمع المدني ليس لديها خطط لتنفيذ القيادة الإستراتيجية.

### دراسة كيتونغا وبيشانغا وميما (Kitonga, Bichanga, and Muema,

2016) هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية في مقاطعة نيروبي في كينيا، استخدمت الدراسة المنهج المختلط لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت عينة الدراسة ١٠٩ مدير تنفيذي و٢١٩ مدير مشاريع في المنظمات غير الربحية، صمم الباحثون استبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرات القيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية، الأداء التنظيمي)، والأداء التنظيمي.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

#### أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

▪ اشتركت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: المعاضيدي والطائي (٢٠١١)، وأبو حجير (٢٠١٤)، والمصري (٢٠١٥)، والقيسي (٢٠١٥)، وأبو سلطان (٢٠١٦)، وبلجين وبلجين وكلينك (Biglin, (Bilgin, and Kilinc 2016)، وكيونغا وبيشانغا وميما (Kitonga, Bichanga, and Muema, 2016)، في التطرق المباشر لموضوع القيادة

الإستراتيجية، في تناول القيادة الإستراتيجية وفقاً لنموذج هيت وإيرلند وهوسكيسون (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2007)، المكون من ست ممارسات أساسية للقيادة الإستراتيجية كونه الأشمل والأحدث والذي يشمل: (تحديد التوجه الإستراتيجي، واستثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتركيز على الممارسات الأخلاقية، وتطبيق رقابة متوازنة)، كما أنها اتفقت جميعها على أهمية القيادة الإستراتيجية للمؤسسات.

▪ اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من: أبو حجير (٢٠١٤)، والمصري (٢٠١٥)، وعواودة والزيود (٢٠١٥)، وأورجو وكريستينا واليتان واوتوك (Araujo Christiananta, Ellitan, and Otok (2013)، ويرابورن وأيراراتانا (Wiraporn, and Ariratana, 2014)، وكيتونغا وبيشانغا وميما (Kitonga, Bichanga, and Muema, 2016)، في أنهم درسوا القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات مثل: الثقافة التنظيمية، والحوكمة، وإدارة المعرفة، وإدارة المخاطر والأزمات، وتوظيف التكنولوجيا، أداء العاملين، بينما الدراسة الحالية ركزت على تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

▪ تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي تتناول موضوع القيادة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية العمانية - على حد علم الباحثة- بعد مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة.

▪ تطرح الدراسة تصوراً مقترحاً يساهم في تطوير الممارسات الفعالة للقيادة الإستراتيجية بالمؤسسات التربوية بشكل عام، والمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بشكل خاص.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

---

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته

ثالثاً: أداة الدراسة

رابعاً: صدق أداة الدراسة

خامساً: ثبات أداة الدراسة

سادساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

سابعاً: الأساليب الإحصائية



---

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

---

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، ومنها: منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

#### أولاً: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم فيه تحليل الأدب النظري المتعلق بالقيادة الإستراتيجية من خلاله رصد واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها، والدراسات السابقة للوقوف على أبعاد وممارسات القيادة الإستراتيجية، ويأتي اختيار هذا المنهج باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الدراسة؛ لأنه يتضمن تفسير البيانات بعد جمعها وتبويبها، عن طريق الاستبانة، ثم تحليلها عبر الطرق الإحصائية المتبعة.

## ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته

يمكن بيان مجتمع الدراسة وعينته على النحو التالي:

### أ. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في دوائر وأقسام المديریات العامة للتربية والتعليم في خمس محافظات تعليمية وهي: (مسقط، والداخلية، وشمال الباطنة، والبريمي، وظفار)، والبالغ عددهم ٤١٠١ موظفاً وموظفةً طبقاً لإحصاء المديرية العامة للتخطيط والمعلومات التربوية بدائرة الإحصاء التربوي بمحافظة مسقط للعام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨، ويتبين ذلك من جدول ١:

### جدول ١

توزيع مجتمع الدراسة

المحافظة التعليمية	العدد	النسبة %
محافظة مسقط	٨٨٥	٢١.٦
محافظة شمال الباطنة	١٠١٠	٢٤.٦
محافظة الداخلية	٨٥٣	٢٠.٨
محافظة ظفار	٩٨١	٢٣.٩
محافظة البريمي	٢٧٣	٩.١
المجموع	٤١٠١	%١٠٠

يبين جدول ١ المحافظات التعليمية التي تم تطبيق الدراسة فيها؛ حيث تم اختيارها بناء

على توزيعها الجغرافي بالنسبة للسلطنة بين شرق، وغرب، وشمال، وجنوب، وتنوع خصائصها

الديموغرافية، بالإضافة إلى تنوع الظروف الطبيعية فيها من مدن، وقرى، ومناطق ساحلية، وجبلية، وسهلية، وأودية.

#### ب. عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من العاملين في دوائر وأقسام المديريات العامة للتربية والتعليم في خمس محافظات تعليمية وهي: (مسقط، والداخلية، وشمال الباطنة، والبريمي، وظفار)، وتم اختيارهم عشوائياً، وبلغ عددهم ٤٢٠ موظفاً وموظفة، ويتبين ذلك من جدول ٢:

#### جدول ٢

توزيع عينة الدراسة

المحافظة التعليمية	العدد	النسبة %
محافظة مسقط	٩٠	٢١.٤
محافظة شمال الباطنة	١٠٠	٢٣.٨
محافظة الداخلية	٩٠	٢١.٤
محافظة ظفار	١٠٠	٢٣.٨
محافظة البريمي	٤٠	٩.٦
<b>المجموع</b>	<b>٤٢٠</b>	<b>%١٠٠</b>

يتضح من جدول ٢ تساوي عينة الدراسة في كل من محافظة مسقط ومحافظة الداخلية، فقد بلغت النسبة ٢١.٤%، كما تساوت نسبة محافظة شمال الباطنة ومحافظة ظفار، وبلغت ٢٣.٨%، في حين بلغت نسبة عينة الدراسة في محافظة البريمي ٩.٦%.

## ثالثاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وفيما يلي عرض لخطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في التعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها.

### الخطوة الأولى: صياغة فقرات أداة الدراسة:

#### لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية:

١. مراجعة الأدب النظري المرتبط بالقيادة الإستراتيجية وأبعادها، (جاد الرب، ٢٠١٣؛ المربع، ٢٠١٢؛ هيت وإيرلند وهوسكيسون Hitt, Irland, and Hoskisson, 2007).
٢. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية، كدراسة كل من: (أبو حجير، ٢٠١٤، أبو سلطان، ٢٠١٦؛ أحمد، ٢٠١١؛ الزغبى، ٢٠١٠؛ القيسي، ٢٠١٥؛ محمد، ٢٠١١؛ المصري، ٢٠١٥).
٣. عرض الاستبانة على لجنة الإشراف على الرسالة.

### الخطوة الثانية: الصورة الأولية لأداة الدراسة:

انقسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أجزاء ملحق ٢، وهي:

١. الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأساسية عن أفراد عينة الدراسة.
٢. الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم، واشتملت على ستة أبعاد

رئيسية يُجاب عنها وفق التدرج الثلاثي "درجة عالية، درجة متوسطة، درجة منخفضة"، ويوضح جدول ٣ الصورة الأولية لأبعاد الدراسة.

٣. الجزء الثالث: الأسئلة المفتوحة، وهي عبارة عن سؤال عن التحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية، والآخر عن الحلول المقترحة لتلك التحديات إن وجدت.

### جدول ٣

#### الصورة الأولية لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات
تحديد التوجه الإستراتيجي	١٥ فقرة
استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها	١٣ فقرة
تطوير وتنمية رأس المال البشري	١٥ فقرة
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	١٥ فقرة
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	١٠ فقرات
إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية	١٢ فقرة
مجموع عدد الفقرات في الصورة الأولية	٨٠ فقرة

#### الخطوة الثالثة: الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له؛ حيث اشتملت

أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

١. الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأساسية عن أفراد عينة الدراسة.

٢. الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة التي استخدمت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم، واشتملت على ستة أبعاد رئيسية يستجاب عليها وفق التدرج الثلاثي "درجة عالية، درجة متوسطة، درجة منخفضة"، ويوضح جدول ٤ الصورة النهائية لأبعاد الدراسة.

٣. الجزء الثالث: الأسئلة المفتوحة، وهي عبارة عن سؤال عن التحديات التي تواجه القيادة الإستراتيجية، والآخر عن الحلول المقترحة لتلك التحديات إن وجدت.

#### جدول ٤

##### الصورة النهائية لأبعاد الدراسة

عدد الفقرات	أبعاد الدراسة
١٠ فقرات	تحديد التوجه الإستراتيجي
١٠ فقرات	استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها
١١ فقرة	تطوير وتنمية رأس المال البشري
١١ فقرة	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة
٨ فقرات	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
١٠ فقرات	إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية
٦٠ فقرة	مجموع عدد الفقرات في الصورة النهائية

وبعد الانتهاء من الصورة النهائية لأداة الدراسة، تم عرضها على لجنة الإشراف على الرسالة؛ حيث أبدت موافقتها على مضمونها وأذنت بتطبيقها، وبهذا اكتسبت أداة الدراسة مصداقيتها، وأصبحت صالحة للتطبيق ملحق ٤.

## رابعاً: صدق أداة الدراسة

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

### أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق أداة الدراسة "الاستبانة"، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين عددهم تسعة عشر محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال موضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس، وجامعة صحار، وجامعة نزوى، وجامعة ظفار، ومجموعة من الأكاديميين والإداريين في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم للتحقق من صدق الأداة ملحق ٣ للحكم على مدى وضوح كل فقرة من فقرات الاستبانة، من حيث دقة صياغتها اللغوية، ومدى ارتباطها بالمجال الذي تندرج تحته، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً، وبناء على ذلك اختيرت الفقرات التي أجمع المحكمون عليها، وعدلت الفقرات التي اقترحوا تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم إخراجها في صورتها النهائية مكونة من ٦٠ فقرة موزعة على أبعاد الدراسة الستة ملحق ٤.

### ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل بُعد والدرجة الكلية لجميع الأبعاد، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتم التحقق من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ويتضح ذلك في جدول ٥.

## جدول ٥

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

الأداة ككل	أبعاد أداة الدراسة
**٠.٧١٦	تحديد التوجه الإستراتيجي
**٠.٨٦	استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها
**٠.٦٧٨	تطوير وتنمية رأس المال البشري
**٠.٩٠٣	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة
**٠.٨٩	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
**٠.٨٨٣	إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية

\*\* توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من جدول ٥، أن معاملات الارتباط لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية تراوحت بين ٠.٦٧٨ و ٠.٩٠٣، وتعد جميعها معاملات ارتباط مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة.

### خامسا: ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من ٤٠ موظف وموظفة في دوائر وأقسام المديرية العامة للتربية والتعليم في المحافظات التعليمية التالية: مسقط، والداخلية، وشمال الباطنة، والبريمي، وظفار.

وقد تم احتساب الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لكل

بعد من أبعاد الدراسة الستة كل على حدة، وكذلك للاستبانة ككل كما هو موضح في جدول ٦.



## جدول ٦

نتائج اختبار ألفا كرونباخ للثبات

الثبات	عدد المفردات	أبعاد أداة الدراسة
٠.٨٧٥	١٠	تحديد التوجه الإستراتيجي
٠.٩١٩	١٠	استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها
٠.٩١٣	١١	تطوير وتنمية رأس المال البشري
٠.٨٧٩	١١	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة
٠.٨٧٥	٨	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
٠.٩١٨	١٠	إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية
٠.٩٦٩	٦٠	الثبات العام

ويتضح من جدول ٦، أن معامل ثبات الاستبانة يساوي ٠.٩٦٩، وهذه القيمة ذات درجة عالية الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشرا على قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وعليه اعتبرت الأداة ثابتة وصالحة لأغراض الدراسة الحالية.

### تحديد المحك أو درجة القطع:

إن المحك أو درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه (الغامدي، ٢٠١٢).

ويعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، ويتضح ذلك

من جدول ٧.

## جدول ٧

درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	التقدير
١	١ - ١.٦٦	درجة منخفضة
٢	١.٦٧ - ٢.٣٣	درجة متوسطة
٣	٢.٣٤ - ٣	درجة عالية

### سادسا: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

اتبعت الدراسة الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

١. مخاطبة الجامعة كتابياً لإيعاز الجهات المختصة بوزارة التربية والتعليم نحو تطبيق

الاستبانة.

٢. توزيع استبانات الدراسة على أفراد العينة في المديرية التعليمية بواسطة الباحثة و بريد

الوزارة، أما الاسترجاع فكان بواسطة بريد الوزارة، و بريد الجامعة، و بريد النقل

الوطني، وذلك بالتنسيق مع رؤساء أقسام قسم البريد والوثائق بالمديرية التعليمية

في المحافظات عينة الدراسة.

٣. استغرقت عملية توزيع الاستبانات واسترجاعها مدة شهر تقريبا خلال الفترة من ٢٦

مارس ٢٠١٨ إلى ٢٢ أبريل ٢٠١٨.

٤. طريقة تفريغ الاستجابات في أداة الدراسة:

تم تفريغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المعتمدة والمحكمة، مع استبعاد الاستبانات

التي لا تشتمل على جميع الاستجابات.

## جدول ٨

الاستبانات الموزعة والمسترجعة من أفراد عينة الدراسة

المحافظة التعليمية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
محافظة مسقط	٩٠	٧٧	٧٠	%٧٧.٨
محافظة شمال الباطنة	١٠٠	٨٥	٦٨	%٦٨
محافظة الداخلية	٩٠	٨١	٥٤	%٦٠
محافظة ظفار	١٠٠	٨٣	٧١	%٧١
محافظة البريمي	٤٠	٣٩	٣٧	%٩٢.٥
<b>الإجمالي</b>	<b>٤٢٠</b>	<b>٣٦٥</b>	<b>٣٠٠</b>	<b>٧١.٤</b>

ويتضح من جدول ٨، أن عدد الاستبانات الموزعة على موظفي دوائر وأقسام المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية "عينة الدراسة" بلغ ٤٢٠ استبانة، وكان العدد المسترجع والصالح للتحليل ٣٠٠ استبانة، بنسبة ٧١.٤% من العينة الموزعة.

### سابعاً: الأساليب الإحصائية

تم معالجة البيانات المستخلصة من الاستبانة بواسطة الحاسب الآلي، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب للإجابة عن أسئلة الدراسة المختلفة، حيث تم استخدام المعالجات والأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي (الرتبة)، لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على جميع فقرات الاستبانة.

٢. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أداة الدراسة وفقراتها.

٣. اختبار الفاكرونباخ للتحقق من ثبات أبعاد أداة الدراسة وفقراتها.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

---

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة

---

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

---

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأسس النظرية للدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

#### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

إجابة السؤال الأول والذي ينص "ما الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في المجال التربوي في ضوء الأدبيات ذات العلاقة؟"

تمت الإجابة عن السؤال الأول في الإطار النظري في ثلاثة محاور، فقد تناول المحور الأول القيادة الإستراتيجية من خلال ماهيتها ومفهومها وأهميتها ونماذجها والتحديات التي تواجه تطبيقها في المجال التربوي، والمحور الثاني تناول خصائص القائد الإستراتيجي ومهاراته وأدواره، أما المحور الثالث فقد تناول جهود السلطنة نحو تطبيق القيادة الإستراتيجية في المجال التربوي.

## ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

### ١. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني "ما واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة

#### للتربية والتعليم في سلطنة عمان"؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية "الرتبة" لتقديرات أفراد عينة الدراسة لجميع أبعاد الدراسة، وكل بُعد على حدة، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة "الاستبانة"، التي تمثل درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وفيما يلي عرض للنتائج، كما في الجدول التالي:

#### جدول ٩

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمحاور الدراسة الستة

الرتبة	رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٣	١	تحديد التوجه الإستراتيجي	١.٩٧	٠.٤٧٥	متوسط
٥	٢	استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها	١.٨٣	٠.٥٤٤	متوسط
٦	٣	تطوير وتنمية رأس المال البشري	١.٨١	٠.٥١٥	متوسط
٢	٤	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	١.٩٨	٠.٤٩٥	متوسط
١	٥	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	٢.٠٣	٠.٥١٤	متوسط
٤	٦	إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية	١.٩٦	٠.٥٢٤	متوسط
		المتوسط العام لجميع المحاور	١.٩٣	٠.٤٤٤	متوسط

ويتضح من جدول ٩، إن المتوسطات الحسابية للأبعاد الستة قد تراوحت بين ١.٨١ و٢.٠٣، وهذا يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان قد جاءت بدرجة متوسطة، وفقاً للمعيار المعتمد في جدول ٧.

فقد احتل بُعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" المرتبة الأولى، تبعه بُعد "المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة"، وجاء بُعد "تحديد التوجه الإستراتيجي" في المرتبة الثالثة، ثم بُعد "إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية" في المرتبة الرابعة، واحتل بُعد "استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها" المرتبة الخامسة، واحتل بُعد "تطوير وتنمية رأس المال البشري" في المرتبة الأخيرة، وأن جميعها أبعاد تمثل ممارسات القيادة الإستراتيجية.

