



البحث الخامس

**درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة
الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين
في محافظة مسقط**

إعداد:

أ. ماجد بن علي بن خميس الكلباني

طالب ماجستير في الجامعة العربية المفتوحة
سلطنة عمان

الإشراف

د. حمد هلال ناصر البجمدي

استاذ مساعد إدارة تربوية
الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان

د. زليخا بنت ساعد بن محمد المنوري

أستاذ القيادة التربوية المساعد
الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان



درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة مسقط

أ. ماجد بن علي بن خميس الكلباني

طالب ماجستير في الجامعة العربية المفتوحة
سلطنة عمان

الإشراف

د. حمد هلال ناصر البحمدي

استاذ مساعد إدارة تربوية
الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان

د. زليخا بنت ساعد بن محمد المنوري

أستاذ القيادة التربوية المساعد
الجامعة العربية المفتوحة سلطنة عمان

• المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم بناء أداة مكونة من (٢٧) وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (٢٤٩) من المعلمين الأوائل بمحافظة مسقط . اسفرت نتائج الدراسة إن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط جاءت متوسطة وعلى النحو التالي: مجال التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى ثم مجال الضوابط التنظيمية، وجاء مجال الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة، وحل في المرتبة ما قبل الأخيرة مجال الموارد البشرية، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال الممارسات الاخلاقية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات باستثناء التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية وجاءت الفروق لصالح الإناث، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) تعزى لأثر متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات. الكلمات المفتاحية: ممارسة، القيادة الاستراتيجية.

*practice of government school principals of Strategic**Leadership in Muscat governorate**Majid in Ali Khamis Al-Kalbani***Abstract**

This study aims to the degree of practice of government school principals of Strategic Leadership in Muscat governorate. to achieve the goals an instrument was constructed including (٢٧) items The validity and reliability of the questionnaire were checked following reasonable method. It was applied on a random sample consisted of (٢٤٩) senior teachers in Muscat governorate. The researchers recommended that The degree of practice of government school principals of Strategic in Muscat governorate is average as follows: The field of strategic orientation came in first place, followed by the field of regulatory controls. The field of organizational culture came in third place, the field of human resources came in second to last place, and the field of ethical practices came in last place. The results also show that there is no significant difference in level: $\alpha \leq 0.05$ attributed to the variable of gender, in all areas except strategic orientation and organizational culture, the differences were in favor of females. The results also show that there is no significant difference in level: $\alpha \leq 0.05$ attributed to the variable of gender academic qualification and years of experience.. It also recommended disseminating the culture of strategic leadership among school principals and training them to apply its principles and methods in managing crises and critical situations to become a practiced behavior. It also recommended selecting school principals at all levels of education according to specific conditions that focus on leadership standards.

Key words: *practice. Strategic Leadership*

• المقدمة :

تتميز المؤسسات التربوية في الوقت الحالي بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد؛ نتيجة للتغيرات المتسارعة التي أصبحت من أبرز ملامح القرن الحادي والعشرين تلك التغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات، وتأتي الاستجابة لهذه التغيرات متفاوتة ومتباينة كما وكيفا من مؤسسة تربوية الى اخرى. ولما كان التعليم هو بداية التقدم الحقيقي فقد جعلته الدول المتقدمة في أولويات برامجها وسياستها، وامام تلك التحديات لا بد للقيادات التربوية من الاهتمام بالمستقبل، الذي تعايشه وتكيف معه ، والاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة لها، وتبني استراتيجيات قيادية استراتيجية، التي لها الدور البارز في تحقيق الكفاءة المؤسسة لها، ويتطلب من هذه القيادات استخدام اساليب ونماذج قيادية تمكنها من الاستمرار والنمو في ممارسة أنشطتها بكفاءة وفاعلية، وتعد القيادة الاستراتيجية من الأساليب القيادية الحديثة التي تستطيع جعل هذه المؤسسات قادرة على تطوير خدماتها ورفع جودتها؛ وصولاً الى تطوير الأداء الوظيفي للعاملين فيها في بيئة تعليمية سمتها التغير المستمر (اللواتية واخرون، ٢٠٢١).

إن اختلاف القادة التربويين في ممارستهم الإدارية وتسيير شئون مؤسساتهم ناتج عن اختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية وأساليبها، وقد يعود ذلك إلى اجتهاداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية وطباعهم الاجتماعية، فالقيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد والتابعين مع اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومروؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم مما يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها وأنواعها (النقيب، ٢٠٢٠).

وتعد القيادة الاستراتيجية من الأمور الأساسية في الإدارة المدرسية، ولها أهمية بالغة الأثر في تطوير المنظومة التعليمية بكافة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، حيث تواجه العديد من المدارس تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر المتنوعة التي تفرض عليها تطوير قدراتها واحداث تغييرات مستمرة تواكب طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة وطبيعة البيئة التنافسية؛ وهذا يتطلب قيادة ذات رؤية استراتيجية، وقدرة بما يكفل تحقيق النمو المهني

المستمر (الزهراني، ٢٠١٨). ويعد بناء مديري المدارس كقادة استراتيجيين أمر بالغ الأهمية لنجاحها وتميزها، ولتنمية المقدرات الاستراتيجية لإعداد مواردها البشرية خاصة المعلمين، والقائد الاستراتيجي لديه القدرة على قيادة المعلمين والتأثر فيهم والتصرف بشجاعة من ادواره التي تتمثل في: مراقبة تنفيذ المهام، وتعرفه الى أداء المعلمين، وإرساء الثقافة التنظيمية للمدرة مما يساعد المعلمين على تنفيذ الاستراتيجيات، ان يكون نموذجاً يحتذى به من خلال ممارسته الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية، ودوره في قيادة التغيير ومواجهة الظروف المتغيرة والتصدي للمشكلات (2013 Thompson & Strickand).

ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية الى انها دائماً ما تكون مصدر الابتكارات في المدرسة، فكلما زاد القدرة الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية في المدرسة زاد احتمال تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، اذ تساهم ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس في زيادة مرونة العلاقات المبنية على الود والاحترام بين المعلم والقائد من جهة، وبين المعلم وزملائه في المدرسة من جهة أخرى، كما تزيد القيادة الاستراتيجية من مقدرة القائد على تحفيز المعلمين وزيادة ثقتهم بأنفسهم من خلال اشراكهم في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية، والعمل على اكسابهم الخبرات والمهارات التعليمية اللازمة والاهتمام بجميع مقترحاتهم وافكارهم الابتداعية التي تصدر عنهم وتبنيها، والعمل على تطويرها وتطبيقها، مما يعمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعليمية والحفاظ على جودتها (O,Connor,2018؛ عقابة، ٢٠١٧).

• الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات بطريقة علمية منهجية، متسلسلة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

كما هدفت دراسة (القحطاني، ٢٠١٨) معرفة دور القيادة الاستراتيجية بالمدارس في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين.. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت أداة البحث في استمارة استبيان. تكونت عينة البحث من (٤٧) من مديري المدارس بدولة الإمارات العربية المتحدة. جاءت أهم

النتائج مؤكدة على وجود علاقة معنوية بين توفر مقومات القيادة الاستراتيجية بالمدارس وبين تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين بدولة الإمارات العربية المتحدة، ووجود علاقة انحدارية بين مقومات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وبين تنمية مهارة الأصالة الإبداعية للمعلمين.

كما هدفت دراسة فوك، سيدهو (FOOK & Sidhu, ٢٠١٩) الى الكشف عن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ماليزيا، واستعملت المقابلة والملاحظة الرسمية وغير الرسمية وتحليل الوثائق المدرسية، والملاحظات العفوية، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (٨٧) و (١١٥) طالبا، وأظهرت الدراسة أن نجاح المدرسة يحتاج إلى شراكة كاملة ومشاركات من جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى امتلاكه الرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري المناسب التي تعد من مميزات القيادة الفاعلة. وأظهرت النتائج أن من مميزات القائد المتميز التشاركية، والديمقراطية، والتعاونية، ومنح الآخرين مسؤولية القيادة.

سعت دراسة (عبد المولى، ٢٠٢٠) إلى وضع تصور مقترح لتفعيل القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمحافظة الشرقية. واستخدم المنهج الوصفي. وقد توصل البحث إلى مجموعة نتائج، منها ما أكد على أن تطوير التعليم ضرورة مجتمعية ولا بد من تحقيقها، والتعليم بصفة عامة هو مفتاح النهوض ومفتاح التقدم وسبب نهضة المجتمعات وتقدمها، وأن تمتع المؤسسات التعليمية بقدر واف من الحرية والاستقلالية له دوره الكبير في نجاح القيادة الاستراتيجية، بجانب أن القيادة أصبحت ضرورية لتطوير الإداري لرفع كفاءة فاعلية المؤسسة ككل من خلال تطوير مهارات العاملين بالمؤسسة، كما أكدت على أهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية باعتباره عموداً أساسياً في المؤسسة.

كذلك أجرى (السعدي، ٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى اقتراح برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ولتحديد الاحتياجات التدريبية تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ حيث

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن والبالغ عددهم (١٢٧٠) مديرا ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت (٣٢٠) مديرا ومديرة من المدارس الثانوية في الأردن، ولتحديد الاحتياجات التدريبية أعدت الباحثة أداة الدراسة، وهي استبانة تكونت من (٣٩) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها، موزعة على أربعة مجالات: التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٧). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وتبين وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة وذلك على جميع المجالات ولصالح الخبرة أقل من (١٠) سنوات، وتبين وجود فروق تعزى لأثر الإقليم وعلى جميع المجالات ولصالح إقليم الشمال.

كما هدفت دراسة (الرقاد، ٢٠٢٠) التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراسة وهما: أداة القيادة الاستراتيجية، وأداة القدرة التنافسية وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وقد تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تكونت عينة الدراسة من (١٦٩) مساعدا ومساعدة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٧)، وأن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق القدرة التنافسية وقد بلغت (٠.٩٤٣). وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخدمة، في حين هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة (ماجستير فأعلى).

بينما هدفت دراسة بخش واقبال وناز (Bakhsh & Iqbal, 2021) الى التعرف على ممارسة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في المدارس الحكومية في مدينة خيبر بختونخوا ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة ، وبعد التحقق من صدقها وثباتها طبقت على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (١١٤) مدير. أظهرت نتائج الدراسة ان ممارسات القيادة المدرسية الاستراتيجية وأداء المعلمين ساهم في تحقيق التميز التنظيمي، وان هذه الممارسات من قبل الإدارة المدرسية والمعلمين هي المؤشرات المهمة على التميز التنظيمي.

هدفت دراسة (اللواتية وآخرون، ٢٠٢١) الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال الوقوف على درجة ممارسة مديري مدارس السلطنة للقيادة الاستراتيجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت استبانة مكونة من أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس المحافظات التعليمية: مسقط، والبريمي، وظفار. وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٢٠) عضواً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية: أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية عالية في جميع أبعاد الدراسة.

وهدف دراسة (أبو الوفا وآخرون، ٢٠٢١) التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالقيادة الاستراتيجية، وتقسيمها إلى خمسة أبعاد هي

(الممارسات الأخلاقية، قيادة موارد المدرسة، الضوابط التنظيمية المتوازنة، القيادة التنظيمية الفعالة، التوجه الاستراتيجي)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين مرتفع، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة، الجنس، والمؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة (المزروعي، ٢٠٢٢) إلى قياس درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للعام الدراسي (٢٠٢٠)، والبالغ عددها (٩٧٣) معلمة حيث قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٣٥٧) معلمة من مجتمع الدراسة الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للملائمة لموضوع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد قامت الباحثة بتفريغ البيانات وتحليل استجابات أفراد العينة من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي ٣.٥٦ وبوزن نسبي ٢١.٧١٪، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت لدى القيادات المدرسية في ممارسات تنمية وتطوير رأس المال البشري والمحافظة عليها.

كما هدفت دراسة (سعدي واخرون، ٢٠٢٣) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى المشرفين التربويين العرب في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من المشرفين والمديرين والمعلمين، اشتملت العينة على (٢٧٣) مستجيباً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين كانت كبيرة، كما أظهرت أن مستوى الأداء المهني للمعلمين كان كبيراً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المشرفين التربويين لقيادة الاستراتيجية والأداء المهني للمعلمين.

