

## واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين

رنا عمر دراوشة<sup>i</sup>أ.د. منيرة محمود الشرماني<sup>ii</sup>أ.د. ابتسام قاسم ربابعة<sup>iii</sup>

تاريخ الاستلام

2024/1/3

تاريخ القبول

2024/2/21

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد استخدم المنهج المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تمّ تطبيقها على عينة قوامها (434) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة المتيسرة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة على كافة المجالات، وفقاً للترتيب الآتي، في المرتبة الأولى مجال الرقابة، تلاها مجال التخطيط، وأخيراً مجال التنظيم. وبينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى كبير على كافة المجالات، وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى مجال دور المعلم تجاه طلبته، تلاه دور المعلم تجاه مهنته، ثمّ دور المعلم تجاه زملائه، وأخيراً دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثات المحافظة على هذا المستوى من تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وذلك من خلال قيام وزارة التربية والتعليم بتكثيف الدورات التدريبية للمديرين فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية، وإشراكهم في المؤتمرات العلمية التي تتناول الأساليب الإدارية الفاعلة في العملية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، الأداء الوظيفي، مديرو المدارس، معلمو المدارس، الخط الأخضر.

i جامعة اليرموك

ii جامعة اليرموك

iii جامعة اليرموك

## The Reality of Applying Strategic Management Among Secondary School Principals within the Green Line and its Relationship to Teachers' Job Performance

### Abstract

The study aimed to identify the reality of applying strategic management among secondary school principals within the Green Line and its relationship to teachers' job performance from their point of view. The correlational survey method was used, and the questionnaire was a tool for collecting data. It was applied to a sample of (434) male and female teachers, who were chosen in the available way. The results showed that the reality of applying strategic management among secondary school principals came to a large degree in all fields, according to the following ranking, in first place. The field of control is followed by the field of planning, and finally the field of organization. The results showed that the level of job performance of teachers was at a high level in all areas, according to the following order: in first place was the role of the teacher towards his students, followed by the role of the teacher towards his profession, then the role of the teacher towards his colleagues, and finally the role of the teacher towards parents and the local community. The results showed that there is a statistically significant positive correlation between the reality of implementing strategic management among school principals and the level of job performance of teachers. Based on the results of the study, the researchers recommend maintaining this level of strategic management application among secondary school principals within the Green Line, through the Ministry of Education intensifying training courses for principals regarding strategic management, and involving them in scientific conferences that address effective administrative methods in the educational process.

**Keywords:** Strategic Management, Job Performance, School Principals, School Teachers, the Green Line.

## مقدمة

تتميز المؤسسات التربوية في العصر الحاضر بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد، نتيجة للتغيرات المتسارعة؛ مما يترتب عليه تعدد المتغيرات التي تؤثر في النشاطات التعليمية، وكثرة مشكلاتها وتحدياتها، وأمام تلك التحديات، لا بد للقيادات التربوية من الاهتمام بالمستقبل، الذي تعيشه المؤسسة وتتكيف معه، بالاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة لها، وتبني الإستراتيجيات الإدارية المعاصرة، التي لها دور بارز في تحقيق النجاح المؤسسي، ويتطلب من هذه القيادات استخدام أساليب ونماذج تمكنها من الاستمرار والنمو في ممارسة أنشطتها بكفاءة وفاعلية. وللإدارة الإستراتيجية دور فاعل في عمل التغيير، ومواجهة التحديات من خلال وضع خطط وأفكار إستراتيجية فاعلة قادرة على إحداث التغيير في الأنظمة؛ فهي الطريقة التي يمكن من خلالها مواجهة المشكلات، والتعامل مع المتغيرات والمؤثرات حولها، وتعد الإدارة الإستراتيجية مهمة وأساسية لكافة الجهات والمؤسسات، ومنها التربوية بجميع أحجامها، وذلك بهدف تحسين مستوى أدائها (العارف، 2010).

والإدارة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية التي تُساعد المؤسسات على تطوير خدماتها ورفع جودتها؛ لتحقيق الميزة التنافسية، وتكوين الرؤية والتصور المستقبلي الذي يُساعد على رسم مستقبل المؤسسة التربوية، ودعم المدارس كمؤسسات تربوية قادرة على التوافق مع التغيير المتزايد في بيئة العمل، وإحداث التكيف والتكامل مع بيئتها الداخلية والخارجية (جمال، 2016). ويرى بيسابيا (Pisapia 2009)، أن القيادة الإستراتيجية تتحدد في أربعة أبعاد رئيسة تشكل سلوكيات القائد الإستراتيجي، وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي، وجميعها تُساعد مديري المدارس على تحسين البرامج التدريسية، وتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم فاعل، فالمدير الذي يبدي اعتقاداً بالقيادة الإستراتيجية يهتم بالقضايا الاجتماعية، والسياسية، والثقافية التي تؤثر في العمل المدرسي. ويرى الغامدي (2021) أن البعد التحويلي يُساعد الإدارة على تحديد الرؤية الإستراتيجية، فالإدارة في منحها التحويلي؛ نمط إداري إلهامي محفز فكرياً، يُراعي شعور العاملين، فالقائد يُساعد العاملين على تغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الذاتية، ويكتشف المواهب الكامنة في كل شخص، ويقترح الطرق التي تمكن الفرد المساهمة في تحديد رؤية المؤسسة. والقائد التحويلي يسعى لإرضاء حاجات العاملين ويحترمهم، وتنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل، فيتحول العاملين إلى قادة، بهدف رفع مكانة المؤسسة، والسمو فوق الدوافع والميول الشخصية. وعليه؛ فإن القائد التحويلي دائم السعي لتغيير وتطوير الحالة الراهنة بما يتناسب مع رؤيته وتصوراته؛ لتحقيق الرؤية المستقبلية لمؤسسته، لذا فهو لا يقنع بما هو موجود ولا بما هو قائم.

ووضح العجمي (2020) أن البعد الإداري ميز بين المدير والقائد، فالمدير يضع الأهداف، وابتكر الأولويات والخطط، وينجز الأعمال من خلال الآخرين، باستخدام السلطة القانونية في المؤسسة، أما القادة؛ فهم يؤثرون في الاتجاهات والسلوك والآراء، ويُشكل الأفكار بدلاً من الاستجابة لها، ويتخذ المخاطرة. لذلك؛ فإن القائد الإستراتيجي يمتلك الجوانب الفنية للإدارة، فليس بالحفز الإلهامي والكاريزما الشخصية تنجز الأعمال، إنما يحتاج ذلك إلى القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة بما يُساهم في تحقيق الأهداف المرغوبة، لتحقيق التوجه الإستراتيجي في المؤسسة التربوية.

والبعد السياسي كما بين عبد العظيم (2022) يُشكل عنصراً واقعياً في حياة القائد الإستراتيجي، ومن خلال السياسة يمكن للأفراد في المؤسسة التوصل إلى اتفاق حول القرارات المعقدة، ويتشكل

دور القائد الإستراتيجي في قدرته على الإقناع، واستخدام السلطة، ومكافأة ومعاقبة السلوك، والتأثير في الآخرين بشكل فاعل، والحفاظ على مصداقيته، وإقناعهم بأنه يعمل لتحقيق الصالح العام للجميع، ويتبع أهداف المؤسسة في كل أعماله وسلوكياته. وبين العمري والشرمان (2023) أن البعد الأخلاقي يتبوأ موقعاً متميزاً في التأثير الإستراتيجي على الأفراد داخل وخارج المؤسسة، ويتركز القائد الأخلاقي على ربط المتغيرات بالمعتقدات، ويدعم رؤيته لما هو صحيح، ويسعى إلى تطوير أولويات الآخرين من خلال قيم المساواة والعدالة، ويستخدم أفضل الممارسات لبث قراراته لتحقيق الأهداف. ويمكن القول إن تشكيل لبنات البناء والتطوير لتأسيس التنمية الفعلية في المؤسسات التربوية، والبدء في التنفيذ، يؤدي إلى التوازن الإستراتيجي بين التفكير بالطموح والتنفيذ بواقعية مرتكزاً على منظومة قيمية تُسهم في تجسيد المفاهيم الأخلاقية على مستوى الفرد والجماعة، وبذلك تكتمل صورة القيادة النموذجية للقيادة الإستراتيجية في المؤسسة التربوية. وقائد المدرسة الشخص الأكثر فاعلية في تحقيق النظام المدرسي، من خلال قيامه بعدة أدوار ومسؤوليات داخل المدرسة وخارجها، فهو يُمثل مكاناً ومركزاً مرموقاً بين رؤوسيه، فعليه تنظيم ونقل وترجمة الأفكار والآراء من داخل وخارج المدرسة، فهو قائد تربوي مقيم يعمل بشكل جماعي مع المعلمين في تشخيص أي مشكلة تواجه المدرسة، ووضع الحلول لها، وينبغي عليه إطلاق طاقات العاملين على الابتكار والإبداع في تطوير البرامج واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير العمل التربوي (Yilmaz & Izgar، 2009).