وبناءً على النتائج السابقة، فقد تم البحث عن درجة ممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية

لكل فقرة من فقرات الأبعاد الستة، وذلك كما هو مبين في الآتي:

#### أ. البعد الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة

الإستراتيجية لفقرات البعد الأول وفقاً للجدول التالي:



## جدول ١٠

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات  
بعد تحديد التوجه الإستراتيجي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٣	١	يتوافر لدى المديرية خطة إستراتيجية تتضمن الرؤية المنشودة	٢.٠٦	٠.٦٦٩	متوسط
٢	٢	تقوم المديرية بتطوير رؤيتها الإستراتيجية بناء على رؤية الوزارة	٢.١١	٠.٦٦٣	متوسط
٩	٣	تشرك المديرية جميع مستوياتها الإدارية في صياغة الإستراتيجية	١.٨٧	٠.٦٩٦	متوسط
١٠	٤	تساعد المديرية العاملين على فهم الرؤية المستقبلية للمؤسسة	١.٨٥	٠.٦٨٣	متوسط
٨	٥	تستخدم المديرية الرؤية كدليل عمل لجميع جوانب المؤسسة	١.٨٩	٠.٦٦١	متوسط
٦	٦	تستثمر المديرية الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية	١.٩١	٠.٦٨٣	متوسط
٥	٧	تعمل المديرية على التعامل مع التهديدات الخارجية للحد من أخطارها	٢.٠٠	٠.٦٩٤	متوسط
١	٨	تواجه المديرية صعوبات تحول دون تحقيق رؤيتها	٢.١٥	٠.٦٦٥	متوسط
٤	٩	تعمل المديرية على اتخاذ القرارات في ضوء الرؤية الجديدة	٢.٠٥	٠.٦٥٢	متوسط
٧	١٠	تستفيد المديرية من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير خططها	١.٩٠	٠.٧٤٠	متوسط
		<b>المتوسط العام</b>	<b>١.٩٧</b>	<b>٠.٤٧٥</b>	<b>متوسط</b>

ويتضح من جدول ١٠، أن استجابات أفراد العينة لفقرات بعد تحديد التوجه الإستراتيجي جاءت بدرجات متفاوتة وفق المحك الذي وضعته الدراسة ما بين متوسط حسابي ١.٨٥ و ٢.١٥.

وكانت أعلى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة الثامنة، التي تنص "تواجه المديرية صعوبات تحول دون تحقيق رؤيتها"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢.١٥، وانحراف معياري ٠.٦٦٥، واحتلت الفقرة الثانية التي تنص "تقوم المديرية بتطوير رؤيتها الإستراتيجية بناء على رؤية الوزارة"، المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي ٢.١١، وانحراف معياري ٠.٦٦٣، واحتلت الفقرة الأولى التي تنص "يتوافر لدى المديرية خطة إستراتيجية تتضمن الرؤية المنشودة"، المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي ٢.٠٦، وانحراف معياري ٠.٦٦٩.

أما أدنى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة الرابعة، التي تنص "تساعد المديرية العاملين على فهم الرؤية المستقبلية للمؤسسة"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ١.٨٥، وانحراف معياري ٠.٦٨٣، واحتلت الفقرة الثالثة، التي تنص "تشارك المديرية جميع مستوياتها الإدارية في صياغة الإستراتيجية"، المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ١.٨٧، وانحراف معياري ٠.٦٩٦، واحتلت الخامسة، التي تنص "تستخدم المديرية الرؤية كدليل عمل لجميع جوانب المؤسسة"، المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي ١.٨٩، وانحراف معياري ٠.٦٦١.

ب. البُعد الثاني: استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة

الإستراتيجية لفقرات البُعد الثاني وفقاً للجدول التالي:

جدول ١١

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات

بُعد استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٢	١	تستخدم المديرية استراتيجيات لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة	١.٨٨	٠.٧٢٩	متوسط
١	٢	يتوافر لدى المديرية موارد وإمكانات تساعد على التنافس والتميز	١.٩٣	٠.٧١٢	متوسط
٩	٣	تعتمد المديرية مبدأ الكفاءة عند التوظيف والترقية (الوظيفية)	١.٧٥	٠.٧٣٥	متوسط
١٠	٤	تحفز المديرية الكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة	١.٧٣	٠.٧٥١	متوسط
٦	٥	تولي المديرية أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين	١.٨٣	٠.٧٠٠	متوسط
٧	٦	تشجع المديرية القيادات ذوي الكفاءة على تقلد المناصب القيادية	١.٨٢	٠.٧٠١	متوسط
٣	٧	تستثمر المديرية الخبرات العملية المتوفرة لدى العاملين بها	١.٨٨	٠.٦٦٩	متوسط
٥	٨	توجه المديرية القيادات لصناعة التغيير	١.٨٤	٠.٦٩٦	متوسط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٤	٩	تضع المديرية أهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي لها	١.٨٥	٠.٧١١	
٨	١٠	تشجع المديرية الإداريين على قيادة العمل بشكل إبداعي	١.٨١	٠.٧٠٩	
<b>المتوسط العام</b>			١.٨٣	٠.٥٤٤	

ويتضح من جدول ١١، أن استجابات أفراد العينة لفقرات بعد استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها جاءت متوسطة وفق المحك الذي وضعته الدراسة ما بين درجة ١.٧٣ و ١.٩٣.

وكانت أعلى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة الثانية، التي تنص "يتوافر لدى المديرية موارد وإمكانات تساعدها على التنافس والتميز"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ١.٩٣، وانحراف معياري ٠.٧١٢، واحتلت الفقرة الأولى، التي تنص "تستخدم المديرية استراتيجيات لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة"، المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ١.٨٨، وانحراف معياري ٠.٧٢٩، واحتلت الفقرة السابعة، التي تنص "تستثمر المديرية الخبرات العملية المتوافرة لدى العاملين بها"، المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ١.٨٨، وانحراف معياري ٠.٦٦٩.

أما أدنى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة الرابعة، التي تنص "تحفز المديرية الكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ١.٧٣ وانحراف معياري ٠.٧٥١، واحتلت الفقرة الثالثة، التي تنص "تعتمد المديرية مبدأ الكفاءة عند التوظيف والترقية (الوظيفية)"، المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي ١.٧٥، وانحراف معياري ٠.٧٣٥، واحتلت الفقرة العاشرة، التي تنص "تشجع المديرية الإداريين على قيادة العمل بشكل إبداعي"، المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي ١.٨١، وانحراف معياري ٠.٧٠٩.

### ج. البعد الثالث: تطوير وتنمية رأس المال البشري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة

الإستراتيجية لفقرات البعد الثالث وفقاً للجدول التالي:

#### جدول ١٢

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات

بُعد تطوير وتنمية رأس المال البشري

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٢	١	توفر المديرية فرص التنمية المهنية لجميع العاملين	١.٩١	٠.٦٦٤	متوسط
٣	٢	تساعد المديرية موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر	١.٨٧	٠.٧٠٢	متوسط
٥	٣	تسعى المديرية إلى توظيف الأفراد ذوي المهارات المتنوعة	١.٨٤	٠.٦٧٨	متوسط
١٠	٤	تعمل المديرية على التخفيف من حالات الإحباط الناتجة عن الاخفاق في الإنجاز	١.٦٩	٠.٧١٩	متوسط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٥	تنظّم المديرية دورات تدريبية متنوعة وفقاً لاحتياجات العاملين	١.٩٣	٠.٦٩٥	متوسط
١١	٦	تكافئ المديرية العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء الوظيفي	١.٦٩	٠.٧٢٢	متوسط
٩	٧	تعمل المديرية على تهيئة وإعداد قادة مستقبليين	١.٧٠	٠.٦٥٨	متوسط
٧	٨	تمنح المديرية العاملين السلطة اللازمة لإنجاز الأعمال وإثبات القدرات (تمكين العاملين)	١.٨١	٠.٦٦٦	متوسط
٤	٩	تعمل المديرية على إكساب كوادرها القيادية العديد من الخبرات والمهارات المتنوعة	١.٨٧	٠.٦٨٢	متوسط
٦	١٠	تشجع المديرية العاملين للقيام بالدراسات والبحوث التطويرية	١.٨٢	٠.٦٦٧	متوسط
٨	١١	توفر المديرية مناخاً تنظيمياً يساعد على زيادة الثقة بين العاملين	١.٨٠	٠.٦٨٨	متوسط
<b>المتوسط العام</b>			١.٨١	٠.٥١٥	متوسط

ويتضح من جدول ١٢، أن استجابات أفراد العينة لفقرات بُعد تطوير وتنمية رأس المال

البشري جاءت متوسطة وفق المحك الذي وضعته الدراسة ما بين درجة ١.٩١ و ١.٦٩.

وكانت أعلى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة الخامسة، التي تنص "تنظّم المديرية دورات تدريبية متنوعة وفقاً

لاحتياجات العاملين"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ١.٩٣، وانحراف معياري ٠.٦٩٥،

واحتلت الفقرة الأولى التي تنص "توفر المديرية فرص التنمية المهنية لجميع العاملين"، المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي ١.٩١، وانحراف معياري ٠.٦٦٤، واحتلت الفقرة الثانية، التي تنص

"تساعد المديرية موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر"، المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ١.٨٧ وانحراف معياري ٠.٧٠٢.

أما أدنى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة السادسة، التي تنص "تكافئ المديرية العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء الوظيفي"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ١.٩٦، وانحراف معياري ٠.٧٢٢، واحتلت الفقرة الرابعة، التي تنص "تعمل المديرية على التخفيف من حالات الإحباط الناتجة عن الإخفاق في الإنجاز"، المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ١.٦٩، وانحراف معياري ٠.٧١٩، واحتلت الفقرة السابعة التي تنص "تعمل المديرية على تهيئة وإعداد قادة مستقبليين"، المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي ١.٧٠، وانحراف معياري ٠.٦٥٨.

#### د. البُعد الرابع: المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة

الإستراتيجية لفقرات البُعد الرابع وفقاً للجدول التالي:

### جدول ١٣

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات

بعد المحافظة على ثقافة تنظيمية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٣	١	تضع المديرية السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية العمل	٢.٠٥	٠.٦١٨	متوسط
٢	٢	تحدد المديرية الأطر الزمنية لإنجاز المهام والأعمال	٢.١١	٠.٦٧١	متوسط
٦	٣	تعتمد المديرية مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين	١.٩٩	٠.٦٦٢	متوسط
١	٤	تتأكد المديرية من التزام العاملين للقواعد وإجراءات العمل المؤسسي	٢.١٢	٠.٦٦٢	متوسط
٧	٥	تحث المديرية العاملين على إحداث التغيير في طرق أداء العمل	١.٩٧	٠.٦٦٩	متوسط
١٠	٦	تطبق المديرية مبدأ الإحلال الوظيفي	١.٨٧	٠.٧١١	متوسط
١١	٧	تستخدم المديرية أسلوب المنافسة بين الإدارات لرفع مستوى الأداء بين العاملين	١.٨٢	٠.٧٠٤	متوسط
٨	٨	تعمل المديرية على إيجاد خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات	١.٩٧	٠.٦٦٤	متوسط
٥	٩	تسعى المديرية لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي المؤسسة	٢.٠٠	٠.٦٨٤	متوسط
٩	١٠	تتبنى المديرية ثقافة تنظيمية قائمة على الأفكار الجديدة والإبداع	١.٨٩	٠.٦٧٨	متوسط
٤	١١	تعمل المديرية على نشر روح الفريق والعمل الجماعي	٢.٠٣	٠.٧١٥	متوسط
		<b>المتوسط العام</b>	<b>١.٩٨</b>	<b>٠.٤٩٥</b>	<b>متوسط</b>



ويتضح من جدول ١٣، أن استجابات أفراد العينة لفقرات بُعد المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة جاءت متوسطة وفق المحك الذي وضعته الدراسة ما بين درجة ١.٨٢ و ٢.٠٥.

وكانت أعلى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة الرابعة، التي تنص "تتأكد المديرية من التزام العاملين للقواعد وإجراءات العمل المؤسسي"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢.١٢، وانحراف معياري ٠.٦٦٢، واحتلت الفقرة الثانية التي تنص "تحدد المديرية الأطر الزمنية لإنجاز المهام والأعمال"، المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢.١١، وانحراف معياري ٠.٦٧١، واحتلت الفقرة الأولى، التي تنص "تضع المديرية السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية العمل"، المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢.٠٥، وانحراف معياري ٠.٦١٨.

أما أدنى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة السابعة، التي تنص "تستخدم المديرية أسلوب المنافسة بين الإدارات لرفع مستوى الأداء بين العاملين"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ١.٨٢، وانحراف معياري ٠.٧٠٤، واحتلت الفقرة السادسة، التي تنص "تطبق المديرية مبدأ الإحلال الوظيفي"، المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ١.٨٧، وانحراف معياري ٠.٧١١، واحتلت الفقرة العاشرة، التي تنص "تتبنى المديرية ثقافة تنظيمية قائمة على الأفكار الجديدة والإبداع"، المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي ١.٨٩، وانحراف معياري ٠.٦٧٨.

## هـ. البُعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة

الإستراتيجية لفقرات البُعد الخامس وفقاً للجدول التالي:

### جدول ١٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات

بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٥	١	تسعى المديرية لغرس القيم والقناعات التي تتسجم مع الإستراتيجية المتبعة	٢.٠١	٠.٦٣٣	متوسط
٢	٢	تُلزم المديرية العاملين باتباع المعايير الأخلاقية أثناء تأدية العمل	٢.٢٢	٠.٦٧٩	متوسط
١	٣	يمثل المدير قدوة للعاملين من خلال سلوكه الأخلاقي	٢.٣١	٠.٦٨٩	متوسط
٨	٤	تقوم المديرية بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل	١.٧٣	٠.٧٣٠	متوسط
٤	٥	تعمل المديرية على إيجاد بيئة عمل تتسم بالأمانة واحترام العاملين	٢.٠٩	٠.٦٩٥	متوسط
٣	٦	تركز المديرية على وضع ونشر معايير أخلاقية للعاملين	٢.١٠	٠.٦٧٩	متوسط
٧	٧	تعتمد المديرية على العدالة في التعامل مع العاملين	١.٨١	٠.٧١٧	متوسط
٦	٨	تقوم المديرية بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية	١.٩٧	٠.٦٨٦	متوسط
		<b>المتوسط العام</b>	<b>٢.٠٣</b>	<b>٠.٥١٤</b>	<b>متوسط</b>

ويتضح من جدول ١٤، أن استجابات أفراد العينة لفقرات بُعد التأكيد على الممارسات

الأخلاقية جاءت متوسطة وفق المحك الذي وضعته الدراسة ما بين درجة ١.٧٣ و ٢.٣١.

وكانت أعلى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة الثالثة، التي تنص "يمثل المدير قدوة للعاملين من خلال سلوكه

الأخلاقي"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢.٣١، وانحراف معياري ٠.٦٨٩، واحتلت الفقرة

الثانية، التي تنص "تُلزم المديرية العاملين باتباع المعايير الأخلاقية أثناء تأدية العمل"، المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي ٢.٢٢، وانحراف معياري ٠.٦٧٩، واحتلت الفقرة السادسة، التي تنص

"تركز المديرية على وضع ونشر معايير أخلاقية للعاملين"، المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

٢.١٠، وانحراف معياري ٠.٦٨٩.

أما أدنى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة الرابعة، التي تنص "تقوم المديرية بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي"،

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ١.٧٣، وانحراف معياري ٠.٧٣٠، واحتلت الفقرة السابعة، التي

تنص "تعتمد المديرية على العدالة في التعامل مع العاملين"، المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط

حسابي ١.٨١، وانحراف معياري ٠.٧١٧، واحتلت الفقرة الثامنة التي تنص "تقوم المديرية

بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية"، المرتبة السادسة بمتوسط حسابي ١.٩٧،

وانحراف معياري ٠.٦٨٦.

## و. البُعد السادس: إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة

الإستراتيجية لفقرات البُعد السادس وفقاً للجدول التالي:

### جدول ١٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لفقرات

بُعد إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	١	تطبق المديرية نظام واضح للمتابعة والمراقبة على جميع العاملين	٢.٠٥	٠.٦٧٧	متوسط
٥	٢	تقيس المديرية الأداء الفعلي وفقاً لأهدافها الإستراتيجية	١.٩٦	٠.٦٥٥	متوسط
٤	٣	يوجد في المديرية نظام رقابي للتحقق من أداء العمل وفقاً للنظام الرقابي المالي	١.٩٨	٠.٧١٥	متوسط
٣	٤	توجد في المديرية وحدة أو دائرة مستقلة تقوم بعملية الرقابة	٢.٠١	٠.٧٦١	متوسط
٢	٥	تطبق الإدارات والأقسام التابعة للمديرية الرقابة الذاتية في أداء العمل	٢.٠٤	٠.٦٨٨	متوسط
٨	٦	تستخدم المديرية أنظمة رقابية لتصحيح الانحرافات غير المرغوب فيها	١.٩٤	٠.٧١٣	متوسط
١٠	٧	يوجد لدى المديرية سياسة واضحة للاستفادة من الأخطاء	١.٨٤	٠.٧١٧	متوسط
٦	٨	تقوم المديرية بمراقبة الأحداث والمواقف الطارئة للحد من تأثيرها على تطبيق الإستراتيجية	١.٩٦	٠.٦٩٠	متوسط
٧	٩	يتوافر لدى المديرية الاستعداد للتكيف والاستجابة للأحداث والمستجدات	١.٩٦	٠.٦٦١	متوسط
٩	١٠	توفر المديرية للعاملين بيئة ملائمة لأداء العمل باستقلالية	١.٩٢	٠.٦٦٥	متوسط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
		المتوسط العام	١.٩٦	٠.٥٢٤	متوسط

ويتضح من جدول ١٥، أن استجابات أفراد العينة لفقرات بُعد إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية جاءت متوسطة وفق المحك الذي وضعته الدراسة ما بين درجة ١.٨٤ و٢.٠٥.

