

ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها

إعداد الباحثة

نوره عبد الله عوضه الأسمرى

ماجستير إدارة وإشراف تربوي – كلية التربية – جامعة الملك خالد

ملخص:

هدف البحث الحالي إلى تحديد دور القائدات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي في مكتب الإشراف التربوي بأبها وكذلك في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية وتفعيل التقنيات والتعرف على الفروق حول محاور الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (الخبرة-الدرجة الوظيفية-المؤهل) واقتصر تطبيق البحث على قائدات مكتب الإشراف التربوي بأبها، وعددهم (٤٤) قائدة وتمثل فئة القيادة الإشرافية في (القائدات-رئيسات الأقسام-المساعدات) بمدينة أبها للعام ١٤٣٨هـ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث كله نظراً لصغره، وأسفر البحث عن مجموعة من النتائج قد بلغت حد الكفاية الذي ارتضته الباحثة، ومن أهم النتائج و التوصيات لممارسة القيادة الاستراتيجية لدى القائدات في مكتب الإشراف التربوي بأبها هي وضع خطة استراتيجية على مستوى وزارة التعليم لاختيار القيادات الاستراتيجية ووضع آلية لتأهيلها.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، القيادة الاستراتيجية، مكتب الإشراف التربوي.

المقدمة:

تعتبر العملية التعليمية التربوية منطلق نجاح وتفوق أي أمة من الأمم، ويتصدر الإشراف التربوي موقع القيادة في سبيل نجاح العمل التربوي وتحقيق أهدافه، حيث يقوم المشرف التربوي وفق موقعه الوظيفي بتوجيه كامل لعناصر العملية التعليمية من خلال جميع مدخلاتها نحو القيام بعمل تكاملي متجانس يسخر كل الإمكانيات المادية والبشرية، وقد شهدت مراحل تطور الفكر الإداري كتابات وأبحاث عديدة عما يحدث فيها من ممارسات قيادية أو أنماط وأساليب قيادية ومما زاد الاهتمام بالاتجاهات الحديثة في القيادة هي تلك التطورات الكبيرة والمتلاحقة التي يمر بها العالم من خلال القفزة التكنولوجية والتحالفات الاقتصادية والتوسع في مجال المنافسة بين المنظمات والتي بدورها تتطلب وجود قيادات قادرة على إدارة دفة هذه المنظمات بدرجة عالية من الكفاءة، فتسعى المنظمات مع بدايات القرن الحادي والعشرين إلى التحرك بخطى متسارعة نحو التكامل.

وأشار أسامة (٢٠١٤) إلى أنه أصبح الاهتمام بالمدخل الاستراتيجي يزداد ويتوسع بالآونة الأخيرة على صعيد مختلف المنظمات وذلك لأنه أحد الأدوات المهمة لتحقيق التفوق في عالم التنافس وتحقيق أقصى حالات النجاح كما أنه من المعروف أن القيادة الاستراتيجية تمثل حجر الزاوية لهذا المدخل ولا يمكن لأحد أن يتصور نجاح تطبيق مفردات هذا المدخل من دون الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية والتي تمثل القدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة (خير، ٢٠١٤: ١١).

"وتعتبر قضية الاستراتيجية في التعليم من القضايا المهمة التي يجب أن تنال حظاً من الاهتمام في عالمنا العربي حيث يشكل التعليم أحد أبرز وظائفها، فهو في آن واحد تلبية لحاجات اجتماعية تتعلق باكتساب المعارف وتلبية لحاجات اقتصادية ترتبط بتكوين المهارات اللازمة في سوق العمل، وفي الحالتين لا بد من سياسة واستراتيجية في هذا المجال تندرج في إطار سياسات التنمية، وصياغة مستقبل التعليم وأهدافه". (المغدي، ٢٠١٢: ١٤٨).

وأشارت مها (١٤٣٨) إلى أن القيادة الاستراتيجية تسهم في توضيح الهدف النهائي والغرض من المؤسسة التربوية وتوفير رؤية واضحة لمستقبل الإدارات التعليمية المنشود وتوفير الإطار لصنع القرارات الحالية والمستقبلية وإيجاد طرق جديدة للاستفادة من الكفاءات الأساسية وتوافر عنصر التميز التنافسي وتوفير الثبات الاستراتيجي مع مرور الوقت (القرني، ١٤٣٨: ١١).

وأشارت رحيمة نقلاً عن كلاً من عبد رشيد وجلاب أن هناك من ينظر إلى أدوار القيادة الاستراتيجية على أنها خصائص تتكون من: تمكين العاملين، التفكير الاستراتيجي ومشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار والرؤية والتغيير الثقافي، بينما أشار آخرون على أنها عناصر للقيادة

الاستراتيجية الفعالة وهي تحديد التوجه الاستراتيجي واستكشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها وتطوير رأس المال البشري والحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة كذلك التأكيد على الممارسات الأخلاقية وإنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المنظمة بالإضافة إلى نموذج (Hagen & Hassan، 1998) إذ وضحا بتطوير المقدر الجوهري وتطوير رأس المال البشري والتصرف الاستراتيجي المناسب وتطوير هيكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة (رحيمة، ٢٠١٢).

في ضوء ما سبق تتضح الأهمية البالغة للقيادة الاستراتيجية لدى القائدات ومدى ممارستها وضرورة تطبيقها، الأمر الذي يساعد على تحقيق الأهداف ويعود بالفائدة على جميع جوانب العملية التعليمية.

مشكلة البحث:

أشارت القرني نقلاً عن باسмор (٢٠١٤) أن الإدارات التربوية بحاجة إلى تطوير أدائها لتكون قادرة على القيادة، والإبداع، والابتكار، والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والرقى والنمو للمنظمة ولذا تعتبر القيادة الاستراتيجية مسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها وبدون القيادة الاستراتيجية لا يمكن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات المستقبلية والحاجات (القرني نقلاً عن: Pasmor: 2014).

من هنا جاءت هذه الدراسة لتخوض في مجال القيادة الاستراتيجية ومدى ممارستها من قبل قائدات مكتب الإشراف بمدينة أبها والكشف عن أوارها، وذلك لأهميتها وأنها من الأساليب الهامة التي تحتاجها المؤسسات التربوية التعليمية، حتى نحقق المخرجات المنتظرة منها.

أسئلة البحث:

وهذا ما يقود الباحثة للإجابة عن أسئلة البحث التالية:

١. ما درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها؟
٢. ما دور القائدات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي في مكتب الإشراف التربوي بأبها؟
٣. ما دور القائدات الاستراتيجي في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية في مكتب الإشراف التربوي بأبها؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها.
٢. تحديد دور القائدات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي في مكتب الإشراف التربوي بأبها.
٣. تحديد دور القائدات الاستراتيجي في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية في مكتب الإشراف التربوي بأبها.
٤. تحديد دور القائدات الاستراتيجي في تفعيل التقنيات الحديثة وتنمية مهارات العاملين في استخدامهما في مكتب الإشراف التربوي بأبها.
٥. تعرّف الفروق حول محاور الدراسة بمكتب الإشراف التربوي بابها تعزى لمتغيرات (الخبرة-الدرجة الوظيفية-المؤهل).
٦. وضع أهم التوصيات والمقترحات لممارسة القيادة الاستراتيجية لدى القائدات في مكتب الإشراف التربوي بابها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية من أهمية موضوعها، دور القائدات الاستراتيجي في تطوير المنظمات إلى حالة أفضل مما هي عليه، فاليقادات الاستراتيجية تمتلك الرؤية المستقبلية الواضحة، وتحدد الأهداف بدقة، لتختار الوسائل المناسبة لتحقيقها بكفاءة وفاعلية وفقاً للتغيرات السياسية والاجتماعية، والاقتصادية في البيئة المحيطة (القحطاني، ٢٠٠١، ص ١٣).

كما تبرز أهمية هذا البحث من خلال الإضافات العلمية التي يتوقع أن تتوصل إليها الباحثة، والمتمثلة بتسليط الضوء على القيادات الاستراتيجية والدور الهام الذي تلعبه في تطوير المؤسسات والتكيف مع متطلبات العصر من أجل تحقيق النماء والتطور، ويلبي هذا البحث رغبة الباحثة وطموحها كونها تعمل في مكتب الإشراف لدى وزارة التعليم بمنطقة عسير وتتوق إلى المساهمة قدر الإمكان في تطوير مؤسسات العمل التربوي.

حدود البحث:

اقتصرت حدود البحث على:

- ١- تحديد ممارسة القائدات بمكتب الإشراف التربوي للقيادة الاستراتيجية.
- ٢- تقتصر هذه الدراسة على القائدات التربويات بمكتب الإشراف من (مديرات أقسام- مديرات إدارات- مساعدات- مشرفات)
- ٣- تتضمن هذه الدراسة مكتب الإشراف التربوي بابها بجميع إداراته.
- ٤- تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ.

مصطلحات البحث:

يمكن عرض أهم مصطلحات البحث الاصطلاحية والإجرائية على النحو التالي:

ممارسة (Exercise):

هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (عطوي، ٢٠٠٤: ٩).

وتعرف إجرائياً أنها: مجموعة من العمليات المتداخلة تتضمن عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم ورقابة والتي يمارسها القادة في إدارات التعليم ومكاتب الإشراف من أجل تحقيق الأهداف التي تنبع من سياسات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بكفاءة وفاعلية.

القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

هي عملية تشكيل رؤية المستقبل، ووصلها بالمرؤوسين، تحفيز التابعين، ودمج ذلك في استراتيجية داعمة للتغيير مع الرؤساء والمرؤوسين (القرني، ٢٠١٧: ١٩)

وتعرف إجرائياً أنها: خطة بعيدة المدى تتطلع للمستقبل بكل شمولية لكافة الجوانب والمجالات الخاصة بالمؤسسة على اختلاف تخصصها فتعمل على تحديد الأهداف والسياسات والبرامج والمبادرات بما يضمن تحقق الأهداف المرسومة والمراد تحقيقها.

مكتب الإشراف التربوي (Office of Educational Supervision):

عبارة عن منظومة تربوية متكاملة، تتولى متابعة الميدان التربوي في المجال النسائي، ضمن أدوار متعددة الأبعاد، لتحقيق غايات التعليم، وأهدافه مستمدة من تعاليم الشريعة الإسلامية، محققة لتطلعات السياسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية (موقع وزارة التعليم، ٢٠١٧).

ويعرف إجرائياً أنه: مركز يشرف على تنظيم وتخطيط ومتابعة تنفيذ برامج ونشاطات جميع مدارس البنات الحكومية والأهلية ويعد المرجع الإداري والفني لها والمسئول بشكل مباشر أمام إدارة التعليم، وذلك من خلال وحداته الممثلة للإدارة ذات الجانب التربوي والتعليمي في الإدارة العامة للتعليم.

الإطار النظري للبحث

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

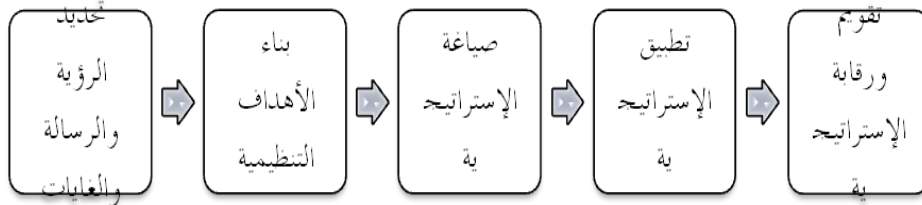
تعد القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، وسرعان ما حظي هذا المفهوم بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، حظيت القيادة الاستراتيجية ولازالت باهتمام كبير

من الكتابات النظرية والدراسات الميدانية وذلك في محاولات لفهم طبيعتها ومكوناتها، وللتوصل إلى تصور واضح عن عناصر نجاح هذه القيادات وكيفية بنائها (القحطاني، ١٤٣٧، ٣٢٧).

وأشارت القرني نقلاً عن (Burgelman & Grove، 2007) أن القيادة الاستراتيجية هي "كيف أن الإدارات العليا تصمم عملية صنع الاستراتيجية وتمارس النمط القيادي الذي يؤثر في المؤسسة التربوية على المدى البعيد"

كذلك أشارت القرني نقلاً عن (Hoskisson 2009 & Ireland) "بأنها قدرة القائد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتشجيع الآخرين لابتكار التغيير الاستراتيجي حسب الضرورة".

وأشار المغربي نقلاً عن (Vincze & Higgins) حيث عرفوا الإدارة الاستراتيجية أنها: العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية) ومن ثم فالقيادة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة على النحو المبين في الشكل (المغربي، ٢٠١٥، ٣٢).



شكل (١): ممارسة عملية القيادة الاستراتيجية للإدارة العليا

وأشارت القرني نقلاً عن (Beatty 2005 & Hughes) عرفا القيادة الاستراتيجية من خلال توضيحها لحالات تطبيقها فقالا: "أن الأفراد والفرق يطبقون القيادة الاستراتيجية حين يفكرون ويبدعون ويؤثرون في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة" (القرني، ١٤٣٨، ٢٠).

والقيادة الاستراتيجية تعرف بأنها القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد وهي القدرة على تحقيق التنافسية الاستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة (نجم عبود، ١٤٣٢، ١٣٧).

مما سبق يتضح أن القيادة الاستراتيجية مصطلح واسع يتضمن شقين هما القيادة و الاستراتيجية لها مقومات اشترك العلماء والباحثين عليها في كتاباتهم وهي: التخطيط الاستراتيجي- الإبداع الإداري- الاتصال الفعال) فالقيادة الاستراتيجية تعددت تعاريفها إلا إن هناك العديد من النقاط المشتركة ويمكن إيجازها في القدرة على صياغة المستقبل والوصول إلى الأهداف على المدى البعيد والقريب من خلال الأخذ بمقومات الإبداع الإداري والتخطيط الاستراتيجي والاتصال الفعال بالمرؤوسين والتي جميعها تسهم في توجيه الإدارة لتحقيق أهدافها.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تظهر الحاجة بشكل ملح للقيادة الاستراتيجية حيث أنها تضع رؤية واضحة للأهداف البعيدة المراد الوصول إليها وتبني طرق ووسائل ملائمة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها فالقائد الاستراتيجي يعمل بنظرة شمولية وليست تفصيلية.

إن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المنظمة هي إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي تظهر مستقبلاً قابلة للحل، ويعود السبب في تفوق بعض المنظمات على أخرى للقيادة الاستراتيجية لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، كذلك فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى

الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعها الخطر المتوقع.

إن القيادة الاستراتيجية هي العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها الأعم بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة (القحطاني، ١٤٣٧، ٣٣٢).

وأشارت القرني نقلاً عن (الخليلة وسعادة، ٢٠١٠، ٤) إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها تعد من أكثر الوسائل فاعلية لنشر التعاون والتلاحم بين القادة الاستراتيجيين والذي بدوره يعزز من النتائج كما أن تلك السلوكيات من شأنها أن تتيح فرصاً للعاملين بتمكينهم من اتخاذ القرارات والذي ينتج عنه إحساسهم بقيمة الذات وتنمي لديهم الشعور بالرضاء والمسؤولية علاوة على ذلك فإن لهذا النمط تأثيراً إيجابياً في تعزيز انتماء والتزام المرؤوسين لقائدهم.

تأخذ الاستراتيجية الرؤية وتطورها إلى عمل وتترجمها إلى مجموعة من الأفعال أي إلى خطوات لتحقيق الرؤية أو المحاولة لتحقيقها فهي تضع أهدافاً طويلة المدى وتقود الأفعال وتمنح أولويات تخصيص الموارد وتحدد مجالات الكفاءة للمؤسسة وتعمل على تطوير الكفاءات الأساسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية وسياساتها الوظيفية فتمتاز بالعملية والمرونة للاستجابة لظروف الطارئة (راسل، ٢٠١٤، ١٢-١٣).

يتضح مما سبق أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في توجيه المنظمة والمؤسسة التربوية للاتجاه الصحيح من خلال الإمكانيات المتوفرة واستجابتها ومرونتها للتغيير ومواكبته داخلياً وخارجياً مما يسبب في رفع الأداء المؤسسي وتطويره وإيجاد موقع مميز لها يجعلها تستجيب للمتغيرات والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم والمتعاملين مع المؤسسة.

سمات وخصائص القيادة الاستراتيجية:

تتعدد سمات القائد الاستراتيجي عند الباحثين وتختلف من باحث لآخر ومن الصعب حصر تلك السمات في عدد من الخصائص المتفق عليها ولعل أبرز هذه السمات هو ماله علاقة بالرؤية الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي وسمات أخرى مرتبطة بصناعة القرار وأداء المهمات وقد أشار القحطاني نقلاً عن (النعمي وآخرون، ٢٠٠٠) في دراسة لهم إلى أهمية توافر خمس سمات أساسية للقائد الاستراتيجي هي:

١- القدرة على التكيف بمعنى فهم السياق والاعتراف واغتنام الفرص وهذا يشمل السلوكيات مثل القدرة على تقديم حلول سريعة وبشكل مدروس.

٢- التركيز والتفكير المتعمق أي القدرة على استكشاف القضايا تحت السطح والتدقيق في المعلومات وها يشمل سلوكيات مثل القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة وإدارة الوقت بفاعلية والقدرة على تحقيق التوازن بين المهارة والسرعة في العمل وبين الخبرة المكتسبة.

٣- الرغبة العالية في الإنجاز والطموح وهذا لا يعني السيطرة ولكن يشمل السلوكيات مثل الشعور بالإلحاح والتواضع وعقلية الخدمة والتعاطف مع المساءلة والقدرة على إشراك الآخرين والتدريب.

٤- القدرة على التأثير العاطفي على الآخرين وتطوير سلوكياتهم وإجراء عمليات التحسين المستمر ويشمل ذلك سلوكيات مثل: الذكاء العاطفي ومعرفة دوافع الآخرين ورفع الروح المعنوية وإدارة العلاقات بشكل جيد مع الآخرين والوعي الاجتماعي.

٥- البراعة في التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي ويتطلب ذلك القدرة على التفكير بعيد المدى وفهم سياق العمل وخلق رؤية مقنعة للمستقبل بالإضافة إلى القدرة على تنفيذ الخطط وتنفيذ الأفكار ومن أهم السلوكيات اللازمة لذلك تطوير الحدس وتعزيز التفكير الابتكاري واتخاذ القرارات في ظل قلة المعلومات والقدرة على فهم أبعاد البيئة الداخلية والخارجية (القحطاني، ١٤٣٧، ٣٤٠-٣٤١).

