

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي

Role of Strategic Leadership in The Promotion of Strategic Leadership in Female High School Teachers in Zulfi City

Dr. Allolo Saleh Abdulrahman Alamer
Assistant Professor of Educational Administration and
Planning, Department of Educational Sciences,
College of Education, Majmaah University.
l.alamer@mu.edu.sa

د. اللولو بنت صالح بن عبد الرحمن العامر
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، قسم العلوم التربوية، كلية التربية
جامعة المجمعة.
l.alamer@mu.edu.sa

<https://doi.org/10.56760/BBRD2961>

Abstract

The present study aimed to investigate the role of strategic leadership in promoting organizational commitment of teachers in Zulfi city. The population of the study consisted of all secondary school teachers in Zulfi city, Saudi Arabia; the sample included (205) teachers. The study adopted the analytical descriptive approach, and data was collection via questionnaire. Study findings included the following: The current state of the application of strategic leadership, from the perspectives of high school teachers in Zulfi city, was rated (high); the degree of organizational commitment was rated (moderate), from the perspectives of sample members; and there were no statistically significant differences at the significance level of (0.05) among the opinions of research sample members on the axes of the questionnaire and the total score, as regards the variables (educational qualification - years of experience); and a positive relationship was found between applying strategic leadership and organizational. In the light of the obtained findings, a number of recommendations were presented, which include the following: school leaders in Zulfi city should adopt and implement leadership practices that revolve on the strategic dimension of leadership; and school principals should be keen on involving teachers on making strategic leadership decisions in order to ensure promoting organizational commitment among them.

Keywords:

Leadership Strategic - Organizational Commitment –
Secondary School - Teachers.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمات بمدينة الزلفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٠٥) معلمة، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من أفراد الدراسة عن طريق الاستبانة. وقد تضمنت نتائج الدراسة الآتي: أن واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي جاء بدرجة (عالية)؛ وأن درجة الالتزام التنظيمي جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؛ ووجود علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة الاستراتيجية وأبعاد الالتزام التنظيمي. وفي ضوء النتائج، تم وضع عدد من التوصيات، والتي تضمنت الآتي: تبني وتطبيق القيادات المدرسية بمدينة الزلفي للممارسات القيادية المتمركزة حول البعد الاستراتيجي للقيادة؛ وحرص مديرات المدارس على إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات القيادية الاستراتيجية وذلك من أجل ضمان تعزيز الالتزام التنظيمي لديهن.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الاستراتيجية - الالتزام التنظيمي - المرحلة الثانوية -
المعلمات.

مقدمة:

بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الموارد البشرية التي بإمكانها خدمة المدارس الثانوية، والقيام بتوفير فرص التدريب، وكذلك الحوافز بمختلف أنواعها، حيث تهدف المؤسسات التعليمية من كل هذا، الحصول على التزام العاملين تجاهها، وإخلاصهم في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يخدم أهدافها. (بوقندورة، إبراهيم، ٢٠١٩).

ويعد الالتزام التنظيمي من الأهداف الهامة التي ينبغي على القيادات التعليمية العمل على تحقيقها، فالالتزام التنظيمي موقف سلوكي يبرز الهوية التنظيمية ويعزز المشاركة ومشاعر الثقة لدى العاملين بالمدرسة، كما أن الالتزام التنظيمي يعكس إيماناً عميقاً بالأهداف والمبادئ التي تلتزم بها المدرسة، وأيضاً مدى استعداد العاملين بالمدرسة لبذل الجهد بالنيابة عنها وبالحفاظ على مشاعر المواطنة التنظيمية. (Jameel, et al., 2020). وفي الواقع فإن القيادة الاستراتيجية قد تمثل مقوماً لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس؛ فالقيادة الاستراتيجية تهتم بتوجيه سلوكيات القادة نحو تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية لأي كيان تنظيمي، بما في ذلك المدارس.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الاستراتيجية من المقومات المهمة لنجاح عمل المؤسسات التربوية؛ لمساهمتها في تحقيق أهداف العملية التعليمية على نحو فعال، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز التوجهات السلوكية الإيجابية والمنشودة لدى القادة، ومن أهم الالتزام التنظيمي. وعلى الرغم من أهمية دور تطبيق القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي، فقد

القيادة الاستراتيجية هي قدرة المنظمات على توقع المرونة وتصورها والحفاظ عليها، وتمكين الآخرين لخلق فرصة استراتيجية ومستقبل قابل لنمو المنظمة. وبصيص القادة الاستراتيجيون أهداف واستراتيجيات المنظمة، ويطورون الهياكل والعمليات والضوابط والكفاءات الأساسية، ويختارون المديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويهيئون الجيل القادم من المديرين التنفيذيين، ويقدمون التوجيه فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنظيمية، ويحافظون على ثقافة تنظيمية فعالة ونظام من القيم الأخلاقية.