وكانت أعلى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة الأولى التي تنص "تطبق المديرية نظام واضح للمتابعة والمراقبة على جميع العاملين"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢.٠٥، وانحراف معياري ٠.٦٧٧، واحتلت الفقرة الخامسة، التي تنص "تطبق الإدارات والأقسام التابعة للمديرية الرقابة الذاتية في أداء العمل"، المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢.٠٤، وانحراف معياري ٠.٦٨٨، واحتلت الفقرة الرابعة، التي تنص "توجد في المديرية وحدة أو دائرة مستقلة تقوم بعملية الرقابة"، المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢.٠١، وانحراف معياري ٠.٧٦١.

أما أدنى ثلاث فقرات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت الفقرة السابعة التي تنص "يوجد لدى المديرية سياسة واضحة للاستفادة من الأخطاء"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ١.٨٤، وانحراف معياري ٠.٧١٧، واحتلت الفقرة العاشرة، التي تنص "توفر المديرية للعاملين بيئة ملائمة لأداء العمل باستقلالية"، المرتبة

التاسعة بمتوسط حسابي ١.٩٢، وانحراف معياري ٠.٧٧٥، واحتلت الفقرة السادسة، التي تنص "تستخدم المديرية أنظمة رقابية لتصحيح الانحرافات غير المرغوب فيها"، المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي ١.٩٤، وانحراف معياري ٠.٧١٣.

## ٢. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

أ. "ما التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر العينة؟ وما مقترحاتهم للتغلب عليها؟"

والتعليم من وجهة نظر العينة؟ وما مقترحاتهم للتغلب عليها؟

تم حساب تكرارات التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان كما ذكرها أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم ١٤٥ موظفاً وموظفة، وسيتم عرض الفقرات حسب أهميتها وفقاً لتكراراتها، وهي كالتالي:

### جدول ١٦

#### التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية

م	العبرة	المجموع
١	وجود أشخاص في الإدارة العليا لا يمتلكون المهارات المناسبة لشغل الوظيفة القيادية	٢٤
٢	غياب التوجه الإستراتيجي الواضح	١٩
٣	المركزية في العمل (القرارات والمشاريع)	١٨
٤	ضعف الجرعة التحفيزية والتشجيعية للعاملين مادياً ومعنوياً	١٥
٥	ضعف الدعم المادي والمعنوي لتطبيق الاستراتيجية	١٤
٦	ازدواجية الرؤى (الوزارة والمديرية) وضعف التنسيق بينها (العشوائية) - عدم الشفافية - عدم الوضوح	٩
٧	عدم معرفة العاملين بالخطط الإستراتيجية للمديرية	٨
٨	غياب بيئة العمل الباعثة على الثقة والمبادرة والتجديد	٨

م	العبارة	المجموع
٩	عدم وجود نظام رقابي للعدالة والمحاسبية	٦
١٠	ضعف مهارات المورد البشري التي تساعد على تيسير العمل والقصور في تنميتها من قبل الإدارة العليا	٥
١١	ضعف آليات تطبيق وتقييم الخطط	٥
١٢	عدم وجود معايير لاختيار القيادات العليا	٥
١٣	ضعف العمل بمبدأ التفويض للإدارات المختلفة (التنفيذية) - تعطيل العمل لرفعه للقيادة العليا	٤
١٤	ضعف فرص الإبداع والابتكار (البيئة المساعدة على الإبداع)	٤
١٥	تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة	٤
١٦	الضعف في استيعاب مفهوم القيادة الإستراتيجية	٤
١٧	ضعف القيم الأخلاقية	٣
١٨	صعوبة التواصل والاتصال بين القيادة العليا في المديرية والعاملين فيها (قمة الهرم وقاعدته)	٣
١٩	البيروقراطية	٣
٢٠	ضعف استخدام مبدأ العمل باستقلالية	٣
٢١	عدم وجود اتصال وترابط بين عمل الأقسام (بسبب عدم تضارب أدوار العمل)	٣
٢٢	اهتمام القيادات العليا بالأعمال الروتينية التي تعيق تطبيق الإستراتيجية بالشكل الصحيح	٢

ب. نتائج تتعلق بمقترحات عينة الدراسة لمعالجة التحديات التي تعيق تطبيق القيادة

الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر العينة.

جاءت اقتراحات عينة الدراسة البالغ عددهم ١٤٠ موظفاً وموظفةً للتغلب عن التحديات

التي تعيق تطبيق القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة

عمان، وسيتم عرض الفقرات حسب أهميتها وفقاً لتكراراتها وهي كالتالي:





## جدول ١٧

### مقترحات لتطبيق القيادة الإستراتيجية

م	العبرة	المجموع
١	اختيار كفاءات تمتلك مهارات وكفايات لشغل الوظائف القيادية	٢٣
٢	إرساء وتطبيق نظام العدالة والشفافية والمحاسبية في مجال التربية والتعليم - والبعد عن المحاباة والتحيز	١٩
٣	إعطاء الصلاحيات (التفويض) في تنفيذ الأعمال والعمل بمبدأ (العمل باستقلالية) والرجوع للقيادة العليا إن اقتضى الأمر	١٨
٤	إشراك جميع العاملين والأفراد ذوي المهارات العالية في التخطيط، ونشر وتعريف العاملين بالخطط الإستراتيجية للمديرية، وإيجاد آليات واضحة في رسم الأهداف وتحديد الفئات المشاركة (فرق العمل) لتفعيل الخطط	١٨
٥	تطوير وتنمية المورد البشري بما يكفل تنفيذ الإستراتيجية بنجاح	١٦
٦	زيادة الجرعة التحفيزية والتشجيعية ماديا ومعنويا	١٢
٧	الاستفادة من الكفاءات في الميدان واستقطابهم وانتقائهم لشغل الوظائف القيادية تؤمن بالقيادة الإستراتيجية	١٢
٨	التدوير الوظيفي والإحلال الوظيفي	٩
٩	إيجاد آليات مختلفة ومستمرة لمتابعة وتقييم العاملين في تنفيذ الإستراتيجية	٨
١٠	العمل على تهيئة قادة للمستقبل لشغل الوظائف القيادية	٦
١١	العمل على إيجاد خطوط ترابط اجتماعية واسرية بين العاملين في الإدارات المختلفة في المديرية	٥
١٢	توزيع المهام - تنظيم العمل - تحديد المسؤوليات	٥
١٣	تغليب مصلحة العامة على المصلحة الشخصية	٥
١٤	إيجاد دعم مادي ومعنوي لتطبيق الإستراتيجية	٣
١٥	العمل وفق مبدأ المبادرة والانجاز	٣
١٦	إيجاد بيئة ملائمة تساعد على الابداع والابتكار والتجديد	٣
١٧	العناية بالمنظومة القيمية	٢

م	العبرة	المجموع
١٨	الاتصال والتواصل بين القائد والعاملين معه	٢
١٩	التكامل والترابط والتنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة في المديرية	٢
٢٠	بناء فرق العمل والتشجيع على العمل وفق ذلك	٢
٢١	الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال في وضع معايير واضحة لتطبيق القيادة الاستراتيجية	١

## ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الإطار النظري لها،

ونتائج الدراسات السابقة.

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص "ما الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في

المجال التربوي في ضوء الأدبيات ذات العلاقة؟"

تضمن الإطار النظري عرضاً لثلاثة محاور، وهي كالتالي:

١. المحور الأول: القيادة الإستراتيجية وماهيتها، وأهميتها، ونماذجها، والتحديات التي

تعيق تطبيق القيادة الإستراتيجية، باعتبار أن القيادة الإستراتيجية من الموضوعات

المهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية، والتي تساعد المؤسسات التربوية على

مواجهة المطالب المتزايدة للبيئة المعقدة والدينامية فيها، فالقيادة الإستراتيجية قيادة

تمتلك التصور والرؤية المستقبلية الواضحة، وتحافظ على ثقافة المنظمة وقيمها،

وتعمل على تعزيز الممارسات الأخلاقية، وتتعامل بالمرونة مع المرؤوسين وتؤثر

فيهم، لإحداث التغيير الضروري في بيئات الغموض وعدم التأكد، للوصول إلى

الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

٢. المحور الثاني: القائد الإستراتيجي الذي يتميز عن غيره من الأنماط القيادية

بمجموعة من الخصائص، تساعده على توظيف القدرات الإستراتيجية والمحافظة

عليها، والعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية فاعلة للوصول بالمؤسسة للتميز التنافسي.

كذلك يلعب القائد الإستراتيجي أدوار مؤثرة في تطوير ورفع مستويات الأداء

المؤسسي، ومساندة التغيير في البيئة المنافسة. ويقوم القائد الإستراتيجي بوضع

وتطبيق القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، ويتطلب ذلك امتلاك مهارات شخصية ومهارات تنظيمية تساعده على القيام بتلك الأدوار؛ لصناعة واتخاذ القرارات المناسبة. والقائد الإستراتيجي هو المسؤول الأول عن توظيف ممارسات وأبعاد القيادة الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية لذا لابد من إعداده وتنمية مهاراته للتمكن من تحقيق أهداف العمل.

٣. المحور الثالث: جهود السلطنة في سعيها نحو تطبيق القيادة الإستراتيجية للتطوير الإداري في مؤسساتها الحكومية والخاصة، وجهود وزارة التربية والتعليم في مجال تطوير أداء قيادتها التربوية.

وعلى الرغم مما تبذله السلطنة بشكل عام والوزارة بشكل خاص من جهود في مجال تطوير أداء قياداتها التربوية، إلا أن الدراسات المحلية التي درست بعض أبعاد القيادة الإستراتيجية أظهرت قصورا وضعفا في ممارسات القيادة الإستراتيجية التي شملتها الدراسة الحالية، مما يستلزم وضع خطط تطويرية لرفع مستوى هذه الممارسات في وزارة التربية والتعليم، وعليه فقد اقترحت الدراسة تصورا مقترحا لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

## ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

### ١. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص "ما واقع ممارسة القيادة

#### الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان؟"

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والمذكورة سابقا في جدول ٩، أن درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في الأبعاد التالية: (تحديد التوجه الإستراتيجي، واستثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها، وتطوير وتنمية رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية)، تمارس بدرجة متوسطة من قبل الإدارات العليا والمتوسطة في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وهذا يدل على وجود ممارسات للقيادة الإستراتيجية في المديريات التعليمية بمحافظات السلطنة، وضرورة تعزيز هذه الممارسات. واتفقت النتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو حجر (٢٠١٤)، ودراسة القيسي (٢٠١٥)، ودراسة المصري (٢٠١٥)، التي أكدت على وجود ممارسات للقيادة الإستراتيجية ولا بد من تعزيزها.

وأشارت النتائج أن البُعد الثالث "تطوير وتنمية رأس المال البشري" جاء في الترتيب السادس والأخير بأقل متوسط حسابي ويساوي ١.٨١، وانحراف معياري ٠.٥١٥، وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى عزوف بعض العاملين عن المشاركة في البرامج التدريبية المنفذة، أو عدم تنفيذ جميع البرامج التدريبية التي تم التخطيط لها؛ حيث تشير إحصائيات عام ٢٠٠٩ م إلى أن المبالغ التي صُرفَت على البرامج التدريبية بلغ أكثر من مليون ريال عماني (١٠٢٨٥٨٥)، وبلغ إجمالي الفاقد (٢٨٢١٣١ ريال) أي ما يعادل ٢٧.٤%، أي ثلث المبلغ

المعتمد للبرامج التدريبية (المزروعى، ٢٠١٣)، أو تنفيذ برامج تدريبية لا ترتبط بالاحتياج الفعلى للعاملين، أو اقتصار البرامج التدريبية على بعض الفئات من العاملين بالمديريات (المحابة)، واتفتت هذه النتيجة مع دراسة أبو حجر (٢٠١٤)، ودراسة المصري (٢٠١٥)، ودراسة القيسي (٢٠١٥)، فى أن بُعد "تطوير وتنمية رأس المال البشرى" أقل أبعاد القيادة الإستراتيجية تطبيقاً ودرجة متوسطة.

وجاء البعد الثانى "استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها" فى الترتيب الخامس بمتوسط حسابى ١.٨٣، وانحراف معيارى ٠.٥٤٤، ولعل ذلك يرجع إلى هجرة الأشخاص ذوى القدرات والمهارات سواء داخل الدولة أو خارجها، الأمر الذى يسبب فى فقد الكفاءات التى عملت الوزارة على تدريبها، كما إن الانتقال من القطاع الحكومى إلى القطاع الخاص يشكّل إرباكاً على نتائج تخطيط القوى العاملة إضافة إلى الكلفة المادية التى انفتت عليها سواء فى التعليم أو التأهيل أو التدريب، أو ضعف الجرعة فى الحصول على الامتيازات والخدمات والمكافآت السنوية والدورات التدريبية والمشاركة فى المؤتمرات خارج الوزارة أو الدولة، أو وجود أشخاص فى الإدارة العليا لا يمتلكون المهارات المناسبة لشغل الوظيفة القيادية، أو عدم التقيد بالمعايير الموجودة فى اختيار القيادات العليا، وقد أشار البوسعيدى (٢٠١٣)، إلى أن أعداد تاركى الخدمة من العمانيين فى القطاع الحكومى فى تزايد مستمر، ويرى بأن هذا المفقود فى الوظائف العليا والاستشارية والفنية التخصصية، يصعب تعويضها على المدى القريب والمتوسط، وأضاف بأن إحصائيات عام ٢٠١١م رصدت أعداداً كبيرة تستقيل سنوياً من الوزارة قبل سن المحدد للتقاعد، فقد تراوحت أعداد المستقيلين فى الوظائف الخدمات التعليمية ووظائفها المساعدة ٤١٧ موظفاً وموظفة، وفى فئة المستشارين والخبراء بلغ العدد ١٢ موظف وموظفة،

ويعتبر هذا فاقداً للقدرات الإستراتيجية التي بنتها وأستتها الوزارة، وصرفت عليه رأس مال مادي لتدريبها واكسابها المهارات والمعارف، وقد يكون هذا بسبب عدم شعور العاملين فيها بروح الانتماء والإبداع والتحدي.

وجاء البُعد السادس "إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي ١.٩٦، والانحراف المعياري ٠.٥٢٤، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى ضعف في استيعاب مفهوم الرقابة بنوعها الإستراتيجية والمالية، أو الوقوف على المشكلات والعقبات والعوائق التي تعترض العمل التنفيذ في العملية التربوية وتؤثر على كفاءتها وأدائها، أو ضعف النظام الرقابي على العمليات الإدارية داخل المؤسسة، أو نتيجة القصور الحاصل في متابعة نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأداء المخطط، أو قلة الاهتمام بإيجاد قاعدة بيانات للنجاحات أو الإخفاقات في العمل، أو ضعف في توفر المعلومات التي تساعد على صناعة القرارات، أو القصور في تحليل وتصحيح الانحرافات والأخطاء - إن وجدت- ومتابعة المسؤول عنها، أو أن يكون النظام الرقابي مجرد عمل نظري يعجز عن القيام بمهامه أو وظيفته الحقيقية، ويكون مجرد شعارات تروّج من جانب ذوي المصالح في إخفاء الأخطاء وتزييف الحقائق.

وجاء البُعد الأول "تحديد التوجه الإستراتيجي" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي ١.٩٧، وانحراف معياري ٠.٤٧٥، وقد يرجع ذلك إلى ضعف في استيعاب مفهوم القيادة الإستراتيجية عند العاملين، وغياب التوجه الإستراتيجي الواضح في المديرية التعليمية في تنفيذ سياساتها، ونقص الكوادر الفنية المدربة والمتخصصة في مجال القيادة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، والمركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في دوائر وأقسام المديرية، وضعف التنسيق بين أجهزة التخطيط في الوزارة، وقلة الدورات التدريبية في مجال القيادة الإستراتيجية،

وأن مؤهلات العاملين في أقسام التخطيط لا تتناسب مع طبيعة الأعمال الموكلة لهم، ونقص البحوث والدراسات المحلية في مجال القيادة الإستراتيجية، وانخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين في المديرية.

وجاء البُعد الرابع "المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ١.٩٨، وانحراف معياري ٠.٤٩٥. وتعزو الدراسة هذا إلى قدرة الإدارات العليا والمتوسطة على إيجاد وجهات نظر داعمة للإستراتيجيات المحددة، وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة، وتحقيق مستويات عالية من التوافق والانسجام داخل وخارج المؤسسة (المزروعي، ٢٠١٣)، وحرص القيادات الوسطى في المديريات على الاستفادة من الفرص المؤثرة على فاعلية الثقافة التنظيمية لتعديل الأداء، واهتمامهم في بناء علاقات تتسم بالاحترام مع العاملين وأصحاب المصلحة، والعمل على منح المؤسسة القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة، وتوضيحها لكيفية القيام بالعمل بالطريقة التي تضمن النجاح والتميز (أنغام، ٢٠١٥).