ومما سبق يمكننا تلخيص صفات ومقومات القائد الاستراتيجي وهي:

١- يمتلك رؤية بعيدة المدى ولديه ملكة التخيل والتصور.

- ٢- القائد الاستراتيجي يجمع المعلومات عن حاضر ومستقبل المنظمة والمرحلة الانتقالية بينهما ولديه القدرة على استيعاب المعرفة الشمولية وما يدور حوله ويعمل على توزيع هذه المعرفة ونشرها بين التابعين كما يحث القائد الاستراتيجي الآخرين على التعلم التنظيمي ونشر المعرفة وتوظيفها لتستطيع المنظمة أن تتعلم من تعلم العاملين لديها.
- ٣- يتمتع القائد الاستراتيجي بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات والتحديات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها بسرعة.
- ٤- يمتلك القائد الاستراتيجي القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تطور المنظمة وتغيرها نحو الأفضل ويؤدي دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي من خلال طرح الأفكار الجديدة في المنظمة وتوضيحها للعاملين للارتقاء بعملهم وأفكارهم على مختلف المستويات.
- ٥- يستطيع القائد الاستراتيجي إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع وممتع ولديه القدرة على التعبير عن أفكاره بوضوح وسهولة وبأسلوب ممتع كما أن لديه القدرة على إقناع التابعين بهذه الأفكار وأساليب تحقيقها.
- ٦- يحظى القائد الاستراتيجي بمستوى عالٍ من الثقة بالنفس وبالمرؤوسين والطموح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكما يثق في تابعيه ويدرك أهدافه وكيفية تحقيقها والإمكانات المتاحة في المنظمة لتحقيقها ضمن الزمن المناسب والتكلفة المناسبة.
- ٧- يمتلك القائد الاستراتيجي عقلية ناقدة وبصيرة نافذة وبعد النظر وكذلك القدرة على التشخيص والتحليل المنطقي والتوقع بما ستؤول إليه الأمور ولديه القدرة على التنظيم واقع والتنسيق بين أجزاءه وتركيبها.
- ٨- يستطيع القائد الاستراتيجي ممارسة مستوى عالٍ من التأثير الذاتي على التابعين ليس على أساس ما يملكه من سلطة وفقاً للقوانين والأنظمة بل على أساس إقناعهم بالأهداف والغايات مما يجعل طاعتهم له نابعة من الداخل فيلتزمون بتحقيق تلك الأهداف والغايات وأتباع الطرق الموصلة لها.
- ٩- يستمع القائد الاستراتيجي للآخرين ويقبل الرأي الآخر ويتحاور معهم ويحرص على الاتصال مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها لتكوين شبكة من العلاقات تعزز مكانة المنظمة في المجتمع وتقوي نفوذها.
- ١٠- يمتلك القائد الاستراتيجي الموارد النادرة كالخبرة العملية والفنية بالعمل والخبرة العلمية فيه ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة وتحليلها واستخدامها.
- ١١- يؤمن القائد الاستراتيجي بأهداف المنظمة ويتفاعل بقدرتها على تحقيقها ويسعى لتحقيق التوازن بين أهدافها الحالية من جهة والموازنة بين الأهداف المتوخاة والموارد المتاحة لتحقيقها من جهة ثانية.
- ١٢- القائد الاستراتيجي يؤمن أن الهياكل التنظيمية تشبه الكائنات الحية القادرة على توليد الطاقات الكامنة والتعامل مع التحديات ولذلك فإنه يسهم في تحديد الاتجاه العام للمنظمة من خلال القرارات التي تحدد البنية التنظيمية وتساعد في تصميم الهياكل التنظيمية.
- ١٣- القائد الاستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه ويوازن بين الأمور العاجلة والملحة وبين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المنظمة وهو لا يهدر الوقت ويتحرر من القيود والعادات التي تؤثر سلباً على العمل.
- ١٤- القائد الاستراتيجي هو الذي يعدد شبح الخوف عن بيئة العمل ويفوض الأفراد ويعلمهم ويمكنهم من الأداء بكفاءة وفاعلية (القحطاني، ١٤٣٧، ٣٤٢-٣٤٥).
- أنماط القيادة الاستراتيجية:**

أشار القحطاني نقلاً عن (يونس، ٢٠٠٢: ٤٧) إن التباين في ممارسة الأدوار القيادة الاستراتيجية فإن ذلك يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية والتي تتنوع حسب ما يلي:

١- نمط القيادة المشاركة: وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الاستراتيجية على أفضل وجه ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخطتها مما يشكل مصدر قوة

يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر إلى العالم والأشياء من زوايا مختلفة لذلك يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الاستراتيجية بالمنظمة.

٢- نمط القيادة التشريعية: وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدین نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني أو لمكانتهم المميزة في المنظمة فهنا يوجد اهتمام لأعضاء الإدارة العليا ب الاستراتيجية وعدم اهتمام باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة.

٣- نمط القيادة التنفيذية: هذا النمط خلاف القيادة التشريعية حيث نجد أن أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي يهتمون ب الاستراتيجية بينما لا يهتم بها أعضاء الإدارة العليا وهذا يعني أن الرئيس الإداري التنفيذي للجهاز يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا عليها ولكن لا يشتركون في تنفيذها.

٤- نمط القيادة الفوضوية: وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ب الاستراتيجية في المنظمة وإذا وضعت استراتيجية فإنها تكون شكلية أي على الورق فقط وربما نقلاً عن منظمات مشابهة (القحطاني، ١٤٣٧: ٣٣٧-٣٣٨).

ويخلط البعض بين أنماط القيادة الاستراتيجية السابقة وبين أنماط الإدارة الاستراتيجية التي تخضع لفلسفة وثقافة المجتمع التنظيمي، إن أنماط الإدارة الاستراتيجية تشمل نمط الإدارة المركزية الذي يفترض أن المرؤوسين لا يملكون المعرفة والإدراك المطلوب للأمور العامة والخاصة ويوجد نمط الإدارة الاستراتيجية المرنة وهنا يكون لدى المجتمع التنظيمي قدراً من المعرفة والإدراك لكنها لا تكفي لاتخاذ القرارات وهناك نمط الإدارة الاستراتيجية المشاركة والذي يعني أن المجتمع التنظيمي لديه قدراً عالياً من المعرفة والإدراك والتعلم ولذلك لا تستطيع الإدارة العليا اتخاذ القرارات الاستراتيجية دون المشاركة من المجتمع التنظيمي (القحطاني، ١٤٣٧: ٣٣٩).

أدوار وسلوكيات القائد الاستراتيجي في المجال التربوي:

يضطلع القائد الاستراتيجي بالعديد من الأدوار حيث يلعب دوراً تكاملياً مهماً من خلال قدرته على إيجاد انسجام عالٍ من خلال جعل جميع الأنشطة والأعمال والمهام تصب باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة التربوية الاستراتيجية وتدعيم رسالتها وأشارت القرني نقلاً عن (الطائي، ٢٠٠٩) وهي:

١- الرؤية المتميزة: إن المؤسسات التربوية تولد لتبقى في المدى البعيد وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم بمعنى أن تأتي بقدر من الحدة والتميز.

٢- القدرة على تحقيق التوافق وتشير هذه الخاصية إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المؤسسة التربوية مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل الإدارة.

٣- القدرة على الإبداع الإداري أن الإبداع الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري أي أنه يشير إلى التوصل للمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المؤسسة التربوية على منافسيها، فالقائد الاستراتيجي يدرك جيداً أن الإبداع الإداري الذي يأتي به القائد هو نفس الإبداع التكنولوجي الذي يأتي به الباحثون والفنيون وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية وتحسيناً عظيماً في عوامل تميز الشركة على المنافسين.

٤- التركيز لإستراتيجي على الأفراد وهذه الخصوصية ترتبط بعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد الشركة القدرة الابتكارية الحقيقية التي تتمثل بالتواصل المباشر والفعال مع العاملين المؤهلين بالإضافة إلى التكنولوجيا العالية تمثل الميل السائد لمعالجة المشكلات بالاعتماد على التكنولوجيا بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي بدلاً من الذكاء البشري وقواعد مستودعات

البيانات بدلاً من أفراد المعرفة هذا ما دعا البعض إلى الحديث عما يسمى باللمسة العالية التي تشير إلى اللمسة الإنسانية في مواجهة اللمسة التكنولوجية المادية غير الإنسانية.

بالإضافة إلى إن القائد الاستراتيجي يقوم بالأدوار التالية:

-يبعد شبح الخوف عن بيئة العمل ويفوض الأفراد ويعلمهم ويمكنهم للقيام بالأداء بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم تصيد أخطائهم والابتعاد عن المركزية والتحكم والسيطرة أو تجاهل الآخرين وإهانتهم والتكبر عليهم.

-يمتلك الموارد النادرة اللاملموسة وتعني الخبرة العملية والعلمية والفنية بالعمل ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة ومعالجتها التي تسهم في توليد الأفكار الجديدة والمستقبلية القابلة للتحقيق مما يعطيه ويعطي مؤسسته القوة والنفوذ على المدى الطويل.

