



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى اليقظة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوى بالكويت: دراسة ميدانية

إعداد

د/ مريم محسن إبراهيم المطيري  
دكتوراه الفلسفة فى التربية  
(الإدارة التربوية)

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٢ – إبريل ٢٠٢٣

---

---

## القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى اليقظة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوى بالكويت: دراسة ميدانية

د / مريم محسن إبراهيم المطيري

دكتوراه الفلسفة في التربية  
(الإدارة التربوية)

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة القيادة التشاركية بمستوى اليقظة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوى من وجهة نظر المعلمين، وباستخدام المنهج الوصفي/ المسحي والارتباطي والسببي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (٤٢) فقرة موزعة على (٦) مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (١٢٣) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوى كانت "متوسطة"، ومستوى اليقظة الاستراتيجية في المدارس كان "متدنياً"، كذلك وُجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوى ومستوى اليقظة الاستراتيجية فيها، ووجد أثر لممارسة القيادة التشاركية في تحسين مستوى اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوى عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ).

**المصطلحات الأساسية:** القيادة التشاركية، اليقظة الاستراتيجية، مدارس التعليم الثانوى، الكويت.

### Abstract

The study aimed to identify the Relation between Participative Leadership and The Level of Strategic Vigilance at Secondary Education School in Kuwait from its teacher point of view. By using the descriptive/surveying correlative and causal approach and referring to previous literature review, a questionnaire was designed consisted of (42) items distributed on (6) axes. After verifying its validity and reliability, the questionnaire has been applied to a stratified random sample of (123) male and female teachers. The study found that the degree of Participative Leadership practice at Secondary Education School in Kuwait was "intermediate" and the level of Strategic Vigilance is "low", there was also revealed a positive correlation statistically significant level ( $\alpha 0.05$ ) between the degree of Participative leadership practice and the level of Strategic Vigilance at Secondary Education School in Kuwait .

**Keywords:** Participative Leadership, Strategic Vigilance, Secondary Education School in Kuwait.

## المقدمة والخلفية النظرية للبحث

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي الكثير من التطورات، والتغيرات المستمرة في شتى المجالات السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية، في ظل ثورة علمية بالغة التعقيد، حيث أثرت تلك الثورة العلمية والمعلوماتية في مختلف أوجه الحياة، حتى أصبحت السرعة والكفاءة هما السمة المسيطرة على إيقاع العصر.

وهذه التغيرات أثرت بشكل مباشر، وغير مباشر على حياة العمل وبيئته الداخلية، ولاسيما على النظام التعليمي، حيث إنه من الأنظمة المهمة والحيوية للمجتمعات الإنسانية، كونه المسؤول عن إعداد الأجيال المتعلمة والمؤهلة لقيادة عملية التنمية والارتقاء بحضارتها؛ لذا فإن نجاح هذا النظام أو إخفاقه سوف يؤثر بشكل واضح على كافة القطاعات الأخرى داخل المجتمع (منصور، ٢٠١٦، ٥٦).

وكما أن لكل نجاح ركائزاً أساسية يعزى إليها، فالمدرسة كذلك تركز في نجاحها على قيادة فاعلة، وكوادر بشرية متميزة، ورسالة توحد رؤاها وقيمها، تلك المكونات تحقق للمدرسة بتكاملها تجويد العمل وإنجازه، مما يمنحها ميزات تمكنها من الإبداع، والابتكار، والريادة (شاهين، ٢٠١١، ٦٨).

فالقيادة محصلة قدرة المدراء على التأثير في سلوك الأفراد داخل المدرسة والعمل على توحيد جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الغايات والأهداف المنشودة، وتمثل كذلك القدرة على التأثير في الآخرين لإنجاز المهام المطلوبة منهم وتحفيزهم نحو الاستمرار في الإنجاز وصولاً إلى تحقيق أهداف المدرسة بمستوى عالي من الأداء والتميز (كنعان، ٢٠٠٩، ٢٧).

ولتحقيق الأهداف المنشودة من القيادة؛ فإن هناك عدد من الأشكال والأساليب القيادية الحديثة والتي تلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرة المدارس على التعامل مع الأفراد داخلها، كما تعمل على تنمية قدرات العاملين والاستفادة المثلى منها وتحقيق عدد من المنافع التي تعود على العاملين كتوفير بيئة عمل ملائمة وتكوين بيئة من الألفة والسعادة لهم، ومن أبرز تلك المداخل القيادة التشاركية، والتي تهتم بتشارك الأفراد مع قائدهم في صنع القرارات، وتفويضه لبعض سلطاته إليهم حتى يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وجودة عالية، كما يوفر هذا النمط مناخ عمل إيجابي محفز للطاقت الإبداعية لدى الأفراد، داعم للثقة مما يرفع من روحهم المعنوية، مع احترامهم والاهتمام بأرائهم وأفكارهم الجديدة ويشجعهم على تطبيقها، مما يشعرهم بالرضا

---

الوظيفي الذي يدفعهم للتفاعل معه والتعاون معه نحو تحقيق مستويات عالية من الجودة (Bell, and Mjoli, 2014, 451).

وفي هذا السياق يشير الحريري (٢٠٠٨، ٦٥) إلى أن القيادة التشاركية تعد من أفضل أنماط القيادة في توفير بيئة مدرسية جاذبة؛ نظراً لاهتمامها بالعاملين واحترامهم وأخذ آرائهم وتعزيز الثقة لديهم، والمساواة فيما بينهم وأخذ آرائهم المختلفة ومشاركتهم مشاركة فعليه في القرارات، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والجودة في العمل، كما يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ولهذا فهي تجعل القائد أكثر تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً داخل المدرسة، مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه.

كما أن المدارس التي تتبنى مفهوم القيادة التشاركية تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع الحوار والاستفسار، وكذلك التفاعل المستمر مع البيئة، وزيادة مقدره الأفراد على اتخاذ رؤية مشتركة، وتشجيع التطور الذاتي المستمر للمعلمين، وإثارة طاقات الابتكار لديهم، وتوفير مرونة عالية في التفاعل مع البيئة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد في توفير بيئة مدرسية جاذبة (Chen, 2007, 79).

والقيادة الشاركية تعني "مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال الإدارية مشاركة فعليه من خلال تفويض المهام القيادية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة) الشمري واللوغان، ٢٠١٨، ٦٥).

وعرفتها (Lythreatis, 2019, 6) بأنها ذلك النمط الذي يهتم بالتشاور بين القائد ومرؤوسيه حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمؤسسة، والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، كما يعرفها آل قريشة، والأحمدي (٢٠٢٢، ١٨٤) بأنها نمط القيادة الذي تتم فيه مشاركة رئيس القسم للأعضاء ومشاورتهم في وضع الخطط وصناعة القرار وتحمل المسؤولية، وتحقيق الأهداف المنشودة؛ لخلق روح العمل الجماعي والتعاون وتقوية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

وقد أشار عطوى (٢٠١٦، ٦٩-٧٠) أن القيادة التشاركية تشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات على حد سواء، وفي ظل تنامي التحديات في عصر المعرفة والتكنولوجيا، مما يستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير،

---

وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية تستند على مبادئ وقواعد تساعد على أداء مهامها ، وقد حدد المخرج (٢٠١٧ ، ٩) الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية في:

- الإقرار بالفروق الفردية لدى العاملين، والمحافظة عليها وتشجيعها.
- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة ومهامه وصلاحياته.
- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة، وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الأنانية والذاتية
- إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية؛ حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين، بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم.
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناء.
- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة فيه عند إسناد العمل للعاملين.
- الاعتماد على الترغيب والإقناع والابتعاد عن أسلوب العقاب والترهيب وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.