لذلك، فقد انصب تركيز المؤسسات التعليمية ممثلة بإداراتها على كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين لارتباطه الوثيق بكفاءة وفعالية المدارس في تحقيق التميز، ولأداء الوظيفي للمعلمين مكانة خاصة داخل المدرسة؛ باعتباره النتاج النهائي لمحصلة جميع النشاطات (عدان، 2019)، وبناءً على ذلك يُمكن القول؛ إن كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدرسة يُعد انعكاساً للدور القيادي الذي يُمارسه مديرو المدارس لتحقيق التميز المدرسي، وتكمن أهمية الأداء من وجهة نظر المدرسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة من مرحلة الظهور إلى مرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، ويجعلها مستقرة ومستدامة (عليمات، 2019). ويُعد تدني كفاءة الأداء الوظيفي للمعلم أحد أهم الأسباب في تدني نوعية التعليم؛ لذا يجب تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للمعلم وتطويرها من جميع الجوانب (Doss et al.، 2022).

ويرى كل من (Farooqui & Ngendra 2014) أن الأداء الوظيفي للمعلم يؤدي دوراً حاسماً في تميز المدرسة، وهو من السلوكيات التي يُمكن ملاحظتها على المعلمين، وله صلة في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ويُعد الأداء الوظيفي المكون الرئيس للعملية الإدارية والتنظيمية في المدرسة، كونه الجزء الحي منها، فهو مرتبط بالمعلم الذي يدير العملية الإنتاجية، ويُمكن القول بأن الأداء الوظيفي للمعلمين ما هو إلا انعكاساً لقدرات وأساليب مديري المدارس.

وينظر إلى الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من المحددات المتداخلة تتمثل في الجهد؛ وهو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وكذلك القدرات؛ وتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين، والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وتختلف من فرد إلى آخر، ويؤدي التدريب والتكوين دوراً فاعلاً في تحسينها. علاوة على إدراك الدور والمهام؛ الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ففهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتيان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعّال في العمل (العلاق، 2019).

ويرى العمري والشرمان (2023) أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل، أهمها: المعلومات؛ تصف المتوقع من الأداء، وتكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل، وتتضمن تغذية راجعة ذات علاقة متكررة عن الأداء. الموارد؛ وهي أدوات صممت لتحقيق حاجات الأداء، ويجب أن تكون متوفرة للعاملين في المؤسسة، ويجب أن يكون عدد العاملين كافياً، مع توفر عمليات عمل منظمة. الحوافز؛ وتشمل حوافر مادية كافية مرتبطة بالأداء، وحوافز غير مادية.

ونجاح العملية التربوية كما يرى عابدين (2020) مرهون باقتناع العناصر البشرية من مديريين ومعلمين بمهنة التعليم ورضاهم عنها، وأدائهم لمهامهم بكفاءة وفاعلية، والمعلم يُعد عنصراً رئيساً في العملية التربوية، فهو مسؤول عن قيادة عملية تعلم الطلبة، وتوفير بيئة تعليمية باعثة على التعلم، ونقل المعرفة من خلال نشاطات متنوعة، واستخدام أساليب تدريس وتقييم متنوعة وفاعلة، وتأصيل استخدام تكنولوجيا التعليم، وإقامة حوارات هادفة وفعالة مع أولياء الأمور، والمعلم لا يُمكنه القيام بهذه الأدوار والمهام إلا إذا كان لديه المعارف والكفاءات والمهارات التي تمكنه من ذلك، وهذا لا يتحقق إلا من خلال متابعة وتقييم مستمرين من أجل تنمية وتطوير وتحسين الأداء، مما ينعكس إيجابياً على الطلبة.

فالدور القيادي لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين يؤثران في بعضهما بعضاً، فالتميز المدرسي ينتج تميزاً عالياً للمعلمين، لذلك يجب العمل على إشباع حاجات المعلمين، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز ومبدع لأفرادها، وتعمل على إعطائهم دوراً كبيراً للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين بيئة العمل من خلال تبني أفكارهم المبدعة، وحثهم على المشاركة في عمليات التغيير وحل المشكلات بالعملية التعليمية، ولا شك أن بيئة العمل المدرسي المحفزة التي تتمتع بمستوى جيد من العلاقات الإنسانية، وتوظف القيادة فيها أنماطاً قيادية وإدارية إبداعية، وتُقدر أفكار المعلمين وتوسع لتطويرها، وتُشركهم في قيادة المدرسة؛ تُصبح في نظرهم البيئة التعليمية بيئة جاذبة للتميز الوظيفي، ومحقة للرضى، وتنعكس إيجابياً على التميز الوظيفي لديهم وتحثهم أيضاً لمساندة مديري مدارسهم على الإبداع (عاشور، 2014).

وعليه؛ فإن الدور القيادي الفاعل لمدير المدرسة يحقق التميز في الأداء، ويُشعر أركان العملية التعليمية بالأمن والراحة والطمأنينة، والتفوق والنجاح، ويعزز ثقتهم بأنفسهم (Liu، 2021، Printy &). وممارسة القائد للإدارة الاستراتيجية أحد عوامل نجاح العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى مخرجاتها؛ إذ تُسهم هذه الإدارة في زيادة مرونة العلاقات المبنية على الود والاحترام بين منسوبيها، وتزيد من قدرة القائد على تحفيز العاملين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، عبر إشراكهم في عملية صنع القرارات واتخاذها، وإكسابهم 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 (O'Connor Jr 2018). بناءً على ما سبق؛ سعت وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر إلى التطوير المستمر للكادر البشري المنتسب إليها؛ لزيادة فاعلية المدارس وأدائها وتحسين مخرجاتها، إذ عمدت على إقامة الدورات والمشاغل التدريبية المتنوعة للمديرين، واهتمت بتطبيق المشاريع التربوية لرفع كفاءة الإدارة المدرسية، التي من أبرزها: نظام تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، الذي يتضمن التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة للحكم على مجالات الإدارة المدرسية وفق معايير ومؤشرات موضوعية لكل مجال؛ لتحديد نقاط الضعف، وأولويات التطوير.

أجريت عددًا من الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية للمديرين؛ كدراسة المطيري (2016) التي هدفت التعرف إلى مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (379) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الاستراتيجية ككل جاءت بدرجة كبيرة.

وأجرى العتيبي والشهري والخريجة (2016) دراسة في الرياض؛ هدفت التعرف إلى واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وتحديد الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (37) معلمة. أظهرت النتائج أن واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية، من أهمها: غياب الدعم، والحوافز لمديري المدارس من الإدارة التعليمية، وصعوبة توزيع الوقت بين المهام الإدارية والفنية.

وسعت دراسة التوبجري (2017) التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض، والتعرف إلى أبرز معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (50) مديرًا، أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المعوقات التي تواجه مديرو المدارس في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، هي: اختلال النشاط التعليمي داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل والغياب، والتأخر عن الدوام الصباحي، وقلة الدعم المادي من أفراد المجتمع المدرسي ومن وزارة التربية والتعليم.

وسعت دراسة بالاه وآخرون (Palah et al., 2022) التعرف إلى واقع تطبيق مديري المدارس المهنية للإدارة الاستراتيجية في منطقة سوكابومي بإندونيسيا. استخدم المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات والدراسات التوثيقية. أظهرت النتائج أن تخطيط المدير تم تطويره على أساس نتائج التقدير أو التقييم في العام السابق، واحتوى على أولويات تطويرية مع أهداف لتحقيقها على المدى القصير والمتوسط والطويل، وبينت النتائج أن تنفيذ الإدارة الاستراتيجية يتم من خلال سلسلة من القرارات والإجراءات الإدارية لتحديد أداء المدرسة خلال فترة زمنية معينة، والتي تكون بشكل عام متأزرة مع البيئة الداخلية، وأسفرت النتائج أن العوامل الداعمة للإدارة الاستراتيجية للمدير تتمثل في: كفاءة المدير، وإشراك أطراف المدرسة الداخلية في كل صياغة السياسات، بينما العوامل المثبطة للإدارة الاستراتيجية للمدير، تتمثل في: عدم فاعلية التواصل بين المدير والمعلمين والطاقم التعليمي مع أولياء أمور الطلبة، فضلًا عن الافتقار إلى الانضباط والمسؤولية تجاه الجهود المبذولة لتحسين جودة المدرسة.