وجاء البُعد الخامس "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٢.٠٣، وانحراف معياري ٠.٥١٤، ولعل السبب يرجع إلى أن الإدارات الوسطى والعليا في المديريات تعمل على الالتزام بمبادئ وقيم حقوق الإنسان، والتأكيد على مبادئ العدالة والديموقراطية وثقافة التسامح، وتحويل القيم الأخلاقية من الوجدان والتفكير إلى السلوك الخارجي للقيادة، وإكساب العاملين قيم احترام القائد، والعمل وفق آداب السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين الإسلامي واللوائح والقوانين والعادات المجتمعية المرغوب فيها، والتشجيع على إيجاد ثقافة الانضباط والسعي لتحقيقها، من خلال نشر قيم التعاون والمحبة والحوار وحب



التجديد في بيئة العمل، ونظرا لأهمية القيم وتفعيلها في المجتمع، فقد عملت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع جهات حكومية أخرى على تشكيل فريق عمل رئيسي وفني لبث روح الوعي بأهمية التربية القيمية والممارسة العلمية والعملية لمفاهيم المواطنة، ومن اختصاصات فريق العمل: دراسة وإقرار المفاهيم وأنواع القيم التي ينبغي غرسها في نفوس الناشئة، وربط التربية القيمية ومفاهيم المواطنة بالموروث الثقافي والديني للمجتمع العماني، إبراز دور المدرسة التربوي والريادي كمؤسسة داعمة للتربية القيمية وراعية لغرس مفاهيم المواطنة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤). كما نظمت الوزارة ممثلة بدائرة برامج المواطنة برنامجا تدريبيا بعنوان " دور المعلم في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة"، في الفترة ٨ - ١٠ أبريل ٢٠١٨م، ويهدف إلى التعريف بتربية المواطنة من حيث مفهومها وأهميتها وأبعادها، وأثر شخصية المعلم في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨).

## أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالبعد الأول

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بفقرات بعد "تحديد التوجه الإستراتيجي" في جدول ١٠، والذي اشتمل على ١٠ فقرات، بأن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا البعد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي ١.٩٧، أي أن الاستجابة كانت إلى حد ما إيجابية.

فقد حازت الفقرة الثامنة: "تواجه المديرية صعوبات تحول دون تحقيق رؤيتها"، على الترتيب الأول وقد يعود ذلك إلى غموض مفاهيم التخطيط الإستراتيجي التي يستخدمها مديرو الإدارات العليا والوسطى بالمديريات التعليمية، أو غياب الأسس العلمية التي تبنى عليها الإستراتيجيات، أو صعوبة إحداث توازن بين الخطط في جانبه النظري والتطبيقي، أو صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الطارئة على الخطط الإستراتيجية، بينما احتلت الفقرة الرابعة: "تساعد المديرية العاملين على فهم الرؤية المستقبلية للمؤسسة"، على الترتيب الأخير، وقد يعود ذلك إلى قلة خبرة مديري الإدارات العليا والوسطى بخطوات وضع الإستراتيجيات، أو افتقار مديري الدوائر للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي، أو ضعف قدرة مديري الدوائر على استيعاب الرؤية والرسالة التي تعمل بها المؤسسة، أو انشغال مديري الدوائر بمهام إدارية أخرى قد تؤثر على الخطط الإستراتيجية. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو حجير (٢٠١٤)، التي أوضحت اهتمام القيادات بوضع رؤية مستقبلية لها، إلا أن الاهتمام يقل بوضع تصورات لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات، ودراسة القيسي (٢٠١٥)، التي أشارت إلى انخفاض نسبة دفع العاملين من خلال الرؤية نحو تحقيق توقعاتهم، بينما اختلفت مع دراسة المصري (٢٠١٥)، التي أشارت بأن التوجه الإستراتيجي جاء بدرجة كبيرة لدى الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية.

## ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالبعد الثاني

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بفقرات بُعد "استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها" في جدول ١١، والذي اشتمل على ١٠ فقرات، وقد جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا البعد بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي ١.٨١، أي أن الاستجابة كانت إلى حد ما إيجابية.

فقد جاءت الفقرة الثانية: "يتوافر لدى المديرية موارد وإمكانات تساعدها على التنافس والتميز"، في الترتيب الأول، وقد يعود السبب في اهتمام المديرية بوضع معايير ومتطلبات دقيقة لاختيار القيادات، وذلك بتصميم بطاقة الوصف الوظيفي الذي يحدد مكونات وخصائص الوظيفة وبناء عليه يتم اختيار القادة، فعلى سبيل المثال: يتم إخضاع المترشح للاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية، وتجميع معلومات عنه من مصادر مختلفة للتعرف على خصائص المترشح وما يملكه من المعارف والمهارات التي تؤهله لشغل الوظيفة، وكذلك إخضاعه لدورات تدريبية قبل الالتحاق بالوظيفة، ودورات أخرى بعد الالتحاق بها.

بينما حازت الفقرة الرابعة: "تحفز المديرية الكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة"، الترتيب الأخير، وقد يرجع ذلك إلى ضعف النظام التحفيزي في المديرية، سواء المادي منه أو المعنوي، فالسبب المادي قد يعود إلى عجز أو ضعف الميزانية المخصصة للمديرية، أما التحفيز المعنوي فقد يعود السبب في انشغال القيادة العليا بأمر روتينية تعيقها عن متابعة أداء الكادر الوظيفي المتميز لمكافأته، وأيضا مكافأة الإدارة للعاملين الذين يمتلكون مهارات التملق وليس الأداء المتميز أي استخدام الأساليب الملتوية في المكافأة والتحفيز، وفي هذه الحالة يشعر العاملون بعدم التقدير، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالإحباط

والبحث عن وظيفة أخرى في مكان آخر، وبالتالي يؤدي ذلك إلى فقد القدرات الإستراتيجية في المؤسسة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو حجر (٢٠١٤)، بوجود كوادر بشرية متميزة تعمل في المديرية العامة، إلا إنه لا يتم استثمارها بشكل جيد، إذ يقل الاهتمام بالأعمال الإبداعية والابتكارية، ودراسة المصري (٢٠١٥)، ودراسة القيسي (٢٠١٥)، ودراسة أبو سلطان (٢٠١٦)، التي بينت وجود ضعف في عملية التوظيف والترقية على أساس الكفاءات والقدرات المتميزة، ووجود ضعف في اهتمام الوزارة بالكادر الوظيفي ذات المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.

### ج. مناقشة النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة لفقرات بُعد "تطوير وتنمية رأس المال البشري" في جدول ١٢، والذي اشتمل على ١١ فقرة، وقد جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بدرجة متوسطة (إلى حد ما)؛ حيث جاء هذا البُعد في الترتيب الأخير من أبعاد القيادة الإستراتيجية، بمتوسط حسابي ١.٨١، أي أن الاستجابة كانت إلى حد ما إيجابية.

فقد احتلت الفقرة الخامسة: "تنظم المديرية دورات تدريبية متنوعة وفقاً لاحتياجات العاملين"، الترتيب الأول، ويمكن إرجاع ذلك إلى اهتمام الوزارة في تنظيم دورات تدريبية للقيادات العليا، وإشراكهم في المؤتمرات على المستوى المحلي والإقليمي التي تعمل على إكسابهم المعارف والمهارات لتساعدهم على إنجاز أدوارهم بكفاءة وفاعلية، وتنظيم دائرة تنمية الموارد البشرية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، برنامجاً تدريبياً بعنوان "البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم"، ويستهدف ٧٨٩ موظفاً من العاملين في الإدارة الوسطى بديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية، ويستمر تنفيذ البرنامج أربع

سنوات اعتباراً من ١ يناير ٢٠١٧ وحتى ٣١ ديسمبر ٢٠٢٠، ويتم توزيع المشاركين بنظام المجموعات خلال فترة التنفيذ، ويهدف إلى تزويد المشاركين بمجموعة من الكفايات والمهارات والمعارف الحديثة في مجالات الإدارة العصرية، والوصول بهم إلى مستوى عال من الأداء المتطور والإدارة المجيدة لتطوير المؤسسة التربوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧).

بينما احتلت الفقرة السادسة: "تكافئ المديرية العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء الوظيفي"، الترتيب الأخير، ولعل ذلك يرجع إلى قلة الإمكانيات المادية والمالية المخصصة للمديريات العامة من الوزارة، أو ضعف استخدام مبدأ الثواب والعقاب في الإدارات الحكومية، أو عجز المديرية لإيجاد نظام دقيق لمتابعة ومكافأة الكفاءات ذوي التقديرات العالية في المؤسسة، انشغال القيادات الإستراتيجية عن متابعة أداء العاملين ذوي التقديرات العالية، أو استخدام أساليب غير دقيقة في مكافأة العاملين، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة المصري (٢٠١٥)، ودراسة القيسي (٢٠١٥)، في وجود ضعف في مكافأة العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء الوظيفي، ودراسة أبو سلطان (٢٠١٦)، التي أشارت إلى ضعف في ترقية العاملين على أساس الخبرة والكفاءة.

#### د. مناقشة النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة لفقرات بُعد "المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة" في جدول ١٣، والذي اشتمل على ١١ فقرة، وقد جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي ١.٩٨، أي أن الاستجابة كانت إلى حد ما إيجابية.

فقد حازت الفقرة الرابعة: "تتأكد المديرية من التزام العاملين للقواعد وإجراءات العمل المؤسسي"، الترتيب الأول، وتعزو الدراسة ذلك إلى أن الالتزام بالقواعد والإجراءات يعمل على تطوير العمل وتحسين الأداء ورفع الجودة، ويساعد على تنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، ويوجه العاملين لاتخاذ الأسلوب المناسب في العمل، ويشجع التعامل بالعدالة والشفافية، ويعمل على القضاء على ظاهرة الاستثناءات والاجتهادات الشخصية للموضوع الواحد، بينما احتلت الفقرة السابعة: "تستخدم المديرية أسلوب المنافسة بين الإدارات لرفع مستوى الأداء بين العاملين"، الترتيب الأخير، وتعزو الدراسة ذلك إلى قلة اهتمام المديرية العامة بتوفير مناخ يساعد على التطوير والتغيير في طرق العمل، وقلة تبني المديرية للأفكار الإبداعية، ووجود ضعف في الاستفادة من الكفاءات البشرية وتعاقبها، وإن المديرية لا تحرص على اغتنام الفرص في البيئة الخارجية، ولعل ذلك يعود إلى قلة الإمكانيات والدعم المادي والمعنوي للعاملين، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أحمد (٢٠١١)، التي أشارت إلى التأكد من التزام أعضاء هيئة التدريس بقواعد وإجراءات العمل الأكاديمي.

#### هـ. مناقشة النتائج المتعلقة بالبُعد الخامس

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة لفقرات بُعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" في جدول ١٤، والذي اشتمل على ٨ فقرات، وقد جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي ٢.٠٣، ووزن نسبي ٦٧.٦٧%، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وقد حاز هذا البُعد الترتيب الأول من أبعاد القيادة الإستراتيجية.

فقد احتلت الفقرة الثالثة: "يمثل المدير قدوة للعاملين من خلال سلوكه الأخلاقي"، الترتيب الأول، ويرجع ذلك إلى وجود إستراتيجية متبناه من قبل الإدارة العليا لتعزيز الممارسات

الأخلاقية؛ حيث قامت الوزارة بصياغة ميثاق أخلاق مهنة التعليم في أكتوبر ٢٠١٠م، ونُشرَ هذا الميثاق في الموقع الإلكتروني (بوابة سلطنة عُمان التعليمية)، وهو مُقتبس من الميثاق الذي وَضَعَهُ مكتبُ التربية العربي لدول الخليج العربي، وامتثالاً لمقولة جلاله السلطان المعظم "عليكم جميعاً أن تكونوا قُدوةً ومثلاً يُحتذى، سواء في الولاء لوطنه أو المواظبة على عمله واحترام مواعيده أو في سلوكه الوظيفي، وداخل مكان العمل أو خارجه وفي حسن الأداء وكفائته"، وقد يرجع إلى طبيعة المجتمع العماني المحافظ على قيمه وأخلاقه التي حثَّ عليها الإسلام، بينما حازت الفقرة الرابعة: "تقوم المديرية بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي"، الترتيب الأخير، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم اشتغال بند مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي ضمن اللوائح والقوانين في قانون الخدمة المدنية، وإنما تتخذ إجراءات المساءلة الإدارية اتجاه المخالفين رغم وجود بعض الإخلال في تطبيقها، وباعتبار السلوك الأخلاقي من مضامين العمل المؤسسي، ومن صفات الفرد المسلم، وقد يعود إلى ضعف الإمكانيات المادية، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو حجير (٢٠١٤)، ودراسة المصري (٢٠١٥)، في قلة اهتمام المديرية العامة بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي، ومع دراسة ثابت (٢٠١٣)، التي أشارت إلى أن الأفراد في الإدارة العليا يتم اختيارهم وفق معايير محددة؛ حيث أنهم قادة في عملهم ومثلاً يُحتذى به، والرسالة التي يقومون بها هي في الأساس رسالة تربية تسهم في نشر الأخلاق الفضيحة.

#### و. مناقشة النتائج المتعلقة بالبعد السادس

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة لفقرات بعد "إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية" في جدول ١٥، والذي اشتمل على ١٠ فقرات، وقد جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي ١.٩٦، أي أن الاستجابة كانت إلى حد ما إيجابية.

فقد احتلت الفقرة الأولى: "تطبق المديرية نظام واضح للمتابعة والمراقبة على جميع العاملين"، الترتيب الأول، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى إدراك المديرية بأن المراقبة والمتابعة من العمليات الإدارية التي تساعد على التحقق من سير العمل بالشكل الصحيح، والارتقاء بالعمل المؤسسي، وتساعد على المقارنة بين ما تم إنجازه وما خُطط له، وتساهم في التعرف على إيجابيات العمل وتمييزها ومعرفة السلبيات -إن وجدت- واقتراح الحلول المناسبة لتسهيل العمل وتصحيح مواطن القصور والخلل، بينما جاءت الفقرة السابعة: "يوجد لدى المديرية سياسة واضحة للاستفادة من الأخطاء"، في الترتيب الأخير، وقد يعود السبب بوجود ضعف في مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة بالمديرية، ووجود ضعف في اهتمام المديرية في التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات، والغموض في فهم خطة سير العمل، قلة اهتمام المديرية بكفاءة وفاعلية الأداء، والتأخير في تقويم الأداء، بالرغم من إنشاء "قسم التدقيق الداخلي" في المديرية التعليمية في المحافظات بناء على القرار الوزاري رقم (٣٢ / ٢٠١٤)، ويتبع دائرة التدقيق الداخلي بالوزارة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو حجير (٢٠١٤)، في ضعف الموازنة بين النظام الرقابي وبين الاستقلالية اللازمة في أداء العمل، ودراسة القيسي (٢٠١٥)، ودراسة المصري (٢٠١٥)، في ضعف نسبة التصحيح للأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها في الوزارة، ودراسة أبو سلطان (٢٠١٦)، في أن قيادات الإدارة العليا تؤمن بأن العملية الرقابية ذات تأثير كبير في حال مساهمة كل المستويات الإدارية في الوزارة في بنيتها، لكن يؤخذ عليها عدم تبنيها أدوات رقابية متطورة في عملية رقابة جودة أداء العاملين.



٢. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص "ما التحديات التي تعيق تطبيق

القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان؟ وما

مقترحاتهم للتغلب عليها؟

أظهرت استجابات عينة الدراسة بأن أبرز التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم هي: "وجود أشخاص في الإدارة العليا لا يمتلكون المهارات المناسبة لشغل الوظيفة القيادية"، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن المديرية لا تعمل على تطبيق معايير اختيار القيادات بصورة دقيقة، وإن الاختيار قد يكون بتغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة أحياناً، وقد يعود لغياب نظم الرقابة والمحاسبية، ووجود أفراد في المناصب العليا بعقلية لا تحب التجديد ولا اتباع الأساليب الحديثة.

أما أقل التحديات فقد كانت: "اهتمام القيادات العليا بالأعمال الروتينية التي تعيق تطبيق الإستراتيجية بالشكل الصحيح"، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن المديرية تعمل على توزيع الأعمال على الدوائر والأقسام، مما يزيد من قدرة العاملين على أداء المهام بجودة عالية ويخفف الأعباء عن القائد في الإدارة العليا، ويساعد على تنظيم العمل والقضاء على العشوائية، ويُسهّل عملية الإشراف والمتابعة، ويقلل من الهدر المادي والزمني، وبالرغم من قلة تكرار هذه الفقرة إلا أن ورودها يوضّح بأن هناك بعض الأفراد في الإدارة العليا في المديرية يركزون على الأعمال الروتينية، ويتجنبون العلاقات الإنسانية والاعتبارات الاجتماعية، وهذا يعمل على ظهور المجاملات والوساطات والمحسوبيات، ويؤدّد لدى العاملين حالة من الكسل والرتابة وضعف في الأداء وقلة الإبداع والبُعد عن طرح الأفكار الجديدة.

وبالنسبة لمقترحات عينة الدراسة عن التحديات التي تعيق تطبيق القيادة

### الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

فقد قدم أفراد عينة الدراسة عدداً من المقترحات للتغلب على التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد كانت أبرز المقترحات هي: "اختيار كفاءات تمتلك مهارات وكفايات لشغل الوظائف القيادية" و"إرساء وتطبيق نظام العدالة والشفافية والمحاسبية في مجال التربية والتعليم - والبعد عن المحاباة والتحيز" و"إعطاء الصلاحيات (التفويض) في تنفيذ الأعمال والعمل بمبدأ (العمل باستقلالية) والرجوع للقيادة العليا إن اقتضى الأمر"، وتعزو الدراسة ذلك إلى أن وظيفة القائد يجب أن يتم اختيارها وفق معايير دقيقة، وأن يكون الاختيار لأفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية في مجال القيادة، وأفراد لديهم رؤى وأفكار متجددة تعمل على تطوير ونمو المؤسسة باستمرار، وأفراد يعملون على تغليب المصالح العامة على المصالح الشخصية، مع إيجاد نظام للرقابة والمحاسبية والشفافية.