وبالتالي يمكن القول بأن القيادة التشاركية متعددة الركائز والخصائص والسمات، التي تشكل ملامح عامة لمدخل قيادي جديد، يشير في مجمله إلى وضع الروحية، والعاطفة، والعقلانية في قلب المكونات التي يتضمنها أي نشاط قيادي، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك عدة أبعاد للقيادة التشاركية، وهي:

#### ١. التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي عملية تخطيط تنظيمية، تتضمن عددًا من الخطوات التي توضح الموقف الحالي للمنظمة، متضمنة الرسالة والرؤية المستقبلية لهذه المؤسسة، والقيم العملية والاحتياجات (القوة والضعف، الفرص والتهديدات)، الأهداف والأولويات الاستراتيجية، وخطط العمل، والخطط الرقابية للمؤسسة" (Knoff ،١٣، ٢٠١١)

ويعرف بأنه: "عملية مستمرة ونظامية، يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة

---

لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه" (بنى حمدان وإدريس، ٢٠٠٧، ٩)

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة التشاركية في أنه أداة توجه المدرسة نحو تحقيق الرؤية المنشودة، من خلال محاكاة الأنشطة المستقبلية، وتركيزه على الربط الفعال بين المدرسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، وذلك من خلال قيام أفراد المدرسة بفحص البيئة المدرسية، وتقويمها، وتحديد بعض المتغيرات في البيئة الخارجية، وأسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك؛ نظراً لكونه يسمح لقيادة المدارس بتقرير إلى أين يريدون الوصول بمدارسهم؟، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟ (ضحاوي، والمليجي، ٢٠١٠، ١١٤)، ومن ثم أخذت أهمية التخطيط الاستراتيجي في المدارس تتضاعف؛ نظراً لما تشهده المدارس في الوقت الحالي من تحديات عديدة ومطالب أكثر من المجتمع المحيط بها، كما تتزايد أهميته كلما تزايدت فوائد استخدامه وعظمت منافعه للمدرسة التي تطبقه

## ٢. صنع القرار واتخاذ

ويعرف القرار على أنه: عملية اختيار البديل المناسب من عدة بدائل مطروحة، في ضوء المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في موقف معين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف (الأعرجي، ٢٠١٣، ٤٥)،

ويعرف صنع القرار بأنه: "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين"، بينما يُعرف اتخاذ القرار بأنه: "عملية عقلية واعية ومركبة يتم خلالها اختيار أحد البدائل بهدف الوصول إلى حل لمشكلة ما" (عامر، ٢٠٠٥، ٢٦).  
وتتضح أهمية صناعة القرار واتخاذها، كأحد أبعاد القيادة التشاركية في النقاط التالية:  
(العجمي، ٢٠٠٨، ١٠٢)

- إن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.
- الارتباط الوثيق بين عملية اتخاذ القرارات وجوانب العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، واتصال، وتفويض.

- 
- إن اتخاذ القرارات هو لبُ الإدارة كما يقول ( هيربرت سيمون Herpart Simon): إن صياغة القرارات هي قلب الإدارة، وإن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكلوجية الاختيار الإنساني.
- إن تقييم التنظيم الإداري بالمؤسسة التعليمية يمكن أن يتم عن طريق نوعية القرارات التي تتخذها، وكفاءة وضع تلك القرارات موضع التنفيذ.
- إن عملية اتخاذ القرار قائمة على التخطيط الجيد؛ وتؤدي في نفس الوقت إلى نجاح عملية التخطيط المستقبلي.

### ٣. تفويض السلطة

تعني عملية تفويض السلطة منح مدير المدرسة بعض مهامه الإدارية والفنية لبعض منسوبيه؛ بهدف إنجاز الأعمال، وإشراكهم في اتخاذ القرار، كما أن التفويض الذي يقوم به مدير المدرسة لمنسوبيه لا يعني تخليه عن المسؤولية كاملة، ويعفيه من المحاسبة وهكذا فإن المتابعة أمر حتمي للرئيس؛ للتأكد من أن التفويض يتم استخدامه بشكل فاعل ومنظم (الدويش، ٢٠١٤، ٦٥).

وأشار الحريري (٢٠٠٨، ٤٩) إلى أن عملية تفويض السلطة تحقق مزايا عديدة في خدمة العمل الإداري؛ لذلك تعتبر أحد المهارات الهامة التي يجب أن يجيدها مدير المدرسة، وفي نفس الوقت هي عملية خطيرة إذا لم يتم تدريب من تفوض لهم السلطة، أو لم يحسن اختيار من يتم تفويضهم، ويعتبر التفويض من أهم مقومات العملية الإدارية، فهو عملية اتخاذ قرار من قبل القائد يفوض من خلاله بعض المرؤوسين لأداء أعمال محددة، وللمفوض حرية التصرف في التخطيط والتنفيذ للعمل دون قيود؛ لمنحة حرية التصرف وتقديم عمل إبداعي.

وجدير بالذكر أن التطوير الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه في هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه، الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها.

وترى الباحثة أن كون المؤسسات التعليمية باتت تعمل في بيئات شديدة التعقد وسريعة التغيير، فقد أصبحت تلك المؤسسات في أمس الحاجة إلى ملاحظة ومتابعة ودراسة التغييرات البيئية بشكل استباقي، والاستعداد بما يلزم من إستراتيجيات لمواجهة تلك التغييرات، وتطوير أساليب الإدارة بها واتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى توقع التحديات والمخاطر التي

---

تواجهها وسرعة التصدي لها، وتعد اليقظة الإستراتيجية أحد أهم الأنظمة المعلوماتية التي تُوفّر للمؤسسة المعلومات المناسبة حول بيئتها، حيث أصبحت المعلومات سلاح إستراتيجي يُدعم بقاء واستمرارية المؤسسة في السوق، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمرٌ ضروري، إذ تُعد من بين أحد الوسائل التي تُوضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها، وامتلاك أكبر حصة تسويقية (العجمي، ٢٠١٩، ٢١)، وهي بذلك تمثل امتيازًا تنافسيًا بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تُمارسها، فأصبح تطبيقها ضرورة لمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للإعداد واستباق الأحداث للتقليل من أثارها، بما في ذلك المدارس الثانوية بدولة الكويت والتي تسعى باستمرار إلى تحقيق الامتياز المؤسسي.

واليقظة الاستراتيجية تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية المؤسسة بطريقة ديناميكية لتتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة، وذلك بالاعتماد على الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين، وذلك في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية (Doz, 2010, 53)، كما تعني: عملية مستمرة تُنفذ بشكل جماعي، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية وبشكل استباقي واستخدام المعلومات التي تخص التغيرات البيئية التي قد تحدث في البيئة الخارجية، وذلك من أجل إيجاد فرص الأعمال والحد من المخاطر وحالة اللاتأكد التي تسمح للمؤسسة بسرعة التصرف وفي الوقت المناسب (العيسوي والمالكي، ٢٠١٨، ٣١٢).

