



**درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالعمليات
الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس
الخاصة في ضواحي القدس**

**The degree of strategic leadership practice and its
relationship to administrative processes from the point of
view of principals and teachers in private schools in the
suburbs of Jerusalem**

إعداد

**إبراهيم مسلم إبراهيم مخامرة
Ibrahim Musallam Ibrahim Makhamreh**

**عبد الناصر ندى
Abdul Nasser Neda**

**قندهار فرعون
Kandahar Pharaoh**

عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس - فلسطين

Doi: 10.21608/jasep.2024.391137

استلام البحث: ٢٠٢٤/٥/٩

قبول النشر: ٢٠٢٤/٥/٢٨

مخامرة، إبراهيم مسلم إبراهيم و ندى، عبد الناصر و فرعون، قندهار (٢٠٢٤).
درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالعمليات الإدارية من وجهة نظر
المديرين والمعلمين في المدارس الخاصة في ضواحي القدس. *المجلة العربية للعلوم
التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٢)، ١ -
٣٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالعمليات الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الخاصة في ضواحي القدس

المستخلص:

هدف هذا البحث معرفة درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالعمليات الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الخاصة في ضواحي القدس، وتحديد في درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية، باختلاف متغيرات البحث (الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال القيادة). ولتحقيق هدف البحث اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة عشوائية، ضمت (٦٢) مديراً ومعلماً في المدارس الخاصة في ضواحي القدس طبقت عليهم الاستبانة. وأظهرت نتائج البحث أن المتوسط الحسابي لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بلغ (٤.١٦)، وبتقدير مرتفع، "تحليل البيئة الداخلية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٤)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "تحليل البيئة الخارجية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، ومستوى مرتفع. كما أشارت النتائج أن لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة لممارسة العمليات الإدارية بلغ (٤.٢٨)، ومستوى مرتفع، وجاء مجال "عملية اتخاذ القرار" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.٣١)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "عملية التوجيه" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١)، ومستوى مرتفع. كما بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية دالة احصائية إيجابية مرتفعة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية. كما أظهرت النتائج، عدم وجود فروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وكذلك للعمليات الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال القيادة). ويوصي الباحثون بضرورة قيام قادة المدارس بصياغة رؤية ورسالة طويلة الأجل لمؤسساتهم التعليمية شاملة أهداف استراتيجية، وواقعية، وقابلة للتطبيق والقياس والتعديل للتوصل إلى أفضل المخرجات التربوية والتعليمية، وضرورة إشراك المعلمين في صنع القرارات والتطبيق الواقعي ومتابعة الميدان، وتوظيف مواقع التواصل الاجتماعي والإنترنت بذلك.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، العمليات الإدارية.

Abstract:

This study aimed to identify the degree of strategic leadership practice and its relationship to administrative processes from the point of view of principals and teachers in private schools in the suburbs of Jerusalem, and determining the degree of practicing strategic leadership and administrative operations, according to the variables of the study (gender, job title, educational qualification, number of years of experience, and training courses in the field of leadership). To achieve the aim of the study, the researchers adopted the analytical descriptive approach, and a random sample was selected, which included (62) principals and teachers in private schools in the suburbs of Jerusalem, to whom the questionnaire was applied. The results of the study showed that the arithmetic mean of the estimates of principals and teachers of private schools for the degree of practicing strategic leadership was (4.16), and with a high grade, "internal environment analysis" ranked first, with an arithmetic mean of (4.24), and a high level. While the field of "analysis of the external environment" came last, with an arithmetic average of (3.99), and a high level. The results also indicated that the estimates of principals and teachers of private schools for the practice of administrative operations amounted to (4.28), a high level and the field of "decision-making process" ranked first, with an arithmetic average of (4.31), and a high level, while the field of "guidance process" came in the last rank, with an arithmetic average of (4.21), and a high level. The results of the study also showed that there is a high positive statistical correlation between the practice of strategic leadership and administrative operations. The results also showed that there were no differences between the estimates of principals and teachers of private schools in the suburbs of Jerusalem of the

degree of practicing strategic leadership as well as of administrative operations due to the variables (gender, job title, educational qualification, number of years of experience, and training courses in the field of leadership).The researchers recommend the need for school leaders to formulate a long-term vision and mission for their educational institutions, including strategic, realistic, applicable, measurable, and amendable goals to reach the best educational and educational outcomes, and the need to involve teachers in decision-making, realistic application, and follow-up in the field, and the use of social networking sites and the Internet.

Keywords: strategic leadership, administrative operations.

المقدمة:

ومن خلال عمل الباحثين في الميدان التربوي ومعرفتهم بالأنظمة الإدارية، وتأثرهم بالعملية التعليمية، وإيمانهم الجاد بالأهمية العميقة للتغيير والتحسين لتحقيق الجودة في التعليم من خلال البحث العلمي، جاء هذا البحث ليسهم في تحقيق تلك الرؤية من خلال البحث في درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالعمليات الإدارية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس. مشكلة البحث وأسئلته

تواجه المؤسسات التربوية الكثير من المعوقات في ظل متغيرات الواقع ومتطلبات العصر، ويتكبد مدير المدرسة أعباء إدارية كبيرة تعيق تحقيق الأهداف التربوية، لذلك يحتاج مدير المدرسة لأساليب وأنماط إدارية يستطيع من خلالها التميز في عمله وأدائه الإداري، وتعتبر القيادة الاستراتيجية من الأنماط القيادية الحديثة التي تسعى للرفق بالمؤسسات التربوية، لأنها تعطي رؤية واضحة للمدير برسالة مدرسته وبالإمكانيات المادية والبشرية وعوامل القوة والضعف في مدرسته، وتمكنه من الوصول إلى العمليات الإدارية لأن القيادة الاستراتيجية جزء مهم وعنصر فعال للوصول إلى درجة التميز.