## الفصل الخامس

### التصوّر المقترح للدراسة

---

أولاً: منطلقات التصوّر المقترح.

ثانياً: آليات تطبيق التصوّر المقترح.

ثالثاً: متطلبات تطبيق التصوّر المقترح.

رابعاً: الصعوبات المتوقعة من تطبيق التصوّر المقترح،  
وأساليب مواجهتها.

خامساً : الدراسات المقترحة

---

## الفصل الخامس

### تصوّر مقترح لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية

---

#### تمهيد

في ضوء ما تم عرضه في الأدب النظري عن القيادة الإستراتيجية، وما توصلت له نتائج الدراسة الميدانية، وما قدمه أفراد عينة الدراسة من خلال السؤال المفتوح عن التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الإستراتيجية وأهم المقترحات للتغلب على تلك التحديات، تقدّم الدراسة تصوّراً مقترحاً لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، ويجب التصوّر المقترح على السؤال الرابع للدراية والذي ينص "ما التصوّر المقترح لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان؟

تم تقديم التصوّر المقترح الذي يتكون من مجموعة من المنطلقات، والأدوار المقترحة للقائد الإستراتيجي، والمتطلبات، والصعوبات المتوقعة من تطبيق التصوّر المقترح، وأساليب التغلب على تلك الصعوبات، ثم تم تحكيمة من قبل عدد ١٠ من الخبراء في المجال التربوي ملحق ٥، للحكم على التصوّر ومدى مناسبته للواقع التربوي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وتأسيساً على ذلك تم الوصول إلى الصورة النهائية من التصوّر المقترح، وفيما يلي توضيح لهذا التصوّر.

## أولاً: منطلقات التصور المقترح

يتحدد التصور المقترح في عددٍ من المنطلقات التي يمكن أن تسهم في بلورته لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، بناءً على تحليل الدراسات السابقة، والأدب النظري للدراسة، والواقع العماني، ونتائج الدراسة الميدانية، وهي على النحو التالي:

١. تُعد القيادة الإستراتيجية من العناصر الأساسية في المؤسسات التي تساعد على مواكبة التطورات والتغيرات السريعة في العصر الحديث المتمم بالتنافسية الشديدة.
٢. تحديد التوجه الإستراتيجي يساعد على وضوح الأهداف الإستراتيجية ويعكس نظرة المؤسسة للمستقبل، ويزيد اهتمام المؤسسة للنمو والابتكار.
٣. الاهتمام العالمي المتزايد بالموارد البشرية، والتنمية البشرية كعناصر مشاركة في التغيير والتطوير.
٤. رعاية ومساندة الأفراد ذوي الكفاءة من قبل الإدارة العليا، وتوجيههم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة.
٥. الاهتمام بالرقابة الإستراتيجية لتسهيل عمليات المحاسبية وتحقيق العدالة والشفافية في المؤسسة.
٦. اهتمام صنّاع السياسات التربوية بوزارة التربية والتعليم في السلطنة بتطوير القيادات كتوجه إستراتيجي عام.
٧. تجويد العملية التعليمية في سلطنة عمان بحاجة إلى تغيير ثقافة المؤسسات التعليمية.

٨. تحتاج عملية التغيير وقتاً وجهداً كبيراً ويحتاج إلى أسس علمية دقيقة.

٩. توجه وزارة التربية والتعليم للاستفادة من تجارب وخبرات الدول المشهود لها بالكفاءة؛ للاسترشاد بها.

١٠. ما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية من قصور في ممارسات القيادة الإستراتيجية في المديرية التعليمية في سلطنة عمان، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن بُعد تطوير وتنمية رأس المال البشري " قد حصل على أقل نسبة ممارسة في المديرية التعليمية بالسلطنة بمتوسط حسابي يتراوح بين ١.٦٩ و ١.٩١.

### ثانياً: آليات تطبيق التصور المقترح

من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء الإطار النظري للدراسة، وما أسفرت عنه كل من الدراسة النظرية والميدانية لواقع ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديرية العامة للتربية والتعليم، يمكن التوصل إلى تصوّر مقترح يركز على تخصيص ممارسات مقترحة للقيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وذلك من خلال أبعاد القيادة الإستراتيجية، ولكي يستطيع القائد الإستراتيجي القيام بتلك الأدوار المقترحة، يجب أن يمتلك مهارات متنوعة كونها من العناصر المهمة والضرورية التي تساعد على القيام بهذه الأدوار على أكمل وجه، وفيما يلي عرضاً لذلك:



## ١. الأدوار المتعلقة بتحديد التوجه الإستراتيجي:

أ. تطوير رؤية إستراتيجية تصوّر المستقبل المتوقع للمديرية التعليمية، وتكوين وعي إستراتيجي لدى العاملين والتأثير فيهم لإحداث التغيير والتطوير في الأداء وصولاً للميزة التنافسية فيها، وذلك من خلال (أبو النصر، ٢٠٠٩؛ السكارنة، ٢٠١٠؛ الصيرفي، ٢٠٠٨):

- مشاركة جميع العاملين في وضع الرؤية.
- تكوين فلسفة المديرية التعليمية.
- وضع الهيكل التنظيمي أو تعديله بشكل يعمل على تحقيق أهداف واستراتيجيات المديرية.
- محاولة نقل الرؤية للعاملين؛ من حيث: القيم والأفعال والاتجاهات.
- إثارة الحماس لدى العاملين في تحقيق مستوى من الأداء يفوق الإنجاز العادي.
- تدعيم الثقة في إمكانية تحقيق المستوى العالي من الإنجاز.
- وضع إجراءات التشغيل وإجراءات تنفيذ المهام.
- تدبير مستلزمات التنفيذ أو تسهيل تدبيرها.
- تدبير الموارد المادية والمالية لتنفيذ الإستراتيجية.

ب. الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لمستقبل المديرية التعليمية، من خلال تحليل البيئة

الخارجية لاستثمار الفرص المتاحة، والتعامل مع التهديدات الخارجية للحد من

أخطارها، ويمكن ذلك من خلال (السكارنة، ٢٠١٠):

- تحليل الوضع الراهن للمديرية، ويتضمن:



- تحليل نقاط الضعف في المديرية والتي يمكن أن تؤثر سلبا على مقدرتها للقيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من خدماتها، على أن تكون مواطن الضعف هذه مواطن ضعف حقيقة ودائمة وليست عارضة.

- استثمار الفرض الخارجية للمديرية، بعمل قائمة بجميع الفرص الخارجية المتاحة التي يمكن أن تشكل مكسبا للمديرية أو مصدر دعم لها.

- تحديد نقاط القوة لدى المديرية، ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة في المديرية، ثم يتم ترتيبها بحسب نفرد المديرية بها، وبحسب إمكانية استثمارها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة منها، ثم تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.

- حصر التهديدات أو المخاطر الخارجية، يتم تحديد وتدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمديرية أو سبب عجزها في تحقيق أهدافها المخططة.

ج. تحقيق التوافق بين خطط المديرية والرؤية الإستراتيجية العامة للوزارة بما يحقق وحدة الاتجاه في عملها المؤسسي، وذلك بأن تكون رؤية المديرية مستمدة من رؤية الوزارة، التي هي في الأصل مستمدة من الرؤية المستقبلية ٢٠٢٠، بالإضافة إلى المرونة التي تتسم بها رؤية المديرية.

د. صناعة القرارات في ضوء رؤية المؤسسة، ويمكن ذلك من خلال الأساليب التالية (السكرانة، ٢٠١٠):

- التنبؤ، ومنها الأساليب الكمية والأساليب النوعية.

- التخطيط الشبكي.

- شجرة القرارات.

- مصفوفة القرارات.

## ٢. الأدوار المتعلقة باستثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها:

أ. وضع إستراتيجيات لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة، وذلك بصياغة معايير دقيقة

لاختيار الكفاءات والقدرات المتميزة؛ بحيث تكون هذه الاستراتيجيات تحقق المواءمة بين

متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغل الوظيفة، وبهذا تقل تكاليف أنشطة تهيئة القادة

المستقبليين، كإخضاعهم لدورات تدريبية أو إشراكهم في ورش عمل وغيرها من

الأساليب.

ب. الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية العالمية،

ويمكن ذلك من خلال ما يعرف بالعدالة التنظيمية التي تركز على الاعتناء وتحفيز

واستثمار العمالة الداخلية من ذوي الكفاءات والخبرات، وتتمركز هذه العدالة في أربعة

أبعاد هي (البوسعيدي، ٢٠١٣):

- البُعد القانوني، الذي يسهم في استقطاب الكفاءات بإيجاد ما يحفزها من الأجور

والمحفزات الأخرى.

- البُعد التنظيمي، ويتعلق بالدقة في تسكين القدرات المتميزة في الوظائف وعلى

قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتفويضها الصلاحيات

المناسبة لإنجاز الأعمال ومن دون تدخلات تؤثر على كمية ونوعية الإنجاز.

- البُعد الفني، ويتعلق بتسهيل إجراءات العمل بتوفير المستلزمات اللازمة، وإشراك

الكفاءات في مجالس الإدارة واللجان وفي عمليات صناعة القرارات.

- البعد الإنساني التنموي، ويتعلق بتعزيز الروح المعنوية للقدرات والكفاءات، واستثمار قدراته من خلال مشاركته في المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية ذات العلاقة باختصاصاته داخل السلطنة وخارجها، ومنحه الصلاحيات للإبداع والابتكار والإضافة والتحسين.

ج. تبني الأعمال الابتكارية والإبداعية، ومساعدة الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة، لمواجهة البيئة المتسارعة بتسارع وتيرة التغيير، وذلك بالسعي لتوفير الدعم المادي والمعنوي لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المديرية (السكرانة، ٢٠١٠).

د. تنمية قيم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، الأمر الذي يساعد على تحقيق التوافق بين الأفراد، وتسهيل عملية التأثير والتأثر، ويمكن ذلك من خلال (أبو النصر، ٢٠٠٩):

- اندماج القائد مع جماعة العمل.
- التوفيق بين أهداف المديرية وأهداف الجماعة.
- الدفاع عن مصالح الجماعة.
- تنمية الإحساس لدى الأفراد بأهمية آرائهم وأفكارهم.
- البعد بأفراد الجماعة عن القلق والتوتر النفسي.

### ٣. الأدوار المتعلقة بتطوير وتنمية رأس المال البشري:

أ. توفير فرص التنمية المهنية للعاملين، بتنظيم دورات تدريبية متنوعة تراعي احتياجاتهم، وتزويدهم بالخبرات الجديدة في مجال القيادة الإستراتيجية والاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية في العمل المؤسسي.

ب. تهيئة وإعداد قادة مستقبليين، والعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين في القيادة الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال عدة أشكال أهمها: تنمية القائد المستقبلي عن طريق المسؤول المباشر، والتناوب الوظيفي، والإشراك في لجان المشاريع، والتدوير الوظيفي (الإحلال مكان المسؤول المباشر)، ودراسات الحالة، وحلقات النقاش والمؤتمرات، ونمذجة السلوك، والمباريات الإدارية (أبو سلطان، ٢٠١٦).

ج. مكافأة العاملين ذوي التقديرات العالية في الأداء، فالحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة وتُشعر الأفراد بفضلهم في قيامهم بالإنجاز السليم، وذلك بتخصيص بند في ميزانية المديرية لصرف المكافآت والحوافز للعاملين ذوي الأداء العالي، ويرى حمود والشيخ (٢٠١٣)، إن استخدام التعويضات المالية الرديفة، كفرص التدريب والتطوير، ودفْع الأقساط الجامعية، وتأهيل العاملين ذوي التقدير العالي، وترتيب أوقات عمل مرنة، تعتبر جميعها حوافز ومكافآت بديلة عن المال، كما أن التقدير والحوافز غير المالية، تعتبر طرق فعالة لمكافأة العاملين.

د. تبني مبدأ العمل باستقلالية، الذي يُشعر الفرد بأنه فاعل إيجابي، يحقق أهداف المؤسسة مع استثماره هامش الحرية الذي يتوافر له، باستخدام شبكة العلاقات والمعلومات الموجودة بحوزته، ويكون ذلك بمنح العاملين الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، مع توفير الموارد اللازمة وبيئة العمل الملائمة لهم، وتأهيلهم فنيا والارتقاء بكفاياتهم المعرفية والمهنية والإنسانية والاجتماعية، وإكسابهم المهارات الضرورية لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي (عماد الدين، ٢٠٠٦).

#### ٤. الأدوار المتعلقة بالمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:

أ. المرونة عند وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ العمل المؤسسي، لتطوير إجراءات وأساليب العمل، ويتحقق ذلك من خلال (المرونة المؤسسية بين الضرورة والرفاهية، ٢٠١٤):

- استعداد الإدارة العليا لتطبيق الإجراءات المقترحة من العاملين؛ للتأكد من فاعليتها.
- قابلية إجراءات العمل للتغيير وفقاً للمتغيرات في البيئة المحيطة.
- المحافظة على العاملين ذوي الكفاءة؛ للاعتماد عليهم في تطبيق المرونة في المديرية.
- نشر ثقافة المرونة في المديرية.
- تمكين العاملين للقيام بأكثر من مهمة؛ لاستثمار ذلك في التدوير الوظيفي بالمديرية.

ب. العمل بمبدأ تفويض الصلاحيات، والاتجاه نحو اللامركزية، ويتم ذلك من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بالإدارات والأقسام المختلفة في المديرية، وتحديد الوظائف وتوصيفها، وتحديد المركزية واللامركزية بين الأقسام التي تشكل الهيكل التنظيمي (حمود والشيخ، ٢٠١٣)، وبتبني مفهوم تمكين العاملين مع مساءلتهم عن نتائج الأداء (عماد الدين، ٢٠٠٦).

ج. اعتماد مبدأ التدوير الوظيفي أو الإحلال الوظيفي، الذي بدوره يعمل على تطوير مهارات العاملين والقضاء على الرتابة والملل في العمل، ومن إجراءات تطبيق التدوير الوظيفي، ما يلي (الشريف، ٢٠١١؛ علي، ٢٠١٧):

- الاهتمام بتوعية الإدارات العليا حول أسلوب التدوير الوظيفي.

- إيجاد نظم اتصالات إدارية فعالة.
- وضع أنظمة وقوانين إدارية لمساندة تطبيق التدوير الوظيفي.
- العمل على أداء الأعمال بعيداً عن الروتين؛ بإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية في المديرية.
- وضع تخطيط مناسب للتدوير في الوظائف المتجانسة والمتشابهة، وتحديد النتائج المرغوب تحقيقها.
- بيان المسار الوظيفي للعاملين في المديرية خلال حياتهم العملية.
- الاهتمام بتوفير المتطلبات الأساسية للمستويات الإدارية من أجل أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.
- التزام الإدارة العليا بتنفيذ ومتابعة عملية التدوير الوظيفي.
- تحديد مستوى المهارات والخبرات المطلوبة لسد الشواغر في المديرية.
- د. استخدام أسلوب المنافسة البناءة بين الإدارات والأقسام في المديرية، والعمل على توطيد العلاقات الاجتماعية بين الإدارات والأقسام من جهة، وبين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية من جهة أخرى، وقد أشار كمال (٢٠١٥)، إلى أن الثقافة التنظيمية التي تنتهجها الإدارة العليا في المؤسسة يكون لها تأثير على إنجاز الإستراتيجية، من حيث قواعد العمل ومعايير التفاعل بين الزملاء والعاملين وأضاف السكارنة (٢٠١٠)، بأن التنافس الإيجابي يشمل:
- تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والأداء المنشود.
- توجيه الإدارة العليا العاملين على تنمية أسلوب التفكير العلمي وحل المشكلات.

## ٥. الأدوار المتعلقة بالتأكيد على الممارسات الأخلاقية:

أ. غرس القيم والقناعات التي تتسجم مع رؤية المديرية المستقبلية، وذلك عن طريق نمط وفكر الإدارة العليا؛ بحيث تبين قيمها ومعتقداتها في تعاملها مع الزملاء والمستفيدين، والرسائل الإخبارية (النشرات، والمطويات) التي تعمل على تثقيف العاملين (السكرانة، (٢٠١٠).

ب. العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بتجويد إجراءات تعيين مع ضرورة مراعاة الجدارة كأساس له، وتعديل رواتب العاملين، واستقطاب المؤهلين وذوي الكفاءة، وتحسين التشريعات والإجراءات الرقابة (الفاعوري، ٢٠٠٨).

ج. العمل على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وذلك بربط العاملين بالمصادر الأساسية للممارسات الأخلاقيات كالمصدر الديني، والقيم والبيئة الاجتماعية، والتشريعات في الخدمة المدنية (الطراونة وعبد الهادي، ٢٠١٢) وتطبيق نظام التأديب والانضباط، ويتم فيه تحديد الإجراءات التأديبية والجزائية التي توقعها السلطة على مخالفيها (الفاعوري، ٢٠٠٨).

د. تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية، وقد ذكر كمال (٢٠١٥) أن ذلك يتم من خلال الاعتراف بوجود جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي، وإدراك أهمية القيادة وأثرها في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإدراك العلاقة السببية بين الأداء والرضا الوظيفي.

## ٦. الأدوار المتعلقة إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية:

أ. متابعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية بشكل مستمر، واستخدام التغذية الراجعة الناتجة من الرقابة الميدانية في معالجة الانحرافات، والوقوف على التحديات والعقبات التي تعترض

العمل التنفيذي في المؤسسة، ويكون ذلك بالمتابعة من حيث الوقت (المتابعة السابقة

واللاحقة)، والمتابعة من حيث الجهة (متابعة داخلية وخارجية) (السكرانة، ٢٠١٠).