وأجرت الشديفات (2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (625) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق جاءت بدرجة قليلة.

وأجرى فاكاماتش وآخرون (Phakamach et al., 2023) دراسة للتعرف إلى العوامل المؤثرة على عملية الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس في تايلاند. استخدم المنهج الخليط (الكمي، والنوعي)، وتكونت عينة الدراسة من (367) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أنّ العوامل المؤثرة على عملية الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس في تايلاند جاءت بدرجة كبيرة على كافة العوامل، وهي: الابتكار وتكنولوجيا التعليم، وقيادة الإداريين، وبناء المجال العاطفي، والحكم الرشيد والمشاركة، وإدارة الموارد البشرية، وصياغة الإستراتيجية، ومراقبة وتقييم الإستراتيجيات وتنفيذ الإستراتيجية.

أما فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للمعلمين؛ قام أفشار ودوستي (Afshar & Doostl 2016) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الإعدادية الإيرانية. وتكونت عينة الدراسة من (64) معلماً ومعلمة، و(1774) طالباً وطالبة. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ هناك اختلافاً واضحاً في الرضا الوظيفي للمعلمين وتأثيره على أدائهم الوظيفي. وأظهرت الدراسة أن من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي هي: المعرفة التربوية، والاهتمام غير المتكافئ للطلبة، وعدم الالتزام المهني، ومشكلات العلاقات الشخصية.

وأجرى ليمون ونارتجون (Limon & Nartgün, 2020) دراسة للتعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في نيجيريا، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (509) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في نيجيريا جاء بدرجة كبيرة، من حيث الأداء السياقي، والأداء التكيفي.

وقام بني حمدان (2021) بدراسة سعت التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش. تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة المشيقح (2022) التعرف إلى تقويم الأداء الوظيفي للمعلم السعودي في ضوء تقويم الأداء الوظيفي للمعلم لمقاطعة أونتاريو - كندا، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلم، وبينت النتائج أنّ هناك مستوى متوسط لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم السعودي في ضوء تقويم الأداء الوظيفي للمعلم لمقاطعة أونتاريو - كندا.

وكشفت دراسة الجهوري (2023) فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (260) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أنّ فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي للمعلمين، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وبحثت دراسة أوكار ودالجيك (Ucar & Dalgic, 2021) في العلاقة بين خصائص القيادة الإستراتيجية لمديري المدارس ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. استخدم المنهج الوصفي

الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (558) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن مديري المدارس عادة ما يظهرون صفات قيادية إستراتيجية بدرجة متوسطة في بعد القيادة الإستراتيجية، والتطبيقات التحويلية، والتطبيقات الإدارية والتطبيقات السياسية، وفيما يتعلق بالتطبيقات الأخلاقية، فإنهم يظهرون دائماً خصائص القيادة الإستراتيجية بدرجة كبيرة. وبينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة متوسطة بين خصائص القيادة الإستراتيجية لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين. في ضوء ما تمّ عرضه من دراسات؛ شكلت الدراسات السابقة المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة التي وجهت الباحثات في الدراسة الحالية من حيث تحديد المشكلة وصياغتها ومنهجيتها ومجتمعها ومتغيراتها والإجراءات الملاءمة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت الباحثات نحو العديد من المراجع والبحوث والدراسات المناسبة، ومكنتهنّ من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية، وكذلك الاستفادة منها في مناقشة النتائج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها. وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها وزمانها؛ إذ إنها ركزت على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، وفي حدود إطلاع الباحثات تُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين. كما أن هذه الدراسة تميزت بمتغيراتها، ومكان التطبيق.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

اهتمت وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر بتطوير النظم الإدارية عامة، ونظم الإدارة المدرسية لا سيما من خلال وضع خططها العشرية للنهوض بالتعليم؛ لمواجهة التحديات ذات الأثر على توجهات وتحركات النظام. وتبدو الحاجة إلى توفر قيادات تربوية تمتلك القدرة على الإدارة الإستراتيجية بالنظر إلى أن ضعف الإدارة الإستراتيجية، يُمكن أن يؤدي إلى ضعف إنتاجية العاملين في التعليم، وضعف انتمائهم لمؤسساتهم، وضعف مخرجات العملية التعليمية، وتفاوت رضا العاملين، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات التي بحثت في مجال الإدارة الإستراتيجية، كدراسة بالاه وآخرون (Palah et al., 2022) التي أظهرت أن العوامل المثبطة لتطبيق مديرو المدارس المهنية للإدارة الإستراتيجية تتمثل في: عدم فاعلية التواصل بين المدير والمعلمين والطواقم التعليمي مع أولياء أمور الطلبة، فضلاً عن الافتقار إلى الانضباط والمسؤولية تجاه الجهود المبذولة لتحسين جودة المدرسة. وهذا ما أكدت عليه دراسة الشديفات (2023) التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق جاءت بدرجة قليلة. وبينت نتائج دراسة أفشار ودوستي (Afshar & Doostl 2016)، أن من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للمعلمين، هي: المعرفة التربوية، والاهتمام غير المتكافئ للطلبة، وعدم الالتزام المهني، ومشكلات العلاقات الشخصية. وهذا ما أكدت عليه دراسة بني حمدان (2021) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

ولاحظت أحد الباحثات من خلال عملها معلمة داخل الخط الأخضر أن هناك تفاوتاً لدى مديري المدارس في تطبيق الإدارة الإستراتيجية ممّا قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للمعلمين، وهذا ما دفع الباحثات للبحث عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:



- 1- ما واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

#### أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس ومستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

#### أهمية الدراسة:

تم تحديد أهمية الدراسة من خلال جانبين، وهما:

#### الأهمية النظرية

تمثل هذه الدراسة استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة، والتي تنادي بضرورة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي للمعلمين على حد سواء في المؤسسات التعليمية داخل الخط الأخضر، وتكمن أهمية الدراسة في معالجتها لموضوع في غاية الأهمية، وهو من الموضوعات الحديثة في الإدارة، والذي يركز على الإدارة الإستراتيجية، وتسهم في إكساب القيادات التربوية والمعلمين المهارات، والتخلص من كافة التحديات التي تواجه تلك المؤسسات. وتعد هذه الدراسة -في حدود علم الباحثين- من أوائل الدراسات التي تمّ إجراؤها في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، بغرض الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؛ لذا فمن المؤمل أن تعمل الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال الإدارة الإستراتيجية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما؛ للعمل على إبراز تلك العلاقة لما لها من أثر في تحقيق أهداف العملية التعليمية. وعليه يُمكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين، وتناولهم عينات أخرى في السلم التعليمي، ومن المؤمل أن تقدم إضافة علمية للمكتبة العربية بشكل عام، وداخل الخط الأخضر بشكل خاص لسند النقص الحاصل في هذا المجال.

الأهمية العملية: من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية الآتي:

1. المسؤولون عن التعليم في المدارس داخل الخط الأخضر؛ حيث ستزودهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وما لها من أهمية في رفع الكفاءة المهنية والتدريبية للمعلمين، وتحقيق أهداف العملية التعليمية.
2. المخططون التربويين والمشرفين على العملية التربوية والإدارة العامة للتطوير، لوضع الخطط المناسبة لإدارة النظام التربوي بكفاءة عالية، حيث توفير البيانات اللازمة لعملية التخطيط التربوي، وطرق لقياس مدى تحقق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية.
3. مديرو المدارس داخل الخط الأخضر؛ حيث ستزودهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة عن دورهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، لما لها من فائدة في عمليتي التعليم والتعلم.
4. المعلمون في المدارس داخل الخط الأخضر؛ حيث ستزودهم نتائج الدراسة بممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية وتأثيرها في مستوى الأداء الوظيفي لهم بما ينسجم مع الرؤى والأهداف المدرسية الموضوع.
5. الباحثون؛ إذ تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

#### التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الآتية:

- الإدارة الاستراتيجية اصطلاحاً: "القدرة على صناعة القرارات منطقياً حول الغايات (الأهداف)، والطرق (الاستراتيجيات)، والوسائل (الإجراءات) في بيئات الغموض أو عدم التأكد (Pisapia 12،2009)، وتعرف الإدارة الاستراتيجية إجرائياً، بأنها: قدرة الإدارة على القيام بعدة وظائف، وتشمل: امتلاك رؤية مستقبلية واضحة تؤثر في الثقافة المنظمة للمدرسة، وتوجه الآخرين، وتصنع قراراتها في بيئات الغموض وعدم التأكد، وتعزز الممارسات الأخلاقية، للحصول على الميزة التنافسية المستدامة. وقيست بالدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورت لقياس ذلك.
- الأداء الوظيفي اصطلاحاً: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية" (الشرمان والعمرى، 2022، 17). ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي سجلها المستجيبون على أداة الدراسة والتي أعدت لقياس درجة الأداء لقيام المعلم بواجباته الوظيفية، وقيامه بالمهام المنوطة إليه من خلال أدائه لمهامه الوظيفية وتحمله للأعباء، وقيست من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت.

#### حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين.
- الحد البشري: عينة متيسرة من معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام (2023-2024م).

- الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء وصفًا لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أداة الدراسة، والإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من دلالات صدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق.

### منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، نظرًا لمناسبتها لأغراض الدراسة الحالية.

### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (11312) معلمًا ومعلمة بحسب معطيات وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر للعام الدراسي (2023).

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (434) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، وذلك وفقًا لجدول العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan، 1970)، حيث تم توزيع رابط الاستبانة إلكترونيًا على كافة أفراد مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة

طورت استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني فتكون من محورين، هما: المحور الأول: لقياس واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر، أما الثاني: لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر. وبغرض صياغة فقرات المحور الأول، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: المطيري (2016)؛ والعنبي والشهري والخريجة (2016)، والتويجري (2017)، والشديفات (2023)؛ حيث تم التوصل إلى صياغة (24) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات؛ هي: مجال التخطيط وله (8) فقرات، ومجال التنظيم وله (8) فقرات، ومجال الرقابة وله (8) فقرات. ولصياغة فقرات المحور الثاني، تم الرجوع لدراسة كل من: بنى حمدان (2021)، والمشيق (2022)، والجهوري (2023) حيث اشتمل المحور على (31) فقرة توزعت على أربعة مجالات؛ هي: مجال دور المعلم تجاه مهنته وله (7) فقرات، ومجال دور المعلم تجاه زملائه وله (7) فقرات، ومجال دور المعلم تجاه طلبته وله (8) فقرات، ومجال دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي وله (9) فقرات.

### صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، والمناهج وأساليب التدريس، في عدد من الجامعات، وعددهم (10)

محكمين، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث الانتماء، ووضوح الصياغة اللغوية، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تم تعديل صياغة الفقرات (1، 7) من مجال التخطيط، وحذفت فقرتان من مجال التخطيط، والتنظيم، والتي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (22) فقرة. أما بالنسبة للمحور الثاني فقد تم تعديل صياغة الفقرات (5، 14، 25)، ولم يتم إضافة أو حذف أي فقرة، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (31) فقرة.

### صدق البناء للأداة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30)

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر											
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة		
		المجال	المحور			المجال	المحور				
التخطيط	1	0.60	0.76	الرقابة	8	0.67	0.74	التنظيم	15	0.86	0.85
	2	0.60	0.70		9	0.75	0.78		16	0.70	0.78
	3	0.82	0.89		10	0.78	0.80		17	0.76	0.77
	4	0.83	0.78		11	0.70	0.66		18	0.75	0.80
	5	0.70	0.79		12	0.75	0.82		19	0.87	0.90
	6	0.59	0.75		13	0.77	0.87		21	0.76	0.81
	7	0.59	0.67		14	0.72	0.79		21	0.58	0.68
	-	-	-		-	-	-		22	0.70	0.73
المحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر											
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة		
		المجال	المحور			المجال	المحور				
دور المعلم تجاه مهنته	1	0.56	0.78	دور المعلم تجاه طلابه	12	0.66	0.88	دور المعلم تجاه أولياء الأمور	23	0.65	0.54
	2	0.61	0.69		13	0.58	0.55		24	0.46	0.69
	3	0.48	0.67		14	0.65	0.71		25	0.60	0.84
	4	0.65	0.86		15	0.68	0.61		26	0.43	0.63
	5	0.64	0.80		16	0.65	0.62		27	0.71	0.84
	6	0.68	0.82		17	0.68	0.60		28	0.55	0.78
	7	0.68	0.70		18	0.44	0.56		29	0.63	0.70
	8	0.69	0.87		19	0.62	0.78		30	0.37	0.63
	9	0.55	0.83		20	0.58	0.78		31	0.68	0.76
	10	0.57	0.87		21	0.52	0.74				
	11	0.69	0.75		22	0.55	0.77				

جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من نتائج الجدول (1) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الأول قد تراوحت بين (0.66-0.90)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت

بين (0.87-0.58)، وأن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الثاني قد تراوحت بين (0.88-0.54)، أما قيمة ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (0.71-0.37)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وتعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحوريتها.

علاوة على ما تقدم؛ حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية Inter-correlation للمجالات ببعضها لكل محور، كما هو مبين في الجدول (2).

**جدول (2):** معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات في كل محور

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر					
العلاقة	الإحصائي	التخطيط	التنظيم	الرقابة	
التنظيم	معامل الارتباط	0.77**			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
الرقابة	معامل الارتباط	0.73**	0.84**		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.89**	0.95**	0.94**	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
المحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر					
العلاقة	الإحصائي	المهنة	الزملاء	الطلبة	أولياء الأمور والمجتمع المحلي
الزملاء	معامل الارتباط	0.84**			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
الطلبة	معامل الارتباط	0.43*	0.53**		
	الدلالة الإحصائية	0.02	0.00		
أولياء الأمور والمجتمع المحلي	معامل الارتباط	0.40*	0.81**	0.77**	
	الدلالة الإحصائية	0.03	0.00	0.00	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.80**	0.80**	0.86**	0.79**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البيئية للمجالات ببعضها البعض كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.95-0.89)، أما الارتباطات البيئية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.84-0.73).

وأن قيم معاملات ارتباط مجالات (مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر) مع محورها ككل، وقيم معاملات الارتباط البيئية للمجالات كانت مناسبة أيضاً؛ إذ تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.86-0.79)، أما الارتباطات البيئية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.84-0.40)، وتعد هذه القيم ملائمة للدراسة الحالية.

## ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's  $\alpha$  بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الاستقرار (Test -Retest)، للأداة ومحوريتها ومجالاتها؛ فقد أعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفاصل زمني بين التطبيقين، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation)، والجدول (3) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الاستقرار للأداة.

جدول (3): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الاستقرار للأداة ومحوريتها ومجالاتها

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر			
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
التخطيط	0.87	0.94**	7
التنظيم	0.89	0.90**	7
الرقابة	0.91	0.92**	8
محور إدارة الذات	0.89	0.96**	22
المحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر			
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
دور المعلم تجاه مهنته	0.87	0.96**	7
دور المعلم تجاه زملائه	0.89	0.97**	7
دور المعلم تجاه طلبته	0.84	0.85**	8
دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	0.86	0.77**	9
محور الالتزام التنظيمي	0.87	0.94**	31

يُلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر) تراوحت بين (0.87-0.91)، فيما تراوحت قيم ثبات الاستقرار لمجالات المحور نفسه ما بين (0.90-0.94)، وجاءت قيمة معامل ثبات إعادة على محور (واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر) ككل (0.96)، ويلاحظ أيضاً أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر) تراوحت بين (0.84-0.89)، فيما تراوحت قيم ثبات إعادة لمجالات محور (مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر) بين (0.77-0.97)، وجاء معامل ثبات إعادة على محور مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر ككل (0.94). وتعدّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك الكيلاني والشريفين (2011)، (431).

## معيار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد

(5-1) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي ( $5-1/5=0.80$ ) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

جدول (4): المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأوساط الحسابية

الدرجة	مستوى الأداء	فئة الأوساط الحسابية
كبيرة جدًا	كبير جدًا	5.00-4.20
كبيرة	كبير	4.20-أقل 3.40
متوسطة	متوسط	3.40-أقل من 2.6
قليلة	قليل	2.6-أقل من 1.80
قليلة جدًا	قليل جدًا	1-أقل من 1.8

## عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها، الذي نصَّ على: "ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	الرقابة	3.89	0.73	كبيرة
2	1	التخطيط	3.86	0.74	كبيرة
3	2	التنظيم	3.84	0.77	كبيرة
		الدرجة الكلية للمحور	3.87	0.71	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (5) أنَّ الوسط الحسابي لواقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر، جاء بدرجة كبيرة. وبمتوسط حسابي بلغ (3.87)، ربما يعود السبب في ذلك لوجود معرفة لدى مديري المدارس بأهمية الإدارة الاستراتيجية، نتيجة جهود وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر في اختيارها لمديري المدارس من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص، وسعيها لتطوير قدرات المديرين من خلال الدورات التي تعقدتها لهم، وسعيها المستمر أيضاً في تطوير أدائهم، وذلك بإشراكهم بورشات عمل ومؤتمرات تربوية على المستويين المحلي والعالمي، مما أدى إلى الارتقاء بمستوى ممارساتهم الإدارية الاستراتيجية. ويُمكن عزو هذه النتيجة إلى وجود مجموعة من العوامل التي تؤدي أدواراً إيجابية تُسهم في رفع قدرة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية بدءاً من الطرق المتبعة في اختيارهم، حيث تتحدد ضمن مجموعة من المعايير الشخصية والمهنية، والتي غالباً يتم التركيز عليها عند اختيار المديرين، وبالتالي يتم اختيار مديرين يمتلكون صفات قيادية تؤهلهم للقيام بهذا الدور.

وجاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال (الرقابة) في الترتيب الأول، بدرجة كبيرة. ربما يُعزى السبب إلى أنَّ هذا المجال من أكثر البرامج التدريبية التي يخضع لها المدير مع بداية تعيينه، وأن تطبيق وزارة التربية والتعليم لبرنامج تطوير الأداء المدرسي وربطه بالبوابات التعليمية أتاح الفرصة لمدير المدرسة من التعرف إلى أهم الجوانب التي يحتاجها في وضع خطته وفق أسس

مدروسة ومن واقع بيئته؛ ويُعزى السبب كذلك إلى تطور وانتشار الوعي بضرورة التخطيط للتطوير الذاتي، والتي أصبحت تستخدم من قبل قطاع عريض من المتقنين والأفراد العاديين في العالم المعاصر بما فيهم المديرين.

تلاه في المرتبة الثانية مجال (التخطيط)، وبدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين ميدانياً يقدرون أن المديرين يمتلكون كفايات التخطيط الإستراتيجي بهذه الدرجة، ربما لأنهم يُعاشون ممارسة هذه الكفايات في مدارسهم، ويلمسونها في ظل تدريب المديرين المستمر عليها من قبل وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر، فضلاً عن امتلاك المعلمين لكفايات التخطيط الإستراتيجي من الوزارة، ومن المؤسسات التعليمية التي التحقوا بها خلال مسيرتهم الدراسية؛ مما جعلهم يقدرون هذه الدرجة المرتفعة لواقع الإدارة الإستراتيجية لمديريهم.

وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال (التنظيم)، وبدرجة كبيرة؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى تمتع مديري المدارس بقدر كبير من الصلاحيات التي تفوض لهم من وزارة التربية والتعليم، باعتباره المسؤول الأول عن إدارة شؤون المدرسة، فيقوم المدير باتخاذ القرارات المناسبة بعد دراسة أمور المدرسة وقضاياها، وهذا ما يزيد من مستوى التنظيم الإدارية للمديرين، وعلاوة على ذلك؛ فإن وزارة التربية والتعليم تقوم بتأهيل المديرين وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة، ومعالجة العديد من القضايا المدرسية وفق منهج علمي، وهذا رُبما يرفع من المقدرة التنظيمية الإدارية للمديرين، ويصقل ثقافتهم الإدارية، ويعمق أساليب الإدارة واستراتيجياتها.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي أظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الإستراتيجية ككل جاءت بدرجة كبيرة. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة فاكاماتش وآخرون (Phakamach et al., 2023) التي أظهرت نتائجها أن العوامل المؤثرة على عملية الإدارة الإستراتيجية لمديري المدارس في تايلاند جاءت بدرجة كبيرة على كافة العوامل، وهي: الابتكار وتكنولوجيا التعليم، وقيادة الإداريين، وبناء المجال العاطفي، والحكم الرشيد والمشاركة، وإدارة الموارد البشرية، وصياغة الإستراتيجية، ومراقبة وتقييم الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العتيبي والشهري والخريجة (2016) التي أظهرت أن واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة التويجري (2017) التي أظهرت أن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الشديفات (2023) التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق جاءت بدرجة قليلة.

وفيما يأتي مناقشة المجالات كل مجال على حده:

#### أ. مجال التخطيط

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التخطيط)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (6) يبين ذلك.



جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التخطيط) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يعمل على إنشاء خطة تتناسب مع احتياجات المدرسة	3.97	0.87	كبيرة
2	3	يحدد بوضوح المواعيد لتنفيذ الخطط والأعمال المدرسية	3.91	0.91	كبيرة
3	2	يعمل على تعديل وتطوير قواعد العمل في المدرسة	3.90	0.88	كبيرة
4	6	يشرك المعلمين والمجتمع المحلي ببناء الخطط	3.85	0.99	كبيرة
5	4	يضع أهدافاً محددة للمدرسة يستطيع قياسها	3.82	0.89	كبيرة
6	5	يقوم بمتابعة أهداف الخطط بانتظام	3.80	0.91	كبيرة
6	7	تتمتع خطته بالقدرة على التكيف وقت الأزمات	3.80	1.00	كبيرة
		الكلي	3.86	0.74	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (6) أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (التخطيط)، جاءت بدرجة كبيرة. وبمتوسط حسابي (3.86)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يعمل على إنشاء خطة تتناسب مع احتياجات المدرسة"، بدرجة كبيرة. ربما يُعزى السبب في ذلك إلى أن معلمي المدارس يلمسون التخطيط الإستراتيجي الفاعل الذي يقوم به مديريهم في بداية العام الدراسي بما يتناسب مع احتياجات المدرسة وتطلعات المعلمين، حيث أن المديرين يعملون بشكل دوري على التماس حاجات المعلمين والطلبة، ويضمنونها أثناء إعدادهم الخطة المدرسية تجنباً لحدوث أي أزمة تُعيق سير العملية التعليمية. جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "تتمتع خطته بالقدرة على التكيف وقت الأزمات"، بدرجة كبيرة. ربما يُعزى السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يمتلكون خبرة إدارية تُمكنهم من تضمين الأزمات والكوارث التي ربما تُعيق سير العملية التعليمية أثناء إعدادهم لخطط المدرسة بداية العام الدراسي، وتُعينهم على الاستمرار في العملية التعليمية، وهذا ما يلمسه المعلمين داخل الخط الأخضر من مديريهم أثناء الاجتماعات التي يعقدونها بشكل مستمر، ويُركزون من خلالها على التصدي للأزمات والكوارث التي تؤثر في العملية التعليمية، ويضعون الخطط اللازمة للتصدي لها بشكل جماعي.

### ب. مجال التنظيم

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لفقرات مجال (التنظيم)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التنظيم) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	يستخدم الأساليب الإلكترونية المتعددة لحفظ البيانات	3.95	0.93	كبيرة
2	11	يخزن البيانات إلكترونياً أو ورقياً بهدف استرجاعها عند الحاجة	3.87	0.95	كبيرة
3	10	يوثق جميع الأفكار المتعلقة بالأداء المدرسي	3.86	0.91	كبيرة
3	9	يسعى إلى اكتساب المعرفة من مؤسسات محلية ودولية	3.86	0.98	كبيرة
5	8	يفعل البريد الإلكتروني في التواصل مع الجهات المختلفة	3.85	0.97	كبيرة
6	13	يشكل فرق عمل منتظمة لتحسين العمل داخل المدرسة	3.75	0.97	كبيرة
7	12	يتبنى نظام حوافز للمعلمين المنتظمين في عملهم	3.71	1.01	كبيرة
		الكلي	3.84	0.77	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (التخطيط)، جاءت بدرجة كبيرة. وبمتوسط حسابي (3.84)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على "يستخدم الأساليب الإلكترونية المتعددة لحفظ البيانات"، بدرجة كبيرة. ربما يُعزى السبب لشعور معلمي المدارس أن مديريهم يوظفون التكنولوجيا الحديثة وتقنياتها في العملية التعليمية، ويُسهون بتوفير تقنيين مختصين للتعامل مع هذه البيانات وتأمينها للاستفادة منها في أي وقت وزمان، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على "يتبنى نظام حوافز للمعلمين المنتظمين في عملهم"، بدرجة كبيرة. يُعزى السبب في ذلك لشعور معلمي المدارس أن مديريهم يرصدون ويحللون أداء معلمهم بشكل منتظم ومستمر ويُراقبونه، ويُسهمون بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين في علمهم المدرسي، ويُحفزون غيرهم على الانتظام والالتزام لنجاح سير العمل وتقديمه، ورفع مستوى المخرجات التعليمية بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها.