وبرغم أهمية الموضوع وفوائده يجد الباحثون أنه يوجد ندرة في الدراسات، وتكاد تخلو الدراسات التي تربط بين القيادة الاستراتيجية بالعمليات الإدارية وتوضيح العلاقة بينهما.

- وبناءً على ما تقدم تبرز مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي:
ما درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالعمليات الإدارية من وجهة نظر
مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس؟
وبناءً عليه، سيجيب هذا البحث عن الأسئلة الفرعية الآتية:
- السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري
ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس؟
- السؤال الثاني: ما درجة ممارسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري ومعلمي
المدارس الخاصة في ضواحي القدس؟
- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة
($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية من وجهة نظر
مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس؟
- السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
في استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة
القيادة الاستراتيجية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي،
عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟
- السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة
($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس
لدرجة ممارسة العمليات الإدارية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي،
المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

فرضيات البحث

- لتحقيق أهداف البحث، وضعت الفرضيات الآتية:
- الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة
($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية من وجهة نظر
مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس.
- الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
في استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة
القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد
سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة).
- الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
في استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة



العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة).

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس.

ثانياً: التعرف إلى درجة ممارسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس.

ثالثاً: تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس.

رابعاً: فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة).

خامساً: فحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة).

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من خلال البحث في القيادة الاستراتيجية وعلاقته بالعمليات الإدارية لدى مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس، فتتمثل الأهمية النظرية للبحث بتكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية، والعمليات الإدارية) بشكل يسهم في تحليل مضامينها، وتعرف أهميتها وأبعاد المتغيرين عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين والدراسات السابقة، ونقطة انطلاق لأبحاث أخرى بما توفره من إثراء للأدب النظري في مجال القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية والعلاقة بينهما، وإثراء المكتبات العربية والمكتبة الفلسطينية بمرجع ذو أهمية للأكاديميين والتربويين.

وانبثقت الأهمية العملية للبحث من أهمية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الخاصة، فالقيادة بوجه عام قد تلعب دوراً مهماً في عملية بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات الإدارية، كما برزت الأهمية العملية لهذا البحث من خلال ما أسفرت عنه من نتائج وآليات ونماذج عملية

مقترحة يمكن الاستفادة منها في عملية تطوير العمليات الإدارية بالإضافة إلى معرفة المتطلبات اللازمة لإعداد قيادة استراتيجية تسهم في تطوير عمليات إدارية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية في المدارس بصفة عامة.

حدود البحث ومحدداته

تمثل حدود البحث الحالي في الآتي:

- أ- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق البحث على مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس.
- ب- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذا البحث على المدارس الخاصة في ضواحي القدس.
- ت- **الحدود الزمانية:** طبق هذا البحث في العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.
- ث- **الحدود المفاهيمية:** اقتصر البحث على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في البحث.

١.٧ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

يتضمن البحث العديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفهوماً وإجراءً على النحو الآتي:
القيادة:

تعرف القيادة بأنها " ممارسة التأثير على الأفراد إذ يتعاونون معا في سبيل تحقيق هدف مشترك، وبنبغي أن يكون الهدف أساسيا وجوهريا لكل الأفراد العاملين في المؤسسة" (عماد الدين، ٢٠٠٦، ٦).
ويمكن تعريف القيادة إجرائياً بأنها "عملية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بالمرؤوسين من خلال الممارسات والصفات والمواقف القيادية التي ينتهجها، إذ يعمل على تنظيم وتوجيه السلوك على نحو إيجابي وفاعل".
القيادة الاستراتيجية:

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

وتعرف القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها" الممارسات التي يتبعها المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، والتي تتمثل بجوانب القيادة مع تنظيم العمليات الإدارية وتنسيقها، ليتم تحسين الخدمات التعليمية للطلبة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والحصول على نتائج إيجابية طويلة المدى.

العمليات الإدارية:

هي أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحيقي أهداف المؤسسة المتمثل بالبقاء، والنمو، والازدهار، وهي التخطيط، والتعليم والتوجيه، والإشراف والرقابة الإدارية واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس، والتقويم والتغذية العكسية (عليما، ٢٠٠٧: ٢٨).

ويمكن تعريف العمليات الإدارية إجرائياً بأنها وظائف يقوم بها مدير المدرسة لتوفير حسن سير العمل في المدرسة، بهدف تحقيق أهداف المدرسة المتصلة بالبقاء، والتي تشمل التخطيط، والتنظيم والرقابة، والمتابعة، والتقويم والاتصال، واتخاذ القرار

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

تعتبر الاستراتيجية عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (السالم وصالح، ٢٠٠٦).

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، فالقيادة الاستراتيجية تحرص على رضا العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المنظمة حتى تزداد فرصتها من الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح، كما تستخدم القيادة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية والخدمية وفي المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح لزيادة رضا المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها (عوض، ٢٠٠٤).

ويتطلب تنمية وتطوير استراتيجية المنظمة إحداث نوعاً من التوفيق بين الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتساهم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين استغلال موارد وإمكانيات المنظمة والتي تتطلب نوعاً من التفاعل والتكامل فيما بينها حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة، ولخلق ذلك التفاعل والتكامل بين إمكانيات المنظمة يجب على مسؤولي الموارد البشرية الأخذ في الاعتبار استراتيجية المنظمة وتحديد المهارات والقدرات الفردية لتطبيق تلك الاستراتيجية، وإعداد نظم وبرامج الموارد البشرية فيما يتعلق بتعيين الأفراد وتقييم أدائهم والتأثير على دافعيتهم للعمل (أبو بكر، ٢٠٠٨).

والقيادة الاستراتيجية هي تلك العمليات اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها، كما أن القيادة الاستراتيجية

هي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وعملية القيادة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية (الحسيني، ٢٠٠٦).