وتشكل القيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة للمدارس الثانوية حيث أنها تعمل على تشجيع القدرات الابتكارية والإبداعية داخل المؤسسات التعليمية عامة، وكلما زادت هذه القدرات زاد احتواء كافة جوانب التغيير التنظيمي، وزادت الموازنة بين حاجات الأطراف المختلفة سواء داخل أو خارج المؤسسة التعليمية، وبذلك فإن القيادة الاستراتيجية تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، وتعمل على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات والحاجات. (العوامي، ٢٠١٥).

وترتبط القيادة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي، حيث يعد الالتزام التنظيمي من أهم المصطلحات في مختلف المنظمات بشكل عام وعلى اختلاف طبيعتها ونشاطها وتنوعها، وقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في مدارس التعليم الثانوي بشكل خاص؛ تحفيزاً للأفراد العاملين فيها، ولذلك فإنها تسعى جاهدة للاستثمار في رأس المال البشري باعتباره هو المورد القادر على الخلق والعطاء والإبداع، مما يدعو إلى

الكلية لتطبيق القيادة الاستراتيجية وأبعاد الالتزام التنظيمي ودرجته الكلية؟
 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؟
 أهداف الدراسة:
 التعرف على واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي.
 الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن.
 التعرف على العلاقة بين تطبيق القيادة الاستراتيجية وأبعاد الالتزام التنظيمي.
 التعرف على العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية ويمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تساهم الدراسة الحالية في التأطير النظري لواقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والكشف عن مستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية وتعزيزها لديهن.
- تساهم الدراسة الحالية في لفت انتباه المسؤولين نحو توفير متطلبات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بمراحل التعليم العام بالملكة العربية السعودية.

أشارت دراسة يوكار ودالغيك (Ucar & Dalgic, 2021) بوجود علاقة إيجابية بين خصائص القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؛ لكنها بدرجة متوسطة.
 لهذا فإن الأسباب التي تؤدي إلى عدم قوة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمية في المدارس، تتمثل في أوجه القصور في تطبيق أنماط القيادة الحديثة في المدارس المعاصرة، فكما أشارت دراسة الغضوري (٢٠٢٠) تتسم العديد من المدارس الثانوية، وبشكل خاص الحكومية منها، بعدم تمكنها من الوصول إلى التطبيق الفعال لأساليب القيادة الحديثة. أما دراسة غاكينا وآخرون (Gakenia et al, 2017) فقد أشارت إلى تطبيق أسلوب القيادة الاستراتيجية على وجه التحديد يتسم بالضعف وعدم الكفاءة في المدارس الثانوية.

وتبعاً سعت هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة في معالجة الفجوة البحثية التي لم تبرز بالقدر الكافي وبصورة مباشرة العلاقة بين تطبيق القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي؟

أسئلة الدراسة:

- ما واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي؟
- ما درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي من وجهة نظرهن؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين الدرجة

الكلية للميزة التنافسية وأبعادها.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية هي: "تلك الأفعال والقرارات المتعلقة بتحديد وتنفيذ الرؤية المستقبلية والتوجه طويل الأمد للمنظمة في ضوء اعتبارات البيئة الداخلية والخارجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وإمكانات المنظمة البشرية والمادية، بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية والارتقاء بأداء المنظمة والمحافظة على بقائها واستمرارها". (الزعنون، ٢٠١٩: ٨٢).

ويمكن تعريف القيادة الاستراتيجية هي أنها "القدرة على التأثير على الآخرين؛ ليقوموا باتخاذ القرارات الروتينية المساعدة على تحقيق الاستقرار التنظيمي بعيد المدى". (Gupta, 2018, 2).

وتُعرف الدراسة القيادة الاستراتيجية إجرائياً على أنها أسلوب للقيادة يقوم على توجيه الإدارات المدرسية للمعلمات نحو العمل؛ تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية للمدرسة والالتزام بمبادئها.

الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو "حالة من الارتباط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وتتطابق أهدافه مع أهداف هذه المنظمة، والذي ينعكس بدوره على سلوكياته؛ لبذل قصار جهده لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق رسالتها وذلك عن طريق الالتزام بتحقيق ذلك". (بوقندورة؛ إبراهيم، ٢٠١٩: ٨٨).

ويُعرف كذلك بأنه "الرابط النفسي الذي يربط الموظفين بالمنظمة ويقلل من احتمالية قيامهم بالاستقالة بصورة طوعية". (Ayazlar & Güzel, 2014, 320).

تأمل هذه الدراسة إثراء المكتبات العربية بالمزيد من الدراسات والأبحاث حول دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية في ظل ندرة الدراسات في هذا السياق -على حد علم الباحثة-.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تُساهم نتائج الدراسة الحالية في طرح التوصيات المناسبة لتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية.
- تُساعد نتائج الدراسة الحالية في الكشف عن العلاقة بين تطبيق القيادة الاستراتيجية وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية.
- تُساعد نتائج الدراسة الحالية في تقديم المزيد من البرامج التدريبية والندوات العلمية وورش العمل الهادفة لتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمات مدارس التعليم العام بالملكة العربية السعودية.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة).
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير وأبعادها وبين الدرجة

مجرد البقاء، مما يستوجب منها البحث عن سلوك يحقق لها التفوق والتميز فكانت القيادة الاستراتيجية هي السبيل لذلك. (موفق، ٢٠١٣). ومن هنا بدأت المدارس تدرك أهمية القيادة الاستراتيجية كأسلوب جديد في علم الإدارة الحديث، والذي يعتبر أداة فعّالة لتوجيه المدارس نحو تحقيق أهدافها، والمحافظة على مكانتها، من خلال تمكين القادة من اتخاذ القرارات بشكل استراتيجي وسليم، واستشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع المتغيرات المحيطة، والتمتع بصفات خاصة قادرة على الوصول بهم إلى درجات مرتفعة من التميز والريادة (رحمون، وآخرين، ٢٠١٩). ومن هنا يمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية من المقومات الأساسية للنمو والاستمرارية في أي سياق تنظيمي، بما في ذلك المدارس، ويرجع ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية تهتم بتوجيه المعلمين نحو العمل في سبيل تحقيق أهدافها. وفي هذا الصدد ينبغي أن تأخذ الممارسات المتبعة في إطار القيادة الاستراتيجية بعين الاعتبار طبيعة الاحتياجات والخصائص لدى المعلمين حتى تساهم في توليد الاستجابات الإيجابية لديهم وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تعتبر القيادة الاستراتيجية أمراً حاسماً في تحديد هدف المنظمة ورؤيتها وتحويلها إلى نتائج أداء المنظمة، حيث تشير القيادة الاستراتيجية إلى قدرة القادة على توقع، وتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لخلق تحول استراتيجي أساسي، وتميز القيادة الاستراتيجية ليس فقط بإدارة الآخرين ولكن أيضاً إدارة المنظمات مع التكيف مع التغيرات في البيئة، وتمتد القيادة الاستراتيجية القادة بالمهارات التي تعزز مستوى قدرة المنظمات

كذلك يمكن تعريف الالتزام التنظيمي وفقاً لهذه الدراسة على أنه رابط معنوي يربط بين المدرسة وإدارتها والمعلمين والعاملين بها، بما يدفعهم نحو تحقيق أهدافها فيها والشعور بالانتماء والولاء.

الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة الاستراتيجية

إن المؤسسات التعليمية المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتتصارع وتتكيف، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل المؤسسات، والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضروريات والفرص في البيئة التي تعمل بها، ولأجل تلك التغيرات التي تحدث تباعاً في المؤسسات التعليمية، أصبح كيفية قيادة هذا التغيير من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية (الشمري، ٢٠١٤).

حيث أن بقاء المؤسسة في بيئة أعمال تخضع لضغوطات الأوضاع التنافسية الكبيرة، أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على تصميم وإدارة استراتيجيات تتوافق مع ما تفضيه الأوضاع، كاستراتيجيات تتماشى مع الانفتاح الذي تعرفه المنافسة العالمية.

هذا ما فرض على المؤسسات التعليمية ضرورة إنتاج وتقديم خدمات تتناسب مع مستوى التحديات الجديدة التي تعرفها بيئة الأعمال، مما يسمح لها بالحفاظ على استمرارها على المدى الطويل، فالمؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات أضحى مطالبة بتحقيق النمو وليس

وراء الأداء عالي المستوى، واستكشاف واستغلال القدرات الأساسية للمنظمة وإدارة الأصول البشرية والاجتماعية، وحرص ثقافة تنظيمية مستدامة، والتأكيد على القيم الأخلاقية وصياغة وتنفيذ أنظمة تحكم متوازنة تضمن الاستقرار التنظيمي (Jaleha & Machuki, 2018).