### ج. مجال الرقابة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (الرقابة)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الرقابة) مرتبة تنازليًا

الترتيب	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	يتابع التزام المعلمين وفقا لوصفهم الوظيفي	3.96	0.87	كبيرة
1	20	يراعي شفافية القيم الأخلاقية في العمل المدرسي	3.96	0.92	كبيرة
3	18	يفعل دور المعلمين في معالجة المشكلات التي تحدث داخل المدرسة	3.94	0.87	كبيرة
4	22	يسعى الى الإنصات لوجهات نظر العاملين معه قبل اتخاذ قراراته	3.93	0.86	كبيرة
5	17	يتابع إنجازات المعلمين ليقوم بتوثيقها في سجل خاص	3.91	0.91	كبيرة
6	19	يستخدم نظام رقابي معتمد يتلاءم وأنشطة المدرسة	3.90	0.92	كبيرة
7	15	يتابع الدوام الرسمي للمعلمين في سجل خاص	3.84	0.96	كبيرة
8	21	يتخذ القرارات المدرسية بدون تحيز	3.67	1.04	كبيرة
		الكلي لمجال الرقابة	3.89	0.73	كبيرة

يتضح من النتائج في الجدول (8) أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (الرقابة)، جاءت بدرجة كبيرة. وبمتوسط حسابي (3.89)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على "يتابع التزام المعلمين وفقا لوصفهم الوظيفي"، وبدرجة كبيرة، ويُعزى السبب في ذلك إلى أنَّ معلمي المدارس يشعرون أنَّ مديرهم يُكلفونهم بالأعمال المدرسية وفقًا لوصفهم الوظيفي، ويتلمسون احتياجاتهم التدريبية، واقترح البرامج المناسبة لها، ومتابعة ذلك داخل الغرفة الصفية وخارجها، بالإضافة لذلك؛ فمديري المدارس يُعدون البرامج والخطط المدرسية بالتعاون مع المعلمين كلاً حسب مساهم الوظيفي وعمله الإداري، فيحرصون على إسناد المهام الإدارية للإداريين العاملين في مدارسهم، ويكلفون معلمهم بالقيام ببعض الواجبات المدرسية كلاً حسب اهتماماته وميوله ورغباته تبعاً لمساهم الوظيفي، وعليه يحرص المديرين على تفريد الأعمال المدرسية بعيداً عن الازدواجية في إسنادها للمختصين في المدرسة. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على "يتخذ القرارات المدرسية بدون تحيز"، بدرجة كبيرة؛ ويُعزى السبب في ذلك لشعور المعلمين أنَّ مديرهم يُمثلون رأس الهرم التعليمي في مدارسهم، ويحرصون على توخي الصدق والعدل والمساواة بين المعلمين بعيداً عن الانحياز لبعضهم على حساب الآخر، وعليه يشعر المعلمين أنَّ قرارات مديرهم تستند في جوهرها إلى إدارة إستراتيجية قوامها التخطيط والتنظيم والرقابة، وهذا بدوره أثر في توخي المديرين العدل والمساواة والإنصاف بين المعلمين.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته، الذي نصَّ على: "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط

الأخضر على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	دور المعلم تجاه طلبته	3.95	0.72	كبير
2	1	دور المعلم تجاه مهنته	3.90	0.73	كبير
3	2	دور المعلم تجاه زملائه	3.89	0.76	كبير
4	4	دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.88	0.63	كبير
		الكلي للمحور	3.91	0.66	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (9) أنّ الأوساط الحسابية لمجالات مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر تراوحت بين (3.88-3.95)، وقد صُنّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستوى كبير، وجاءت وفقاً للترتيب الآتي: مجال (دور المعلم تجاه طلبته) في الترتيب الأول، وبمستوى كبير، تلاه مجال (دور المعلم تجاه مهنته) في الترتيب الثاني، وبمستوى كبير، ثم مجال (دور المعلم تجاه زملائه) في الترتيب الثالث، وبمستوى كبير، وأخيراً مجال (دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي) في الترتيب الرابع، وبمستوى كبير، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر ككل (3.91)، وبمستوى أداء كبير؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى ما يمتلكه معلمي ومعلمات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من كفايات ومهارات حققت لديهم هذه الدرجة من الأداء الوظيفي، من خلال الخبرات التي اكتسبوها عبر خدمتهم في المدارس، ونتيجة العلاقات المميزة في بيئة العمل. وقد يعود السبب إلى وجود بيئة مدرسية داعمة للبيئة الاجتماعية الجاذبة، وما توفره من تسهيلات تقنية وتربوية، والتزام المدارس بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي؛ كونها الأساس في إظهار مستوى أداء عالٍ في المؤسسات التربوية، فضلاً عن امتلاك مديري المدارس الثانوية رؤية مستقبلية واضحة تسعى باستمرار إلى تحسين جودة الأداء الوظيفي؛ ويُعزى السبب كذلك أنّ معلمي ومعلمات المدارس داخل الخط الأخضر يؤدون الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، ويمتلكون المهارات الوظيفية في العملية التعليمية لتحقيق أهداف المدرسة العامة، ويمتلكون المقدرة على إنجاز المهام المدرسية بأقل جهد ممكن، وأن الأعمال المدرسية التي يقومون بها تؤدي إلى تفاعلهم مع المجتمع المحلي.

ولذلك جاء في المرتبة الأولى (مسؤولية الأداء الوظيفي للمعلم تجاه طلبته)، وبمستوى كبير، يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ المعلم مسؤول عن عمله أمام نفسه ومهنته وطلبته، وهذه المسؤولية يترتب عليها نجاح العملية التعليمية من تحقيقها للأهداف والارتقاء بالطلبة محور العملية التعليمية، والسعي نحو النمو المهني وتحقيق الإنجاز، فضلاً عن دور برامج التنمية المهنية التي تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي؛ إذ عمدت الوزارة إلى تدريب وتطوير المعلمين لرفع قدراتهم وتطويرها ليكونوا أكثر كفاءة وفاعلية، وأداء مهامهم وواجباتهم بالشكل الصحيح.

وجاء في المرتبة الثانية (مسؤولية الأداء الوظيفي للمعلم تجاه المهنة)، وبمستوى كبير؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى رغبة المعلمين في امتلاك الأساليب التربوية الحديثة؛ لدورها في تحسين

مستوى نموهم المهني، وشعورهم المستمر إلى التدريب على هذه الأساليب وتوظيفها لتقديم التدريس الفاعل في العملية التعليمية، وسعيهم المستمر لتنمية قدرات الطلبة، وقناعتهم بفاعلية برامج التنمية المهنية وكفاءتها في تحسين ممارساتهم التعليمية؛ لتنظيم العملية التعليمية ومواكبتها للمستجدات في مجال تطوير أنفسهم تجاه مهنة التعليم التي يُمارسونها خصوصًا مع ظهور مفاهيم وإستراتيجيات جديدة في التدريس.

وجاء في المرتبة الثالثة (دور المعلم تجاه زملائه)، بمستوى كبير؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى أنّ معلمي ومعلمات المدارس يسهمون ببناء علاقات طيبة فيما بينهم، ويسعون لمساعدة بعضهم البعض لإنجاح العمل المدرسي، ويتلمسون احتياجات بعضهم البعض، ويُسارعون لتقديم العون والمساعدة لأي زميل يحتاج لمساعدة لتحسين مستواه الأكاديمي. وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي)، وبمستوى كبير، يعزى السبب في ذلك إلى وعي معلمي ومعلمات المدارس داخل الخط الأخضر لأهمية الشراكة المجتمع، وتفعيلها بين المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وعقدّهم لاجتماعات دورية مع المجتمع المحلي للاستفادة من خبراتهم في العملية التعليمية، وإطلاعهم على مستوى الخدمات التي يقدمونها للطلبة، وتزويد أولياء الأمور أيضًا بتغذية راجعة عن مستوى أبنائهم السلوكي والعلمي. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ليمون و نارتجون (Limon & Nartgün، 2020) التي أظهرت نتائجها أنّ مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في نيجيريا جاء بدرجة كبيرة.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أفشار ودوستي (Afshar & Doostl 2016)، التي أظهرت أنّ هناك اختلافًا واضحًا في الرضا الوظيفي للمعلمين وتأثيره في أدائهم الوظيفي. واختلفت أيضًا مع نتائج دراسة بني حمدان (2021) التي أظهرت نتائجها أنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. واختلفت أيضًا مع نتائج دراسة المشيقح (2022) التي أظهرت نتائجها أنّ هناك مستوى متوسط لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم السعودي في ضوء تقويم الأداء الوظيفي للمعلم لمقاطعة أونتاريو - كندا. واختلفت أيضًا مع نتائج دراسة الجهوري (2023) التي أظهرت نتائجها أنّ فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة.