وحتى يؤدي المدخل الاستراتيجي دوره بكفاءة في مؤسسات التعليم فإنه بحاجة إلى قادة تربويين قادرين على إدارة التغيير المتداخل والمستمر، وإحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى، لذلك تأتي القيادة الاستراتيجية لتمثل النمط القيادي الأكثر ملائمة لتحقيق نجاح المدخل الاستراتيجي في العمل التنظيمي (محمد، ٢٠١١).

وتزيد القيادة الاستراتيجية الالتزام والتعاون وترسخ النموذج القيمي الاخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، وتعتبر حلقة وصل حسن بين المجتمع الداخلي للجامعة والمجتمع الخارجي، وتسهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة قابلة للتغيير والتبديل (٢٠١٣، pinar).

كما تقوم القيادة الاستراتيجية بوظائف متعددة، إذ تتضمن الإدارة عبر الآخرين، ومساعدة المنظمات على التوافق مع التغيير الذي يتزايد اليوم في بيئة العمل المعولمة، وكذلك تتضمن القيادة الاستراتيجية القدرة على إحداث تكيف وتكامل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، والاندماج في معالجة المعلومات المعقدة (حسين، ٢٠٢١).

وتتميز بأنها القيادة الاستراتيجية تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والنشويش نتيجة الوفرة المعلوماتية، ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات للمؤسسة وتحديد وجهتها المستقبلية، ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف للمؤسسة، ولا يقف دورها فقط عند مساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة ولكنها تساعد على تشجيع المدراء لتنفيذ أنشطتهم الإدارية (السنهوتي، ٢٠٢٢)

المحور الثاني: العمليات الإدارية

هي أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثل بالبقاء، والنمو، والازدهار، وهي التخطيط، والتعليم، والتوجيه، والإشراف والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس، والتقييم والتغذية العكسية (عليمات، ٢٠٠٧).

تعتبر القيادة الإدارية في المنظمات بشكل عام المحرك الأساسي، والعامل المؤثر في كافة التعاملات داخل هذه المؤسسة، فهي تؤثر في دافعية العاملين، ومستوى رضاهم عن العمل، وولاءهم للمؤسسة التي يعملون بها، وإذا كان هذا في المؤسسة بشكل عام، فإن المؤسسات التعليمية تعد من بين المنظمات الأكثر التي تتأثر بالأنماط القيادية بها؛ وذلك لأن المنظمات التعليمية يغلب عليها العلاقات الإنسانية بين العاملين بها والقيادة الإدارية، حيث تتشابه فيها العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم البعض، وبين المعلمين والإداريين، وبين المعلمين والطالب، وبين المعلمين والقيادة (الحربي، ٢٠٢٠).

والوظائف الإدارية من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في حياة الأفراد، والمنظمات، والشعوب، فإنجاز الوظائف الإدارية بفعالية تمثل العمود الفقري للمنظمات، وتوافر المعلومات يؤثر تأثيراً بالغاً في إنجاز المهام الإدارية. ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية بفعالية وذات الجدوى العالية، لا بد من توافر قدر من المعلومات بجودة معينة، وهذه الجودة لا تتوافر إلا بوجود نظم معلومات تعتمد عليها الإدارة عند إنجازها للوظائف الإدارية، كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرار، والتقييم (حراشة ومقابلة، ٢٠٠٩).

كما يعتبر الإداريون أهم فئات مجتمعنا المعاصر، فعلى درجة كفاءتهم وترتيبهم وإعدادهم والتزامهم الخلقى ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم المجتمعات وتطورها، والإداري إنسان تتوافر لديه مجموعة من البنى والتراكيب المعرفية والمهارية والقيمية وهذا بالإضافة إلى أن بيئة العمل الإداري مليئة بالمثيرات والمؤثرات المتعددة، لذا فإن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي تعتمد في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها (شحادة، ٢٠٠٨)

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تناولت القيادة الاستراتيجية

قام سنقفن وآخرون (Singphen et al., 2019) بدراسة هدفت الكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر والكامل لعوامل القيادة الاستراتيجية لمسؤولي المدارس التي تؤثر على فعالية المدارس الصغيرة الحجم، أجريت الدراسة في تايلند، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، إذ تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الصغيرة الحجم التابعة لمكتب منطقة الخدمة التعليمية الأولية، وهي لجنة التعليم الأساسي في العام الدراسي والبالغ عددهم (٧٩٦) مديراً.



وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحديد الاتجاه التنظيمي (SETTD) له تأثير مباشر وتأثير غير مباشر وكلي على فعالية معظم المدارس الصغيرة الحجم. بالإضافة إلى ذلك، كان لصياغة الاستراتيجية تأثير غير مباشر أعلى من تنفيذ الاستراتيجية. كان للرقابة الاستراتيجية والتقييم تأثير مباشر وتأثير كلي على فعالية المدرسة صغيرة الحجم.

وأجرى إسماعيل وآخرون (Ismail, et al., 2018) دراسة هدفت التعرف إلى أثر تعاون المعلم كوسيط للقيادة الاستراتيجية على جودة التدريس، أجريت الدراسة في ماليزيا، واستخدمت المنهج الكمي والنوعي، وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة كيلانتان والبالغ عددهم (711) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة المسحية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تعاون المعلم هو وسيط جزئي للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (جودة التدريس)، أن قادة المدرسة يخططون ويطورون برنامجاً أكثر فعالية من أجل تمكين التعاون بين المعلمين لتحسين جودة التدريس، وأنه مع وجود تعاون بين المعلمين، ستزداد جودة التدريس مقارنة بممارسة القيادة الاستراتيجية فقط.

وقام الزهراني (٢٠١٨) بدراسة هدفت التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في جامعة أم القرى، أجريت الدراسة في السعودية، واستخدمت المنهج الكمي والنوعي، إذ قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (764) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والقادة الأكاديميين في جامعة أم القرى، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين تطوير قدرات التعلم التنظيمي التوليدي والتكفي.