كذلك هدفت دراسة (الجازع، ٢٠٢٣) الى التعرف على واقع القيادة الفعالة (الرؤية الاستراتيجية، التخطيط، التأثير، التقويم) بمدارس التعليم بمنطقة عسير، كما هدفت التعرف على مستويات متطلبات تطوير قادة المدارس (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات الفنية، المتطلبات المادية والبشرية) في ضوء معايير القيادة الفعالة، كذلك التعرف على مستوى الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس (التدريب، إعداد الخطة، الاتصال الفعال مع العاملين)، ولتحقيق أهداف البحث فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك فقد كانت الاستبانة هي أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٥) من قائدات المدارس في منطقة عسير، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى تطبيق القيادة الفعالة (الرؤية والاستراتيجية، التخطيط، التأثير، التقويم) جاء بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج أن مستوى متطلبات تطوير قادة المدارس (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات الفنية، المتطلبات المادية والبشرية) في ضوء معايير القيادة الفعالة كان بدرجة مرتفعة، وكان مستوى الموافقة على الآليات المقترحة لتطوير أداء قادة المدارس (التدريب، إعداد الخطة، الاتصال الفعال مع العاملين) في ضوء معايير القيادة الفعالة قد جاء بدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة (الشرعي ومهدي، ٢٠٢٣) إلى تحديد درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر رؤساء الأقسام بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات، حيث تكونت العينة النهائية للدراسة من (٦٤) رئيس قسم من العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى مديري الدوائر جاءت في المدى المتوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسات القيادة الاستراتيجية طبقاً لاختلاف الجنس أو الخبرة لدى عينة الدراسة.

هدفت دراسة الحوري (٢٠٢٣) إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم تطوير

استبانة عن القيادة الاستراتيجية مكونة من (٢٣) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتطبيقها على عينة مكونة من (٣٠٢) من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، في حين ظهرت الفروق على متغير سنوات الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة (١٠) سنوات فأكثر.

هدفت دراسة فرج الله و أبو حشيش (٢٠٢٤). إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلميه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة والتي بلغ مقدارها (٤٠٧) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المعلمين الذين يقومون بالتدريس في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية عالية في جميع أبعاد الدراسة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، كما وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا،

• مشكلة الدراسة وإسئلتها

تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية من طبيعة البيئة المدرسية وما تمتاز به من تعقيد وتغير مستمر وتنسيق وتفاعل بين جميع مكوناتها، ولا شك أنها ترتبط ارتباطاً جوهرياً في نجاح أعمالها وإنجاز أهدافها (محمد، ٢٠١١). ويتحدد الأداء الوظيفي للمعلمين بمجموعة من المحددات يمكن إيجازها في رغبة المعلمين في العمل وقدرتهم على العمل، وامتلاكهم المهارات الذهنية والحركية لإداء المهمة المطلوبة، ووجود الدافعية لإداء المهمة ومشاركتهم من قبل مديري المدارس في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها ووضع الأهداف

الاستراتيجية واتخاذ القرارات (الجراح، ٢٠٢٤). ولا شك ان القائد الاستراتيجي يتميز بخصائص عقلية تميزه عن غيره من القادة تتمثل في قدرته على الاستبصار والتحليل وإنتاج أفكار إبداعية وتشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية وامتلاكه القدرة على تحديد رغبات المعلمين وميولهم واتجاهاتهم، وقدرته في التأثير عليهم بشكل يحقق الأهداف المرسومة بأقل وقت وجهد وكلفة (مصطفى، ٢٠٢٠).

يعد امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية باعتباره قائدا تربويا أمراً ضرورياً ولا مفر منه في ضوء تطورات العصر المتلاحقة التحديات التي تواجه عمله، كي يكون قادراً على تحفيز الهيئة الإدارية والتعليمية مما يساهم بشكل إيجابي في جودة الاداء المدرسي بصورة ذات كفاءة وفاعلية. لقد جاءت مسودة رؤية عمان (٢٠٤٠) لتؤكد على هذا الامر بهدف وضع توجه استراتيجي يستهدف تعليم شامل قائم على قيادة فاعلة وبحث علمي يقود الى مجتمع معرفي وقدرات وطنية ملهمة ومنافسة.

ورغم حرص وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على أهمية تطوير القيادات المدرسية بما يتماشى مع الرؤية المستقبلية لسلطنة عمان من عقد البرامج التدريبية والدورات المتخصصة لتطوير الممارسات القيادية وإكسابهم المعرفة العلمية والعملية قضي مجال القيادة المدرسية، الا انه مازال هناك بعض جوانب القصور التي قد تقف عائقاً امام ممارسة القيادة الاستراتيجية، ولعل من اهمها: تمسك مديري المدارس بالأنماط التقليدية في عملهم، والتقييد بالروتين السائد ، وتدني في المهارات القيادية ، ووجود قصور في الصلاحيات الإدارية التي تعطى لمديري المدارس خاصة بتحفيز المعلمين، وميل مديري المدارس لاتخاذ قرارات فردية دون مشاركة المعلمين (الهنائي، ٢٠٢٢؛ والجرايدة والمسقري، ٢٠١٨؛ والسناني، ٢٠٢١). وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة مسقط من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في

محافظة مسقط من نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

• أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية الى ما يلي:
- ◀ التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين.
- ◀ التعرف فيما إذا كان هناك فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). من وجهة نظر المعلمين.

• أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:
- ◀ تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الفئة التي تتناولها الدراسة - مديري المدارس - التي تمثل عامل التطوير في المدارس، لما لهم من دور في تحقيق النجاح المدرسي.
- ◀ تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الدراسة - القيادة الاستراتيجية - التي تعد من الدراسات الحديثة التي تتناول موضوعا حيويا، والتي أصبحت تسهم في تطوير العملية التعليمية التعليمية وتنميتها
- ◀ من المأمول ان تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وذلك بتقديم دراسة علمية منهجية من اجل توضيح ممارسات مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين مما يساهم في اعداد خطط وبرامج تدريبية تهدف الى تدريب مديري المدارس وتأهيلهم على مهارات القيادة الاستراتيجية من اجل رفع الكفاءة الإدارية لهم.
- ◀ من المأمول ان تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في اعداد خطط وبرامج تدريبية تهدف الى تدريب مديري المدارس وتأهيلهم من اجل رفع مستوى جودة أدائهم في المدرسة

- ◀ من المؤمل ان تساعد هذه الدراسة مديري المدارس في سلطنة عمان والمعلمين، من حيث ما يقوم به مديري المدارس من ممارسات تنمي الابداع والابتكار وتطور سير العملية التعليمية بكافة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.
- ◀ يؤمل من نتائج هذه الدراسة تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس بمستوى جودة ادائهم، حيث سيسهم ذلك في علاج جوانب الضعف، وتعزيز جوانب القوة.
- ◀ كما يؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى في أنماط القيادة لمديري المدارس تبعاً لنظريات القيادة الأخرى.

• حدود الدراسة ومحدداتها

- سوف تتحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود الآتية:
- ◀ الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط.
- ◀ الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عمان.
- ◀ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمون الأوائل في مدارس محافظ مسقط.
- ◀ الحدود الزمانية: سيتم اجراء هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦ م.