ولقد نشأ مصطلح اليقظة الإستراتيجية بداية في مجال العسكري والحربي في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كان مرتبطًا بتوفير معلومات استخباراتية عن أنشطة الدول أثناء الحروب، ثم انتقل إلى المجال الاقتصادي في نهاية الخمسينات، ويعد أجلر (Aguilar) من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه "The Business Environment Scanning"، يليه الباحث الفرنسي امبرت لسكا (Humbert Lesca) والذي يُعد من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه "Systeme D'Information Pour Le Management Strategique" في طبعته الأولى سنة ١٩٨٦م، ومنذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين والسياسيين، كما اهتمت المؤسسات الاقتصادية بمراقبة المنافسين، وبعدها انتقل إلى قطاعات متعددة، من أبرزها قطاع التعليم من أجل تمكين المؤسسة التعليمية من المنافسة على المؤسسات المناظرة (عيسى، ٢٠١٨، ١١).



وتكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها تُدعم عملية التخطيط سواءً على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وتُساهم في تشكيل وبلورة الإستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها، كما أنها تُدعم الإبداع والابتكار، حيثُ تعمل اليقظة الإستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة التعليمية بالمؤسسات الأخرى المتشابهة، ممَّا يُحفِّز على الإبداع والابتكار والتَّكْيُف، وتقديم مُخرجات ذات قيمة مُضافة أعلى، تُمكنها من الحُصُول على مزايا تنافسية وتدعم موقعها التنافسي، بالإضافة إلى أنه تعمل على حلَّ المُشكلات وتدعيم القرارات، حيثُ تُقدِّم اليقظة الإستراتيجية لمُتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجُّهات المنافسين والتكنولوجيا والتشريعات....إلخ، وبذلك فهي تُقلِّد من حالة عدم اليقين المُرتبطة بالقرارات المُهمَّة، وتُساعد على فهم المُشكلات وحلِّها (بوذن، ٢٠١٩، ١٨١).

ولذلك يعتبر موضوع اليقظة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة لأي منظمة تتطلع إلى الاستمرارية والنمو وتحقيق التفوق الاستراتيجي، خاصة في بيئة تنافسية يصعب التنبؤ بتغييراتها، وهذا يعتبر حجر الزاوية الذي يساعد المنظمات في الوصول إلى مكانة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي (Shlaka, 2022, 691).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك عدة أبعاد لليقظة الاستراتيجية، أبرزها:

#### ١- اليقظة التكنولوجية

تعني البحث والمتابعة والمعالجة ونشر المعلومات فيما يخص التطورات التكنولوجية والتكنولوجية لاستثمارها في تحقيق الإبداعات التكنولوجية سريعاً، ومن ثمَّ تحليل التقنيات المُستخدمة من قبل المنافسين، وتتمثل في جمع المعلومات التكنولوجية، وتحديد التقنيات المُتبعَة من قبل المنافسين، والعناية بالتطور التكنولوجي (حمودي، ٢٠١٩، ٩).

وتمكّن اليقظة التكنولوجية المؤسسة من الإجابة عن عدّة تساؤلات وهي: ماهي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟، وماهي المُعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجية الحديثة؟، وماهي المؤسسات المُتطورة في هذا القطاع؟، وماهي المعايير المعمول بها حالياً في المجال التكنولوجي؟ (الزهيري، ٢٠١٨، ٨)، وبالتالي يتمثل في الميدان اليقظة التكنولوجية في المؤسسات التعليمية في تحديد كلِّ إبداع علمي أو تقني في الميدان التكنولوجي الذي يخدم المؤسسة، وكيف يُمكن أن يُحسَّن من وضع المؤسسة الريادي في مجالاتها التعليمية والخدمية، والسَّعي نحو تفعيل الشراكات مع المؤسسات التي تُساهم في نشر التكنولوجيا داخل المؤسسة، وتُساعد اليقظة الإستراتيجية على تحقُّق ذلك بتنمية المهارات المحورية المناسبة للتعامل مع هذه

---

التكنولوجيا في بُعد التعليم والنمو وتمكين العمل من خلال التكنولوجيا في بعد العمليات بما يُناسب متطلبات العملاء واستثمار، ذلك لزيادة موارد المؤسسة.

ويؤكد هذا البعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية على قدرة المؤسسة التعليمية في متابعة التطورات التكنولوجية الخاصة بنظم المعلومات والإنترنت وغيرها من البرمجيات المعاصرة باعتبارها أحد المكونات البيئية الخارجية لمساعدتها على تحديد الفرص والتحديات المتعلقة بالجانب التكنولوجي، وتوظيف ذلك في تعزيز القدرات التنافسية الخاصة بها (Savescu, 2014, 2016).

### ٢- اليقظة التنافسية

تعني البحث والتحليل وجمع المعلومات، والاستثمار الأمثل للمعلومات المتوفرة لدى المنافسين وأنشطتهم المتميزة، من أجل زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة التعليمية بما يُعزّز من قدرتها التنافسية، واليقظة التنافسية إحدى أبعاد اليقظة الإستراتيجية تهدف إلى مساعدة المؤسسة التعليمية على معرفة التحديات التي تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى مساعدتها في الحصول على ميزة تنافسية (الرؤبي، ٢٠١٩، ١٤٥).

وتتمثل أهمية اليقظة التنافسية في أنها تؤدي دوراً مهماً في تحقيق استمرارية الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية، وتقريبها من المحيط التي توجد فيه والتعرف عليه وتحليله، لاتخاذ القرارات الصحيحة، وبذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين، لمواكبة التغيير السريع في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى المنافسة (الزهيري، ٢٠١٨، ٢٤٩)

أي أن اليقظة الإستراتيجية تبحث في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغييرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة وتسمح اليقظة التنافسية بالبحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها، وكذلك الفهم الجيد للتغيرات الحادثة في بيئة العمل ثم التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي.

### ٣- اليقظة البيئية

يقصد بها جمع المعلومات المتعلقة بالتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والثقافية والتي تؤثر على أنشطة المؤسسة التعليمية، وتهدف اليقظة البيئية إلى رصد تطور الأخلاق والسلوكيات، وملاحظة الصراعات الاجتماعية، والعلاقات السائدة في المجتمع

وغيرها من الظواهر الاجتماعية والتي يُمكن أن تُهدد سلامة التناسق التنظيمي بالمؤسسة التعليمية أو تعززه (خميس، ٢٠١٧، ٨٣٧).

وتختص اليقظة البيئية بما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة التعليمية والتي لم تأخذها الأنواع الأخرى بعين الاعتبار، حيث إنَّ المعلومات المُجمعة يجب تحليلها لتُعطي لمتخذي القرار العناصر المهمة لوضع إستراتيجية مُتكيفة مع التغيرات البيئية الموجودة، ويُعد تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، حيث إنَّ الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المنبئية، وعليه يجدر بالمؤسسات التعليمية التعامل مع المعلومات المُنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار (بونن، ٢٠١٩، ١٨٢).

وتهتم اليقظة البيئية بالعوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية، والتي تُؤثر على المعايير الاقتصادية والمالية، وهو ما يدفع المسيرين إلى تطوير الوسائل الأساسية التي تسمح بمراقبة هذه العوامل، واليقظة البيئية تسمح بمراقبة التطورات القانونية والشروط المنظمة للسوق وتغير المواقف وسلوك المستهلكين ومخاطر الفوضى والصراع وما إلى ذلك (خلفلاوي، ٢٠١٧، ٢٩١). ويُعد هذا البُعد من أصعب أبعاد اليقظة الإستراتيجية لأنَّه يتضمن جانب واسع من البيئة المحيطة بالمؤسسة كاليقظة المالية والسياسة والثقافة والإعلامية وعلم البيئة ومتابعة ما يحدث من متغيرات بيئية وغيرها وهذا يتطلب مزيد من الوعي لتحديد المعلومات الأساسية وانتقائها بعناية ومعالجتها بحيث تُفيد المؤسسة وتسهم في تميزها.