وقام الشمري (٢٠١٨) بدراسة هدفت التعرف إلى لدرجة فاعلية مدراء المدارس في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس في دولة الكويت من وجهات نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦٥) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات مؤشر إحصائية عمى محور الثقافة التنظيمية تعود لمتغير الجنس لصالح الذكور دون الإناث، ولسنوات الخبرة كانت من صالح من هم أقل من (٥) سنوات،

ولا يوجد فروق ذات مؤشر إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التدريسية والمؤهل العلمي.

ثانياً: دراسات تناولت العمليات الإدارية

هدفت دراسة فضل الله (٢٠٢٢) للكشف عن مدى استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات الإدارية والتعليمية بالتعليم المفتوح، من خلال تطبيقها على عمليات جامعة السودان المفتوحة، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة السودان المفتوحة، حيث تم اختيار عينة قصدية قوامها ٣٨ من موظفي الخدمة التعليمية بفروع الجامعة بولاية الخرطوم، ورئاسة الجامعة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة التي تكونت من ثلاثة محاور بواقع ٣٦ عبارة، تم تحليل البيانات بواسطة التحليل الإحصائي SPSS، وكانت أهم النتائج أن لاستخدام الأنظمة الإلكترونية دور فعال في إدارة العمليات الإدارية والتعليمية والتقويمية، وأوصت الدراسة برفع كفاءة القوة البشرية العاملة في مجال الأنظمة الإلكترونية بالتأهيل والتدريب.

وهدفت دراسة شرف (٢٠٢١) إلى التعرف على آليات تطوير العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التقويم) لدى القيادة الأكاديمية بجامعة القصيم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبيان أداة لها وقد طبق على عينة عشوائية بسيطة عددها (١٦١) من عضوات هيئة التدريس بجامعة القصيم، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التقويم) لدى القيادة الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بجامعة القصيم جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط بلغ (٨٤.٤١)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في رؤيتهم لتطوير القيادة الأكاديمية للعمليات الإدارية بجامعة القصيم تعزى إلى (الدرجة العلمية - الخبرة) بينما جاءت فروق في طبيعة الكلية في اتجاه الكليات العملية في بعد التخطيط فقط، وتوصلت الدراسة إلى بعض الآليات لتطوير العمليات الإدارية بجامعة القصيم.

وهدفت دراسة (علي، ٢٠١٧) إلى تعرف درجة ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين، وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئة التعليمية، والتعرف إلى الفروق في درجة ممارسة العمليات الإدارية تبعا للمتغيرات الآتية (الكلية، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية). ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة مؤلفة من (٩٤) فقرة موزعة إلى سبعة مجالات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقدم، الرقابة، التطبيق اتخاذ القرار). طبقت الاستبانة علي عينة مؤلفة من (٣٨٠) عضواً من أعضاء الهيئة

التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين. حلت نتائج الاستبانة باستخدام برنامج الـ "SPSS" للوصول إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث، وقد استخدمت النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومعادلة كرونباخ ألفا، ومعامل سبيرمان براون، و(T-TEST)، و(ANOVA ONE WAY)، و(SCHAFFEE) أظهرت النتائج أن درجة استخدام كل مجال من المجالات العلمية الإدارية وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة. وظهرت فروق دالة إحصائية لمتغير الكلية التي يعمل فيها لصالح الكليات العلمية، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع العمل لصالح العمل الإداري، ووجود فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل الأعلى كما قدم البحث مقترحات منها تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في جامعة تشرين، وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في جامعة تشرين من إداريين وأكاديميين.

اختلف هذا البحث مع بقية الدراسات التي هدفت إلى دراسة القيادة الاستراتيجية مستقلة أو بربطها بمتغير آخر، وكذلك في العمليات الإدارية، التي ربطت تطوير العمليات الإدارية مع متغير آخر، واتفقت في منهج الدراسة مع غالبية الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي، واختلفت عن بقية الدراسات التي استخدمت المنهج التحليلي أو الكمي والنوعي، أما من حيث الأداة فاتفقت الدراسة مع غالبية الدراسات في اختيار الاستبيان أداة للدراسة، أما الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية، فقد اتفقت مع كافة الدراسات في الربط بين المتغيرين (القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية)، واختلفت عنها في اختيار العينة من المديرين والمعلمين في المدارس الخاصة، في حين اختيرت عينات تلك الدراسات من أعضاء هيئة التدريس، ومن معلمي المدارس الثانوية ومعلمي المدارس الإعدادية أو الابتدائية، ويعتبر أهم ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات كونها تناولت العلاقة بين متغيري القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الخاصة في ضواحي القدس والتي تعد الدراسة الأولى - بحسب علم الباحثون - في ضواحي القدس.

منهج البحث

اتباع الباحثون في هذا البحث المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع وأهداف البحث.

طرق جمع البيانات

اعتمد الباحثون على نوعين من البيانات:

أ. البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني من خلال توزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (Statistical Package for Social Science) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث. ب. البيانات الثانوية: وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد البحث.

مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الخاصة في ضواحي القدس، والبالغ عددهم (٣٧) مديراً و(٤٨٥) معلماً بحسب ما أفادت به شؤون الموظفين في وزارة التربية والتعليم.

عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية، وتم تطبيق البحث على عينة قوامها (٦٢) مديراً ومعلماً، وبعد جمع الاستبانات، قام الباحثون بإدخال البيانات بهدف تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفيما يلي وصف عينة البحث:

جدول (١): توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	14	22.6
	أنثى	48	77.4
المسمى الوظيفي	مدير	29	46.8
	معلم	33	53.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	46	74.2
	ماجستير فأعلى	16	25.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	29.0
	من-5 أقل من 10 سنوات	15	24.2
	من-10 أقل من 20 سنة	11	17.7
	20 سنة فأكثر	18	29.0
الدورات التدريبية في مجال القيادة	لا يوجد	21	33.9
	من 1-3 دورات	31	50.0
	من 4-6 دورات	3	4.8
	أكثر من 6 دورات	7	11.3
المجموع		62	100.0

يتبين من خلال الجدول (١) أن (٤٨) من عينة البحث من هم من الإناث بنسبة (٧٧.٤%)، و(٣٣) منهم معلم بنسبة (٥٣.٢%)، و(٤٦) منهم يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٧٤.٢%)، و(١٨) منهم لديه خبرة في العمل الإداري أقل من ٥ سنوات و ٢٠ سنة فأكثر من الخبرة بنسبة (٢٩.٠%)، ومنهم (٣١) معلماً ومديراً حاصلين على دورات تدريبية في مجال القيادة بنسبة (٥٠.٠%).

صدق أداة البحث

قام الباحثون بفحص صدق أداة البحث:

أ. صدق المحكمين: عرضت أداة البحث على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٤) من المتخصصين في العلوم التربوية. وذلك لمعرفة آرائهم حول الفقرات ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف البحث. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واعتمد الباحثون الملاحظات والتعديلات التي أجمع عليها أكثر من (٨٠%).

ب. صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق بناء المقاييس، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في اسويرو (Asuero, 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (0.30)، وتعتبر متوسطة، إذا تراوحت بين (0.3) \geq معامل الارتباط \geq (0.7)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70).

وجاءت النتائج أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذه الأداة بين متوسطة وقوية وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات أداة البحث

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية، على نفس المجموعة في نفس الظروف في وقت لاحق، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach' alpha وذلك حسب مجالات البحث، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، كما يوضحه الجدول (٢).

جدول رقم (٢) معامـل ثبات كرونباخ ألفا لأداة البحث للمجالات والدرجة الكلية

معامل كرونباخ ألفا (α)	عدد البنود	المجال	الرقم
٠.٦٥١	٤	المجال الأول: التصميم	1
٠.٧٥٩	٤	المجال الثاني: تحليل البيئة الخارجية	2
٠.٧٨٦	٤	المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية	3
٠.٨٠٧	٤	المجال الرابع: تنفيذ الاستراتيجية	٤
٠.٦٦٤	٤	المجال الخامس: التقييم والمتابعة	٥
٠.٨٩٥	٢٠	الدرجة الكلية لمحور القيادة الاستراتيجية	
٠.٨٠٠	٣	المجال الأول: عملية التخطيط	١
٠.٧٨٩	٤	المجال الثاني: عملية التنظيم	٢
٠.٨٦٢	٤	المجال الثالث: عملية التوجيه	٣
٠.٨٦٧	٤	المجال الرابع: عملية الرقابة	٤
٠.٨٢٨	٤	المجال الخامس: عملية اتخاذ القرار	٥
٠.٩٣١	١٩	الدرجة الكلية لمحور العمليات الإدارية	

** دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (٣) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات محور القيادة الاستراتيجية، بلغ (895). وتراوح معامـل الثبات ما بين (807). لمجال تنفيذ الاستراتيجية، و(٦٥١). لمجال التصميم، بينما بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات محور العمليات الإدارية (931). وتراوح معامـل الثبات ما بين (967). لمجال عملية الرقابة، و(789). لمجال عملية التنظيم، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

نتائج البحث ومناقشتها

من أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد مستوى درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالعمليات الإدارية لدى عينة البحث، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (١-٥) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وصنف إلى ثلاثة مستويات، هي: مستوى منخفض (أقل من ٢.٣٣)، مستوى متوسط (٢.٣٣-٣.٦٦)، مستوى مرتفع (٣.٦٦-٥).

النتائج المتعلقة بأسئلة البحث

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس؟

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات محور القيادة الاستراتيجية، والجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور القيادة الاستراتيجية وعلى المقياس ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	تحليل البيئة الداخلية	4.2460	.49690	مرتفع
٢	٤	تنفيذ الاستراتيجية	4.2460	.54414	مرتفع
٣	١	التصميم	4.2298	.54566	مرتفع
٤	٥	التقويم والمتابعة	4.1210	.67104	مرتفع
٥	٢	تحليل البيئة الخارجية	3.9987	.68411	مرتفع
		الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية	4.1683	.52007	مرتفع

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث على محور القيادة الاستراتيجية ككل بلغ (٤.١٦)، وبتقدير مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لمجالات محور القيادة الاستراتيجية، فقد تراوحت ما بين (٣.٩٩-٤.٢٤)، وجاء مجال "تحليل البيئة الداخلية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٤)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "تحليل البيئة الخارجية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩)، ومستوى مرتفع.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري ومعلمي المدارس الخاصة يحرصون على معرفة وتحليل البيئة التنظيمية العامة والتنافسية لاتخاذ القرارات الصحيحة،

ويتوجهوا نحو إجراء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، بهدف استثمار نقاط القوة على أفضل وجه، والتقليل من نقاط الضعف التنظيمية، والتعرف على الفرص الناشئة، ووضع خطط دقيقة للتغلب على الأزمات والتهديدات، وتحويل التهديدات إلى فرص ومن خلال صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، يمكنها تحقيق القدرة التنافسية.