-يحسن إدارة وقته والاستفادة منه ويوازن بين الأمور العاجلة والملحة وبين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المؤسسة.

وأشارت القرني نقلاً عن (القحطاني، ٢٠٠٨: ١٥٩) أن دور القائد الاستراتيجي يبرز من خلال قيامه بالتعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم الأمر الذي من شأنه أن يعزز من القدرة على تحقيق رؤية المؤسسة التربوية واستراتيجياتها كما أن عليه أن يوجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف بشكل يفوق التوقعات، فيقوم بوضع الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها ويقوم بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة التربوية والاستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل على إنجازها كما يفترض بالقائد الاستراتيجي أن يعمل على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير وأن يزودهم بالقوة لكي يتغلبوا على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات كما يجب على القائد الاستراتيجي أن يبني علاقات طيبة مع العاملين وذلك لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المؤسسة التربوية وتطوير قدرتها على المنافسة (القرني، ١٤٣٨: ٣٥-٣٩).

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وقد تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

(دراسة حاتم عبد الله شحادة ٢٠٠٨م): هدفت هذه الدراسة إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم لقطاع غزة لسنة ٢٠٠٨م في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي نوع العمل، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ولقد استخدم الباحث في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها. كما قام الباحث بتصميم استبانة تم توزيعها على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) مشرفاً تربوياً ورئيس، وكما قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٧٦) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم من أصل (٢١٤) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم. وفي ضوء تلك النتائج يقترح الباحث مجموعة من التوصيات منها: ١- تنظيم برامج تدريبية تهدف لتحسين مستوى أداء مديري التربية والتعليم في ممارسة العمليات الاستراتيجية. ٢- نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بين العاملين في مديريات التربية والتعليم، وإشعارهم بأهمية وضرورة إتباع أسلوب الإدارة الاستراتيجية. ٣- منح مدير التربية والتعليم صلاحيات واسعة تمكنه من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمديرية بما يتناسب ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية. ٤- وضع نظام واضح وعادل لمراقبة وتقويم أداء العاملين، مع مراعاة ربط مستوى الأداء بمقدار الإنجاز المتحقق، على أن يتم تعريفهم بنتائج التقويم ومناقشتهم فيها.

دراسة Peiying Chen (بينغ تشن ٢٠٠٨م): هدفت هذه الدراسة القيادة المدرسية في سياق الإصلاح التعليمي التايواني منذ منتصف ١٩٩٠م. والهدف من هذا التحقيق هو شقان: ١- استكشاف أوجه القصور التي واجهها مديرو المدارس في تسهيل إصلاح المدارس ٢- تحليل

الممارسات القيادية الاستراتيجية والمبتكرة التي سهلت تحسين فعالية المدرسة في تايوان. وتستخدم دراسة حالة لمدرسة ثانوية لتوضيح كيف يمكن للقيادة أن تنقل المدارس إلى الأمام لتحقيق تحول متوازن. واستغرق البحث ٣ سنوات. وتمت مقابلة مدير المدرسة و ١٥ مشاركا آخرين. وكشفت دراسة الحالة هذه عن أربعة مواضيع للقيادة الاستراتيجية في التعامل مع الإصلاحات المرتبطة بالإصلاح المدرسي في تايوان: (١) القيم التعليمية، (٢) الإطار الزمني للتغيير، (٣) بناء القدرات، (٤) مشاركة المجتمع المحلي. وتم وصف وتحليل ثلاثة من مبادرات برنامج المدرسة بالتفصيل من أجل توضيح العلاقة الديناميكية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وهدف التحول المدرسي.

(دراسة نزيه حسن حسين يونس ٢٠٠٩م): هدفت الدراسة إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو: كيف يمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة وللإجابة عن السؤال استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وعددهم (١٥١) مشرفا ومشرفة تربوية، وقام الباحث ببناء وتطوير أداة الدراسة وهي استبانة. وبناء على النتائج السابقة، يوصي الباحث بما يلي: ١. إعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن العاملين والمعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس والطلاب ونتائج الاختبارات ودلالات هذه النتائج حتى تكون هذه القاعدة رافداً أساسياً لعملية التخطيط الاستراتيجي. ٢. تزويد المشرفين التربويين بأجهزة الحاسوب ومستلزماتها وإمدادهم بالأجهزة الحديثة مثل D. C. L وتدريبهم على استخدامها. ٣. تقوية العلاقة بين الإشراف التربوي والمجتمع المحلي من خلال حضور المشرفين التربويين اجتماعات أولياء الأمور، وتشكيل فريق من المشرفين التربويين لزيارة المؤسسات والجمعيات التي يمكن أن تساعد الإشراف التربوي. ٤. تطوير هيكل الإشراف التربوي وإعطاء أفرادها صلاحيات أوسع. ٥. اطلاع المشرفين التربويين على خطط الوزارة الخمسية و التشغيلية.

دراسة Ph. D، Matthew R. Fairholm، (ماتيو آر، فيرهولم دي ٢٠٠٩م): هدفت لتعريف التخطيط الاستراتيجي، وهو مصطلح شامل يستخدم لتضمين الأنشطة وتلخيصها والتخطيط، وقياس الأداء، ووضع الميزانية البرنامجية، وما شابه ذلك، وقد ثبت أن تكون جداً مفيدة ولكن محدودة. بل هو الإصلاح التقني الذي يحصل في جزء فقط من مسألة التنظيمية ولا تتعامل إلا مع بعض المنظمات التي تواجه المعضلات. جهود الجمهور فإن المسؤولين عن مراقبة المساعي التنظيمية ضرورية وضرورية ومتوائمة مع أفضل الممارسات الحالية. ولكن آليات المراقبة تثبت في نهاية المطاف أنها ليست سوى جزء من اللغز. وفي مواجهة هذه الحقائق، يبرز مفهوم التفكير الاستراتيجي لسد الثغرات والتغلب على القيود السابقة مع التخطيط الاستراتيجي فأثبتت هذه الورقة تقدم تكامل الأفكار القيادة والتفكير الاستراتيجي والتخطيط التقليدي في محاولة لإقامة صلات هامة وفوارق هامة. والنتيجة هي الخطوط العريضة لأسس التفكير الاستراتيجي.

(دراسة مصطفى إبراهيم بور أزييري- محسن أكيري - ميلاد هوشماند تشايجاني ٢٠١٥م): هدفت الدراسة إلى دراسة أساليب إدارة وقيادة المنظمات التعليمية والبحث فيها فقد كانت دائما مسألة تشغل بعض الباحثين. مع ظهور الاستراتيجية والإدارة في المنظمات التعليمية، أثرت وجهات نظر مختلفة حول الإدارة لهذه المؤسسات ما إذا كان من الممكن تطبيق القضايا المتعلقة بالعمل ومجال الإدارة التعليمية. ويتفق كلاهما على الفرق بين التعليم والبيئة التجارية. هذا الاختلاف يؤدي إلى مجالات بحثية مختلفة أي واحد منهم هو أسلوب القيادة التربوية للمديرين. المتعلق بإدارة مراكز البحوث التربوية"، فالقيادة الاستراتيجية هي واحدة من أساليب القيادة. وقد بحثت هذه الورقة تأثير أسلوب القيادة هذا على التمكين والرضا الوظيفي من موظفي جامعة غيلان. وتكون مجتمع الدراسة الإحصائي من ٢٣٥ موظفي جامعة غيلان من خلال الاستبانة والبطاقات. وكانت البرمجيات الذكية بلس والنمذجة المعادلة الهيكلية تستخدم لتحليل

البيانات. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الاستراتيجية والموظف كان للتمكين أثر إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.

(دراسة د. عماد الدين محمد الحسن أحمد ٢٠١٥): يتناول هذا البحث دراسة عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في السودان، وذلك بالتركيز على جامعة الخرطوم، من خلال تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته، ومراحل التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على محور تحسين الأداء وتحقيق الجودة والاعتماد، ومعرفة أهم الأدبيات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية والعربية، وقد التزمت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي في معالجتها موضوع الدراسة من خلال بطاقة المقابلة المقننة لمنسوبي جامعة الخرطوم/السودان لعام ٢٠١٥م، ولذلك تم تقييم تجربة جامعة الخرطوم في التخطيط، ومن ثم معرفة التحديات التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية عموماً، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها، هنالك قصور شديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان، وافتقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف. ووفقاً للنتائج فقد تبنت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق مؤسسات التعليم العالي السودانية لمنهج التخطيط الاستراتيجي، وفق السمات والمواصفات والأسس والمعايير الخاصة به. ومن ثم يتم إنزاله على إدارات الجامعة لتبني عليه خططها وبرامجها، ومن ثم ترفع لإدارة الجامعة العليا لوضع السياسات المنبثقة منها.