وقد اهتم العديد من الباحثين بمدخلي القيادة التشاركية واليقظة الاستراتيجية ودورها في التطوير وتحسين الأداء التنظيمي، ووافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز، فقد أجرى (Mesut, 2016) دراسة هدفت تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك التنظيمي الموجه نحو التغيير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق ثلاث استبانات على عينة بلغت (٨٥٠) من المعلمين، والذين تم اختيارهم من (٦٨) مدرسة ابتدائية في تركيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن القيادة التشاركية لها تأثير كبير على المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير

في حين هدفت دراسة الزهيري (٢٠١٨) دراسة إدارة التميز في التعليم من منظور إستراتيجي وآليات تحقيق الميزة التنافسية، واليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ووضعت الدراسة مقترحات لتحقيق إدارة التغيير لتحقيق أداء متميز في المؤسسات التعليمية كان من أهمها اعتماد مدخل اليقظة الإستراتيجية كمنهج لدم

---

التنافسية وضمان استمرار الأداء الإستراتيجي، وتغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة التعليمية، ومشاركة العاملين في كافة المستويات في عملية التغيير.

في حين هدفت دراسة حسين (٢٠١٩) التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مأدبا، ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانتين، الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة مأدبا بالأردن، والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي بتلك المدارس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي طبقاً لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص.

في حين سعت دراسة الزايد (٢٠١٩) التعرف على درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، ودرجة توافر مؤشرات القيمة التعليمية المضافة بمدارس التعليم العام، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (النوع، وعدد سنوات الخبرة)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، وطور الباحث استبانة تضمنت محورين، طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (٤٨٠) مشرفاً ومشرفة بأسلوب الحصر الشامل، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة (عالية)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية ودرجة توافر مؤشرات القيمة التعليمية المضافة تعزى لاختلاف متغير النوع لصالح الإناث، ولم توجد فروق تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي.

كما هدفت دراسة الجهمي والصنات (٢٠٢٠) الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتهما لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة بلغت (٣١٩) من المعلمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع

---

ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة ببشة تعزي لمتغير المرحلة الدراسية، ومن أهم التوصيات التي انتهت إليها الدراسة: منح القائدات مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهن من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية في إدارتهن، كالمشاركة في صنع القرار

ورمت دراسة نصر (٢٠٢١) تحديد الأسس النظرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية وأبعادها، وتحديد الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية ومُتطلبات تحقيقها في الجامعات، وتحديد مؤشرات قياس الميزة التنافسية للجامعات ومدى توفرها في جامعة الأزهر، ووضع تصور مُقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لكي تُحقق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ومعالجة محاورها العلمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة توافر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، وتمّ تقديم تصور مُقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر وفقاً لعدد من المحاور الأساسية، من أبرزها: تفعيل أبعاد اليقظة الإستراتيجية، وتطوير أساليب الإعلام والترويج للخدمات الجامعية، وقياس مؤشرات الميزة التنافسية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي العلاقة بين القيادة التشاركية ومستوى اليقظة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوى بالكويت وذلك من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية واليقظة الاستراتيجية وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها. مشكلة البحث وتساؤلاته

المستقرىء لواقع المدرسة الثانوية بالكويت كإحدى مؤسسات التعليم قبل الجامعي يلاحظ أنها تعاني من غياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والابتكار داخلها، الأمر الذي يرجع إلى: قلة وجود أنماط قيادية في المدرسة تشجع عملية التطوير المستمر بما يحقق الجودة الشاملة، وغياب الشفافية العالية بين أفراد المدرسة على كافة المستويات للتعامل مع المشكلات والمعوقات، البعد عن استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز العمل المدرسي، وقلة وجود خطط وآليات استراتيجية واضحة ومعلنة لتحقيق الجودة الشاملة، وقلة الحرص على وضع معايير الجودة الشاملة في مقدمة أولويات العمل الإداري في المدرسة، وقلة وجود أدوات ومقاييس

---

للتحقق من مدى نجاح مختلف الإجراءات الإدارية بالمدرسة، و غياب توفر بيئة مشجعة للالتزام بمعايير الجودة الشاملة في العمل (المطيري، ٢٠١٨: ١٢٥-١٢٦)

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة البحث الحالي في وجود جملة من المشكلات والتحديات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي بالكويت، تستوجب الدراسة والبحث وطرق مداخل جديدة كمدخلي القيادة التشاركية واليقظة الاستراتيجية، على اعتبار أن القيادة التشاركية مدخل أو نمط قيادي يركز على إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وذلك بتفويضهم بعض الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم، واليقظة الاستراتيجية مدخل جديد يركز على مسح المعلومات والبحث عنها، والتعاون والتواصل، وتقييم المعلومات الجديدة والحكم عليها، من أجل التعرف إلى ما تحمله من فرص، واستثمارها وفق رؤية ريادية. وصولاً إلى مقترحات وتصورات للإصلاح وتحسين مستوى الأداء في تلك المدارس. وعليه، تتحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت ومستوى اليقظة الاستراتيجية فيها؟

#### أهداف البحث

تتحدد أهداف البحث في ضوء تساؤلاته على النحو الآتي:

١. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر المعلمين.
٢. تحديد مستوى مستوى اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر المعلمين .
٣. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت ومستوى اليقظة الاستراتيجية فيها.

## أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال ما يأتي:

١. يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يركز على الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الأداء القيادي وتحقيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي كاستجابة منطقية للتحديات العصرية.
٢. إنَّ البحث الحالي يُعد استجابةً للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تنادي بضرورة الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية عامة وإدارة مدارس التعليم الثانوي على وجه التحديد.
٣. اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم الثانوي والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.
٤. هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

## متغيرات البحث

تضمن المخطط الفرضي للبحث متغيرين أساسيين، وهما:

١. المتغير المستقل: القيادة التشاركية بأبعادها: (التخطيط الاستراتيجي، صنع القرار واتخاذ، تفويض السلطة).
٢. المتغير التابع: اليقظة الاستراتيجية بأبعادها: (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية)

## حدود البحث

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **حدود الموضوع:** أبعاد القيادة التشاركية، وهي: (التخطيط الاستراتيجي، صنع القرار واتخاذ، تفويض السلطة)، وأبعاد اليقظة الاستراتيجية، وهي: (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية).
- **الحدود البشرية:** معلمو مدارس التعليم الثانوي في المناطق التعليمية الست بالكويت
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم الثانوي في المناطق التعليمية الست بالكويت.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣

## الإجراءات المنهجية للبحث

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج البحث، واختيار العينة، وإعداد أداة البحث وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

### ■ منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي/ المسحي والارتباطي والسببي، وذلك لملاءمة هذا المنهج لأهداف البحث وما ينطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

### ■ مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية بالمدارس الحكومية بالمناطق الست في الكويت، والبالغ عددهم (١٦٢٤٩) معلماً ومعلمة، موزعين على (١٥٢) مدرسة، وذلك وفق النشرة السنوية لإحصاءات التعليم ٢٠٢٢/٢٠٢١، وتم تطبيق أداة البحث على عينة عشوائية قوامها (١٢٣) معلماً ومعلمة، وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (123) استبانة، والجدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد عينة البحث.