وبقراءة متمعنة لنتائج الاستبانة المتعلقة في القيادة الاستراتيجية، تبين أن أعلى متوسط أعطته عينة البحث لمجال تحليل البيئة الداخلية، فيما كان أقل متوسط لمجال تحليل البيئة الخارجية لهذا المجال من قبل المديرين والمعلمين على حد سواء، وقد يرجع ذلك لإهتمام الإدارة المدرسية باحتياجات المعلمين، ووجود اتصال فعال بين العاملين، وهذا ما انعكس على شكل تقدير مرتفع، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع دراسة الزهراني (٢٠١٨) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة ممارسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات العمليات الإدارية، والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العمليات الإدارية وعلى المقياس ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٥	عملية اتخاذ القرار	4.3145	.50598	مرتفع
٢	٢	عملية التنظيم	4.3105	.50344	مرتفع
٣	٤	عملية الرقابة	4.3024	.52818	مرتفع
٤	١	عملية التخطيط	4.2581	.48818	مرتفع
٥	٣	عملية التوجيه	4.2177	.55346	مرتفع
		الدرجة الكلية للعمليات الإدارية	4.2806	.46843	مرتفع

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث على محور العمليات الإدارية ككل بلغ (٤.٢٨)، ويتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة البحث على مجالات العمليات الإدارية تراوحت بين (٤.٣١-٤.٢١)، وجاء "عملية اتخاذ القرار" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٤.٣١)،

ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "عملية التوجيه" في المرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١)، ومستوى مرتفع.

وبقراءة متمعنة لنتائج الاستبانة المتعلقة في العمليات الإدارية، فيما كان أقل متوسط لمجال عملية التوجيه، ويفسر الباحثون هذه النتيجة يعزى ذلك إلى قدرة القيادة على تنسيق جهود الأفراد وفرق العمل المختلفة لحل المشكلات التي تعرفل تحقيق الأهداف التعليمية في اطار من التفاهم والاحترام باستخدام الأساليب الفنية التي تستند على الأسلوب العلمي بالإضافة إلى تعزيز العمل بروح الفريق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شريف (٢٠٢١) التي جاءت درجة واقع العمليات الإدارية لدى القيادة الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بجامعة القصيم كبيرة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضية الأولى التي نصها:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس.

ولفحص الفرضية، استخدم الباحثون اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ونتائج الجدول (٦) تبين ذلك:

الجدول (٦): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية

المجال	تحليل البنية الداخلية	تنفيذ الاستراتيجية	التصميم	التقويم والمتابعة	تحليل البنية الخارجية
	معامل الارتباط (r)	معامل الارتباط (r)	معامل الارتباط (r)	معامل الارتباط (r)	معامل الارتباط (r)
العمليات الإدارية	.743**	.696**	.699**	.752**	.619**
	.000	.000	.000	.000	.000

(**) دال احصائياً

يتضح من الجدول (٦) أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية، وهي علاقة ارتباط

موجبة، بمعنى أنه يوجد علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعمليات الإدارية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس. وقد يعزى ذلك إلى حرص الإدارة المدرسية على توظيف استراتيجيات قيادية فعالة، ومهارات وكفايات جديدة تساعد في الاستجابة لأي تحديات قد تطرأ في الوقت الحالي وفي المستقبل، والتنبؤ بالمسار الصحيح لممارسة العمليات الإدارية في المدرسة، وتدريب فرق فعالة، وكوادر بشرية مؤهلة قادرة على تعزيز والحفاظ على ممارسة العمليات الإدارية.

وقد يعود إلى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية بالشكل المطلوب يسهم تكوين انعكاسات قوية وجوهرية تساعد المدرسة على ممارسة العمليات الإدارية، وتعظيم مخرجاتها التعليمية، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ في البيئة الخارجية والاستعداد للتغلب على أي من التهديدات والأزمات التي قد تتعرض لها المدرسة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية:

نتائج فحص الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة).

أولاً: لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (٧).

الجدول (٧): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لديهم تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثى		ذكر		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.581	-.555	.48267	4.1882	.64837	4.1000	

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (٧) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس، على الدرجة الكلية.

وقد يعزى ذلك إلى أن جميع مديري ومعلمي المدارس الخاصة بغض النظر عن جنسهم يرون حرص الإدارة المدرسية على ممارسة القيادة الاستراتيجية لما فيها مصلحة المدرسة والسعي نحو التحقيق الأهداف المرسومة والوصول الى مستوى عال من التنافسية محلياً وإقليمياً، وتحفز المعلمين وتزيد ثقمتهم بأنفسهم عبر إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات والعمل على إكسابهم الخبرات والمهارات التعليمية اللازمة والاهتمام بجميع الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تصدر منهم وتبنيها والعمل على تطويرها وتطبيقها مما يعمل على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والحفاظ على جودتها.

ثانياً: لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (٨).

الجدول (٨): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لديهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معلم		مدير		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.877	.155	.55140	4.1586	.49145	4.1793	

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (٨) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، على الدرجة الكلية.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المعلم قد لا يكون مراقباً في عمله للممارسات الإدارية، كون المعلم ما يتهم به هو القيام بعمله في البيئة المدرسية، وعدم اهتمامه بالأمر الأخرى الإدارية والوظيفية.

ثالثاً: لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (٩).

الجدول (٩): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى		بكالوريوس		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.765	.300	.55158	4.1344	.51447	4.1801	

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (٩) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، على الدرجة الكلية.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري ومعلمي المدارس من حملة جميع المؤهلات العلمية يمتلكون من التجارب ما يمكنهم من الحكم على ممارسات الإدارة المدرسية. رابعاً: لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة استخرجت المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (١٠)، (١١).

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	من 5- أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	من 10 أقل من 20 سنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	20 سنة فأكثر
الدرجة الكلية	4.2824	3.4226	4.2600	.62198	3.9591	3.7559	4.1056	3.8113		

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.913	3	.304	1.132	.344
	داخل المجموعات	15.586	58	.269		
	المجموع	16.499	61			

* دال إحصائياً عند مستوى $0.05 \leq \alpha$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (١١) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، على الدرجة الكلية.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة أن مديري ومعلمي المدارس الخاصة يخضعون إلى نفس الظروف والدورات التدريبية، وبرامج التنمية المهنية، فضلاً عن التشابه في بيئات العمل الذي يجعلهم جميعاً قادرين على تطبيق القيادة الاستراتيجية في ممارساتهم الإدارية.