**وفيما يأتي مناقشة كل مجال على حده:**

**أ. مجال دور المعلم تجاه مهنته**

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (دور المعلم تجاه مهنته) مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (دور المعلم تجاه مهنته) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يلتزم بأخلاقيات مهنة التعليم	4.03	0.88	كبير
2	6	يصبر على كل ما يتعرض اليه من متاعب تواجهه	3.96	0.87	كبير
3	2	يتصف بالأمانة والقيام بالمسؤولية على خير وجه	3.95	0.85	كبير
4	3	يعمل على زيادة معارفه باستمرار بما يخدم عمله	3.93	0.90	كبير
5	5	يستخدم أحدث ما توصلت اليه التكنولوجيا في التعليم	3.84	0.94	كبير
6	4	يلتزم بالأمانة العلمية في جميع الأحوال والظروف	3.83	0.90	كبير
7	7	يلتزم بالقوانين والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم	3.79	0.95	كبير
		الكلي لمجال دور المعلم تجاه مهنته	3.90	0.73	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (10) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال دور المعلم تجاه مهنته تراوحت بين (3.79-4.03)، وجاءت الفقرات جميعها بمستوى كبير و عددها (7) فقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمجال دور المعلم تجاه مهنته (3.90)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.73)، وبمستوى كبير. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يلتزم بأخلاقيات مهنة التعليم"، بمستوى كبير؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى أنَّ معلمي ومعلمات المدارس يحرصونَّ على الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي التي تُصدرها وزارة التربية والتعليم، ويتقيدون في القرارات التي يتفقون عليها مع مديريهم بما يخدم العملية التعليمية، ويُقدمون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية، وهذا كُلُّه أسهم في حرص المعلمين على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، والانتظام في متابعة حصصهم الصفية، وحسن تعاملهم مع زملائهم وتعاونهم معهم، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "يلتزم بالقوانين والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم"، بمستوى كبير؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى أنَّ مهنة التعليم تركز في جوهرها على أسس متينة توضح للمعلم حقوقه وواجباته، وأنَّ المعلمين يتعهدون قبل التحاقهم بمهنة التعليم على الالتزام بكافة التشريعات الناظمة من الوزارة والتقيد بها، وهذا بدوره ساعد المعلمين على تقبل تلك القرارات والالتزام بها؛ كونها تُسهم في تجويد العملية التعليمية.

#### ب. مجال دور المعلم تجاه زملائه

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال (دور المعلم تجاه زملائه) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (دور المعلم تجاه زملائه) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	يحب لزملائه ما يحب لنفسه	3.97	0.88	كبير
2	11	يسارع إلى تقديم المساعدة لزملائه عند حاجتهم لذلك	3.95	0.91	كبير
3	8	يتجنب ذكر عيوب زملاءه في جميع الأحوال	3.89	0.91	كبير
4	13	يتجنب سوء الظن بزملائه	3.88	0.95	كبير
5	10	يتواضع في تعامله مع زملائه	3.86	0.90	كبير
5	12	يعمل مع زملائه بروح الفريق الواحد	3.86	0.91	كبير
7	9	يتخذ الأخوة والمحبة أساساً لبناء علاقاته مع زملائه	3.83	0.89	كبير
		الكلي لمجال	3.89	0.76	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (11) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال دور المعلم تجاه زملائه تراوحت ما بين (3.97-3.83)، وجاءت الفقرات جميعها بمستوى كبير وبعدها (7) فقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمجال دور المعلم تجاه زملائه (3.89)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.76)، وبمستوى كبير. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على "يحب لزملائه ما يحب لنفسه"، بمستوى كبير؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى أن معلّمي ومعلمات المدارس تجمعهم علاقات طيبة، ويحرصون على بناء علاقات إنسانية فيما بينهم أساسها التعاون، فجميع المعلمين يشعرون أن هدفهم وغايتهم واحدة؛ وهو خدمة العملية التعليمية والرقّي بها، وعليه يحرص المعلمين على مساندة بعضهم بعضاً، ومشاركتهم لبعضهم في مناسباتهم الاجتماعية، والإسهام في حل المشكلات التي يتعرض لها بعضهم بصورة جماعية. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على "يتخذ الأخوة والمحبة أساساً لبناء علاقاته مع زملائه"، بمستوى كبير؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى أن معلّمو المدارس يشعرون أن مدارسهم بيئة خصبة للتعاون والاندماج الاجتماعي، ويقضون يومهم الدراسي بسعادة وفرح، وينظمون فيما بينهم أنشطة ترفيهية للترويح عن أنفسهم، ويُشاركون بعضهم ببعض في الأفراح والأحزان، وهذا كله نتيجة شعورهم أن مدرستهم قائمة على المحبة.

### ج. مجال دور المعلم تجاه طلبته

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال (دور المعلم تجاه طلبته) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (دور المعلم تجاه طلبته) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	18	يحث طلبته على بر الوالدين والرفق بهما	4.03	0.84	كبير
2	16	يتوخى العدل عند وضعه العلامات لطلبته	4.02	0.88	كبير
3	21	يتصف بالبشاشة أمام طلبته عند دخوله الغرفة الصفية	4.01	0.86	كبير
4	22	يعطى مادته العلمية بكل أمانة وإخلاص	3.98	0.89	كبير
5	20	يرشد الطلبة للاهتمام بنظافتهم وحسن مظهرهم	3.97	0.90	كبير
6	19	يتصف بالرفق والرحمة بطلبته	3.92	0.83	كبير
7	15	يحث الطلبة على التحلي بالصدق	3.86	0.94	كبير
8	17	ينهى طلبته عن الشتم والسب	3.80	0.99	كبير
		الكلي لمجال	3.95	0.72	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (12) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال دور المعلم تجاه طلبته تراوحت ما بين (3.80-4.03)، وجاءت الفقرات جميعها بمستوى كبير وبعدها (8) فقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمجال دور المعلم تجاه طلبته (3.95)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.72)، وبمستوى كبير. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنص على "يحث طلبته على بر الوالدين والرفق بهما"، بمستوى كبير؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى أن معلمي ومعلمات المدارس يحرصون على غرس القيم الأصيلة الحميدة في نفوس الطلبة، وممارستها داخل المدرسة وخارجها، وعليه يحرصون على إكساب الطلبة قيمة طاعة الوالدين والبر بهما، والاستجابة لهم وتلبية احتياجاتهم، ويعقدون لهم الأنشطة التي تغرس في نفوسهم هذه القيمة، الأمر الذي يُساعد المعلمين في التزام الطلبة وانتظامهم في العملية التعليمية، ورفع مستوى احترامهم لمعلميهم. وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "ينهى طلبته عن الشتم والسب"، بمستوى كبير؛ ويُعزى السبب في ذلك لشعور معلمي ومعلمات المدارس أن دورهم يتجاوز إكساب الطلبة المفاهيم العلمية، فيحرصون على إنشاء جيل من الطلبة يمتلك الأخلاق الحميدة، والأسس التربوية الصحيحة في التعامل، فيحرصون على إيضاحهم للطلبة احترام الكبير والعطف على الصغير، ويغرسون في أنفسهم أسس متينة لتكوين علاقات اجتماعية فيما بينهم، وهذا بدوره يُعمق احترامهم لآراء بعضهم بعضاً، وتقبل الرأي المخالف؛ مما يُساعد على بناء جيل من الطلبة يتسلحون بالأخلاق الحميدة بعيداً عن السب والشتم لأخذ الحق.

#### د. مجال دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات المجال مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (13) يبين ذلك.