(دراسة خلود خلوفة حاسن آل رقعان العمري ٢٠١٦): هدف البحث إلى تحديد المتطلبات (التخطيطية، والبشرية، والتقنية، والرقابية) لتطبيق الإشراف التربوي الاستراتيجي بمكاتب التعليم في منطقة عسير، واستخدم البحث المنهج الوصفي، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استهدفت الباحثة مجتمع البحث كله وهو المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمنطقة عسير (٢٤١ مشرفة) لعام ٢٠١٦م، وقد ختم البحث بتقديم بعض التوصيات والمقترحات ومنها: ضرورة أن تقوم مكاتب التعليم بنشر ثقافة الإشراف التربوي الاستراتيجي، وضرورة وضع نظام حوافز واضح ومحدد (مادي ومعنوي) لتحفيز فرق عمل الإشراف التربوي الاستراتيجي، ورصد الأموال الكافية لتوفير بنية تقنية قادرة على المساعدة في تنفيذ الإشراف التربوي الاستراتيجي، وتصميم نظام للرقابة الاستراتيجية وفقاً للخطط الإشرافية الاستراتيجية المرسومة.

دراسة Suwat Julsuwan (سوات جولسوان ٢٠١٦): يهدف هذا البحث إلى: (١) دراسة المبادئ والصفات والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية، (٢) التحقيق في الأوضاع الراهنة، والظروف والاحتياجات المرغوبة لمديري المدارس الثانوية الاستراتيجية، (٣) وضع برنامج تحسين إداري للمدرسة الثانوية الاستراتيجية، و (٤) مستوى كفاءة برنامج تحسين إدارة المدارس الثانوية الاستراتيجية باستخدام عملية البحث التتبعي. وكان جمع العينات كالتالي، أجريت مقابلات متعمقة مع ٧ مستجيبين في حين تم التحقق من عناصر القيادة الاستراتيجية من قبل ٧ من المدراء. الخطوة ٢: تم استشارة ٣٦٩ مدير ونائب مدير ورؤساء برامج التخطيط لدراسة الظروف الحالية للقيادة الاستراتيجية والاحتياجات في تطوير برنامج تحسين إدارة المدرسة الثانوية الاستراتيجية. الخطوة ٣: توزيع الاستبانات على العينة لتقييم والتعليق على البرنامج. وكانت أدوات البحث عبارة عن استمارة مقابلة، واستبيان، واستمارة تقييم. وأظهرت نتائج البحث أن القيادة الاستراتيجية لبرنامج تعزيز مدراء المدارس الثانوية تتألف من ٣ وحدات كمحور ١- مبادئ القيادة الاستراتيجية، وحدة ٢- سمات القيادة الاستراتيجية وحدة ٣- مهارات القيادة الاستراتيجية. وأظهر تطبيق البرنامج أن المشاركين الذين حصلوا على تطوير برنامج تعزيز مدراء المدارس الثانوية كان لديهم قيادة استراتيجية أعلى بعد التطوير من ذي قبل، وأداروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.

التعقيب على الدراسات السابقة.

عند استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، نستطيع القول بأن موضوع ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها يحتاج إلى الكثير من الاهتمام، وقد لوحظ من خلال الدراسات بأن القيادات بحاجة كبيرة لتطوير مهاراتهم وممارساتهم القيادية، كما كشفت هذه الدراسات بأنها اهتمت اهتماماً كبيراً بموضوع القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وكشفت الصعوبات والمعوقات التي تعوق دون ممارسة القيادات التربويات للقيادة الاستراتيجية. وسيتم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، وأوجه التفرد لها البحث.

أولاً: أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

(أ) يتفق البحث الحالي مع البحوث السابقة في بعض الجوانب العامة كالتالي:

١- المنهج البحثي المتبع هو المنهج الوصفي.

٢- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات

٣- العينة المختارة هي القيادات ومديري المؤسسات التربوية.

(ب) يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات والبحوث بصفة خاصة على النحو التالي:

١- يتفق البحث الحالي مع دراسة (مصطفى إبراهيم بور أزبيري- محسن أكبري- ميلاد هوشماند تشايجاني ٢٠١٥): من حيث أن القيادة الاستراتيجية هي واحدة من أساليب القيادة و أسلوب القيادة هذا على التمكين.

٢- يتفق البحث الحالي مع دراسة (ماثيو أر، فيرهولم دي ٢٠٠٩): تكامل الأفكار القيادة والتفكير الاستراتيجي وتراجع التخطيط التقليدي وعدم مواكبته التطور والانفجار المعرفي.

٣- يتفق البحث الحالي مع دراسة (عماد الدين محمد الحسن أحمد ٢٠١٥): تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته، ومراحل التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على محور تحسين الأداء من خلال تمكين العاملين.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

١- يختلف البحث الحالي عن جميع الدراسات السابقة من حيث الهدف، وهو ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها.

٢- يختلف البحث الحالي عن جميع الدراسات السابقة من حيث حدود الدراسة الجغرافية في كون البحث الحالي سيجري على قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها.

٣- يختلف البحث الحالي مع دراسة (محمود عبد المجيد رشيد (بينغ تشن، ٢٠٠٨)؛ (حاتم عبد الله شحادة، ٢٠٠٨)؛ (ماثيو أر، فيرهولم دي، ٢٠٠٩)؛ (نزيه حسن حسين يونس ٢٠٠٩)؛ (مصطفى إبراهيم بور أزبيري- محسن أكبري- ميلاد هوشماند تشايجاني، ٢٠١٥)؛ (د. عماد الدين محمد الحسن أحمد ٢٠١٥)؛ (سوات جولسوان ٢٠١٦)؛ (العمرى، ٢٠١٦) من حيث العينة وهم قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها.

ثالثاً: أوجه التفرد للبحث الحالي..

تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث إن البحث الحالي يحاول تحديد ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في مكتب الإشراف التربوي بابها.

إجراءات البحث:**١- منهج البحث:**

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعة هذا البحث وأهدافه، ويعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث" (الرشيدي، ٢٠٠٠م، ص ٥٩).

٢- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع قائدات مكتب الإشراف التربوي بأبها والذي يبلغ عددهن (٤٤) قائدة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٨/٣٧هـ.

٣- عينة البحث: تم تطبيق أداة البحث الحالي في مدينة أبها، وهي كالتالي:

أ- اقتصر تطبيق البحث على قائدات مكتب الإشراف التربوي بأبها، وعددهم (٤٤) قائدة.
ب- فئة القيادة الإشرافية (القائدات-رئيسات الأقسام-المساعدات) في مدينة أبها، والبالغ عددهن (٤٤) قائدة ومساعدة ورئيسة قسم، وذلك من واقع السجلات الإحصائية بقسم الإحصاء بمكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها لعام (٢٠١٧م)، وقد تم التطبيق على جميع أفراد هذه الفئة نظراً لصغر عددها وفيما يلي تفصيل لعينة البحث:

جدول (١) يوضح إجمالي مجتمع البحث والاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

الوظيفة الحالية		مجتمع البحث		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة	
قائدات الإدارة	١١	١١	١١	٢٥%	١١	٢٥%	١١	٢٥%	١١
مساعدة مدير	١٥	١٥	١٥	٣٤،١%	١٥	٣٤،١%	١٥	٣٤،١%	١٥
رئيسة قسم	١٨	١٨	١٨	٤٠،٩%	١٨	٤٠،٩%	١٨	٤٠،٩%	١٨
المجموع	٤٤	٤٤	٤٤	١٠٠%	٤٤	١٠٠%	٤٤	١٠٠%	٤٤

يتضح من الجدول السابق (١) ما يلي:

- أن عدد مفردات المجتمع المشاركات في الدراسة الميدانية قد وصل إلى (٤٤) مفردة مثلت نسبة (١٠٠%) من المجتمع الفعلي للدراسة (القائدات-رئيسات الأقسام-المساعدات).

- أن عدد الاستبانات الصالحة قد وصل إلى (٤٤) من إجمالي الاستبانات الموزعة على مجتمع البحث.

٤- وصف عينة البحث:

جاءت عينة البحث حسب متغيراتها (عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية في مجال القيادة)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة (ن=٤٤)

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٩	٢٠،٥%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦	١٣،٦%
من ١٠ سنوات فأكثر	٢٩	٦٥،٩%
الإجمالي	٤٤	١٠٠%

يتضح من الجدول (٢) أن نسبة (٢٠،٥%) من أفراد العينة لديهن خبرة في العمل فترة أقل من خمس سنوات، بينما نسبة (١٣،٦%) من أفراد العينة لديهن خبرة في العمل فترة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، وأن نسبة (٦٥،٩%) من أفراد العينة لديهن خبرة في العمل فترة من ١٠ سنوات فأكثر، مما يدل على زيادة نسبة اللاتي لديهن خبرة في العمل فترة أقل من ١٠ سنوات عن نسبة اللاتي لديهن خبرة في العمل فترة أقل من ٥ سنوات، وفي فترة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات في أفراد العينة، وهو ما قد يعكس موثوقية استجاباتهن على أداة الدراسة ودقتها.

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الوظيفة الحالية (ن=٤٤).

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة المئوية
رئيس قسم	١٨	٤٠،٩%
مساعدة مدير	١٥	٣٤،١%
قائدة إدارة	١١	٢٥%
الإجمالي	٤٤	١٠٠%

يتضح من الجدول (٣) أن نسبة (٤٠ . ٩%) من أفراد العينة يشغلن حالياً رئيس قسم، بينما نسبة (٣٤ . ١%) من أفراد العينة يشغلن حالياً وظيفة مساعدة مدير، بينما نسبة (٢٥%) من أفراد العينة يشغلن حالياً وظيفة قائدة إدارة.