ومن هنا يتبين بأن القيادة الاستراتيجية تسعى إلى توجيه الرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بمنظور عام وشامل؛ فالقيادة الاستراتيجية تهتم بتوجيه مختلف الموارد والإمكانات لدى المنظمة لخدمة أهداف عامة ومحددة من أجل تمكين المنظمة من تحقيق الأداء التنظيمي المتفوق والمستدام؛ كما أن القيادة الاستراتيجية تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة على نحو أفضل.

ثانياً: الالتزام التنظيمي

وتقوم المدارس بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، لذا تولي اهتماماً بالغاً بتنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، القائمة على العناية البالغة بتبني استراتيجيات تهتم بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، ما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي، فهو يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتتطابق مصالحه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها، مما يوجد علاقة قوية وإيجابية وديناميكية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات التنظيم (عبد الرحمن، درنوني، ٢٠١٤).

أهمية الالتزام التنظيمي:

أضحى الالتزام التنظيمي من السمات الأساسية

على التكيف مع التقلبات البيئية المتسارعة (Ojogi-wa, 2021).

ويلعب القادة الاستراتيجيون دوراً مهماً في مواءمة الموظفين والموارد التنظيمية في نفس الاتجاه، لذا توجد العديد من ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات، ويجب على القائد الاستراتيجي تعزيز استخدام الموارد والقدرات الداخلية للمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة في بيئة تنافسية، ويحفز القائد الاستراتيجي الموظفين على بذل الجهود والالتزام بتقديم أفضل ما لديهم (Shimengah, 2018).

وبالنظر إلى ما تم ذكره بالسابق، يتبين بأن القيادة الاستراتيجية تكتسب أهمية كبيرة في السياقات التنظيمية المعاصرة، بما في ذلك المدارس، فالقيادة الاستراتيجية تنطوي على التوصل إلى الكيفية المثلى لتوجيه الموارد التنظيمية من أجل استغلالها بصورة مثلى.

أهداف القيادة الاستراتيجية:

المهدف من القيادة الاستراتيجية هو تطوير الموظفين، الذين يتسمون بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة، مما يوفر التغيير والتطوير المستمر الذي يؤدي إلى التميز والتفرد على المستوى المحلي والعالمي، كما أنها عملية ديناميكية تتضمن التخطيط الاستراتيجي والتفكير بهدف تطوير أنشطة المنظمة والاستفادة من قدراتها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها بطرق غير تقليدية تعتمد على تغيير الأنظمة والإجراءات بما يتماشى مع ظروف كل منظمة.

وتهتم القيادة الاستراتيجية بقدرات خلق الإحساس بالهدف والاتجاه، والعوامل التمكينية الحاسمة التي تسمح بالتفاعل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الرئيسيين سعياً

التي تسعى المنظمات في شتى المجالات، ومنها مجال العمل التربوي؛ وهنا يجدر التساؤل حول السبب الذي يجعل من الالتزام التنظيمي أمراً ذا أهمية لأي منظمة؛ وفيما يلي استعراض موجز لأهمية الالتزام التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

والالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً كبيراً نتيجة لدوره الكبير في نجاح المؤسسة وديمومة استمرارها، خاصة في عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة عمل لا توجد فيها مؤسسة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها، إذ لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المؤسسة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم، وحبهم لعملهم ومؤسستهم، والأفراد الذين عملوا مدة طويلة في مؤسستهم يشعرون أنها تشبع حاجاتهم، فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط مؤسسية قوية وليس لديهم رغبة في ترك العمل مما يقلل من دوران العمل والغياب (عبد الرحمن؛ درنوني، ٢٠١٤).

سبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمات داخل المدارس:

الالتزام التنظيمي ينشأ من خلال التفاعل بين خصائص المعلم وشخصيته وسلوكياته، بالإضافة إلى ضغوط العمل والعوامل التنظيمية السائدة في المدرسة والبيئة العامة.