• محددات الدراسة:

- ستحدد نتائج هذه الدراسة من خلال صدق الأداة، ودرجة الثبات المطلوبة فيهما، وفي ضوء موضوعية المستجيبين عند الإجابة على فقرات الأداة المستخدمة في الدراسة.

• متغيرات الدراسة :

• المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية

• التعريفات الإجرائية:

- استخدمت الدراسة مجموعة من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

• **ممارسة:**

الممارسات التي يقوم بها مديري المدارس خاصة التي تتعلق بالتوجهات الاستراتيجية، واستغلال القدرات والمواهب، وتطوير راس المال البشري.

• **القيادة:**

" عملية التأثير المتبادل بين القائد والعاملين معه لتحقيق اهداف مشتركة/ متفق عليها وعلى استراتيجية جيتها وإجراءاتها وطرائق تحقيقها، والامكانات المخصصة لها" (الحارثي، ٢٠١٩).

• **القيادة الاستراتيجية:**

" ممارسات قيادية تركز على التوجه والرؤية الاستراتيجية لتطوير المؤسسة بشكل يضمن لها التنافسية من خلال احداث التغيير اللازم لتطوير وتمكين المعلمين بالشكل الذي يساعد على انجاز الأهداف " (الشرعي ومهدي، ٢٠٢٣).

• **الطريقة والإجراءات:**• **المنهج:**

في ضوء اهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تقتضي طبيعة الدراسة وما تسعى إليه من أهداف؛ استخدام المنهج الوصفي؛ والذي يعد الطريقة العلمية المناسبة التي تعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، ويعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة (نجار، ٢٠٢١).

• **مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الأوائل في محافظة مسقط والبالغ عددهم (٦٩٥) من المعلمين والمعلمات الأوائل حسب البيانات الواردة من وزارة التربية والتعليم ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

• **عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات الأوائل في مدارس محافظة مسقط، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وشملت العينة (٢٤٩) معلم أول ومعلمة، وشكلت العينة (٣٥٪) من مجتمع الدراسة.

• أداة الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة وأسئلتها، وطبيعة البيانات المستهدف الحصول عليها، والمنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة للباحث؛ فقد وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة؛ لطبيعتها الميسرة من حيث الجهد والإمكانات، فهي أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بالواقع. وصممت الاستبانة للحصول على إجابات لأسئلة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسة السابقة؛ مثل دراسات كل من: (أبو الوفا وأخرون، ٢٠٢١؛ الحوري، ٢٠٢٣؛ فرج الله وأبو حشيش، ٢٠٢٤)،

• صدق أداة الدراسة:

• الصدق الظاهري [Validity External] للإداة:

لتعرف مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه؛ عرضها الباحث على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص؛ بلغ عددهم (٨) محكمين، وقد وردت ملحوظات متعددة؛ أسهمت في تجويد بناء الاستبانة، وتحديد أولوية المعايير في الظهور، وترتيب الفقرات وانتمائها للمحاور، والاقتراح بدمج أو ضم أو حذف أو إضافة بعض الفقرات في الاستبانة، وأصبحت في صورتها النهائية تتكون من (٤٧) فقرة.

• صدق الإنساق الداخلي

لاستخراج دلالات صدق أداة الدراسة، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) من المعلمين والمعلمات الأوائل، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٣٧-٠.٦٥)، ومع المجال (٠.٤٩-٠.٩٠) والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول (١): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	♦♦0.59	♦♦0.56	10	♦♦0.71	♦♦0.48	19	♦♦0.72	♦♦0.47
2	♦♦0.78	♦0.37	11	♦♦0.61	♦♦0.57	20	♦♦0.86	♦♦0.53
3	♦♦0.61	♦0.39	12	♦♦0.58	♦♦0.57	21	♦♦0.74	♦♦0.65
4	♦♦0.87	♦0.43	13	♦♦0.61	♦0.42	22	♦♦0.60	♦♦0.55
5	♦♦0.77	♦♦0.48	14	♦♦0.80	♦♦0.55	23	♦♦0.78	♦♦0.57
6	♦♦0.86	♦♦0.51	15	♦♦0.49	♦♦0.51	24	♦♦0.79	♦♦0.57
7	♦♦0.87	♦0.42	16	♦♦0.76	♦♦0.60	25	♦♦0.79	♦♦0.51
8	♦♦0.90	♦♦0.56	17	♦♦0.67	♦♦0.62	26	♦♦0.76	♦♦0.48
9	♦♦0.84	♦0.42	18	♦♦0.67	♦♦0.55	27	♦♦0.67	♦0.42

♦♦دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

♦♦دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول (٢): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

التوجه الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية	الممارسات الأخلاقية	الضوابط التنظيمية	الموارد البشرية	القيادة الاستراتيجية
التوجه الاستراتيجي	1				
الثقافة التنظيمية	♦♦0.688	1			
الممارسات الأخلاقية	♦♦0.526	♦♦0.521	1		
الضوابط التنظيمية	♦♦0.542	♦♦0.506	♦♦0.675	1	
الموارد البشرية	♦♦0.571	♦♦0.572	♦♦0.477	♦♦0.762	1
القيادة الاستراتيجية	♦♦0.547	♦♦0.493	♦♦0.767	♦♦0.728	♦♦0.641
					1

♦دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

♦♦دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يبين الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

• ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) من المعلمين والمعلمات الأوائل، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٣) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة

كروناخ ألفا وثبات لإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٣): معامل الاتساق الداخلي كروناخ ألفا وثبات لإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التوجه الاستراتيجي	0.84	0.80
الثقافة التنظيمية	0.87	0.73
الممارسات الأخلاقية	0.82	0.79
الضوابط التنظيمية	0.85	0.81
الموارد البشرية	0.86	0.77
القيادة الاستراتيجية	0.90	0.82

يعرض الجدول (٣) معاملات الثبات المحسوبة لكل من ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لجميع مجالات الأداة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية. وقد تراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (٠.٨٢) و(٠.٩٠)، بينما تراوحت معاملات الاتساق الداخلي (كروناخ ألفا) بين (٠.٧٣) و(٠.٨٢). وتعد هذه القيم مقبولة علمياً وتشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يبرر اعتمادها في أغراض الدراسة الحالية.