خامساً: لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة استخرجت المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (١٢)، (١٣).

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المجال	لا يوجد		من 1-3 دورات		من 4-6 دورات		أكثر من 6 دورات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	4.0548	.51718	4.2366	.49463	4.2167	.29297	4.1857	.73184

جدول (١٣): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لديهم تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	.424	3	.141		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	16.074	58	.277	.510	.677
	المجموع	16.499	61			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (١٣) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة، على الدرجة الكلية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية يخضعون إلى نفس الظروف والدورات التدريبية، وبرامج التنمية المهنية، فضلاً عن التشابه في بيئات العمل الذي يجعلهم جميعاً قادرين على تطبيق القيادة الاستراتيجية في ممارساتهم الإدارية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية:

نتائج فحص الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة).

أولاً: لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٤).

الجدول (١٤): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية لديهم تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثى		ذكر		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.183	-1.346	.42362	4.3236	.59215	4.1333	

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (١٤) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، على الدرجة الكلية.

ويرى الباحثون أن عدم وجود فروق في الاستجابة بين الجنسين قد يعود إلى أن كلا الجنسين يتبعون التعليمات والقوانين نفسها، المنصوص عليها من وزارة التربية والتعليم، كما أنهم يتلقون التدريب نفسه، لذلك فإن العمليات الإدارية التي يمارسونها، غالباً ما تتشابه، وكذلك فكل من المديرين والمعلمين يخضعون لمعايير التوظيف نفسها، ويتعرضون لنفس العوامل السياقية، كالعوامل المادية والإدارية والفنية.

ثانياً: لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٥).

الجدول (١٥): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية لديهم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معلم		مدير		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.517	- .652	.49003	4.3172	.44749	4.2391	

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (١٥) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، على الدرجة الكلية.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن كلا المديرين والمعلمين قادرين على فهم الواقع الإداري بموضوعية، قادرين على تقييم العمليات الإدارية التي تجري في المدرسة التي يعملون بها.

ثالثاً: لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٦).

الجدول (١٦): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى قيمة الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى		بكالوريوس		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.289	1.069	.51102	4.1729	.45259	4.3181	

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (١٦) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، على الدرجة الكلية.

ويعزو الباحثون ذلك الى أن أفراد مجتمع البحث لديهم رؤية متشابهة حول درجة ممارسة العمليات الإدارية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية بغض النظر عن مؤهلهم العلمي وهذا يدل على أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع البحث.

رابعاً: لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة استخرجت المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (١٧)، (١٨).

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	أقل من 5 سنوات	من 5 أقل من 10 سنوات	من 10 أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
المتوسط الحسابي	3.39267	4.3011	4.3091	4.1370
الانحراف المعياري	0.44617	0.44617	0.62469	0.45203
الدرجة الكلية	4.3898	4.3011	4.3091	4.1370

جدول (١٨): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	بين المجموعات	6.01	3	2.00	0.909	0.442
داخل المجموعات	داخل المجموعات	12.784	58	0.220		
المجموع	المجموع	13.385	61			

*** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$**

من خلال البيانات الواردة في الجدول (١٨) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، على الدرجة الكلية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث الذين مارسوا العمل الإداري لفترة طويلة، وامتلكوا خبرة ودراية في التعامل مع مختلف المواقف والمشكلات، إلا أن الأعمال التي يقومون بها روتينية متكررة، تضم مجموعة من المهام والواجبات المتشابهة، إذ لا تحتاج إلى خبرة عالية، أي أنهم يتفوقون بغض النظر عن مستوى خبراتهم على النتائج التي تم التوصل إليها، ولا توجد اختلافات حول درجة ممارستها.

خامساً: لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة استخرجت المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way) ANOVA لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (١٩)، (٢٠).

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في

مجالات القيادة

المجال	لا يوجد		من 1-3 دورات		من 4-6 دورات		أكثر من 6 دورات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	4.2476	.40501	4.2677	.51464	4.2444	.46736	4.4524	.49725

جدول (٢٠): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية لديهم تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.238	3	.079	.351	.789
	داخل المجموعات	13.147	58	.227		
	المجموع	13.385	61			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (٢٠) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري ومعلمي المدارس الخاصة في ضواحي القدس لدرجة ممارسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة، على الدرجة الكلية. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن أفراد العينة لديهم رؤية متشابهة حول درجة ممارسة العمليات الإدارية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة وهذا يدل على أن عدم وجود دورات تدريبية في مجال القيادة قد يؤدي على عدم ممارسة أفراد مجتمع البحث للعمليات الإدارية في المدارس وعدم معرفتهم بها وكيفية توظيفها في المدارس.

التوصيات:

- بناءً على ما توصل له البحث، يوصي الباحثون بما يلي:
١. أن تعمل الإدارات المدرسية على تخصيص الموارد المتاحة للنهوض بالعملية التعليمية، والعمل الدؤوب للوصول إلى تحقيق الهدف الذي تعمل من أجله.
- نشر ثقافة اكتساب مهارات جديدة ومتطورة في التعليم والمشاركة الفاعلة في إدارة المدرسة في التخطيط والتطوير.

٣. ضرورة قيام قادة المدارس بصياغة رؤية ورسالة طويلة الأجل لمؤسساتهم التعليمية شاملة أهداف استراتيجية، وواقعية، وقابلة للتطبيق والقياس والتعديل للتوصل إلى أفضل المخرجات التربوية والتعليمية.
٤. ضرورة تبني نتائج البحث وإجراء دراسات مماثلة على مجتمعات أخرى ودراسة العلاقات بين متغيرات البحث بمتغيرات أخرى.