جدول (13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	28	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي	4.02	0.86	كبير
2	23	يفي بالالتزامات التي يقطعها على نفسه أمام أولياء الأمور	3.94	0.86	كبير
2	29	يشرك أولياء أمور الطلبة في القرارات التي تخص أبناءهم	3.94	0.89	كبير
4	30	يقدم خدمات للمجتمع المحلي من خلال المدرسة	3.93	0.84	كبير
5	27	يسعى للتواصل المستمر مع أولياء أمور الطلبة	3.89	0.84	كبير
6	26	يزود أولياء الأمور بتقارير عن أحوال أبناءهم	3.88	0.86	كبير
7	25	يشرك أولياء أمور الطلبة بالأنشطة المدرسية	3.87	0.87	كبير
8	24	يتقبل النقد البناء من أولياء الأمور	3.78	0.91	كبير
9	31	يستغل المناسبات المختلفة للتواصل مع أولياء أمور الطلبة	3.65	0.83	كبير
		الكلي لمجال	3.88	0.63	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (13) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي تراوحت ما بين (3.65-4.02)، وجاءت الفقرات جميعها بمستوى كبير وعددها (9) فقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمجال دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي (3.88)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.63)، وبمستوى كبير. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (28) التي تنص على "يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي"، بمستوى كبير. يُعزى السبب في ذلك إلى أن الشراكة المجتمعية أصبحت ركيزة أساسية في نجاح المدرسة وتقدمها، وعليه تحرص الإدارة المدرسية على توجيه المعلمين للتعاون والتشارك مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي أثناء التخطيط والتنفيذ لعقد الأنشطة المدرسية، بالإضافة إلى قيام معلمي ومعلمات المدارس بعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لاطلاعهم على واقع العملية التعليمية، والاستفادة من خبراتهم وتوظيفها بما يخدم المدرسة، ويُسهم في تميزها وتقدمها. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "يستغل المناسبات المختلفة للتواصل مع أولياء الأمور"، بمستوى كبير. يُعزى السبب في ذلك إلى أن معلمي ومعلمات المدارس يعملون في بيئاتهم، وتجمعهم علاقات طيبة مع أولياء الأمور قبل التحاقهم بمهنة التعليم، ويُشاركون بعضهم بعضاً في المناسبات المختلفة، وهذه العلاقات أثرت في تزويد أولياء أمور الطلبة بسلوكيات أبنائهم بشكل دوري خلال الاجتماعات التي تعقدها الإدارة المدرسية.

ثالثاً. نتائج السؤال الثالث ومناقشته، الذي نصَّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين محور قياس واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته، ومحور قياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته، والجدول (14) يوضح ذلك.

**جدول (14):** قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محور قياس واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته، ومحور قياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	التخطيط	التنظيم	الرقابة	الكلي للمحور الأول
دور المعلم تجاه مهنته	معامل الارتباط	0.80**	0.82**	0.85**	0.86**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
دور المعلم تجاه زملائه	معامل الارتباط	0.78**	0.80**	0.79**	0.83**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
دور المعلم تجاه طلبته	معامل الارتباط	0.71**	0.73**	0.77**	0.77**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
دور المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي	معامل الارتباط	0.70**	0.72**	0.76**	0.76**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
الكلي للمحور الثاني	معامل الارتباط	0.80**	0.82**	0.85**	0.86**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

\*\*دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، فالعلاقة الارتباطية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الوظيفي ينبغي أن تكون موجبة كما كشفتها الدراسة؛ لأن الوضوح والانفتاح الذي تحققها الإدارة الاستراتيجية يعمل على توفير مناخ تنظيمي فريد ومتميز وديمقراطي، كما أن ثقة المعلمين مرتبطة بالممارسات الإدارية للإدارة والقادة، فكلما كانت ممارسات الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس متميزة مع المعلمين كلما أسهمت برفع ثقتهم بأنفسهم وعملهم ومدرستهم، مما يزيد الرغبة لديهم في تطور مدارسهم التي يعملون بها من خلال زيادة كفاءتهم العملية والإنتاجية، مما ينعكس وبصورة إيجابية على جودة المدرسة التي يعملون بها وتطورها والنهوض بها، وهذا ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر. ويُعزى السبب كذلك إلى أن تمكن المعلمين مهنيًا ورفع مستوى أدائهم الوظيفي يعود إلى الكفايات التعليمية التي يملكونها من إدارة الصف، والتخطيط للدرس، وتوظيف إستراتيجيات تدريس مناسبة للموقف التعليمي، ومواكبة للمستجدات العلمية الحديثة في تبنى طرائق تدريس جديدة.

ويُعزى السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس اللذين يُمارسون الإدارة الاستراتيجية، ويوظفونها بشكل جيد مع كافة العاملين، ويُدركون من خلالها أهمية الإدارة المدرسية، ويوظفون العلاقات الإنسانية مع كافة العاملين بعدلٍ ومساواة، ويُشركون جميع العاملين في التخطيط لكافة القرارات المدرسية، ويُسهمون بشكل فاعل في متابعة العاملين وتقييم أدائهم بناءً على أسس علمية دقيقة كل هذا يُساهم في تجويد الأداء الوظيفي للمعلمين، فيصبح المعلم حريصًا على العملية التعليمية، ويستثمر أقصى طاقاته العلمية في إيصال المعلومة للطلبة بطرق علمية حديثة، ويوظف أفضل الأساليب لتقويم الطلبة، ويُراعي الفروقات الفردية فيما بينهم، ويُصبح المعلم على صلة وثيقة بأولياء أمور الطلبة، ومؤسسات المجتمع المحلي يستفيد من كافة خدماتها بما يخدم العملية

التعليمية. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أوكار ودالجيك (Ucar & Dalgic، 2021) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة متوسطة بين خصائص القيادة الإستراتيجية لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين.

### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الدراسة بالآتي:

- المحافظة على هذا المستوى من تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وذلك من خلال قيام وزارة التربية والتعليم بتكثيف الدورات التدريبية للمديرين فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية، وإشراكهم في المؤتمرات العلمية التي تتناول الأساليب الإدارية الفاعلة في العملية التعليمية.
- تأكيد مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وذلك من خلال قيام مديري المدارس بتوجيه المعلمين للمحافظة على هذا المستوى المرتفع من الأداء الوظيفي، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للمعلم المتميز في أدائه الوظيفي.
- الحرص على مواكبة ومتابعة المديرين لكل ما هو جديد فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية؛ لما لها من آثار إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس، وربطها بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي للمعلمين.

## المراجع العربية

- بني حمدان، صفاء وبني حمدان، نواف (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(2)، 419-432.
- التويجري، فوزين (2017). واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 1(7)، 99-123.
- جمال، أحمد (2016). مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية. عمان: دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع.
- الجهوري، محمد (2023). فاعلية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(28)، 1-17.
- الشديقات، سهى (2023). درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الأساسية في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 7(1)، 11-34.
- عابدين، محمد. (2020). الإدارة المدرسية الحديثة. دمشق: دار الشروق للنشر.
- العارف، ناديا (2010). الادارة الإستراتيجية (إدارة الالفية الثالثة). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عاشور، محمد. (2014). القيادة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد العظيم، ياسر (2022). القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي. القاهرة: دار ماستر للنشر والتوزيع.
- العتيبي، مشاعل والشهري، مشاعل والخريجة، غزيل (2016). واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 35(168)، 677-709.
- العجمي، محمد (2020). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عدان، نبيلة (2019). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. القاهرة: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2019). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عليقات، خالد (2019). ضغوط العمل وأثرها على الأداء. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع والطباعة.
- العمرى، محمد والشرمان، وسام (2023). أخلاقيات مهنة التعليم. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد (2021). استراتيجيات القيادة التحويلية. جدة: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- المشيقح، جوزاء (2022). نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم السعودي في ضوء تقويم الأداء الوظيفي للمعلم لمقاطعة أونتاريو - كندا. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 5(8)، 3317-3346.
- المطيري، حسين (2016). مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

## المراجع الأجنبية

- Afshar, H. S., & Doosti, M. (2016). Investigating the impact of job satisfaction/dissatisfaction on Iranian English teachers' job performance. *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 4(1), 97-115.
- Doss, C., Zaber, M. A., Master, B. K., Gates, S. M., & Hamilton, L. S. (2022). The Relationship Between Measures of Preservice Principal Practice and Future Principal Job Performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 44(1), 3-28.
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia economics and Finance*, 11, 122-129.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Limon, İ., & NARTGÜN, Ş. S. (2020). Development of teacher job performance scale and determining teachers' job performance level. *Journal of Theoretical Educational Science*, 13(3), 564-590.
- O'Connor Jr, J. (2018). *STRATEGIC LEADERSHIP IN SCHOOLS*. Strategic Leadership, Information Age Publishing Inc.
- Palah, S., Wasliman, I., Sauri, S., & Gaffar, M. A. (2022). Principal Strategic Management In Improving The Quality Of Education. *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 3(5), 2041-2051.
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., Senarith, P., Brahmawong, C., & Wachirawongpaisarn, S. (2023). Factors Affecting the Strategic Management Process of Science School Administrators Under the New Normal Situation in Thailand. *Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness*, 2(4), 14-31.
- Pisapia, J. (2009). The strategic leader: New tactics for a globalizing world. *Iap*.
- Printy, S., & Liu, Y. (2021). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational administration quarterly*, 57(2), 290-325.
- Ucar, R., & Dalgic, S. (2021). Relationship between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 91, 105-126.
- Yilmaz, E., & Izgar, H. (2009). Examination of primary school teachers' job satisfaction with regards to organizational creativity within a school context. *Elementary Education Online*, 8(3), 12-63.