• منفيراث الدراسة :

- ◀ المتغير المستقل: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط.
- ◀ المتغير التابع: فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة مسقط

• أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ◀ التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentage)؛ لتعرف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها تجاه فقرات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

- ◀ المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع إجابات أفراد عينة الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأن الباحث قد استفاد منه في ترتيب المحاور والأبعاد والمعايير حسب أعلى متوسط حسابي.
- ◀ الانحراف المعياري (Standard Deviation): لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة أو انخفاضها لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب؛ لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر؛ تركزت الإجابات وانخفض تشتتها من المقياس.
- ◀ معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة (الاستبانة)، وكل محور تنتمي إليه.
- ◀ معامل الثبات الفا كرونباخ (α Cronbach Alpha): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

• نتائج الدراسة ومناقشتها

• أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه

- " ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين؟ "

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين، وتعد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أفضل المؤشرات الفنية استخداماً في تحليل البيانات وفي وصف الاتجاهات وصفاً دقيقاً، كما يمكن أن تنبئ على نتائج العديد من اتخاذ القرارات وأوجه الدعم للظواهر التي تتبع التوزيع الطبيعي الاعتدالي، ووفقاً لمعيار الحكم الذي أعتمدته الباحث وسوف تعتمد الدراسة معيار الحكم الآتي.

جدول (٤) : معيار الحكم على نتائج الدراسة.

المتوسط	درجة الموافقة	المعيار
٢,٣٣-١	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٣,٦٧-٢,٣٤	متوسطة	المتوسط
٥-٣,٦٨	عالية	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

والجدول الآتي يوضح نتائج الإجابة عن السؤال.

وفيما يأتي عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين حسب كل محور من محاور أداة الدراسة والأداة ككل، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات في كل محور من محاور أداة الدراسة وترتيبها تنازلياً، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	التوجه الاستراتيجي	٣.٦٩	0.48	كبيرة
٢	٤	الضوابط التنظيمية	٣.٦٨	0.56	كبيرة
٣	٢	الثقافة التنظيمية	3.27	0.53	متوسط
٤	٥	الموارد البشرية	3.26	0.58	متوسط
٥	٣	الممارسات الأخلاقية	3.23	0.49	متوسط
		القيادة الاستراتيجية	٣.٤٢	0.34	متوسط

يتبين من الجدول (٥) أن تقديرات عينة الدراسة عن القيادة الاستراتيجية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٣٤) أما فيما يتعلق بالمجالات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٢٣ و ٣.٩٦)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال " التوجه الاستراتيجي " بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٨) وبدرجة تقدير كبيرة، يليه مجال الضوابط التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وبانحراف

معياري (٠.٥٦) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال " الموارد البشرية " فيما قبل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٥٨)، وبدرجة تقدير متوسطة. بينما جاء مجال " الممارسات الأخلاقية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.23 وبانحراف معياري بلغ 0.49 وبدرجة تقدير متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من خلال قيام وارة التربية والتعليم بتطبيق خطة تطويرية للمنظومة التعليمية إدراكا منها بأهمية التعليم في تحقيق التقدم والتنمية ومواجهة التحديات المستقبلية، خاصة تطوير مهارات مديري المدارس وتنمية قدراتهم نتيجة ادراكها للدور المؤثر والفاعل الذي يقوم به مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس في محافظة مسقط بان هذا النمط من القيادة يعد ناجحاً في التعامل مع العاملين في مدارسهم وفي مواجهة المشكلات اليومية التي تتطلب التعامل معهم بأسلوب القيادة الاستراتيجية، وإلى قناعتهم مديري المدارس بان هذا النمط القيادي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن الأدوات الإدارية الفعالة في مجال تعزيز الفاعلية التنظيمية، وإرساء دعائم الثقافة التنظيمية التي تشجع الابتكار والابداع، والارتقاء بقدرات العاملين بهدف ضمان فاعلية العملية التعليمية، واستغلال المكانات المتاحة في المدرسة، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، كذلك قد تعزى هذه النتيجة الى قناعة مديري المدارس بأن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية لن يتحقق الا بممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية في مدارسهم. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السفرتي (٢٠٢٢) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين متوسطة. وتتعارض نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسات كل من فرج الله وأبو حشيش (٢٠٢٤). التي اشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية في المحافظات الجنوبية في فلسطين عالية في جميع أبعاد الدراسة، والحدوري (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأبو الوفا وآخرون (٢٠٢١) التي اشارت إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد

عينت الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

• أولاً: النوجه الاستراتيجي:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يحرص على وضع أهداف استراتيجية للمدرسة.	٤.٤١	0.64	كبيرة
٢	4	يتمكن من تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية المدرسية.	٤.٤٠	0.74	كبيرة
3	1	يضع رؤية ورسالة للمدرسة تتسم كل منهما بالتحديد والوضوح	3.39	0.59	متوسطة
4	5	يستطيع التنبؤ بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المدرسية	3.35	0.82	متوسطة
5	3	يهتم بمشاركة العاملين والمستفيدين من العملية التعليمية في وضع الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف.	3.32	0.70	متوسطة
		التوجه الاستراتيجي	3.69	0.48	متوسطة

يتبين من الجدول (٦) أن تقديرات عينت الدراسة عن التوجه الاستراتيجي كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٨) أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٣٢ و ٤.٤١) حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يحرص على وضع أهداف استراتيجية للمدرسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٤) وبدرجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يتمكن من تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية المدرسية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٤) وبدرجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يضع رؤية ورسالة للمدرسة تتسم كل منهما بالتحديد والوضوح " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٩) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها " يهتم بمشاركة العاملين والمستفيدين من العملية التعليمية في وضع الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٠) وبدرجة تقدير متوسطة. وهذه النتيجة تعزى الى حرص مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط تبني رؤية

مستقبلية واضحة ومحددة المعالم كي يمكن تحقيقها، تكون متناغمة مع المهام والإجراءات التي تتم في المدرسة، وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس على المشاركة الفعالة من قبل العاملين في المدرسة خاصة في مهام وضع رؤية المدرسة ورسالتها والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وحرصهم على تكيف المدرسة مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها، تجنباً للتهديدات المحتملة التي قد تحد من إنجازها لرسالتها وأهدافها من خلال إشراك افراد من المجتمع المحلي من ذوي الخبرة والكفاءة عند صياغة رؤية المدرسة ورسم سياستها وتحديد أهدافها ليكونوا قادرين على متابعة التطورات في المدرسة. كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس على معرفة نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة عند وضع الخطط الاستراتيجية في المدرسة وتحويل نقاط الضعف الى قوة. واختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو الوفا وآخرون (٢٠٢٢) التي بينت ان مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق ببعد التوجه الاستراتيجي مرتفعاً.