### جدول رقم (١)

#### خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٩٨	٧٩,٧
	أنثى	٢٥	٢٠,٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٧٠	٥٦,٩
	ماجستير	٣٢	٢٦,٠
	دكتوراه	٢١	١٧,١
طبيعة العمل	أكاديمي	٤٠	٣٢,٥
	غير أكاديمي	٨٣	٦٧,٥

### ■ أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء استبانة كأداة لدراساتها، مستفيدة من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (48) فقرة موزعة على (6) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم



ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومتدنية، ومتدنية جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية، وعددهم (11) محكماً، وتم استرجاع الاستبانات من المحكمين ودراستها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت: إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية حتى لا يواجه المستجيب مشكلة في فهمها وتفسيرها، وحذف بعض العبارات المتكررة، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٤٢) فقرة موزعة على (6) مجالات، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) معلماً ومعلمة، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.77)، (0.71)، (0.73)، (0.84)، (0.91)، (0.91)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.60-0.77)، وفي المجال الثاني (0.61-0.74)، وفي المجال الثالث (0.68-0.74)، وفي المجال الرابع (0.62-0.86)، وفي المجال الخامس (0.80-0.92)، وفي المجال السادس (0.82-0.91)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

٢. **ثبات الاستبانة:** تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.86)، وللثاني (0.72)، وللثالث (0.79)، وللرابع (0.91)، وللخامس (0.95)، وللسادس (0.95)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.90)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.76)، وللثاني (0.70)، وللثالث (0.73)، وللرابع (0.90)، وللخامس (0.91)، وللسادس (0.93)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.85)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدم البحث بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي (5-1=4) ÷ 5 = (0.8). وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: مرتفعة جداً (من 4.21 إلى 5)؛ مرتفعة (من 3.41 إلى 4.20)؛ متوسطة (من 2.61 إلى 3.40)؛ متدنية (من 1.81 إلى 2.60)؛ متدنية جداً (من 1.00 إلى 1.80).

نتائج البحث ومناقشتها

نتائج التساؤل الأول: ما درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوى بالكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في جدول رقم (٢):

#### جدول رقم (٢)

تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوى بالكويت

#### مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	التخطيط الاستراتيجي	٢,٣٩	٠,٢٠	٤٧,٨	متدنية	٣
٢	صنع القرار واتخاذ	٣,٧٢	٠,٢٥	٧٤,٤	مرتفعة	١
٣	تفويض السلطة	٢,٨٠	٠,٢٣	٥٦	متوسطة	٢
	الدرجة الكلية	٢,٩٧	٠,١٥	٥٩,٤	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوى بالكويت من وجهة نظر المعلمين فيها في المجالات جميعها بلغت (2.97)، وبوزن نسبي (59.4%)، وبدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكاً نسبياً لمضمون القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوى بالكويت ، وذلك نتيجة للدورات التدريبية وبرامج التنمية المهنية التي تنظمها الوزارة، الأمر الذي

أوجد حالة متوسطة في تقدير ممارسة القيادة التشاركية، ، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوى بالكويت داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (٣)، (٤)، (٥):

#### ■ المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات العاملين لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوى بالكويت ، وذلك كما في جدول رقم (3).

#### جدول رقم (٣)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوى بالكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تحرص القيادة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الإستراتيجي داخل المدرسة.	٢,٢١	٠,٤٠	٤٤,٢	متدنية	٣
٢	تشارك القيادة العاملين في وضع رؤية ورسالة المدرسة	٢,٢٠	٠,٤٢	٤٤	متدنية	٤
٣	تشارك القيادة العاملين في تحليل البيئة التنافسية للمدرسة.	٢,١٧	٠,٣٧	٤٣,٤	متدنية	٥
٤	تحرص القيادة على تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي من ذوي الخبرة والاختصاص.	٢,٢٣	٠,٤٢	٤٤,٦	متدنية	٢
٥	تحرص القيادة على تقييم الخطة الإستراتيجية للمدرسة بشكل دوري ووفق معايير محددة	٣,١٣	٠,٣٤	٦٢,٦	متوسطة	١
	التقدير العام للمجال	٢,٣٩	٠,٢٠	٤٧,٨	متدنية	

يتضح من الجدول رقم (3) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوى بالكويت بلغ (2.39)، وبوزن نسبي (47.8%)، وبديل ذلك على أن درجة التقدير كانت متدنية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحرص القيادة على تقييم الخطة الإستراتيجية للمدرسة بشكل دوري ووفق معايير محددة)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى إلى كون الخطة الاستراتيجية وتقييمها يعد من متطلبات الوفاء بمعايير الجودة، حيث تبذل المدارس الثانوية

بالكويت جهود حثيثة نحو تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشرك القيادة العاملين في تحليل البيئة التنافسية للمدرسة)، وبدرجة تقدير متدنية، ويرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى ديكتاتورية بعض مديري المدارس ورغبتهم في الانفراد بتملك زمام الأمور.

#### المجال الثاني: صنع القرار واتخاذ

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة صنع القرار واتخاذ في مدارس التعليم الثانوي بالكويت ، وذلك كما في الجدول رقم (4).

#### جدول رقم (٤)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة صنع القرار واتخاذ في مدارس التعليم الثانوي بالكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	توفر القيادة قاعدة بيانات تشمل كافة المعلومات الممكنة عن مشكلات العمل بالمدرسة.	٤,٠٧	٠,٤٢	٨١,٤	مرتفعة	٢
٢	يتخذ القائد القرارات المناسبة وفق المعلومات والبيانات المتوفرة لدى المدرسة	٤,٠٩	٠,٤٣	٨١,٨	مرتفعة	١
٣	يشارك القائد المعلمين في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي	٤,٠٦	٠,٤٣	٨١,٢	مرتفعة	٣
٤	يستفيد قائد المدرسة من خبرات الآخرين في وضع حلول للمشكلات المدرسية المختلفة.	٣,٢١	٠,٤٥	٦٤,٢	متوسطة	٤
٥	يكون قائد المدرسة فريق لاقتراح البدائل لحل المشكلات المختلفة.	٣,١٧	٠,٣٩	٦٣,٤	متوسطة	٥
	<b>التقدير العام للمجال</b>	<b>٣,٧٢</b>	<b>٠,٢٥</b>	<b>٧٤,٤</b>	<b>مرتفعة</b>	

يتضح من الجدول رقم (4) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة صنع القرار واتخاذ في مدارس التعليم الثانوي بالكويت بلغ (3.72)، وبوزن نسبي (74.4%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتخذ القائد القرارات المناسبة وفق المعلومات والبيانات المتوفرة لدى المدرسة)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد

يرجع مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى إلى إدراك قادة المدارس لأهمية المعلومات وتأثير على صحة واتخاذ القرار المناسب، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يكون قائد المدرسة فريق لاقتراح البدائل لحل المشكلات المختلفة)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويدل مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى على الاتفاق بين نتائج المحاور المختلفة للبحث، حيث تؤكد على ديكتاتورية بعض مديري المدارس ورغبتهم في الانفراد بتملك زمام الأمور كما سبقت الإشارة.

### المجال الثالث: تفويض السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس التعليم الثانوي بالكويت، وذلك كما في الجدول رقم (5).