المصادر والمراجع

- الحري، قاسم بني عائل. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل
مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، المملكة العربية
السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية
- الحري، رافدة. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، عمان:
دار الفكر.
- حسين، سلامة. (٢٠٠٧). ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم.
الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الحسيني، فالح حسن. (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها -مداخلها- عملياتها
المعاصرة. ط ٢. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- الحملي، محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة
للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم،
(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة
- حنون، نادية. (٢٠١٠). "درجة استخدام الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات
الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر
المديرين والمديرات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية،
نابلس، فلسطين.
- خطاب، عايدة سيد، زإسماعيل، صابر محمد. (٢٠٠٥). التخطيط الاسراتيجي. ط ١.
دار الحريري للطباعة. القاهرة
- الدوري، زكريا وصالح، أحمد. (٢٠٠٩). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح
منظمات الأعمال؛ قراءات وبحوث، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر
والتوزيع.
- الرشدي، عايش والشملان، خالد ومرسي، مرفت والقحطاني، شايح والجهني، نعيم.
(٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض، مكتبة الاقتصاد والقانون.
- الرويلي، محمد. (٢٠٠٣). تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية
لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة
ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير، (أطروحة دكتوراه)، جامعة اليرموك،
أربد، الأردن.
- الزهراني، إبراهيم. (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم
التنظيمي. دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية،
٤٢ (٢): ١٨٩-٢٣٨.

شرف، عليّة محمد إسماعيل. (٢٠٢١). تطوير العمليات الإدارية لدى القيادة الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء نموذج كايزن. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، (١)٧: ١٢١ - ١٤٦.

الشمري، عابد. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن. عابر، سعد عابد. (٢٠١٣). أدوار القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد. (١): ٢٥١-٢٧٨.

عبد العزيز، أحمد (٢٠١٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية في جمهورية مصر العربية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، الاسماعلية، مصر

عبد العزيز، أحمد. (٢٠١٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية في جمهورية مصر العربية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، الاسماعلية، مصر

العجمي، محمد حسين. (٢٠٠٨). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع

عساف، محمود. (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عقيلي، عمر. (١٩٩٦). أصول الإدارة، القاهرة، دار وهدان للطباعة والنشر علي، نايفة. (٢٠١٧). ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٥ (٢): ١٩٩ - ٢٤٢.

عليما، صالح ناصر. (٢٠٠٧). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، رام الله، دار الشروق للنشر والتوزيع.

عماد الدين، منى. (٢٠٠٦). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، الأردن، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي

العمرات، محمد. (٢٠١٤). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات تربية البنّاء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥ (٢): ٣٠٨ - ٣٣٥.

- فضل الله، يس بابكر أحمد. (٢٠٢٢). مدى استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات الإدارية والتعليمية بالتعليم المفتوح "بالتطبيق على جامعة السودان المفتوحة". مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢(٩): ٤٢٦ - ٤٥٤.
- الكردي، رنا. (٢٠١٠). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- لهبت، فراس. (٢٠١٠). دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- اللوح، نبيل وحجير، طارق. (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين
- المربع، صالح. (٢٠٠٨). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية
- مصطفى، يوسف. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربي
- الهويش، خالد. (٢٠١٣). دور مشرف الإدارة المدرسية في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مدري المدارس الابتدائية بمنطقة القصيم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية
- وهبة، هاني. (٢٠٠٨). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- يونس، طارق. (٢٠١٢). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط ٢
- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. (230) 447-454
- Anyieni, A. G., & Areri, D. K. (2016). Assessment of the Factors Influencing the Implementation of Strategic Plans in

- Secondary Schools in Kenya. **Journal of Education and Practice**, 7(16), 1-8
- Chatchawaphun, P., Julsuwan, S., & Srisa-ard, B. (2016). Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators. **International education studies**, 9(10), 34-46
- Ismail, S. Kanesan, A. & Muhammad, F. (2018). Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality. **International Journal of Instruction**, 11 (4), 485-498
- Lameras, P. (2014). **Conducting a SWOT Analysis of the Existing English Educational Language Programmes and Curricula in England**, Research Paper, Coventry University
- Lo, M., & Han, D. (2014). Exploring Competitive Strategies of China Ceramic Tile Industrial Cluster in Global Economy. **Open Journal of Social Sciences**, 2(3), 11
- Luhangala, H. M., & Anyieni, A. (2019). Strategy Implementation on Organisation Performance: A Case of Public Secondary Schools Nyamira County, Kenya. **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, 3(5), 394-410
- McGrath, J. & Laksana, (2018). A strategic leadership model for teacher evaluation using walkthroughs for student engagement at international schools in Thailand. **Scholar: Human Sciences**, 10(2), 111-121
- Moturi, B. K., Benjamin, W. K., & Kimeli, S. J. (2019). Influence of Principals' Leadership Styles on Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Trans Nzoia West Sub County. **International Journal of Recent Innovations in Academic Research**, 3(4), 210-221

- Nikolaos, K., & Georgios, A. (2014). **The Effect of External Environment of High Schools in the Workplace of Secondary Education Faculty: A Systemic Approach**, In IV International Conference on Critical Education Critical Education in the Era of Crisis.
- Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, 38(3), 316-323
- Serfontein, J. J. (2010). **The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa**. Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch
- Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S., & Charoensuk, P. (2019). Strategic Leadership Factors of School Administrators Influencing the Effectiveness of Small-Sized Schools. **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, 11(3), 20-28
- Stavroula, S., Labros, S., Georgios, A., & Ioannis, P. (2014). The Effect of the School Internal Environment of Secondary Education on Daily Work of Teaching Staff: A Systemic Approach. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(13), 244
- Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. **Journal of Professional Nursing**, 35(1), 12-17
- Van Wyk, C., & Moeng, B. G. (2014). The Design and Implementation of a Strategic Plan in Primary Schools. **International Business & Economics Research Journal (Iber)**, 13(1), 137-144