الجدول (٤) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد الدورات التدريبية في القيادة الاستراتيجية (ن=٤٤)

الدورات التدريبية في مجال التعلم التنظيمي	العدد	النسبة المئوية
دورة واحدة	٥	١١ . ٤%
دورتان	١	٢ . ٣%
ثلاث دورات فأكثر	٨	١٨ . ٢%
لا يوجد	٥	٦٨ . ٢%
الإجمالي	٤٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول (٤) أن أفراد العينة يمثلن نسبة (١١ . ٤%) من إجمالي مفردات البحث حصلن على دورة واحدة، بينما أفراد العينة يمثلن نسبة (٢ . ٣%) من إجمالي مفردات البحث حصلن على دورتان، وكذلك مثلن أفراد العينة نسبة (١٨ . ٢%) من إجمالي مفردات البحث حصلن على ثلاث دورات فأكثر، في حين أن أفراد العينة يمثلن نسبة (٦٨ . ٢%) من إجمالي مفردات البحث لم يلتحقن بأي دورات تدريبية، مما يدل على زيادة نسبة اللاتي لم يلتحقن بأي دورات تدريبية عن نسبة البقية.

٥- أدوات البحث (الاستبانة):

في ضوء أهداف البحث ومنهجه تم استخدام الاستبانة **Questionnaire** كأداة للبحث، مستفيدةً في بنائها من البحوث والدراسات السابقة بوجه عام، وأبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة بوجه خاص، وقد مر بناء الاستبانة بعدة مراحل:

١- تم وضع التصور المبدئي للاستبانة التي تم اشتقاقها من الإطار النظري والدراسات السابقة متضمناً المعلومات الأولية لمفردات مجتمع البحث، وكذلك الفقرات الخاصة بكل محور وبعد من أبعاد البحث.

٢- تم إجراء التعديلات وفق توجيهات المشرفة؛ حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر، لتصبح الأداة جاهزة للتحكيم من ذوي العلاقة والاختصاص.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية (الملحق رقم ١) على النحو التالي:

القسم الأول: بيانات أولية، وتتضمن:

١- سنوات الخبرة في العمل الحالي من حيث كونها (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات- ١٠ سنوات فأكثر).

٢- المسمى الوظيفي من حيث كونها (قائدة، مشرفة، مساعدة مدير).

٣- عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة الاستراتيجية من حيث كونها (دورة واحدة- دورتان- ثلاث دورات فأكثر- لا يوجد).

القسم الثاني: محاور الاستبانة وأبعادها، وهي تتكون من ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول: دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي ويضم (٧) فقرات.

المحور الثاني: دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين ويضم (٧) فقرات.

المحور الثالث: دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة ويضم (٦) فقرات.

وكانت الإجابة على جميع بنود الاستبانة وفق التدرج الخماسي.

ويعد تصميم الاستبانة كان لا بد من التأكد من مدى صدقها وثباتها، وبالتالي مدى صلاحيتها

للتطبيق، ومن ثم كانت الإجراءات التالية:

أولاً: صدق أداة البحث:**١- الصدق الظاهري:**

في سبيل البحث لحساب صدق الاستبانة فقد تم تحكيمها في صورتها الأولية لدى مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بلغ عددهم (١) محكماً بها وبجامعة أم القرى بلغ عددهم (٢) (الملحق رقم ٣)، وذلك لتقييم عبارات الاستبانة، من حيث مناسبة الفقرات تحت كل بعد من الأبعاد المعدة في الاستبانة، ومدى انتمائها للمحاور التي أدرجت تحتها والتأكد من سلامتها اللغوية، ودرجة وضوح صياغتها، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وإمكان تعديل أو حذف أو إضافة بعض العبارات أو نقل أية فقرة من مجال لمجال آخر وأية ملاحظات أخرى بيدونها.

وبعد استرجاع الاستبانات من السادة المحكمين تم الحصول على مجموعة قيمة من الملاحظات، والتي على ضوءها تم تعديل بعض عبارات الاستبانة بعد مناقشتها مع سعادة المشرفة على البحث، واستبعاد العبارات غير المناسبة، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين آراء المحكمين حول الفقرات التي أثرت حولها بعض الملاحظات، وتم الأخذ بالآراء الأكثر اتفاقاً نحو المفردات، سواءً من حيث الحذف أو التعديل، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية على النحو التالي:

القسم الأول: بيانات أولية، وتتضمن:

١- سنوات الخبرة في العمل الحالي من حيث كونها (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات- ١٠ سنوات فأكثر).

٢- المسمى الوظيفي من حيث كونها (قائدة، مشرفة، مساعدة مدير).

٣- عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة الاستراتيجية من حيث كونها (دورة واحدة- دورتان- ثلاث دورات فأكثر- لا يوجد).

القسم الثاني: محاور الاستبانة وأبعادها، وهي تتكون من ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول: دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي ويضم (٧) فقرات.

المحور الثاني: دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين ويضم (٧) فقرات.

المحور الثالث: دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة ويضم (٦) فقرات.

وقد حددت درجة الاستجابة على المحور الأول: دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي وفق مقياس خماسي وهو مقياس ليكرت متدرج لتحديد درجة تحقق هذا الواقع وهو: كبيرة جداً (٥)، كبيرة (٤)، متوسطة (٣)، ضعيفة (٢)، ضعيفة جداً (١).

كما حددت درجة الاستجابة للمحور الثاني: دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين وفق مقياس خماسي وهو مقياس ليكرت متدرج لتحديد درجة تحقق هذا الواقع وهو: كبيرة جداً (٥)، كبيرة (٤)، متوسطة (٣)، ضعيفة (٢)، ضعيفة جداً (١).

كما حددت درجة الاستجابة للمحور الثالث: دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة وفق مقياس خماسي وهو مقياس ليكرت متدرج لتحديد درجة تحقق هذا الواقع وهو: كبيرة جداً (٥)، كبيرة (٤)، متوسطة (٣)، ضعيفة (٢)، ضعيفة جداً (١).

٢- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك الجداول الخاصة بعبارات المحور الأول: واقع دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، والجداول الخاصة بعبارات المحور الثاني: دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين، والجداول الخاصة بعبارات المحور الثالث: دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة.

أ- المحور الأول: معاملات ارتباط عبارات بنود دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للبعد:

جدول (٥)

البعد	م	العبارات	معامل الارتباط مع درجة البعد
دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي	١	لدى القيادة رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي للمكتب.	.٠ ٧٦١**
	٢	تسعى القيادة إلى تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية.	.٠ ٨٣٦**
	٣	لدى القيادة رؤية محددة بفترة زمنية محددة لتحقيقها.	.٠ ٨٠٢**
	٤	لدى القيادة رسالة تعد مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير الأداء في المكتب.	.٠ ٨٦٠**
	٥	تسعى القيادة لوضع أهداف محفزة لقدرات العاملين لتطوير مستوى الأداء.	.٠ ٨٦٤**
	٦	تطبق القيادة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الإدارة.	.٠ ٧٩٣**
	٧	تلتزم القيادة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق الأهداف.	.٠ ٧٢١**

يتضح من الجدول السابق المحور الأول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).
ب- المحور الثاني: معاملات ارتباط عبارات بنود دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين مع الدرجة الكلية للبعد:

جدول (٦)

البعد	م	العبارات	معامل الارتباط مع درجة البعد
دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين	١	من السهولة بمكان العمل الحصول على المعلومات التي تحسن من الأداء في المكتب.	.٠ ٨٣٨**
	٢	تعمل القيادة على تفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض المشرفات.	.٠ ٧٨٨**
	٣	امتلاك صلاحيات حرية أداء الأعمال المناطة للعاملين.	.٠ ٨٥٨**
	٤	توجد صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع لرئيس المباشر.	.٠ ٨٢٧**
	٥	توجد رؤية واضحة عن أهداف المكتب وغاياتها.	.٠ ٨١٩**
	٦	تتوفر في المكتب جميع المعلومات التي تمكنني من حل المشاكل التي تواجهني في العمل.	.٠ ٧٤٨**
	٧	تشارك القيادة العاملين في وضع خطط المنظمة التي تحقق أهدافها.	.٠ ٧٧٠**

يتضح من الجدول السابق المحور الأول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة

بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).
ج- المحور الثالث: معاملات ارتباط عبارات بنود دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة مع الدرجة الكلية للبعد:

جدول (٧)

البعـد	م	العبارات	معامل الارتباط مع درجة البعد
دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة	١	تطبيق القيادة التقنية الحديثة مستخدمة وسائل التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء.	٠.٧٩٥**
	٢	تحفز القيادة العاملين على تفعيل التقنيات الحديثة لخفض النفقات المالية.	٠.٨٢٥**
	٣	تعمل القيادة على استمرار دمج التقنية الحديثة في الأداء لتحقيق ميزة تنافسية.	٠.٨٧٤**
	٤	تعزز القيادة تفعيل التقنيات الحديثة في المعاملات الإدارية لسرعة الإنجاز للعمليات الإدارية.	٠.٨١٧**
	٥	تسعى القيادة لتطبيق التحليل المستمر لنقاط القوة والضعف في مجال استخدام التقنيات الحديثة.	٠.٨٤٧**
	٦	تدرب القيادة المشرفات على التقنيات الحديثة من خلال برامج تدريبية ودورات.	٠.٧٦٦**

يتضح من الجدول السابق المحور الأول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).
نخلص من الجداول السابقة للمحاور الثلاثة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يشير إلى أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات ومحاور أداة البحث وصلاحيته للتطبيق الميداني.
ثانياً: ثبات أداة البحث (الاستبانة):

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) ومن خلال استخدام التجزئة النصفية.