#### جدول رقم (5)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس التعليم الثانوي بالكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يضع القائد توصيفاً واضحاً للمهام المفوضة موضحاً أسباب التفويض	٢,١٧	٠,٣٨	٤٣,٤	متدنية	٥
٢	يمنح القائد الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والكفاءة.	٤,٠١	٠,٣٦	٨٠,٢	مرتفعة	١
٣	يتابع القائد مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة لهم.	٣,١٢	٠,٣٥	٦٢,٤	متوسطة	٢
٤	يتقن القائد في قدرات العاملين في أداء المهام الموكلة لهم.	٢,٣٩	٠,٤٩	٤٧,٨	متدنية	٣
٥	تتصرف وفقاً لمنظومة القيم التي تؤمن بها	٢,٢٩	٠,٤٥	٤٥,٨	متدنية	٤
	التقدير العام للمجال	٢,٨٠	٠,٢٣	٥٦	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (5) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس التعليم الثانوي بالكويت بلغ (2.80)، وبوزن نسبي (56%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يمنح القائد الصلاحيات للعاملين من ذوي الخبرة والكفاءة)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويدل مجيء هذه العبارة

في أعلى مستوى وبدرجة تقدير مرتفعة على إدراك مديري المدارس لأهمية عملية التفويض، حيث تعود عملية التفويض الإداري بنفع كبير على كل من المفوض، والمفوض له، وعلى المؤسسة أيضاً؛ وتتمثل فوائد التفويض العائدة على المفوض (الرؤساء) بتوفير الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات الهامة مثل: التخطيط، والتطوير الذاتي، والتجديد، والابتكار، ومراقبة الأعمال الرئيسية والحساسة، وإسهامها في استحداث أساليب مبتكرة للإدارة، والإنتاج، ومواكبة التطور والتقدم، كما تمكن الرؤساء من إعداد مساعدين قادرين على القيام بمهامهم في أوقات انشغالهم أو غيابهم. بينما تتجلى فوائد التفويض العائدة على المفوض له (المرووسين) بجعل الموظفين أكثر مشاركة في تحليل المشكلات، وأكثر قدرة على إبداء الرأي، وتقديم المقترحات والحلول، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يضع القائد توصيفاً واضحاً للمهام المفوضة موضحاً أسباب التفويض)، وبدرجة تقدير متدنية.

**التساؤل الثاني: ما مستوى اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوى بالكويت من وجهة نظر المعلمين ؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول رقم (٦):

#### جدول رقم (٦)

تقديرات عينة الدراسة لمستوى اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم

الثانوى بالكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	اليقظة التكنولوجية	2.97	0.24	٥٩,٤	متوسطة	١
٢	اليقظة التنافسية	2.11	0.30	٤٢,٢	متدنية	٣
٣	اليقظة البيئية	2.35	0.28	٤٧	متدنية	٢
	الدرجة الكلية	2.48	0.24	٤٩,٦	متدنية	

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة التقدير الكلية لمستوى اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوى بالكويت من وجهة نظر المعلمين في المجالات جميعها بلغت (2.48)، وبوزن نسبي (٤٩,٦%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متدنية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية والخطط التكتيكية المتعلقة بالاستنتاج المنظم للتغيرات البيئية، وانخفاض دقة الانتباه والتوقع، مما أوجد حالة متدنية في تقدير مستوى اليقظة

الاستراتيجية في المدارس، وفيما يلي عرض ومناقشة مستوى اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (٧)، (٨)، (٩):

#### المجال الأول: اليقظة التكنولوجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى اليقظة التكنولوجية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت، وذلك كما في الجدول رقم (7).

#### جدول رقم (٧)

#### تقديرات عينة الدراسة لمستوى اليقظة التكنولوجية في مدارس

#### التعليم الثانوي بالكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يُوفّر مديرو المدارس الثانوية قاعدة بيانات شاملة وكافية ومُتاحة لإدارة المدرسة.	٣,٠٨	٠,٤٦	٦١,٦	متوسطة	٦
٢	يُؤسّس مديرو المدارس الثانوية موقعاً إلكترونيّاً للمدرسة يعمل بفعالية.	٣,١٧	٠,٣٨	٦٣,٤	متوسطة	٤
٣	يُوفّر مديرو المدارس شبكة اتصالات حديثة وفعّالة لخدمة نظام المعلومات بالمدرسة.	٤,١٢	٠,٣٢	٨٢,٤	مرتفعة	١
٤	يُراقب باستمرار التطورات التكنولوجية والعلمية في مختلف تخصصاتها.	٣,٢٤	٠,٤٣	٦٤,٨	متوسطة	٢
٥	يُوظف برامج البحث والتطوير في تعزيز مركزها التنافسي بين المدارس الثانوية الأخرى لتحقيق جودة الأداء المدرسي.	٣,٢٢	٠,٤٢	٦٤,٤	متوسطة	٣
٦	يحرص على تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات.	٢,١٩	٠,٤١	٤٣,٨	متدنية	٩
٧	يعتمد مديرو المدارس الثانوية على التقنيات والبرمجيات المعاصرة في تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية دلخها.	٢,٢٧	٠,٤٨	٤٥,٤	متدنية	٧
٨	يُحدث مديرو المدارس الثانوية بناها التحتية والمعدات بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.	٣,١٦	٠,٣٨	٦٣,٢	متوسطة	٥
٩	يطور مديرو المدارس نظام معلومات يتميز بكفاءة في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات.	٢,٢٥	٠,٤٣	٤٥	متدنية	٨
	التقدير العام للمجال	٢,٩٧	٠,٢٤	٥٩,٤	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (7) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى اليقظة التكنولوجية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت بلغ (2.97)، وبوزن نسبي (%٥٩,٤)، ويدل ذلك على أن

درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يُوفّر مُديرو المدارس شبكة اتصالات حديثة وفعّالة لخدمة نظام المعلومات بالمدرسة )، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويدل مجيء هذه العبارة في المستوى الأعلى وبدرجة تقدير مرتفعة على تمتع المدارس الثانوية ببنية تحتية جيدة نتيجة الجهود المبذولة من قبل الوزارة لتطوير التعليم بالكويت، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحرص على تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات) وبدرجة تقدير متدنية وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى وبدرجة تقدير متدنية إلى كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس، وبالتالي لا تتاح الفرص لهم لتدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات.

#### المجال الثاني: اليقظة التنافسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى اليقظة التنافسية في مدارس التعليم الثانوى بالكويت ، وذلك كما في الجدول رقم (8).