ب. إيجاد نظام رقابي استراتيجي للتحقق من الأداء وتصحيح الانحرافات غير المرغوب

فيها، بالتحديد الدقيق لمواطن القوة وأوجه لقصور في العمل المؤسسي، وذلك بمتابعة

الأنشطة والنتائج المهمة فقط، واستخدام المقاييس الكمية والنوعية، وأدوات الرقابة

قصيرة وطويلة المدى، ومراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة (السكرانة، ٢٠١٠).

ج. التأكد من أن المخصصات المالية تتفق فيما خصصت لها وفق السياسات المالية

المعتمدة، ويمكن التأكد باستخدام المعايير والمقاييس التي تتوافق مع الرؤية الشاملة

والإستراتيجية العامة التي تخدم المديرية، كنموذج قياس الأداء المتوازن، ونموذج هرم

الأداء (جوردان وروي ووتر، ٢٠٠٣).

د. تطبيق نظام الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي كإستراتيجية تربية في الإدارات والأقسام،

ويمكن ذلك من خلال ممارسة المديرية الرقابة الداخلية على أدائها ونظمها كمؤسسة

معنية، بتطوير وإنجاز وسائل وأنظمة للقيام بعمليات التقييم الذاتي، وإنشاء أقسام

للتدقيق المالي والإداري، وأقسام للتنظيم والخدمات، وأخرى للتدريب السلوكي؛ لغرس

القيم في العاملين فيها، بالإضافة للرقابة الذاتية التي يمارسها الفرد على نفسه من

منطلق ديني وأخلاقي (الفاعوري، ٢٠٠٨).

### ثالثاً: متطلبات التصور المقترح

لتحقيق التصور المقترح ودوره في تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في المديرية

العامة للتربية والتعليم؛ لابد من تقسيم متطلبات التصور إلى متطلبات بشرية وإدارية ومادية،

وفيما يلي عرضاً لذلك:



١. متطلبات بشرية، وتتمثل في وجود كوادر بشرية لديها مجموعة من الكفايات والمهارات

لتطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية وذلك من خلال ما يلي:

أ. إيجاد قيادة عليا واعية ومدركة لأهمية القيادة الإستراتيجية، وذلك بتنظيم دورات

تدريبية لهم في مجال القيادة الإستراتيجية.

ب. اختيار عناصر بشرية مؤهلة لإكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة لشغل

وظائف القيادة الإستراتيجية، وذلك بوضع معايير ومقاييس لاختيار هذه العناصر

المؤهلة.

ج. الاستفادة من الأفراد ذوي الاختصاص في الدول المتقدمة والمؤسسات في القيادة

الإستراتيجية، وذلك بالمشاركة في المؤتمرات والندوات على المستوى المحلي

والإقليمي والعالمي.

د. التعاون مع أفراد بالمجتمع المحلي الذين يتميزون بالشراكة الفاعلة مع مؤسسات

العمل التربوية، للاستفادة من خبراتهم والحصول على الدعم المادي والمعنوي.

٢. متطلبات إدارية، وتتمثل في توفير الإمكانيات واستثمارها بجودة وكفاءة عالية، وهي كما

يأتي:

أ. إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم فكرة القيادة الإستراتيجية لدى العاملين في المديرية

التعليمية، بتنظيم الندوات والمؤتمرات على المستويات المختلفة المحلية والعالمية.

ب. دعم ومساندة الإدارة العليا في الوزارة للجهات التنفيذية بالمديرية التعليمية، وذلك

بتقديم التسهيلات والموارد التي تحتاجها المديرية التعليمية.

ج. العمل بمبدأ التفويض والتقليل من المركزية، بتفويض الصلاحيات والسلطات للقيادة

العاملين، ومنحهم درجة من الحرية في اختيار طرق أداء العمل.

د. وضع معايير موضوعية لتقويم أداء العاملين من أجل ضمان تطبيق الأساليب العلمية عند اختيار القادة المستقبليين.

هـ. إيجاد قاعدة بيانات عن العاملين بالمديريات التعليمية، واستخدامها كمرجعية للعاملين، من حيث الدقة والتحديث المستمر لها.

و. إتاحة المعلومات الضرورية للإدارة العليا التي تساعد في المشاركة في صناعة القرارات الإستراتيجية.

ز. إيجاد نظام رقابي (للموارد، والأنشطة، والنتائج)، يُعنى بمراجعة المهام والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته لما هو مخطط له.

ح. تطبيق نظام يتسم بالشفافية والمحاسبية، بغرض اتخاذ إجراءات تصحيحية ومعالجة الانحرافات في العمل المؤسسي، وحماية الموارد من التلاعب، وكشف الأخطاء والمخالفات.

٣. متطلبات مادية، وتتمثل فيما يلي:

أ. توفير ميزانية مناسبة للتدريب والتأهيل؛ وذلك من خلال التعاون مع دائرة الشؤون المالية في الوزارة، بالإضافة إلى الموازنة بين رغبات المديرية ورغبات العاملين للبرامج التدريبية المخطط لها، وتحديد وحساب مصروفات التدريب المتوقعة والفعلية، وتحديد مصادر الدخل المتوقعة والفعلية، وحساب الأرباح أو الخسائر من التدريب والتأهيل.

ب. تخصيص ميزانية ثابتة للمكافآت والحوافز، ويتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً خلال عام واحد، ويتحدد وفقاً لخبرة للمديرية، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية هذه الحوافز لزيادة الإنتاج، وهي مناسبة لنظام الحوافز في وزارة

التربية والتعليم والمديريات التعليمية في السلطنة نظرا لأنه لا يوجد إنتاج محدد لاستيفاء الأرباح الملموسة؛ حيث تعتبر وزارة التربية من المؤسسات المستهلكة أكثر منها منتجة (الجساسي، ٢٠١١).

ج. توفير الوسائل المادية المساعدة للإدارة العليا على أداء الأعمال بكفاءة وسهولة، كالإيفاد في مهمة عمل، وحضور الندوات والمؤتمرات خارج السلطنة، وتوفير الآلات والتجهيزات المكتبية، وتهيئة مكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع، والزيادات الدورية، المكافآت السنوية.

#### رابعاً: الصعوبات المتوقعة من تطبيق التصور المقترح، وأساليب مواجهتها

إن مقاومة التغيير أمر حتمي، ويعتبر من الأمور التي يصعب التعامل معها، فقد يلقي التغيير قبولا، إن أدرك العاملون بأنه يحقق ويسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، ولكن قد يصطدم بمقاومة البعض لأن الإنسان بطبيعته وفطرته يقاوم تغيير الوضع الحالي كونه يميل للاستقرار، ويتفق معظم الباحثين بأن التغيير من أكثر المشكلات التي تواجه المؤسسات؛ وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرتها على التطور والنمو (عبد الفتاح، ٢٠١٣؛ عبيد، ٢٠٠٩)، ويتوقع أن يواجه تطبيق التصور المقترح بعض الصعوبات والعقبات، وسنذكرها وفق أهميتها وأولويتها وأساليب مواجهتها، وهي:

١. صعوبات تنظيمية، وتظهر في المؤسسة التي تتبنى النظام المركزي والبيروقراطي، مثل:

أ. المركزية في وزارة التربية والتعليم، ويمكن التغلب على ذلك بالتوجه نحو اللامركزية

وذلك بالعمل على التوجه نحو المزيد من تفويض السلطة للحد من المركزية

والبيروقراطية، والتوجه نحو مبدأ "العمل باستقلالية".

ب. غموض إستراتيجيات وسياسات تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توعية العاملين في الميدان التربوي والقيادات التربوية بأهمية القيادة الإستراتيجية.

ج. غياب فعالية البرامج التدريبية المقدمة، ويمكن التغلب على ذلك بتحديد الاحتياجات الفعلية للفئات المستهدفة للبرامج التدريبية المقدمة، اختيار مدربين فاعلين على إدارة التدريب، توفير بيئة مناسبة للتدريب.

د. قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للأفراد ذوي الكفاءة، ويمكن التغلب على ذلك بوضع ميزانية للمكافآت والحوافز، وتقديم مكافآت تشجيعية للعاملين الذين يساهمون في ابتكار أفكار وطرق جديدة للعمل، ومنح أصحاب الكفاءات العالية شهادات تقدير أثناء الاحتفالات السنوية التي تقام على مستوى المديرية أو الوزارة، وتشجيع مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص لرعاية برامج التدريب، والاستعانة بخبراء من داخل وخارج السلطنة؛ للاستفادة من تجاربهم في القيادة الإستراتيجية.

هـ. ضعف اهتمام الإدارة العليا بقضايا التعليم المعاصر، ويمكن التغلب على ذلك من اتباع ما يلي:

- إلحاق القيادات في دورات تخصيصية للتعرف على أهم القضايا المعاصرة

في قطاع التربية والتعليم وفق برامج زمنية محددة وواضحة.

- تضمين الدوريات والمجلات التربوية كرسالة التربية التي تصدرها الوزارة

بالقضايا التربوية المعاصرة.

- عقد ورش عمل وحلقات نقاش تربوية دورية للإدارة العليا تتناول أهم

القضايا والأفكار البحثية التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتعرف على

أبرز التحديات التي تواجه قطاع التعليم في الحاضر والمستقبل.

٢. صعوبات بشرية: وتتمثل في ضعف الإدارات البشرية لتطبيق ممارسات القيادة

الإستراتيجية، مثل:

أ. قلة الوعي بأهمية القيادة الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا، ويمكن التغلب

على ذلك بوضع خطة عمل لنشر ثقافة القيادة الإستراتيجية لجميع العاملين في

المديريات التعليمية، وعمل ندوات ومحاضرات تثقيفية، وطباعة نشرات

ودوريات توعوية.

ب. قلة الكوادر المتخصصة القادرة على نشر ثقافة القيادة الإستراتيجية، ويمكن

التغلب على ذلك من خلال استقطاب خبرات من الخارج للإشراف على ثقافة

القيادة الإستراتيجية، وتدريب عدد من كوادر الوزارة على تطبيق ممارسات

القيادة الإستراتيجية.

ج. ضعف ومقاومة بعض العاملين بتطبيق الإجراءات لتطوير ممارسات القيادة

الإستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك باستخدام أسلوب التدوير الوظيفي،

وإعداد قاعدة بيانات تساعد في الكشف عن قيادات المستقبل والعمل على

إعدادهم وتأهيلهم حسب المواصفات؛ وبتوظيف الملف التراكمي قبل شغل

الوظيفة.

د. ضعف الرغبة لدى بعض مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في تهيئة وإعداد قادة

مستقبليين خوفاً على مناصبهم، ويمكن التغلب على ذلك بإعداد دليل استقرائي

من قبل المديرين الحاليين عن الوظيفة التي يشغلها بالتفصيل، للاستعانة به في تهيئة القادة المستقبليين وعقد لقاءات دورية بين القادة الحاليين وبين الأفراد المراد إعدادهم كقادة للمستقبل لتبادل المعلومات.

هـ. الهجرة الداخلية (داخل المؤسسة لأقسام أخرى) والخارجية (للمؤسسات الأخرى الحكومية أو الخاصة)، ويمكن التغلب على ذلك بالحرص على توظيف الأسس الصحيحة والموضوعية في تقييم الأداء، والعمل على إيجاد نظام عادل يتسم بالموضوعية لتقييم أداء كل موظف، ثم المكافأة أو التدريب أو المحاسبة بحسب نتائج التقييم، مع الرقابة والمتابعة والمراجعة المستمرة للأداء.

---

## خامسا: الدراسات المقترحة

---

١. أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية.
٢. أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات.
٣. دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في وزارة التربية والتعليم.
٤. دور القيادة الإستراتيجية في محاربة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية.
٥. معيقات القيادة الإستراتيجية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم.
٦. معيقات القيادة الإستراتيجية في مؤسسات غير تربوية في سلطنة عمان.
٧. دراسة مقارنة لممارسات القيادة الإستراتيجية بين المؤسسات التربوية (الحكومية والخاصة).

## المراجع

---

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية



## أولاً: المراجع العربية

- آل ملهي، عبد العزيز بن عبد الله (٢٠١٠). الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة الأمن العام بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- أبو حجير، طارق مفلح جمعة (٢٠١٤). القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة قناة السويس: جمهورية مصر العربية.
- أبو سلطان، حنان موسى (٢٠١٦). دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: غزة.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). قادة المستقبل/ القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، أشرف السعيد (٢٠١١). القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران. مجلة التربية - جامعة الأزهر، ١٤٦ (١)، ٥٧١ - ٦١٥.
- أقطي، جوهرة (٢٠١٤). أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة على مجموعة فنادق جزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر: الجزائر.

أنغام، أحمد بن سعيد (٢٠١٥). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات

المعلومات: المكتبة الرئيسية بجامعة السلطان قابوس أنموذجاً. رسالة ماجستير غير

منشورة. جامعة السلطان قابوس: مسقط.

باديس، عليان حسين (٢٠١٤). دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة

التنافسية: مدبغة الميلية- جيجل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر:

الجزائر.

البوسعيدي، سالم بن مسلم البوسعيدي (٢٠١٣). رأس المال الفكري العربي/ نحو رؤية

إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير: المؤتمر العربي الأول، الذي عقد في مسقط

في الفترة من (٢٨ - ٣٠ أبريل).

ثابت، رائد حماد (٢٠١٣). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة

الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير

منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: دار النهضة العربية

الجساسي، عبد الله بن حمد (٢٠١١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين

في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية

العربية البريطانية للتعليم العالي.

جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة (٢٠١٧). الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي. ورقة عمل

مقدمة في جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة في الفترة من (١٢ - ١٤ ديسمبر).

جوران، نيلز؛ روي، جان؛ ووتر، ماجنز (٢٠٠٣). الأداء البشري الفعال بقياس الأداء

المتوازن/ أفكار عالمية معاصرة. ترجمة: علاء أحمد صلاح. القاهرة: سلسلة

إصدارات بريك.

جونز، جاريث؛ وهل، شارلزهل (٢٠٠١). الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل. ترجمة

رفاعي رفاعي، ومحمد عبد العال. الرياض: دار المريخ.

الحاتمي، حميد بن محمد بن حمدي (٢٠١٢). تخطيط الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامع

السلطان قابوس: سلطنة عمان.

الحبسي، رضية بنت سليمان بن ناصر (٢٠٠٩). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس

التعليم الأساسي الصفوف (٥ - ١٠) بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة.

جامعة السلطان قابوس: مسقط.

الحبسي، رضية بنت سليمان بن ناصر (٢٠١٥). إستراتيجية مقترحة للتمكين الإداري

للقائدات الوسطى التربوية في سلطنة عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة

السلطان قابوس: مسقط.

الحراصي، حارب بن محمد (٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في

محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. رسالة

ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى.

حمود، خضير كاظم؛ الشيخ، روان منير (٢٠١٣). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. عمان:

زمزم ناشرون وموزعون.

حويل، إيمان مصطفى (٢٠١٢). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة

بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين

فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية: نابلس.

الخفيفي، مبروكة عبد الله (٢٠١٧). دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز درجة الثقة

التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية: دراسة ميدانية. المجلة الليبية العالمية

(٢٦)، ١ - ١٩.

خيرة، عيشوش (٢٠١١). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة

مؤسسة سونارك". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان:

الجزائر.

خليل، ياسر محمد (٢٠١٧). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات

المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية ٥ (١٨)، ١٢٣ - ١٤٤.

رسالة التميز (٢٠١٤)، المرونة المؤسسية بين الضرورة والرفاهية. ٢٨ سبتمبر. الإمارات

العربية المتحدة: المؤلف

السيابية، رضية بنت علي (٢٠١١). تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم

الأساسي المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير

منشورة. جامعة السلطان قابوس: مسقط.

الدهدار، مروان حمودة (٢٠٠٦). العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في

الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة.

رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.

دوش، إنعام عبد الزهرة (٢٠١١). إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في

المنظمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. مجلة مركز دراسات

الكوفة، ١(٢١)، ٢١٤ - ٢٤٠.

الروسان، جعفر فالح عارف (٢٠١٥). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الميزة

التنافسية: دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان. رسالة

دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.

الزغبى، محمد موسى (٢٠١٠). دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية

والمدنية في الجمهورية العربية السورية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

السرحدى، أحمد بن حمود بن إبراهيم (٢٠١٠). واقع التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية

والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير

غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.

السعدي، عصرية بنت ضاوي بن صالح (٢٠١٠). متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في

مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان

قابوس: سلطنة عمان.

السكرانة، بلال خلف (٢٠١٠). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلطان قابوس (١٩٧٨). خطابات جلالتة. تاريخ الاسترجاع: ٢٧ مارس ٢٠١٨. تم

الاسترجاع من: <http://www.sultanqaboos.net/article-action-s-id->

107.htm

الشريف، علي فهد (٢٠١١). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية.

مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ٥ (٤)، ٧١١ - ٧٢٧.

شعبان، مصطفى رجب علي (٢٠١١). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية: غزة.

شكري، مرص طاهر (٢٠١٦). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين

أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.

شيبان، أمة اللطيف بنت شرف (٢٠١٣). رأس المال الفكري العربي/ نحو رؤية إستراتيجية

جديدة للاستثمار والتطوير: المؤتمر العربي الأول، الذي عقد في مسقط في الفترة من

(٢٨ - ٣٠ أبريل).

الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). التخطيط الإستراتيجي. الإسكندرية: مؤسسة حوران الدولية.

الطراونة، حسين أحمد؛ عبد الهادي، توفيق صالح (٢٠١٢). الرقابة الإدارية/ المفهوم

والممارسة. عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.

العامري، علي بن محمد بن علي (٢٠١١). تطوير الأداء الوظيفي لدى القيادات الوسطى في

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء المداخل الإدارية المعاصرة. رسالة

دكتوراه غير منشورة. جامعة الدول العربية: القاهرة.

عبد الرؤوف، نبيل (٢٠٠٧). ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي والتوظيف الفعال للموارد البشرية. ورقة عمل مقدمة في الاجتماع الإقليمي الخامس عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية (صنعاء) الذي عقد في الفترة من (٨ - ١٠ ديسمبر).

عبد الفتاح، علاوي (٢٠١٣). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.

عبد الهادي، ميسون علي (٢٠١٧). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: غزة.

عبيد. عوني فتحي خليل (٢٠٠٩). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.

العجمي، ميمونة بنت يوسف بن درويش (٢٠١١). تطوير المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة: تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة.

عطاء، شذى شفيق محسن (٢٠١٧). أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.

العلوي، راشد بن حمد بن سعيد (٢٠٠٧). التطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم بسلطنة

عمان في ضوء متطلبات الإدارة الفعالة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة

السلطان قابوس: سلطنة عمان.

علي، عالية عبد الله عبد الرحيم (٢٠١٤). القيادة الإستراتيجية ودرها في إعادة هندسة النظم

الإدارية لإدارة شؤون القوى البشرية: دراسة تطبيقية على وزارة تنمية الموارد البشرية

والعمل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم درمان: السودان.

علي، نزار محمد (٢٠١٧). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لآراء

عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ٥

(٤)، ١١٦٩ - ١١٨٨.

عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٦). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية.

عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

عواودة، وليد؛ الزيود، حسين (١٠١٥). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين

بجامعة آل البيت. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢١ (١)، ٣١٣ - ٣٥٨.

العنزي، سعد علي؛ صالح، أحمد علي (٢٠٠٩). إدارة رأس المال الفكري في منظمات

الأعمال، عمان: دار اليازوردي.

الغالب، طاهر محسن منصور؛ إدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية:

منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر.



الغامدي، فهد هزاع (٢٠١٢). درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية

كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحثة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة

أم القرى: المملكة العربية السعودية.

الغسيني، محمد بن سالم بن سليمان (٢٠١٦). دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة

رأس المال الفكري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس: سلطنة

عمان.

الفاعوري، محمد عيسى (٢٠٠٨). الإدارة بالرقابة. عمان: دار كنوز المعرفة.

الفرجاني، طارق محمد؛ والدرياق، أمين مرعي (٢٠١٥). دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات

التنافسية في القطاع المصرفي الليبي. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال (١)، ٥٤-

٧٤.

الفضل، مؤيد محمد (٢٠٠٩). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على

الصناعة المصرفية في دول الخليج. مجلة القادسية للعلوم الإدارية ١١ (٣)، ١٧٣-

١٨٩.

القيسي، محمد قاسم (٢٠١٥). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة

الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى: غزة.

قوي، بو حنية (٢٠١٠). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. عمان:

مركز الكتاب الأكاديمي.

الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤). سيكولوجية التدريب: الإستراتيجيات والتقنيات

والإشكاليات. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.



- مرسي، محمد منير (١٩٨٩). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- المزروعى، خميس بن محمد بن خميس (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في استراتيجيات تطوير السلوك الإداري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
- مسلم، علي عبدالهادي (٢٠٠٥). أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٤٥ (٢)، ١٧١-٢٣٧.
- المسهلي، مسلم علي (٢٠٠٩). إستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.
- المصري، سلمان "محمد عادل" (٢٠١٥). دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: غزة.
- المطيري، ثامر بن ملوح (٢٠٠٣). القيادة العليا والاداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية-الامريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطوره، نموذج تطبيق. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- المعاضيدي، معن وعد الله؛ والطائي، أيمن جاسم محمد (٢٠١١). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظما الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات

الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. مجلة

تنمية الرافدين ٣٣ (١٠٥)، ١١١-١٣٩.

معهد الإدارة العامة (٢٠١١). المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد

الوطني، المنعقد في مسقط في الفترة ٢١ - ٢٣ فبراير

المنذري، سالم بن سعيد بن سيف (٢٠١٥). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة

تونس.

موفق، سهام (٢٠١٣). مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أبحاث اقتصادية وإدارية (١٢)، ٢٩٣ - ٣١٥.

النعمي، براق كمال (٢٠١٠). الحفاظ على رأس المال الفكري في استراتيجيات وسياسات

إدارة الموارد البشرية تعزيزا للاقتصاد الوطني: ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي

الثاني حول تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني مسقط (٢١ - ٢٣ فبراير).

الشامسي، نوال بنت سيف بن علي (٢٠١٠). الاستفادة من حملة الشهادات العليا في وزارة

التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء المناخ التنظيمي لبيئة العمل. رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة السلطان قابوس: مسقط.

هيوز. ريتشارد. ل. وبيتي، كاترين كولاريللي (٢٠٠٦). كيف تصبح قائدا استراتيجيا: دورك في

نجاح مؤسستك الدائم. ترجمة معين الإمام. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). دليل خطة الإنماء المهني. مسقط: المؤلف

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). قرار وزاري رقم ٣٢ / ٢٠١٤ م الخاص بتشكيل قسم التدقيق

الداخلي بالمديريات/ الإدارة التعليمية في المحافظات. مسقط: المؤلف.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). قرار وزاري رقم ٧٩٣ / ٢٠١٤ م الخاص بتشكيل فريق عمل

رئيسي وفني لبحث روح الوعي بأهمية التربية القيمية والممارسة العلمية والعملية

لمفاهيم المواطنة. المؤلف: مسقط.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). دليل خطة الإنماء المهني. مسقط: المؤلف.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. مسقط: المؤلف.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧). دليل خطة الإنماء المهني. مسقط: المؤلف.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). دليل خطة الإنماء المهني. مسقط: المؤلف.

يونس، طارق شريف (٢٠٠٦). الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب

العالمية والعربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Araujo, E., Christiananta, B., Ellitan, L., and Otok, B. (2013). Confirmatory factor analysis on strategic leadership, corporate culture, good corporate governance and company performance. **Social Sciences and Humanities**, 4, 4, 487-494.
- Bilgin, Y., Bilgin, G., and Kilinc, I. (2017). Strategic leadership in civil society organizations: a research on turkish charities performing international operations. **International Society for Third-Sector Research and the Johns Hopkins University**, 28, 839–863.
- Boal, K., and Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: moving on. **The Leadership Quarterly**, 11(4), 515-549.
- Brown, E., and Kaufold, H. (1988). Human capital accumulation and the optimal level of unemployment insurance provision. **Journal of Labor Economics**, 6(4), 493-514.
- Burgelman, R., and Grove, A. (1996). Strategic dissonance. **California Management Review**, 38(2), 8-28.
- Capon, C. (2008). **Understanding strategic management**. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Chen, P. (2008). Strategic leadership and school reform in Taiwan. **School Effectiveness and School Improvement**, 19(3), 293-318.
- Covey, S. (2004). **The 8th habit: from effectiveness to greatness**. New York, NY: Free Press.
- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. **Educational Management & Administration**, 31(3), 295-312.

- Davies, B., and Davies, B. (2004). Strategic leadership. **School Leadership & Management**, **24**(1), 29-38.
- Enz, C. (2010). **Hospitality strategic management: Concepts and cases**. New Jersey, NY: John Wiley and Sons.
- Guillot, W. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. **Air & Space Power Journal**, **17**(4), 67.
- Guthrie, J. (2001). Measurement and reporting of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, **1**(2), 27- 41.
- Hamidi, Y. (2009). Strategic leadership for effectiveness of quality managers in medical sciences universities: what skills is necessary. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, **3**(3), 2563-2569.
- Hanna, D. (2003). Building a leadership vision: Eleven strategic challenges for higher education. **Educause Review**, **38**(4), 24- 34.
- Harrison, J., and John, C. (2013). **Foundations in Strategic Management**. Alabama: South Western.
- Hitt, M., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2007). **Strategic management: competitiveness and globalization - concepts and cases** (8th ed). Ohio: Thomson/ South Western.
- Hughes, R., and Beatty, K. (2005). **Becoming a strategic leader: your role in your organizations enduring success** (27th ed.). San Francisco: John Wiley and Sons.
- Ireland, R., and Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**, **13**(1), 43-57.
- Jooste, C., and Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African

- strategic leaders, **Southern African Business Review**, **13**(3), 51-68.
- Kantamara, P., and Vactham, V. (2014). Single-loop vs. double-loop learning: an obstacle or a success factor for organizational learning. **International Journal of Education and Research**, **(2)7**, 55- 62
- Kitonga, D., Bichanga; W., and Muema, B. (2016). Strategic leadership and organizational performance in not-for-profit organizations in nairobi county in kenya. **International Journal of Scientific & Technology Research**, **5**, 17-27.
- Lee, Y., and Chen, S. (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**. In Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia (pp. 1027-1032).
- Mahdi, O., and Almusafir, M. (2013). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *procedia - Social and Behavioral Sciences*, **129**, 289 – 296.
- Mason, J. (1986). Developing strategic thinking. **Long Range Planning**, **19**(3), 22- 72.
- Pisapia, J. (2009). **The strategic leader - new tactics for a globalizing world**. North Carolina: IAP.
- Quist, H. (2009). A credible leader for turbulent times: examining the qualities necessary for leading into the future. **Journal of Strategic Leadership**, **2**(1), 1-12.



Towill, D. (2008). Leadership in the NHS: what can hospitals learn from Gerry Robinson—the programme? **Leadership in Health Services**, **21**(2), 79-86.

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

Yasin, M.; Tahir, L. M. (2013). Strategic leadership actions and success of leaders in Malaysian and American universities. **International Journal of Humanities and Social Science Invention**, **2**, 25-30.

## الملاحق

---

- الدراسة الاستطلاعية
- الأداة في صورتها الأولية
- قائمة محكمي أداة الدراسة
- الأداة في صورتها النهائية
- قائمة محكمي التصور المقترح
- رسالة تسهيل مهمة باحث

## ملحق (١)

### نتائج الدراسة الاستطلاعية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تعمل المديرية على بناء رؤية إستراتيجية تجسد توجهها ومستقبلها المتوقع	٢,٤٣	١,٠٠٦
٢	تستخدم المديرية الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة	٢,٦٣	١,٠٦٦
٣	لدى المديرية اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة	٢,٢٧	١,١٧٢
٤	توجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات	٢,٨٧	١,٠٠٨
٥	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة تراعي احتياجات الموظفين	٢,٧٠	١,٢٦٤
٦	تهتم المديرية بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل	٢,٩٠	١,٢٦٩
٧	تهتم المديرية بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين	١,١٧	٠,٩٥١
٨	يوجد لدى المديرية دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به المؤسسة	٢,٥٣	١,٠٧٤
٩	يتم التأكد من انسجام الأهداف الإستراتيجية والأداء الفعلي	٢,٣٧	٠,٩٦٤
١٠	يوجد في المديرية نظام رقابي للتحقق من الأداء	٢,٦٣	١,٠٦٦
١١	توجد وحدة أو دائرة مستقلة تتابع عملية الرقابة في المديرية	٢,٤٣	١,١٦٥
١٢	يستطيع العاملون في المديرية أخذ المبادرات باستقلالية	٢,٤٠	١,٠٠٣
١٣	تشجع المديرية على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات	٢,٧٠	١,١١٢
١٤	تقوم المديرية بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل	٢,١٧	١,١٤٧
١٥	تعمل المديرية على استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة	٢,٤٣	١,١٠٤

## ملحق (٢)

### الاستبانة في صورتها الأولية

سلطنة عمان

جامعة السلطان قابوس

قسم الأصول والإدارة التربوية

الفاضل/ الفاضلة..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة عنونها " تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء نموذج Hitt " والتي تهدف إلى معرفة واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية في المديريات، التي تعرف بأنها: "القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي عند الضرورة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وتستخدم الدراسة الاستبانة المرفقة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

تمثل العبارات ممارسات القيادة الإستراتيجية، لذا ترحو الباحثة التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، باختيار الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل فقرة من الفقرات الواردة، للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

---

أولاً: البيانات الشخصية:

---

النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى

---

المسمى الوظيفي: .....

---

مكان العمل: دائرة: ..... قسم: .....

---

الخبرة العملية: سنوات .....

---

العمر: سنوات .....

---

المؤهل الأكاديمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه  غير ذلك

---

المحافظة التعليمية:  مسقط  الداخلية  شمال الباطنة  جنوب الشرقية  ظفار

---

عدد الدورات الإدارية التي التحقت بها: .....

---

ثانياً: فقرات الاستبانة

م	الفقرة	درجة الممارسة				
		٥	٤	٣	٢	١
<b>المحور الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي</b>						
١	تقوم المديرية بتطوير رؤية إستراتيجية تجسد التوجه المستقبلي المتوقع					
٢	لدى المديرية خطة إستراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة					
٣	تستخدم المديرية الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة					
٤	لدى المديرية تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية					
٥	تمتلك المديرية الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة					
٦	ترتبط خطط التطوير المؤسسي بالاحتياجات الراهنة والمستقبلية					
٧	تساعد المديرية العاملين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمؤسسة					
٨	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي					
٩	تدرك المديرية أهمية إعداد قيادات بديلة، وتضعه كهدف استراتيجي لها.					
١٠	تشجع المديرية القيادات الشابة على تقلد المناصب القيادية					
١١	تشارك المديرية جميع مستوياتها الإدارية في صياغة الإستراتيجية ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية					
١٢	تعطي المديرية صلاحيات واضحة لقيادات الصف الثاني، وتفويضهم للعمل من موقع المسؤولية					
١٣	تميل المديرية إلى مبدأ اللامركزية في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الأقل					
١٤	تواجه المديرية صعوبات تحول دون تحقيق ما تطمح إليه في المستقبل					
١٥	تعمل المديرية على توضيح العلاقة بين الإدارات والأقسام					
<b>عبارات أخرى ممكن إضافتها:</b>						

م	الفقرة	درجة الممارسة				
		١	٢	٣	٤	٥
<b>المحور الثاني: استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها</b>						
١٦	تعمل المديرية على استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة					
١٧	للمديرية عوامل نجاح مميزة (بشرية أو تكنولوجية)					
١٨	يتم التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المميزة					
١٩	لدى المديرية اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة					
٢٠	تولي المديرية أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين					
٢١	توجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات					
٢٢	تعمل المديرية مع العاملين على ابتكار رؤية مشتركة للعمل المؤسسي					
٢٣	تساعد المديرية العاملين على توقع الفرص لتوظيفها في تحقيق النجاح المؤسسي					
٢٤	تؤثر المديرية على العاملين لصناعة التغيير					
٢٥	تستفيد المديرية من المعرفة المتراكمة في الأعمال المؤسسية					
٢٦	تشجع المديرية الإداريين على قيادة العمل بشكل إبداعي بعيدا عن التقليد					
٢٧	تسعى المديرية إلى الاستفادة من الخبرات العملية المتوافرة لدى العاملين بها					
٢٨	تعطي المديرية جهود التنمية البشرية والتدريب مضمون استراتيجي يلبي حاجات التعلم المؤسسي					
عبارات أخرى ممكن إضافتها:						

م	الفقرة	درجة الممارسة				
		١	٢	٣	٤	٥
<b>المحور الثالث: تطوير وتنمية رأس المال البشري</b>						
٢٩	توفر المديرية فرص النمو المهني للعاملين					
٣٠	تشجع المديرية العاملين على أن يصبحوا قادة استراتيجيين					
٣١	تساعد المديرية موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر					
٣٢	تسعى المديرية على توظيف الأفراد ذوي المهارات المختلفة					
٣٣	تعمل المديرية على التخفيف من حالات الإحباط الناتجة عن الفشل في الإنجاز لدى الموظفين					
٣٤	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة تراعي احتياجات الموظفين					
٣٥	تكافئ المديرية الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي					
٣٦	تهتم المديرية بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل					
٣٧	تهتم المديرية بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين					
٣٨	تمنح المديرية العاملين السلطة اللازمة لإنجاز الأعمال وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين)					
٣٩	القيادة العليا في المديرية تمتلك خبرات ومهارات وقدرات متنوعة					
٤٠	تهتم المديرية بالدراسات والبحوث التطويرية في المؤسسة					
٤١	تملك المديرية كفاءات بشرية يمكنها أن تساهم في تطوير أداء إن تم استثمارها بشكل جيد					
٤٢	تقوم المديرية بإشراك العاملين في وضع الأهداف التنظيمية					
٤٣	تعتمد المديرية خطط تدريبية للقيادات الواعدة من خلال ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي					
عبارات أخرى ممكن إضافتها:						