أ - معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) :

وجاءت نتائجها كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨) يوضح نتائج قيم ثبات مختلف محاور أداة البحث باستخدام طريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ - Alpha Cronbach) لأفراد البحث ككل (ن = ٤٤)

محاور الأداة	عنوان المحور	معامل الثبات	
		عدد البنود	قيمة الثبات
المحور الأول	دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي	٧	٠.٩٠٩
المحور الثاني	دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين	٧	٠.٩١٠
المحور الثالث	دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة	٦	٠.٨٩٩
ثبات الأداة ككل		٢٠	٠.٩٦١

من خلال الجدول السابق رقم (١٠) يتضح تمتع الاستبانة بمعامل ثبات عالي حيث بلغ

معامل (ألفا كرونباخ- Alpha Cronbach) للمحور الأول (٠.٩٠٩) والمحور الثاني بلغ (٠.٩١٠) والمحور الثالث (٠.٨٩٩)، أما ثبات الأداة ككل فقد بلغ (٠.٩٦١) وهي نسبة مرتفعة ومناسبة مما يطمئن لاستخدام أداة البحث كأداة لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة البحث، والوثوق بنتائج تطبيقها.

وبذلك يكون قد تمالأكد من صدق وثبات الأداة في صورتها النهائية، وأنها صالحة للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

ب - ارتباط التجزئة النصفية:

وجاءت نتائجها كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩) يوضح نتائج قيم ثبات مختلف محاور أداة البحث باستخدام طريقة ارتباط التجزئة النصفية لأفراد البحث ككل (ن = ٤٤)

محاور الأداة	عنوان المحور	معادلة ارتباط سبيرمان- براون	معادلة ارتباط جتمان
المحور الأول	دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي	٠.٩٠٦	٠.٨٩١
المحور الثاني	دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين	٠.٨٩٥	٠.٨٦٨
المحور الثالث	دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة	٠.٨٩٦	٠.٨٩٤
ثبات الأداة ككل			
		٠.٩٢٨	٠.٩٢٦

يوضح جدول (٩) السابق أن معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان للمحاور الثلاث عالية ولإجمالي الاستمارة حيث بلغت قيمة ارتباط سبيرمان- براون ٠.٩٠٦، ٠.٨٩٥، ٠.٨٩٦، ٠.٩٢٨ على التوالي وهي قيم عالية، وبلغت قيمة ارتباط جتمان ٠.٨٩١، ٠.٨٦٨، ٠.٨٩٤، ٠.٩٢٦ على التوالي وهي قيم عالية.

٦- تطبيق أداة البحث:

طبقت الأداة (الاستبانة) بصورتها النهائية وفقاً للخطوات والإجراءات التالية:

أولاً: تمت مخاطبة المسؤولين في مكتب الإشراف التعليم بمنطقة عسير الأقسام النسائية من قبل سعادة وكيلة الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة الملك خالد وذلك للحصول على إحصائية بعدد قائدات مكتب الإشراف بابها، ومساعدات المدرء، ورئيسات الأقسام، وبتوجيه الخطاب إلى وحدة الإحصاء بمكتب الإشراف التربوي بابها، وتم الحصول على أحدث الإحصاءات المطلوبة حول عدد القائدات ومساعدات المدرء ورئيسات الأقسام من خلال قاعدة البيانات التربوية في وحدة الإحصاء.

ثانياً: تم توزيع الاستبانات على عينة البحث للفصل الدراسي الأول والثاني ١٤٣٨/٣٧هـ عن طريق:

- التوزيع المباشر من خلال الزيارات الشخصية للمكاتب والإدارات النسائية بمدينة أبها ومتابعتها بالاتصال الهاتفي.
- تم جمع نسبة صالحة للتحليل الإحصائي من هذه الاستبانات، وهو ما تم توضيحه بالجدول رقم (١٣) سابقاً.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

عرض نتائج البحث ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها

بعد عرض الدراسات السابقة والإطار النظري، ثم إجراءات البحث، قامت الباحثة بجمع البيانات، واستكمالاً لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته، استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، وكانت النتائج على النحو التالي:

نتائج إجابة السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها؟
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، والمتوسط العام للمجال، جدول (١٠) يوضح ذلك.

الرقم	الفقرة	درجة ضعيفة جداً.		درجة ضعيفة.		درجة متوسطة.		درجة كبيرة.		درجة كبيرة جداً.		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد						
١	لدى القيادة رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل للمكتب.	صفر	صفر	١	٣.٢	١٣	٥.٢٩	٢٣	٣.٥٢	٧	٩.١٥	٨١٨٢.٣	٧٢٤٠.٩	٤	درجة كبيرة.
٢	تسعى القيادة إلى تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية.	صفر	صفر	١	٣.٢	١٤	٨.٣١	١١	٢٥	١٨	٩.٤٠	٠.٤٥٥	٩١٣٨٤.٠	١	درجة كبيرة جداً.
٣	لدى القيادة رؤية محددة بفترة زمنية محددة لتحقيقها.	صفر	صفر	٣	٨.٦	١٠	٧.٢٢	١٨	٩.٤٠	١٣	٥.٢٩	٩٣١٨.٣	٨٩٩٥٥.٠	٢	درجة كبيرة.
٤	لدى القيادة رسالة تعد مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير الأداء في المكتب.	صفر	صفر	١	٣.٢	١٦	٤.٣٦	١٦	٤.٣٦	١١	٢٥	٨٤٠٩.٣	٨٣٣٦٩.٠	٣	درجة متوسطة ودرجة كبيرة.
٥	تسعى القيادة لوضع أهداف محفزة لقدرات العاملين لتطوير مستوى الأداء.	صفر	صفر	٥	٤.١١	١١	٢٥	١٦	٤.٣٦	١٢	٣.٢٧	٧٩٥٥.٣	٩٧٨٣٦.٠	٦	درجة كبيرة.
٦	تطبق القيادة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الإدارة.	صفر	صفر	١	٣.٢	١٧	٦.٣٨	١٧	٦.٣٨	٩	٦.٣٨	٧٧٢٧.٣	٨٠٣٠١.٠	٧	درجة متوسطة ودرجة كبيرة.
٧	تلتزم القيادة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق الأهداف.	صفر	صفر	٣	٨.٦	١٤	٨.٣١	١٥	١.٣٤	١٢	٣.٢٧	٨١٨٢.٣	٩٢١٩.٠	٤	درجة كبيرة.
		المتوسط العام													
												٥٧.٢	٥٠.٠	-	درجة كبيرة.

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لفقرات دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (٣.٧٧٢٧ - ٤.٠٤٥٥)، وكان أكثر المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٢) التي تنص " تسعى القيادة إلى تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية. " بمتوسط حسابي (٤.٠٤٥٥)، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٦) التي تنص على " تطبق القيادة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الإدارة. " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧٢٧).
وبين الجدول أن اغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارات التي تدل على دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين. حيث بلغ المتوسط العام لفقرات دور القيادة الاستراتيجية (٥٧.٢).

نتائج إجابة السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما دور القائدات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي في مكتب الإشراف التربوي بأبها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات دور القيادة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، والمتوسط العام للمجال، جدول (١١) يوضح ذلك.

الرقم	الفقرة	درجة ضعيفة جداً		درجة متوسطة		درجة كبيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
		العدد	%	العدد	%	العدد	%				
١	من السهولة بمكان العمل الحصول على المعلومات التي تحسن من الأداء في المكتب.	صفر	٤	١٥	١٠	١٧	٦.٣٨	٦٥٩١	٨٨٧٧٢	٥	درجة كبيرة
٢	تعمل القيادة على تفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض المشرفات.	١	٣	١١	١١	١٦	٤.٣٦	٩٧٧٣	٩٥٢٠٨	١	درجة كبيرة
٣	امتلاك صلاحيات حرية أداء الأعمال المناطة للعاملين.	١	٣	١٥	١٥	١٩	٢.٤٣	٧٩٥٥	٨٥١٢٥	٤	درجة كبيرة
٤	توجد صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع لرئيس المباشر.	٢	٥	٢١	٢١	١١	٢٥	٤٧٧٣	٩٩٩٧٤	٧	درجة متوسطة
٥	توجد رؤية واضحة عن أهداف المكتب وغاياتها.	صفر	٤	٨	٨	١٩	٢.٤٣	٩٣١٨	٩٢٥٠٤	٢	درجة كبيرة
٦	تتوفر في المكتب جميع المعلومات التي تمكنني من حل المشاكل التي تواجهني في العمل.	صفر	٥	١٦	١٦	١٦	٤.٣٦	٥٦٨٢	٨٩٩٥٥	٦	درجة متوسطة ودرجة كبيرة
٧	تشارك القيادة في العاملين في وضع خطط المنظمة التي تحقق أهدافها.	صفر	٣	١١	١١	١٧	٦.٣٨	٩٠٩١	٩١٠٣٦	٣	درجة كبيرة
	المتوسط العام							١١.٢	٧٢.٠		درجة كبيرة

يبين الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لفقرات دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين تراوحت بين (٣.٤٧٧٣ - ٣.٩٧٧٣)، وكان أكثر المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٢) التي تنص "تعمل القيادة على تفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض المشرفات." بمتوسط حسابي (٣.٩٧٧٣)، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٦) التي تنص على "توجد صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع لرئيس المباشر" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٧٧٣).