#### جدول رقم (٨)

#### تقديرات عينة الدراسة لمستوى اليقظة التنافسية في مدارس التعليم

#### الثانوى بالكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يحرص مُديرو المدارس الثانوية إلى أن تكون الرائدة في مجال الإبداع للحفاظ على موقعها التنافسي.	٢,٢٥	٠,٤٣	٤٥	متدنية	١
٢	يسعى مُديرو المدارس الثانوية إلى تطوير خدماتها وبرامجها بشكلٍ مُستمر للحفاظ على ميزتها التنافسية لتحقيق جودة الأداء المدرسي.	٢,٢١	٠,٤١	٤٤,٢	متدنية	٤
٣	يُنشئ مُديرو المدارس الثانوية علاقات طيبة مع كافة أصحاب المصالح لتعزيز ميزتها التنافسية	٢,٢٢	٠,٤١	٤٤,٤	متدنية	٣
٤	يُتابع مُديرو المدارس الثانوية باستمرار أنشطة المدارس المتميزة.	٢,٢٤	٠,٤٣	٤٤,٨	متدنية	٢



الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
٥	تحسن المدارس الثانوية العامة طرق منافستها عبر استخدام مواردها النادرة لتحقيق جودة الأداء المدرسي.	٢,٢٠	٠,٤٠	٤٤	متدنية	٥
٦	يقيس مديرو المدارس الثانوية باستمرار درجة التهديد التي يفرضها المنافس الحالي والمرقب.	٢,١٢	٠,٣٢	٤٢,٤	متدنية	٨
٧	يستكشف ويستثمر مديرو المدارس الثانوية الفرص التنافسية بسرعة	٢,١٦	٠,٣٧	٤٣,٢	متدنية	٧
٨	ترصد المدارس الثانوية إمكانات المدارس المنافسة وقدراتها المختلفة وقدراتها المختلفة وتستعد لها.	١,٤٤	٠,٧٣	٢٨,٨	متدنية	٩
٩	يحلل مديرو المدارس الثانوية الخطط الاستراتيجية للمدارس المتنافسة والمتميزة لتحقيق جودة الأداء المدرسي.	٢,١٨	٠,٤١	٤٣,٦	متدنية	٦
	<b>التقدير العام للمجال</b>	<b>٢,١١</b>	<b>٠,٣٠</b>	<b>٤٢,٢</b>	<b>متدنية</b>	

يتضح من الجدول رقم (8) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى اليقظة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت بلغ (2.11)، وبوزن نسبي (٤٢,٢%)، وبذلك على أن درجة التقدير كانت ضعيفة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحرص مديرو المدارس الثانوية إلى أن تكون الرائدة في مجال الإبداع للحفاظ على موقعها التنافسي)، وبدرجة تقدير متدنية، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (ترصد المدارس الثانوية إمكانات المدارس المنافسة وقدراتها المختلفة وقدراتها المختلفة وتستعد لها)، وبدرجة تقدير متدنية، وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى انغلاق بعض المدارس على نفسها وعزلتها عن المجتمع المحيط؛ اعتقاداً من بعض المديرين أن وظيفة المدرسة تنصب على الناحية التعليمية فقط.

#### المجال الثالث: اليقظة البيئية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى اليقظة البيئية في مدارس التعليم الثانوي، وذلك كما في الجدول رقم (9).

جدول رقم (٩)

تقديرات عينة الدراسة لمستوى اليقظة البيئية في مدارس  
التعليم الثانوي بالكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يُنظم مُدبرو المدارس الثانوية الدورات التدريبية التي تناقش القضايا المجتمعية المختلفة.	٣,١٧	٠,٣٧	٦٣,٤	متوسطة	١
٢	يُشجع مُدبرو المدارس الثانوية المعلمين وكافة العاملين على حضور الدورات التدريبية التي تناقش القضايا المجتمعية المختلفة.	٢,٢٢	٠,٤٤	٤٤,٤	متدنية	٨
٣	يتابع مُدبرو المدارس الثانوية باستمرار القرارات التي تُؤثر على نظامها لتحقيق جودة الأداء المدرسي.	٢,٢٩	٠,٤٧	٤٥,٨	متدنية	٣
٤	يتواصل مُدبرو المدارس الثانوية باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات.	٢,٢١	٠,٤٠	٤٤,٢	متدنية	٩
٥	يراعي مُدبرو المدارس الثانوية التغييرات الحادثة في ثقافة المجتمع الكويتي.	٢,٢٥	٠,٤٣	٤٥	متدنية	٥
٦	يحرص مديرو المدارس تكوين علاقات إستراتيجية مع القطاعات التتموية بالمجتمع.	٢,٢٦	٠,٤٤	٤٥,٢	متدنية	٤
٧	يبحث مُدبرو المدارس في مكونات بيئة المدرسة عن المعلومات الضرورية لممارسة نظامها التعليمي لتحقيق جودة الأداء المدرسي.	٢,٢٣	٠,٤٢	٤٤,٦	متدنية	٧
٨	يعتمد مُدبرو المدارس على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تُساعد في التعامل مع مُتغيرات البيئتين الداخليّة والخارجية.	٢,٣٠	٠,٤٦	٤٦	متدنية	٢
٩	يهتم مُدبرو المدارس الثانوية بالزيارات الميدانية المستمرة للحصول على الوثائق الضرورية لممارسة أنشطتها.	٢,٢٤	٠,٤٣	٤٤,٨	متدنية	٦
	التقدير العام للمجال	٢,٣٥	٠,٢٨	٤٧	متدنية	

يتضح من الجدول رقم (9) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى اليقظة البيئية في مدارس التعليم الثانوي بالكويت بلغ (2.35)، وبوزن نسبي (47%)، ويبدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متدنية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يُنظم مُديرو المدارس الثانوية العامة الدورات التدريبية التي تناقش القضايا المجتمعية المختلفة.)، وبدرجة تقدير متوسطة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتواصل مُديرو المدارس الثانوية العامة باستمرار مع مُختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات)، وبدرجة تقدير متدنية.

نتائج التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha \leq$  بين درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوي في الكويت ومستوى اليقظة الاستراتيجية فيها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول

رقم (10):

#### جدول رقم (١٠)

##### نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية واليقظة الاستراتيجية

الدرجة الكلية لليقظة الاستراتيجية	مجالات اليقظة الاستراتيجية			قيمة معامل الارتباط بيرسون / مستوى الدلالة	المتغير التابع	
	اليقظة البيئية	اليقظة التنافسية	اليقظة الالكترونية		المتغير المستقل	
0.34**	0.32**	0.28**	0.31**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	التخطيط الاستراتيجي	مجالات القيادة التشاركية
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.12**	0.06**	0.04**	0.23**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	صنع القرار واتخاذ	
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.52**	0.69**	0.45**	0.51**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	تفويض السلطة	
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.47**	0.40**	0.40**	0.47**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		

يتضح من الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التشاركية واليقظة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.47)، وعليه فكلما زادت درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم الثانوي في الكويت زاد مستوى اليقظة الاستراتيجية فيها، ومن هنا يمكن القول بأن القيادة التشاركية عاملاً أساسياً في تحسين مستوى اليقظة الاستراتيجية في المدرسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادة التشاركية بما تتضمنه من التخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار واتخاذ، بالإضافة إلى تفويض السلطة، جميعها عوامل تساعد في زيادة اليقظة الاستراتيجية أو التأهب الريادي والانتباه إلى التغيرات البيئية، وتوقع الفرص واستثمارها، بالاعتماد على ثلاث مجالات، وهي اليقظة الإلكترونية واليقظة التنافسية واليقظة البيئية.

### توصيات البحث

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

1. دمج مدخلي القيادة التشاركية واليقظة الاستراتيجية ضمن برامج التنمية المهنية في المدارس.
2. تفعيل مفهوم اليقظة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي الكويتية بكل أبعادها التنافسية والتكنولوجية والقانونية والتسويقية والاجتماعية والبيئية لتجويد الأداء مديري تلك المدارس.
3. نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية بين المديرين والمعلمين وكافة العاملين بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت وإشعارهم بأهميتها وتفعيلها في مجال عملهم.
4. اقناع القيادات بالإدارة العامة بالتعليم الثانوي بدولة الكويت بأهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية ودورها في جودة أداء مديري مدارس التعليم الثانوي.
5. تبني القيادات بالإدارة العامة للتعليم الثانوي رؤية ورسالة موجهة لنظام اليقظة الاستراتيجية.
6. تدعيم النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بتكنولوجيا ونظم المعلوماتية.
7. تطوير الإجراءات ونظم العمل بما يتناسب مع التغيرات المستمرة.
8. تطوير العمليات الداخلية بالإدارة العامة للتعليم الثانوي العام بدولة الكويت.
9. الاعتماد على اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات.