• ثانياً: الثقافة التنظيمية:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يبنى مناخ عمل يسوده مشاعر الاحترام والتقدير.	3.32	0.72	متوسطة
2	10	يعمل على تأصيل الانتماء والولاء للمدرسة في نفوس العاملين.	3.31	0.66	متوسطة
3	8	يشجع العاملين على العمل بروح الفريق.	3.27	0.74	متوسطة
4	6	يحرص على تنمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين.	3.23	0.74	متوسطة
5	7	يدعم العاملين في تحمل مسؤوليات واجباتهم الوظيفية.	3.20	0.72	متوسطة
		الثقافة التنظيمية	3.27	0.53	متوسطة

يتبين من الجدول (٧) أن تقديرات عينة الدراسة عن الثقافة التنظيمية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٣) أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٢٠ و ٣.٣٢)، حيث جاءت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على " يبني مناخ عمل يسوده مشاعر الاحترام والتقدير " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٢) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على " يعمل على تأصيل الانتماء والولاء للمدرسة في نفوس العاملين " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٦) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " يشجع العاملين على العمل بروح الفريق " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٤) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها " يدعم العاملين في تحمل مسؤوليات واجباتهم الوظيفية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٢) وبدرجة تقدير متوسطة. وهذه النتيجة تعزى الى حرص مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط على التعامل مع جميع العاملين في المدرسة بهدوء مما يوجد بيئة تنظيمية سمتها الاحترام المتبادل والتقدير والابتعاد عن الانفعالات والتوترات وإثارة الصراعات بين الجميع في المدرسة؛ سعياً للوصول إلى نشر روح المواطنة التنظيمية، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على تبني ثقافة تنظيمية بما ينسجم مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، مما يساهم في غرس القيم الأخلاقية ويوجه سلوك العاملين نحو الإنجاز والتميز، ويوفر بيئة محفزة لتطوير العملية التعليمية التعليمية، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على إحداث التغيير الإيجابي في بيئة المدرسة مع المحافظة على استقرارها وتميزها. واتفقت هذه النتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو الوفا وآخرين (٢٠٢٢) التي بينت ان مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق ببعد الثقافة التنظيمية متوسط.

• ثالثاً: الممارسات الأخلاقية:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالممارسات الأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يتعامل مع جميع العاملين بموضوعية وعدالة ومساواة.	3.31	0.72	متوسطة
2	15	يقدم مصلحة المدرسة والعاملين على مصلحته الشخصية.	3.26	0.77	متوسطة
3	11	يلتزم بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم.	3.24	0.70	متوسطة
4	16	يعمل على تأصيل قيم الأمانة والنزاهة والإخلاص في العمل	3.22	0.75	متوسطة
5	13	يهتم بمكافأة العاملين الملتزمين والمنضبطين في العمل.	3.18	0.79	متوسطة
٦	14	يكون قدوة ومثل أعلى يحتذى به في كافة سلوكياته المهنية.	3.17	0.75	متوسطة
		الممارسات الأخلاقية	3.23	0.49	متوسطة

يتبين من الجدول (٨) أن تقديرات عينة الدراسة عن الممارسات الأخلاقية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٤٩) أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.١٧ و ٣.٣١) ، حيث جاءت الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على " يتعامل مع جميع العاملين بموضوعية وعدالة ومساواة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٢) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على " يقدم مصلحة المدرسة والعاملين على مصلحته الشخصية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٧) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على " يلتزم بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٠) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (١٤) ونصها " يكون قدوة ومثل أعلى يحتذى به في كافة سلوكياته المهنية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٥) وبدرجة تقدير متوسطة. وهذه النتيجة تعزى إلى التزام مديري المدارس في محافظة مسقط بالقيم الأخلاقية التربوية في والذي

يظهر بوضوح من خلال تعاملهم بموضوعية وعدالة وشفافية مع جميع العاملين في المدرسة دون تحيز، أو محاباة، أو تعصب، وتشجيعهم على إبداء آرائهم وملاحظاتهم والتشاور المستمر مع العاملين الذين لديهم تأثير في المدرسة وتقديم المكافآت التشجيعية، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى تمتع كثير من مديري المدارس بالصفات الأخلاقية الحميدة من الصدق والثقة والتعامل الأخلاقي مع الجميع في المدرسة واحترام قدراتهم ورغباتهم وحاجاتهم النفسية منطلقين من اعتقاد راسخ بان التوجه الأخلاقي هو البوصلة الحقيقية للقادة، وهذا بدور ينمي الاستعداد نحو الانجاز والتميز لدى العاملين، ووقوفهم على مسافة واحدة من جميع العاملين، وتقويمهم أدائهم بنزاهة وشفافية

• رابعا: الضوابط التنظيمية:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالضوابط التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	المرتبة
متوسطة	0.78	4.40	يهتم في تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بإعداد تقارير فترية وختامية.	20	1
متوسطة	0.69	4.27	لا يركز في تقويم الأداء الوظيفي للعاملين على تصيد الأخطاء.	19	2
متوسطة	0.79	3.37	يحرص على الانضباط في العمل والالتزام بالتشريعات المنظمة له.	22	3
متوسطة	0.73	3.35	يعتمد على قدرات ومهارات العاملين في توزيع المهام والمسؤوليات.	17	4
متوسطة	0.79	3.35	يتبع آليات محددة لمتابعة ومراقبة العاملين في أدائهم المدرسي.	18	5
متوسطة	0.76	3.31	يحرص على تكريم العاملين المتميزين في المناسبات المدرسية المختلفة	21	٦
متوسطة	0.56	٣.٦٨	الضوابط التنظيمية		

يتبين من الجدول (٩) أن تقديرات عينة الدراسة عن الضوابط التنظيمية جاءت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٦) . أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٣١) و (٤.٤٠) حيث جاءت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على " يهتم في تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بإعداد تقارير فترية وختامية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٨) وبدرجة تقدير متوسطة،

وجاءت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على " لا يركز في تقويم الأداء الوظيفي للعاملين على تصيد الأخطاء " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٩) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على " يحرص على الانضباط في العمل والالتزام بالتشريعات المنظمة له " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٥) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٩) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢١) ونصها " يحرص على تكريم العاملين المتميزين في المناسبات المدرسية المختلفة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٦) وبدرجة تقدير متوسطة. وهذه النتيجة تعزى الى حرص مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط على تقبل آراء جميع العاملين في المدرسة بسعة صدر وحسن استماع حتى وإن تعارضت مع آراء مديريهم، وتقبلهم النقد البناء الذي يطرح من قبلهم وتشجيعهم على طرح التساؤلات، ومكافأة المتميزون منهم على إبداعاتهم وإنجازاتهم، وتوفير الفرص المناسبة لهم لتحمل المسؤولية ومساعدتهم في إيجاد الحلول واختيار البدائل المناسبة في حل المشكلات التي تواجههم وفق استراتيجيات وإجراءات معينة.