وبين الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارات التي تدل على دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين. حيث بلغ المتوسط العام لفقرات دور القيادة الاستراتيجية (١١.٢).

نتائج إجابة السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما دور القائدات الاستراتيجية في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية في مكتب الإشراف التربوي بأبها؟
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة، والمتوسط العام للمجال، جدول (١٢) يوضح ذلك.

الرقم	الفقرة	درجة ضعيفة جداً		درجة متوسطة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		الانحراف المعياري	الترتيب	الراي السائد						
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد									
١	تطبيق القيادة التقنية الحديثة مستخدمة وسائل التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء.	صفر	١	٠.٢	٣	١٤	٨	٠.٣١	١٣	٠.٢٩	١٦	٤	٠.٣٦	٤	١	٨٨٩٢١.٠	درجة كبيرة جداً	
٢	تحفز العاملين على تفعيل التقنيات الحديثة لخفض النفقات المالية.	صفر	٢	٠.٤	٥	١٧	٦	٠.٣٨	١٢	٠.٢٧	١٣	٣	٠.٢٩	٥	٣	٩٢١٩.٠	درجة متوسطة	
٣	تعمل القيادة على استمرار دمج التقنية الحديثة في الأداء لتحقيق ميزة تنافسية.	صفر	٢	٠.٤	٥	١١	٢٥	٠.٣٨	١٧	٠.٣٨	١٤	٦	٠.٣١	٨	٢	٨٧٥٧٤.٠	درجة كبيرة	
٤	تعزز القيادة تفعيل التقنيات الحديثة في المعاملات الإدارية لزيادة سرعة الإنجاز للعمليات الإدارية.	١	٣.٢	٠.٤	٥	١٣	١٣	٠.٢٩	١٧	٠.٣٨	١١	٦	٠.٣٨	٦	٤	٩٥٤٢٩.٠	درجة كبيرة	
٥	تسعى القيادة لتطبيق التحليل المستمر لنقاط القوة والضعف في مجال استخدام التقنيات الحديثة.	١	٣.٢	٠.٦	٨	١٩	٢	٠.٤٣	١٢	٠.٢٧	٩	٣	٠.٢٧	٥	٥	٩٧٤٠٣.٠	درجة متوسطة	
٦	تدرب القادة المشرفات على التقنيات الحديثة من خلال برامج تدريبية ودورات.	٣	٨.٦	٠.٦	٨	١٤	٨	٠.٣١	١٤	٠.٣١	٨	٨	٠.٣١	٨	٥	١٢٨٨٥.١	درجة متوسطة ودرجة كبيرة	
	المتوسط العام															٧٣.٠	١٤.٢	درجة

٧٦

يبين الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة تراوحت بين (٣.٥٦٨٢ - ٤)، وكان أكثر المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (١) التي تنص "تطبيق القيادة التقنية الحديثة مستخدمة وسائل التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء" بمتوسط حسابي (٤)، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٥) و التي تنص على " تسعى القيادة لتطبيق التحليل المستمر لنقاط القوة والضعف في مجال استخدام التقنيات الحديثة" ولفقرة

رقم (٦) والتي تنص على " تدرب القيادة المشرفات على التقنيات الحديثة من خلال برامج تدريبية ودورات. " بمتوسط حسابي بلغ (٣. ٥٦٨٢) لكل منهما.

وبين الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارات التي تدل على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل التقنيات الحديثة. حيث بلغ المتوسط العام لفقرات دور القيادة الاستراتيجية (٢. ١٤).

توصيات البحث:

١- وضع خطة استراتيجية على مستوى وزارة التعليم لاختيار القيادات الاستراتيجية ووضع آلية لتأهيلها.

٢- إعادة النظر في البرامج الخاصة بإعداد وتأهيل القيادات الاستراتيجية بالجامعات وكلية التربية لسد الفجوة بينها وبين الواقع الفعلي والانتقال للأفضل.

٣- التعاون مع مراكز التدريب بالوزارة والابتعاث الداخلي والخارجي لتبادل الخبرات وتنمية المهارات.

٤- التأكيد على القيادات الاستراتيجية لتفعيل التخطيط الجيد المراعي للمستقبل وتمكين العاملين وسرعة الإنجاز من خلال تفعيل التقنية الحديثة.

٥- التأكيد على القيادات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ووضع الأهداف والرؤية المستقبلية الواضحة التي تصنع مستقبل المؤسسة التعليمية.

٦- دعوة القيادات الاستراتيجية للاهتمام بتمكين العاملين وتدريبهم باستمرار لتنمية مهاراتهم في جميع الجوانب لتحمل المسؤولية.

٧- العمل على توفير الحاسبات الآلية والاعتماد على تقنية المعلومات في حفظ البيانات والمعلومات واسترجاعها بسرعة عند اللزوم وضرورة تأمينها والذي يؤدي لسرعة إتقان العمل.

٨- إلحاق العاملين بدورات تدريبية في مجالات تنمية المهارات وتطوير المؤسسة وتمكينهم من تطويرها وتحسين بيئة العمل.

مقترحات البحث:

١- إجراء دراسة مقارنة عن التجارب الرائدة في اختيار وتأهيل القيادات الاستراتيجية، والاستفادة منها وتطبيقها إلى تفعيل دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المؤسسة ومكاتب الإشراف بالمملكة العربية السعودية.

٢- إجراء دراسة عن المتطلبات التقنية اللازمة، وكيفية توفيرها وصيانتها للنهوض بالعمل الموكل والتعامل مع البرامج.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). قادة المستقبل. المجموعة العربية للنشر: القاهرة.
- الجوهرى، إسماعيل بن حماد (١٩٩٠). الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية. دار الملايين لنشر والتوزيع.
- الرشيدى، بشير صالح (٢٠٠٠). مناهج البحث التربوي. دار الكتاب الحديث: الكويت.
- السويدان، طارق؛ العدلوني، احمد. (١٤٢٥). كيف تكتب خطة استراتيجية. قرطبة لنشر والتوزيع: الرياض العدلوني، احمد. (٢٠٠٠). القائد الفعال. قرطبة لنشر: الرياض.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط٢. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠١٦). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط٣. مكتبة المتنبى: الدمام.

القرني، مها بنت شعلان (١٤٣٨). القيادة الاستراتيجية ثلاث مقومات للقيادة الاستراتيجية لا غنى للمؤسسات التربوية عنها. العبيكان لنشر: الرياض.

المبيضين، محمد ذيب؛ والطراونة، محمد أحمد (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسات العلوم الإدارية في الجامعة الأردنية: عمان.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١٥). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط ٣. مجموعة النيل العربية لنشر: مدينة نصر: القاهرة.

المغدي، الحسن محمد. (٢٠١٢). الإشراف التربوي الفعال. ط ٢. دار الخالدية لنشر والتوزيع: جدة.

رحيمة، سلمى حنينة. (٢٠١٢). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. (٩)، ٢٥٢.

رشيد، صالح عبد الرضا؛ جلاب، حسان دهش (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. دار المناهج لنشر والتوزيع: الأردن.

سليمان بن عبد الرحمن آل الشيخ، ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، السعودية عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. دار العلم لنشر والتوزيع.

قشطة، منى حمد (٢٠٠٩). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها" دراسة تقويمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.

نجم، نجم عبود (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء لنشر: عمان الأردن.

هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٧). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مركز تطوير الأداء: مصر.

الرسائل العلمية:

العمرى، خلود (٢٠١٦)، متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الاستراتيجي بمكاتب التربية والتعليم بمنطقة عسير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها: المملكة العربية السعودية.

تشن، بيبغ (٢٠٠٨)، دراسة القيادة المدرسية في سياق الإصلاح التعليمي التايواني منذ منتصف ١٩٩٠م، قسم الإدارة: جامعة تايوان.

شحادة، حاتم عبد الله (٢٠٠٨)، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، الجامعة الإسلامية: غزة.

نصار، محمد علي (٢٠١٣)، تفعيل مقومات البحث التربوي في جامعة القصيم على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة رؤية مستقبلية، قسم أصول التربية، جامعة القصيم، القصيم: المملكة العربية السعودية.

يونس، نزيه حسن حسين (٢٠٠٩)، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، الجامعة الإسلامية: غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

Azbari, Mostafa Ebrahimpour & others (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan. Industrial Management Institute.

Chen, Peiying (2008). Strategic leadership and school reform in Taiwan, School Effectiveness and School Improvement. University of Birmingham.

Fairholm, Matthew R. (2009). Leadership and Organizational Strategy. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal.

Jones, Neil Russell (2014). The Strategy Pocketbook. Jarir Bookstore.

Julsuwan, Suwat & Srisa-ard, Boonchom. (2016), Development Of Program To Enhance Strategic Leadership Of Secondary School Administrators, Canadian Center of Science and Education.