١٠. العمل على إيجاد برامج تدريبية لليقظة الإستراتيجية من قبل الإدارة العامة للتعليم الثانوية الكويتية يشترط فيه التحاق القيادات الإدارية بهذه البرامج، وتكون الأولوية لمن حصل على هذه البرامج.

١١. العمل على إعداد دليل إرشادي مكتوب من قبل الإدارة العامة للتعليم الثانوي الكويتية يتضمن توضيح مفهوم اليقظة الإستراتيجية وإرشادات تتعلق برؤية ورسالة وأهداف المدرسة الثانوية ، والثقافة القيادية، والمسئولية المشتركة، والممارسات القيادية.

١٢. العمل على تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية من قبل الإدارة العامة للتعليم الثانوي كمدخل إداري يُساعد القيادات الإدارية على تنفيذ مهامهم وتخفيف الأعباء عنهم، باعتبار القيادات الإدارية هي الجهة التنفيذية، وذلك من خلال إعطاء القيادات الإدارية الصلاحيات الكافية التي تُساعدهم على مرونة الحركة والقدرة على القيام بمهامهم.

### المراجع

- الأعرجي، عاصم محمد(٢٠١٣). إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، عمان، دار اليازوري.
- آل قريشة، نجوى بنت علي بن محمد والأحمدي، نسرین بنت عبد الحميد(٢٠٢٢). القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك نموذجاً، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك، مج ٢، ع ٢، يونيو.
- بني حمدان، خالد محمد ، وإدريس ، وائل محمد(٢٠٠٧). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع .
- بوذن، جميلة(٢٠١٩). دور اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات في تحسين اتخاذ القرارات في المنظمات، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، عمادة البحث العلمي- جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مجلد خاص.
- الجهمي، بدرية محمد عبدالله؛ الصنات، الجوهرة إبراهيم(٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع ٣٥.
- الحريري، رافده(٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار المنهاج للنشر والتوزيع.

---

حسين، سمية عودة (٢٠١٩) القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حمودي، وجدان حسن (٢٠١٩). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز النُضج الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المُدراء في شركة الاتصالات النّقالة- زين العراق، *مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العدد(٢)، المجلد(٩)، العراق.

خفلاوي، شمس ضيات (٢٠١٧). تثمين نظام اليقظة الإستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات، *مجلة دراسات وأبحاث*، العدد(٢٦)، جامعة الجلفة- الجزائر.

خميس، أفكار سعيد(٢٠١٧). تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية، *دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية- جامعة حلوان، العدد الأول، المجلد(٢٣)، يناير .

الدويش، عبد العزيز(٢٠١٤). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٣٢).

الرؤبي، حنان أحمد(٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، العدد(١)، المجلد(١).

الزبيدي، أحمد بن محمد خلف(٢٠١٩). اليقظة الإستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالقيمة التعليمية المضافة لمدارس التعليم العام، *مجلة كلية التربية*، العدد(٤)، المجلد(١٩)، كلية التربية- جامعة كفر الشيخ.

الزهيري، إبراهيم عباس(٢٠١٨). اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميز تنافسية للمؤسسات التعليمية، *المجلة التربوية*، كلية التربية- جامعة سوهاج، العدد(٥٢)، أبريل .

شاهين، عبير(٢٠١١). درجة ممارسة المديرين الجدد إلى للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

---

---

الشمري، سامي، اللوقان، محمد (٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (١٣).

ضحوي ، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم(٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم الجامعي، رؤية مستقبلية، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بعنوان: **التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي**، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو .

عامر، ناصر محمد (٢٠٠٥). الإدارة من الموقع : استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس ، توجهات مصر ودروس من نيوزلندا، *مجلة التربية*، السنة الخامسة، العدد (١٥)، مايو. العجمي، عبدالله راشد حجر(٢٠١٩). الإطار الفكري والنظري للمدارس المتوسطة في الكويت، **الثقافة والتنمية**، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ع١٤٢٤، يوليو.

عطوي، جودت (٢٠١٦). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي** ——— أصولها وتطبيقاتها، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العيساوي، مُحمَّد حُسين منهل ، و المالكي، هيلين نعمة خطَّاب(٢٠١٨). تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT مُتغيراً تفاعلياً: بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة، *مجلة دراسات إدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة، العدد(٢٠)، المجلد(١٠)، العراق، ٢٠١٨م.

عيسى، نجلاء عبد التَّواب (٢٠١٨). خريطة إستراتيجية مُقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف، *مجلة كلية التربية*، الجزء الأول، كلية التربية- جامعة بني سويف، عدد أكتوبر .

كنعان، نواف (٢٠٠٩). **القيادة الإدارية**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المحرج، عبد الكريم (٢٠١٧). القيادة التشاركية، **ملتقى المعاهد القرآنية الأول**، الرياض، المملكة العربية السعودية، الفترة من ٢٤-٢٥ فبراير.

المطيري ، عبدالرحمن عبدالله(٢٠١٨). التخطيط لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

---

منصور، محمد(٢٠١٦) جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.  
نصر، أسماء عبد الفتاح(٢٠٢١). تصور مُقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية، *المجلة التربوية*، العدد(٨٣)، الجزء الثاني، كلية التربية- جامعة سوهاج، أكتوبر.

Bell, Clement and Mjoli, Themba (2014)."The Effects of Participative Leadership on Organizational Commitment: Comparing its Effect on Two Gender Groups among Bank Clerks", **In (African Journal of Business Management)**, No.(12), Vol. (8), pp. 451-459.

Chen, YI-Hsuan(2007). Principals' Distributed Leadership Behaviors And Their Impact On Student Achievement In Selected Elementary Schools In Texas, Doctor Of Philosophy, Office of Graduate Studies of Texas A&M University.

Doz, Yves., & Kosnen, Mikko., Embedding Strategic Agility: A Leadership for Accelerating Business Model Renewal, Long Range Planning, **International Journal of Strategic Management**, Vol.(43), No.(23), 2010.

Knoff , Howard M.(2011) The Best Practices in Strategic Planning, Organizational Development and School Effectiveness. Ph.Dissertation. Arkansas Department of Education. Special Education Project Acieve in Corporated Press, Little Rock.

Lythreatis, Sophie and Others ( 2019). " Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR Perceptions and Pride in Membership", **Journal of Business Ethics** , No. (156), Vol. (3).

Mesut ,Sagnak (2016): " Participative Leadership and Change – Oriented Organizational Citizenship : The Mediating Effect of Intrinsic Motivation", In **Eurasian Journal of Educational Research** , Issue (62).

Savescu, H., Mediating Role of Strategic Supply Management on Performance, **Journal of the Royal Society Interface**, Vol.(2), No.(1), 2014.

Shlaka, T.(2022). The Effect Entrepreneurial Alertness in Achieving Strategic Superiority. Iraq, **Al -Kut University College Journal**, Special Issue, 690-700.