• خامسا: الموارد البشرية:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالموارد البشرية مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يحرص على توجيه وإرشاد العاملين لتطوير ممارساتهم المهنية.	3.29	0.73	متوسطة
2	27	يشرك جميع العاملين في المدرسة في المجالس واللجان المدرسية	3.28	0.67	متوسطة
3	26	يعزز الإبداع والابتكار في الممارسات المهنية للعاملين بالمدرسة.	3.27	0.73	متوسطة
4	24	يوفر برامج تنمية مهنية للعاملين بالمدرسة وفق احتياجاتهم المهنية.	3.25	0.77	متوسطة
5	25	يشجع العاملين على توظيف التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في أداء واجباتهم الوظيفية.	3.20	0.81	متوسطة
		الموارد البشرية	3.26	0.58	متوسطة

يتبين من الجدول (١٠) أن تقديرات عينة الدراسة عن الموارد البشرية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٨) أما فيما

يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٢٠ و ٣.٢٩) ، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على " يحرص على توجيه وإرشاد العاملين لتطوير ممارساتهم المهنية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٣) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على " يشرك جميع العاملين في المدرسة في المجالس واللجان المدرسية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٧) وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على " يعزز الإبداع والابتكار في الممارسات المهنية للعاملين بالمدرسة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٣) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٥) ونصها " يشجع العاملين على توظيف التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في أداء واجباتهم الوظيفية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨١) وبدرجة تقدير متوسطة. وهذه النتيجة تعزى الى حرص مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط على الارتقاء بالكفايات المهنية والقدرات الادائية لجميع العاملين في المدرسة والنظرة الايجابية لهم ، ومساعدتهم الى اكتشاف الفرص المتاحة في المدرسة واستغلالها الاستغلال الأمثل بهدف نشر ثقافة الابداع والابتكار لديهم، كذلك قد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس على توفير الفرص الكافية للتنمية المهنية لجميع العاملين في المدرسة بشكل يراعي مبدأ العدالة والمساواة دون تمييز بغية تحفيزهم نحو اعلى مستوى عال من التميز في الأداء.

• ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه

• " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة [$\alpha = 0.05$] في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من نظر المعلمين نعزى لمغفريات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من نظر المعلمين حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من نظر المعلمين حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

النوع الاجتماعي	ذكر	س	التوجه الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية	الممارسات الأخلاقية	الضوابط التنظيمية	الموارد البشرية	القيادة الاستراتيجية
النوع الاجتماعي	ذكر	س	3.16	3.16	3.18	3.30	3.27	3.22
		ع	.407	.510	.510	.539	.571	.325
	انثى	س	3.60	3.38	3.28	3.32	3.24	3.36
		ع	.448	.536	.457	.577	.587	.338
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	س	3.38	3.29	3.21	3.30	3.26	3.29
		ع	.481	.531	.499	.573	.599	.357
	ماجستير فأعلى	س	3.36	3.22	3.27	3.32	3.25	3.28
		ع	.484	.539	.463	.527	.540	.306
سنوات الخبرة	أقل من ١ - ٧ سنوات	س	3.35	3.29	3.24	3.31	3.29	3.29
		ع	.460	.450	.447	.507	.519	.311
	٨-١٥ سنة	س	3.35	3.22	3.28	3.39	3.28	3.31
		ع	.517	.586	.458	.528	.569	.330
	١٦ سنة فأكثر	س	3.43	3.29	3.16	3.20	3.19	3.25
		ع	.452	.537	.554	.623	.642	.376

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (١١) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (١٢) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (١٣).

جدول (١٢): تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات القيادة الاستراتيجية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	التوجه الاستراتيجي	12.475	1	12.475	68.320	.000
هوتلنج=319.	الثقافة التنظيمية	3.074	1	3.074	11.186	.001
ح=0.000	الممارسات الأخلاقية	.684	1	.684	2.908	.089
	الضوابط التنظيمية	.017	1	.017	.055	.815
	الموارد البشرية	.074	1	.074	.220	.639
المؤهل العلمي	التوجه الاستراتيجي	.044	1	.044	.242	.623
هوتلنج=0.020	الثقافة التنظيمية	.103	1	.103	.374	.542
ح=441.	الممارسات الأخلاقية	.227	1	.227	.965	.327
	الضوابط التنظيمية	.001	1	.001	.003	.958
	الموارد البشرية	.038	1	.038	.113	.737
سنوات الخبرة	التوجه الاستراتيجي	.580	2	.290	1.588	.206
ويلكس=950.	الثقافة التنظيمية	.306	2	.153	.557	.574
ح=257.	الممارسات الأخلاقية	.473	2	.236	1.006	.367
	الضوابط التنظيمية	1.529	2	.764	2.479	.086
	الموارد البشرية	.522	2	.261	.774	.462
الخطأ	التوجه الاستراتيجي	44.554	244	.183		
	الثقافة التنظيمية	67.060	244	.275		
	الممارسات الأخلاقية	57.345	244	.235		
	الضوابط التنظيمية	75.247	244	.308		
	الموارد البشرية	82.264	244	.337		
الكل	التوجه الاستراتيجي	57.385	248			
	الثقافة التنظيمية	70.680	248			
	الممارسات الأخلاقية	58.756	248			
	الضوابط التنظيمية	76.820	248			
	الموارد البشرية	82.847	248			

يتبين من الجدول (١٢) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات باستثناء التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية وجاءت الفروق لصالح الإناث، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات.

جدول (١٣): تحليل التباين الثلاثي لأثر النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط من نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	1.302	1	1.302	11.739	.001
المؤهل العلمي	.003	1	.003	.028	.867
سنوات الخبرة	.106	2	.053	.478	.620
الخطأ	27.055	244	.111		
الكلي	28.501	248			

يتبين من الجدول (١٣) الآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى لأثر النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة ف ١١.٧٣٩ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠١، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وقد تعزى هذه النتيجة الى النضج الوظيفي الذي يتمتعن به مديرات المدارس ووعيهن بمسؤولية مديرة المدرسة وسعيهن في تطوير أنفسهن في الإدارة المدرسية خاصة في مواضيع النظريات القيادية خاصة الاستراتيجية منها ومواكبتهن التقدم والتطور في مجال القيادة المدرسية. وقد تعزى هذه النتيجة الى مديري المدارس من الإناث يرون أنفسهم قادة تربويين يستطيعون التأثير على العاملين بشكل يحقق الأهداف بأقل وقت وجهد وكلفة وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة السرتي (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الذكور.