ويوضح كعوان (٢٠١٥) أن تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية يتم من خلال العدالة التي تحققها كل مدرسة وترسخها لدى المعلمين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة، ومنح العاملين فرص لسماع

شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تركيز المديرين على العمل والإنجاز، كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المدرسة وتؤثر على سلوك المعلمين فيها، فيظهر ذلك في ولائهم وانتمائهم لها، بالإضافة إلى الشعور بالفخر والاعتزاز تجاهها، والسعادة والرضا في البقاء بالعمل فيها.

ولتوضيح ذلك يؤكد خويلدات (٢٠٢٢) أن تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمات بالمدارس يتم عن طريق إعطاء المساحة الكافية للمعلمين لتحديد توجهاتهم ورغباتهم، توعية كافة المستويات للعمل مع بعضها البعض، واعتماد أسلوب المناقشة والحوار فيما بينهم، كذلك إعادة النظر في الحوافز التي يتم تقديمها لجميع العاملين مادياً ومعنوياً.

كما يمكن تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمات عن طريق:

١. منحهم مكانتهم التي يستحقونها، بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة لعملهم.
٢. توزيع المسؤوليات ومهام التدريس على المعلمين بصورة مرضية، بالإضافة إلى تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية بصورة عادلة على الجميع ودون استثناء.
٣. إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات وإبداء الرأي، والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية، وهذا من شأنه أن يساهم في تقوية العلاقة بين الأساتذة والإدارة، وتعزيز مستوى التزامهم بأهداف المدرسة وتطلعاتها المستقبلية.
٤. تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز المبني على الكفاءة، مما ينعكس على إيجابياتهم على إنتاجية المعلمين وولائهم للمدرسة.
٥. تمكين المعلمين من الاستفادة من المنح

الدراسية والأبحاث العلمية، مما يساهم في تطويرهم العلمي والأكاديمي ويعزز من مستوى التزامهم تجاه مدارسهم. (بونقاب، ٢٠٢١)

ويمكن تحقيق الالتزام التنظيمي الإيجابي إذا أُتيح مناخ المدرسة لجميع أعضائها بالتكيف مع الوضع الفعلي، ويعد إدخال استراتيجية نمو مهني فعالة من الإجراءات المهمة لزيادة الالتزام التنظيمي للمعلمات، وتوجد برامج مختلفة ترفع مرتبة المعلم مثل بدلات الشهادات وغيرها، وأحد عوامل زيادة الالتزام هو تقديم مكافآت في شكل رواتب وحوافز وبدلات حسب رغبات واحتياجاتهم، وبالتالي سوف يظهر المعلمون الذين لديهم تصور إيجابي عن عدالة المكافآت رغبة قوية في البقاء في المدرسة، ويصبح لديهم موقف من الولاء تجاه المدرسة، وتقبل قيمها وأهدافها (Oktaviano & Budiono, 2021).

ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأنه من الممكن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في المدارس من خلال تبني الإجراءات والتدابير اللازمة لتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية؛ فالالتزام التنظيمي في أي سياق تنظيمي، بما في ذلك المدارس، ينشأ عندما يشعر الفرد بأنه يحظى بالتقدير والاحترام وبأن احتياجاته محل اهتمام وانتباه الإدارة.

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمات في المدارس:

يعتمد بقاء المنظمات على ما إذا كان الموظفون يغادرون المنظمة أم لا، ومن الممكن للمنظمات البقاء والاستمرار، وتوفير ميزة تنافسية، وتطوير استراتيجيات فعالة عن طريق القيادة الاستراتيجية، وتنفيذ هذه الاستراتيجيات بمشاركة داخلية

لجميع الأفراد في المنظمة وضمان ولاء والتزام الموظفين للمنظمة، وبالتالي هناك علاقة بين أنماط القيادة للمديرين والالتزام التنظيمي للموظفين، وفي هذا السياق، يمكن القول بأن الخصائص القيادية لمديري المدارس تؤثر على التزام المعلمات التنظيمي، وأنه توجد علاقة إيجابية بين خصائص القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس ومستويات الالتزام التنظيمي لديهم.

وتشهد المملكة العربية السعودية العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة، وعلى رأسها رؤية المملكة ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، وحتى تتمكن المنظمات من مواكبة تلك التغيرات سواء في القطاع العام أو الخاص لا بد من توفر قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية ذات قدرة تنفيذية تعمل على تطبيق الخطط الاستراتيجية بصورة صحيحة، وتحديد مسار وخارطة الطريق نحو تحقيق الطموحات والإنجازات، وقادرة على اتخاذ القرارات في أحلك الظروف والأزمات من أجل تحقيق الالتزام والتميز التنظيمي بكافة أهدافه المنشودة في خدمة المستفيدين والارتقاء بالمملكة داخلياً وخارجياً على كافة المستويات والأصعدة. (القرشي، ٢٠٢٠).