م	الفقرة	درجة الممارسة				
		١	٢	٣	٤	٥
<b>المحور الرابع: المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:</b>						
٤٤	تضع المديرية السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية العمل					
٤٥	تحدد المديرية الأطر الزمنية لإنجاز المهام والأعمال					
٤٦	ترى المديرية ضرورة تفويض الصلاحيات لزيادة كفاءة العاملين وتوثيق العلاقات					
٤٧	تخصص المديرية الموارد والتجهيزات اللازمة لتسهيل عمل العاملين بها					
٤٨	تتأكد المديرية من إتباع العاملين القواعد وإجراءات العمل المؤسسي					
٤٩	تشجع المديرية العاملين على الجرأة واتخاذ المبادرة في العمل					
٥٠	تشجع المديرية العاملين على إحداث التغيير في طرق أداء العمل					
٥١	يؤمن المديرية بمبدأ الإحلال الوظيفي وتتنشر القناعة بين العاملين فيها					
٥٢	تستخدم المديرية أسلوب المنافسة البناء بين الإدارات لرفع الأداء					
٥٣	تشجع المديرية على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات					
٥٤	تسعى المديرية لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي المؤسسة والإدارة					
٥٥	يوجد في المديرية وصف وظيفي ومهام محددة لكل موظف بشكل واضح					
٥٦	يوجد في المديرية نظام إداري واضح ومعمول به بين مستويات الإدارة					
٥٧	تتبنى المديرية ثقافة تنظيمية قائمة على الأفكار الجديدة والإبداع					
٥٨	تهتم المديرية بإشاعة روح الفريق والعمل الجماعي					
عبارات أخرى ممكن إضافتها:						

م	الفقرة	درجة الممارسة				
		١	٢	٣	٤	٥
<b>المحور الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية</b>						
٥٩	تسعى المديرية إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الإستراتيجية المتبعة					
٦٠	يوجد لدى المديرية دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به المؤسسة					
٦١	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء تأدية العمل					
٦٢	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال قيادته الأخلاقية					
٦٣	تقوم المديرية بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل					
٦٤	تتبنى الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية في المديرية					
٦٥	تركز المديرية على وضع ونشر معايير أخلاقية للموظفين في إطار الأهداف التنظيمية					
٦٦	تعزز المديرية روح المبادرة والمشاركة لدى كافة المستويات الإدارية فيها					
٦٧	تهتم المديرية بسيادة علاقات الود والاحترام بين العاملين					
٦٨	تعتمد المديرية على العدالة في التعامل مع الموظفين					
عبارات أخرى ممكن إضافتها:						

م	الفقرة	درجة الممارسة				
		١	٢	٣	٤	٥
<b>المحور السادس: إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية</b>						
٦٩	يتم التأكد من انسجام الأداء الفعلي والأهداف الإستراتيجية					
٧٠	يوجد في المديرية نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي					
٧١	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة					
٧٢	توجد وحدة أو دائرة مستقلة تتابع عملية الرقابة في المديرية					
٧٣	تعطي المديرية جزء من عملية الرقابة الداخلية للإدارات والأقسام التابعة لها					
٧٤	هناك مراجعة إستراتيجية سنوية في المؤسسة					
٧٥	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها مستقبلاً					
٧٦	تقوم المديرية بمراقبة الأحداث والمواقف الطارئة وتأثيرها على استراتيجيتها ومدى استعداد المؤسسة للاستجابة بها والتكيف معها					
٧٧	تعمل المديرية للاتجاه نحو الإدارة اللامركزية في بعض القرارات الإدارية المؤسسية					
٧٨	يتم تقييم أداء العاملين بالمديرية بشكل مستمر					
٧٩	تعمل المديرية على الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل					
٨٠	تهتم المديرية بتطبيق الرقابة على جميع العاملين					
عبارات أخرى ممكن إضافتها:						

مع جزيل الشكر والامتنان

### ملحق (٣)

#### قائمة محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
١	أحمد بن سالم بن جمعان الراعي	مشرف/ دائرة تنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم/ ظفار
٢	حسام الدين السيد محمد	أستاذ مساعد/ كلية التربية	جامعة نزوى
٣	خلف بن مرهون بن خلف العبري	أستاذ مساعد/ كلية التربية	جامعة السلطان قابوس
٤	رجب بن علي بن عبيد العويسي	خبير الدراسات الاجتماعية والتعليمية	مجلس الدولة
٥	زهور بنت عبد الرضا بن جمعة اللواتية	مشرف أول/ دائرة تطوير الأداء المدرسي	وزارة التربية والتعليم/ مسقط
٦	شريفة بنت عبد الله بن علي اليافعية	مدير مساعد/ دائرة تنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم/ ظفار
٧	صالحة عبد الله يوسف عيسان	أستاذ دكتور/ كلية التربية	جامعة السلطان قابوس
٨	عايدة بنت بطي بن راشد القاسمية	أستاذ مساعد/ كلية التربية	جامعة صحار
٩	عبد القادر محمد عبد القادر السيد	أستاذ/ مناهج وطرق تدريس	جامعة ظفار
١٠	عدنان بن سيف بن حمد الوحشي	رئيس قسم/ ضبط الجودة	وزارة التربية والتعليم/ الظاهرة
١١	عزام أحمد عبد النبي	أستاذ مساعد/ كلية التربية	جامعة السلطان قابوس
١٢	علي خميس علي	أستاذ مساعد/ كلية التربية	جامعة نزوى
١٣	غانم بن سالم بن علي المشيخي	رئيس قسم/ دائرة تنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم/ ظفار

م	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
١٤	فاطمة بنت محمد بن أحمد الكاف	أستاذ مساعد/ كلية التربية	جامعة السلطان قابوس
١٥	فهد بن حمد بن سيف الرحبي	مشرف أول/ دائرة تطوير الأداء المدرسي	وزارة التربية والتعليم/ مسقط
١٦	محمد بن عبد الرحمن بن علي بالخير	رئيس قسم/ دائرة تنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم/ ظفار
١٧	محمد عبد الحميد لاشين	أستاذ مشارك/ كلية التربية	جامعة السلطان قابوس
١٨	نبيلة بنت فائل بن عوض بيت تاروت	مشرف/ دائرة تنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم/ ظفار
١٩	نرجس بنت جعفر بن عبد الخالق اللواتية	عضو تخطيط تربوي	وزارة التربية والتعليم/ مسقط

## ملحق (٤)

### الاستبانة في صورتها النهائية

سلطنة عمان

جامعة السلطان قابوس

قسم الأصول والإدارة التربوية

الفاضل/ الفاضلة.....المحترم/

المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، ونظراً لطبيعة البحث العلمي الميداني، تقوم الباحثة بدراسة عنوانها " تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان " والتي تهدف إلى معرفة واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية في المديريات، وتعرّف القيادة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: قدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية واضحة طويلة الأجل، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، والعمل مع الآخرين لتنفيذ الإستراتيجية، وتوفير رقابة تنظيمية متوازنة، من أجل تحقيق الميزة التنافسية بمديريات التعليم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ولجمع البيانات اللازمة لهذا البحث تستخدم الباحثة الاستبانة المرفقة المكونة من ٦ ستة أبعاد موزعة على ٦٠ فقرة، وتستهدف جميع العاملين بالمديرية ما عدا مديري الدوائر ورؤساء الأقسام.

وإيماناً بأهمية موضوع الدراسة، وأثره في تطوير مؤسسات الوطن، ترحو الباحثة التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، باختيار الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل فقرة من الفقرات الواردة، للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن اللواتية

٩٩٠٠١٧٢١

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس:	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> انثى			
المؤهل الأكاديمي:	<input type="radio"/> دبلوم	<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> ماجستير	<input type="radio"/> دكتوراه	
المحافظة التعليمية:	<input type="radio"/> مسقط	<input type="radio"/> الداخلية	<input type="radio"/> ش الباطنة	<input type="radio"/> البريمي	<input type="radio"/> ظفار
المسمى الوظيفي:	.....				
مكان العمل (دائرة/ قسم):	<input type="radio"/> التقويم التربوي	<input type="radio"/> التنسيق والمتابعة	<input type="radio"/> مكتب الإشراف التربوي	<input type="radio"/> الكشافة والمرشدات	<input type="radio"/> المشاريع والصيانة
	<input type="radio"/> تنمية الموارد البشرية	<input type="radio"/> الشؤون القانونية	<input type="radio"/> أمن المديرية	<input type="radio"/> خدمات المراجعين	<input type="radio"/> تقنية المعلومات
	<input type="radio"/> الشؤون المالية	<input type="radio"/> الشؤون الإدارية	<input type="radio"/> التوجيه المهني	<input type="radio"/> العلاقات العامة والإعلام التربوي	<input type="radio"/> ضبط الجودة
	<input type="radio"/> ضبط الجودة	<input type="radio"/> تخطيط الاحتياجات التعليمية			

ثانياً: فقرات الاستبانة

الجزء (أ):

م	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
<p>المحور الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي، ويقصد به: صياغة رؤية ورسالة المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية</p>				
١	يتوافر لدى المديرية خطة إستراتيجية تتضمن الرؤية المنشودة			
٢	تقوم المديرية بتطوير رؤيتها الإستراتيجية بناء على رؤية الوزارة			
٣	تشرك المديرية جميع مستوياتها الإدارية في صياغة الإستراتيجية			
٤	تساعد المديرية العاملين على فهم الرؤية المستقبلية للمؤسسة			
٥	تستخدم المديرية الرؤية كدليل عمل لجميع جوانب المؤسسة			
٦	تستثمر المديرية الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية			
٧	تعمل المديرية على التعامل مع التهديدات الخارجية للحد من أخطارها			
٨	تواجه المديرية صعوبات تحول دون تحقيق رؤيتها			
٩	تعمل المديرية على اتخاذ القرارات في ضوء الرؤية الجديدة			
١٠	تستفيد المديرية من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير خططها			

المحور الثاني: استثمار القدرات الإستراتيجية والمحافظة عليها، وتشير إلى: موارد المؤسسة وقابليتها التي



تعد مصدرا لميزتها التنافسية

م	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	تستخدم المديرية استراتيجيات لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة			
٢	يتوافر لدى المديرية موارد وإمكانات تساعد على التنافس والتميز			
٣	تعتمد المديرية مبدأ الكفاءة عند التوظيف والترقية (الوظيفية)			
٤	تحفز المديرية الكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة			
٥	تولي المديرية أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين			
٦	تشجع المديرية القيادات ذوي الكفاءة على تقلد المناصب القيادية			
٧	تستثمر المديرية الخبرات العملية المتوفرة لدى العاملين بها			
٨	توجه المديرية القيادات لصناعة التغيير			
٩	تضع المديرية أهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي لها			
١٠	تشجع المديرية الإداريين على قيادة العمل بشكل إبداعي			

المحور الثالث: تطوير وتنمية رأس المال البشري، ويقصد به: مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات

تسهم في زيادة القيمة المضافة للمؤسسة

م	الفقرة	درجة	درجة	درجة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	توفر المديرية فرص التنمية المهنية لجميع العاملين			
٢	تساعد المديرية موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر			
٣	تسعى المديرية إلى توظيف الأفراد ذوي المهارات المتنوعة			
٤	تعمل المديرية على التخفيف من حالات الإحباط الناتجة عن الاخفاق في الإنجاز			
٥	تنظم المديرية دورات تدريبية متنوعة وفقاً لاحتياجات العاملين			
٦	تكافئ المديرية العاملين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء الوظيفي			
٧	تعمل المديرية على تهيئة وإعداد قادة مستقبليين			
٨	تمنح المديرية العاملين السلطة اللازمة لإنجاز الأعمال وإثبات القدرات (تمكين العاملين)			
٩	تعمل المديرية على إكساب كوادرها القيادية العديد من الخبرات والمهارات المتنوعة			
١٠	تشجع المديرية العاملين للقيام بالدراسات والبحوث التطويرية			
١١	توفر المديرية مناخاً تنظيمياً يساعد على زيادة الثقة بين العاملين			

المحور الرابع: المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، ويقصد به: منظومة القيم والعادات والتقاليد والمعايير

التي تحكم سلوك الأفراد في المؤسسة

م	الفقرة	درجة	درجة	درجة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تضع المديرية السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية العمل			
٢	تحدد المديرية الأطر الزمنية لإنجاز المهام والأعمال			
٣	تعتمد المديرية مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين			
٤	تتأكد المديرية من التزام العاملين للقواعد وإجراءات العمل المؤسسي			
٥	تحتّم المديرية العاملين على إحداث التغيير في طرق أداء العمل			
٦	تطبق المديرية مبدأ الإحلال الوظيفي*			
٧	تستخدم المديرية أسلوب المنافسة بين الإدارات لرفع مستوى الأداء بين العاملين			
٨	تعمل المديرية على إيجاد خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات			
٩	تسعى المديرية لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي المؤسسة			
١٠	تتبنى المديرية ثقافة تنظيمية قائمة على الأفكار الجديدة والإبداع			
١١	تعمل المديرية على نشر روح الفريق والعمل الجماعي			
* ايجاد الشخص البديل المناسب الذي يمكنه أن يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حال انتقاله أو تقاعده.				

المحور الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتشير إلى: المبادئ الأساسية التي تحكم عملية

التفاعل بين الأفراد داخل وخارج المؤسسة				
م	الفقرة	درجة	درجة	درجة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	تسعى المديرية لغرس القيم والقناعات التي تتسجم مع الإستراتيجية المتبعة			
٢	تُلزم المديرية العاملين باتباع المعايير الأخلاقية أثناء تأدية العمل			
٣	يمثل المدير قدوة للعاملين من خلال سلوكه الأخلاقي			
٤	تقوم المديرية بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل			
٥	تعمل المديرية على إيجاد بيئة عمل تتسم بالأمانة واحترام العاملين			
٦	تركز المديرية على وضع ونشر معايير أخلاقية للعاملين			
٧	تعتمد المديرية على العدالة في التعامل مع العاملين			
٨	تقوم المديرية بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية			

المحور السادس: إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية، ويقصد به: الإجراءات والتدابير التي يعتمدها

القائد للمحافظة على نشاطات المنظمة

م	الفقرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	تطبق المديرية نظام واضح للمتابعة والمراقبة على جميع العاملين			
٢	تقيس المديرية الأداء الفعلي وفقاً لأهدافها الإستراتيجية			
٣	يوجد في المديرية نظام رقابي للتحقق من أداء العمل وفقاً للنظام الرقابي المالي			
٤	توجد في المديرية وحدة أو دائرة مستقلة تقوم بعملية الرقابة			
٥	تطبق الإدارات والأقسام التابعة للمديرية الرقابة الذاتية في أداء العمل			
٦	تستخدم المديرية أنظمة رقابية لتصحيح الانحرافات غير المرغوب فيها			
٧	يوجد لدى المديرية سياسة واضحة للاستفادة من الأخطاء			
٨	تقوم المديرية بمراقبة الأحداث والمواقف الطارئة للحد من تأثيرها على تطبيق الإستراتيجية			
٩	يتوافر لدى المديرية الاستعداد للتكيف والاستجابة للأحداث والمستجدات			
١٠	توفر المديرية للعاملين بيئة ملائمة لأداء العمل باستقلالية			

الجزء (ب): من وجهة نظرك:

ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان؟

.....

.....

.....

.....

ما مقترحاتك لمعالجة تلك التحديات إن وجدت؟

.....

.....

.....

.....

شاكرين لكم تعاونكم المثمر

## ملحق (٥)

### قائمة محكمي التصور المقترح

م	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
١	حمد بن عبد الله بن حمد البوسعيدي	رئيس قسم/ دائرة المدارس الخاصة	وزارة التربية والتعليم/ جنوب الباطنة
٢	رجب بن علي بن عبيد العويسي	خبير الدراسات الاجتماعية والتعليمية	مجلس الدولة
٣	زاهر بن بدر بن علي الغسيني	أستاذ مساعد/ كلية الآداب والعلوم الاجتماعية	جامعة السلطان قابوس
٤	سيف بن ناصر بن سيف العزري	مشرف أول/ دائرة تنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم/ الظاهرة
٥	شريفة بنت عبد الله بن علي اليافعية	مدير مساعد/ دائرة تنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم/ ظفار
٦	صالح بن أحمد بن سيف البوسعيدي	أستاذ مساعد/ كلية التربية	جامعة السلطان قابوس
٧	عبد الرحمن بن سالم بن علي البلوشي	مدرب مادة	وزارة التربية والتعليم/ شمال الباطنة
٨	عدنان بن سيف بن حمد الوحشي	رئيس قسم/ ضبط الجودة	وزارة التربية والتعليم/ الظاهرة
٩	علي بن هلال بن مبارك المقبالي	مدير مساعد/ دائرة الشؤون الإدارية	وزارة التربية والتعليم/ جنوب الباطنة
١٠	نجلاء بنت عبد الخالق بن عبد الله ناجواني	مشرف/ دائرة تنمية الموارد البشرية	وزارة التربية والتعليم/ مسقط

## ملحق (٦)

### رسالة تسهيل مهمة باحث

Sultan Qaboos University

College of Education  
Dean's Office



جامعة السلطان قابوس

كلية التربية  
مكتب العميد

التاريخ: ٢٠١٨/١/٣٠ م

المحترمة

الفاضلة الدكتورة/ سعاد بنت مبارك الفورية  
مديرة المكتب الفني للدراسات والتطوير  
وزارة التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة/ فاكهة بنت عبدالرضا بن محسن اللواتية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد ..

تود الطالبة/ فاكهة بنت عبدالرضا بن محسن اللواتية - طالبة دراسات عليا ماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية جمع بيانات وتطبيق ميداني لدراستها المعنونة ب:

"تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء نموذج هيت (HITT)"

وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية. نرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات وتطبيق الأداة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...



أ.د. عدنان سليم العابد  
مساعد العميد للدراسات العليا والبحث العلمي