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ٠.٠٢٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٨٦٧. وهذه النتيجة تشير إلى تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد الدراسة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر) حول أثر متغير المؤهل العلمي في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أفراد عينة الدراسة متاح لهم الفرصة في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها ويشاركون في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتفويضهم الصلاحيات التي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمي، وتقد تعزى هذه النتيجة أن المعلمين يقومون بأدوار متشابهة و يقيمون أعمال مديري المدارس بطريقة متشابهة، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة السرتي (٢٠٢٢) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ٠.٤٧٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٦٢٠. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وهذا يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى أثر متغير سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تشير إلى تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد الدراسة بغض النظر عن سنوات خبرتهم (١-٧، ٨-١٥ سنة) حول أثر سنوات الخبرة في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الاستراتيجية في محافظة مسقط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى أهمية ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الاستراتيجية و إلى تلقيهم دورات تدريبية في القيادة التعليمية بظروف متشابهة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتعاملون مع مديري المدارس في ظروف متشابهة ويقومون بمهام وواجبات معدة سابقا من قبل وزارة التربية والتعليم، ووفق مرجعية واحدة يتلقون منها التعليمات والقرارات. وهذه النتيجة تلتقي مع نتيجة دراسة السرتي (٢٠٢٢) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• التوصيات:

- ◀ ضرورة التزام مديري المدارس بتبني أسلوب القيادة الاستراتيجية القائم على التواصل والمرونة وتقبل وجهات النظر المغايرة.
- ◀ ضرورة نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية بين مدراء المدارس وتدريبهم على تطبيق مبادئها وأساليبها في إدارة الأزمات والمواقف الحرجة لتكون سلوكاً ممارساً.
- ◀ ضرورة اختيار مديري المدارس في جميع مراحل التعليم وفق شروط محددة تركز على المعايير القيادية.
- ◀ ضرورة التزام مديري المدارس بتقويم أداء المعلمين بنزاهة وشفافية.
- ◀ ضرورة زيادة مستوى الدعم والحوافز المادية والمعنوي للمعلمين.
- ◀ ضرورة التزام مديري المدارس بتقبل النقد البناء بسعة صدر.

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية

- أبو الوفا، جمال محمد وداود، عبد العزيز أحمد محمد وحسين، لمياء صلاح سالم (٢٠٢١). ممارسة القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية-جامعة بنها، ٣٢(١٢٥)، ٣٨٢-٣٥٩.
- الجازع، فوزية سعيد محمد (٢٠٢٣). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء معايير القيادة الفعالة. دراسات تربوية ونفسية، ع(١٢٩)، ٧٥-١١٨.
- الجرايدة، محمد سليمان مفضي والمسقري، عادل (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٤(٣)، ٣٩٦-٤٦٥.
- الجراح، نور أديب نجيب. (٢٠٢٤). واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي بالمهارات القيادية الإنسانية، وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين. المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، ع(١٩)، ٨٧-١٠٩.
- الحارثي، مفلح حمود (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية، واستراتيجية تطويرها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.

- الحوري، ابتهاج بشير عبد الله والإبراهيم، عدنان بدري والخصاونة، أنيس صقر حسين (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية. المجلة التربوية الأردنية - الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٨(١)، ٥٠-٦٧.
- الرقاد، سناء كاسب عواد (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزهراني، إبراهيم (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة ام القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات العربية المتحدة، ٤٢(٢)، ١٨٨-٢٢٨.
- سعدي، إحسان فيصل وسلامة، كايد محمد وبني أحمد، أحمد سليمان عودة (٢٠٢٣). القيادة الاستراتيجية لدى المشرفين التربويين العرب في المدارس الابتدائية بلواء الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين. المجلة التربوية الأردنية - الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٨(١)، ٢٢٥-٢٨٠.
- السعدي، عماد توفيق نجيب (٢٠٢٠). برنامج تدريبي مقترح لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة اليرموك، الأردن.
- السناني، ناصر بن سالم بن علي (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رئيس لىكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية - المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع (١٩)، ٤١٥-٤٤٧.
- الشرعي، بلقيس غالب والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٢٣). ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري الدوائر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. مستقبل التربية العربية - المركز العربي للتعليم والتنمية، ٣٠(١٣٨)، ١٣-٦٤.
- عبد المولى، هدى علي صالح (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية. آفاق جديدة في تعليم الكبار - جامعة عين شمس، ع (٢٧)، ١٢٩ - ١٤٩.

- عقابت، حنان (٢٠١٧). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة باتنة، الجزائر.
- فرج الله، سناء موسى وأبو حشيش، بسام محمد (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية- الجامعة الإسلامية بغزة، ٣٢(٥)، ١٢٨-١٥٢.
- القحطاني، أمل محمد ناجي (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية بالمدارس في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين. فكر وإبداع- رابطة الأدب الحديث، ج ١٢١، ١٦٥-١٨٦.
- اللواتية، فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن والكيومية، أمل بنت راشد بن عبد الله وصالح الدين،
- نسرین صالح محمد (٢٠٢١). القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية- جامعة قطر، ١٧ع، ١٢٥-١٦٠.
- محمد، أشرف السعيد (٢٠١١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٧٥(٢)، ٢٤٥-٢٥٠.
- المزروعى، أمينة أحمد إبراهيم (٢٠٢٢). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس -رابطة التربويين العرب، ١٤١ع، ٢٠٧-٢٥٣.
- مصطفى، محمد (٢٠٢٠). من دروس الإدارة. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- المغربي، رامي إبراهيم (٢٠١٥). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الازهر، غزة.
- نجار، محسن (٢٠٢١). المنهج الوصفي. المغرب: مكتبة نور
- النقيب، رشا بدر (٢٠١٩)، أسس القيادة التربوية والمدرسية المعاصرة. عمان: دار جرير.
- الهناني، أحمد بن محمد بن عبدان (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الوظيفية وفق نظرية هيرسي وبلاشارد في محافظة البريمي بسلطنة عمان. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة ب غداد ٦١(٤)، ٦١-٩٧.

• ثانياً: المراجع الأجنبية •

- Bakhsh.K. & Iqbal, C. (2021). Total Quality Management Practices and Organization Excellence for Governmental Secondary Schools in Khair Pakhtunkhwa *Iikogretim. JawwalWalmart*.5(20), 2839-2844.
- Fook,C & Sidhu, G.(20\9) . Leadership characteristics of an Excellent Principal in MalaysiaIn. *International Education Studies*,2(4),106.
- O'Connor, J. (2018). *Strategic Leadership in Schools. Strategic Leadership, Information Age Publishing Inc.*
- Thompson, A, & Strickand, S. (2017). *Strategic Management: Concept and Cases*, New York: McGraw- Hill/Irwin.