وتعد القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية الركن الأساسي الموجه والداعم لكل فكر إداري، وبالتالي نجاح أي نشاط أو مهمة داخل المدارس يعتمد على درجة مساندة ودعم الإدارة العليا التي تمثل القيادة الاستراتيجية فيها صاحبة الفكر الإبداعي والابتكاري، وصاحبة الرؤيا الاستراتيجية، كما أنها تمثل الرقابة والتنسيق والتوجيه والثقافة والتدريب والقيم والمثل للآخرين، وبالتالي فإن القيادة الاستراتيجية تعد العنصر المحرك والموجه للنجاح في أي مؤسسة بوجه عام وفي المدارس على وجه الخصوص

(الديرأوي، ٢٠٢٢).

إلى ارتفاع مستوى الكفاءة الموجود لدى الموظفين، وتقليل حالات القلق والفشل والخوف لديهم، وبالتالي تحسين معنوية الموظفين وارتفاع التزامهم التنظيمي داخل المؤسسة.

ومن خلال ما سبق، يتبين بأن القيادة الاستراتيجية يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس، فالقيادة الاستراتيجية تهتم بتوفير جميع المقومات الضرورية لتلبية احتياجات المعلمين وغيرهم من العاملين في المدرسة من أجل تعزيز الدافع لديهم نحو خدمة أهداف العملية التعليمية في المدرسة، وعندما يشعر العاملون في المدرسة بالتقدير والاحترام من قبل إدارة المدرسة، ترتفع لديهم درجة الالتزام تجاهها والاستعداد للعمل لخدمة أهدافها ومصالحها.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة أبو الوفا وآخرون (٢٠٢١) الأسس النظرية للقيادة الاستراتيجية في الأدبيات المعاصرة، ومعرفة طبيعة القيادة الاستراتيجية في مرحلة التعليم الأساسي، وكذلك الصعوبات التي تواجه تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، وقد تكون مجتمع الدراسة من: معلمي مدارس التعليم الأساسي بإدارة الرياض التعليمية، إحدى إدارات مديرية التربية والتعليم بكفر الشيخ، وقد اشتملت العينة على (٣٠) فرد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة والزيارات الميدانية كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة، الجنس والمؤهل العلمي، وأن

وتهدف القيادة الاستراتيجية إلى مساندة وتعزيز الالتزام التنظيمي، حيث أن ثقافة المنظمة في الغالب تشجع على الفرص الريادية وتعد بمثابة المصدر الأساسي للنمو والإبداع، ومن هنا تسعى المنظمات إلى تشجيع وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية، كما أنها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة، وتوقع الحاجات المستقبلية للعملاء لإشباعها قبل أن يفعل المنافسون ذلك، علاوة على تشجيعها على الأعمال التي تحقق لها التفوق على المنافسين (خويلدات، بوعمامة، ٢٠٢١).

ويوضح عزيز (٢٠٢١) أن القيادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي من حيث ما يلي:

١. العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي علاقة سببية، إذ أن أي زيادة بمستوى القيادة سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.
٢. أن تفعيل أسلوب القيادة الاستراتيجية بشكل صحيح يؤدي إلى نجاح الالتزام التنظيمي.
٣. اهتمام وزارة التعليم بالقيادة والعمل على استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها تجعل الموظفين أكثر التزاماً، كما يقدمون مزيداً من العطاء والوقت لتحقيق الالتزام التنظيمي.
٤. خلق مناخ تنظيمي من خلال قيادة استراتيجية ناجحة تعمل على تطوير رأس المال البشري والمالي وتبادل المعلومات فيما بين الموظفين وزرع الثقة لهم سوف يزيد من النجاح في العمل، مما يجعل الموظفين يشعرون بالنشاط والحيوية والاستعداد للوصول إلى الالتزام التنظيمي.
٥. اتباع أسلوب القيادة الاستراتيجية يؤدي

مستوى القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم الأساسي متوسط. بكنيا.

واستقصت دراسة العوامي (٢٠١٥) التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي، وبيان دور المتغيرات الشخصية في تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين العموميين بالشركات النفطية بمدينة بنغازي الليبية، واشتملت العينة على (٣٣١) فرد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: عدم توفر التزام تنظيمي لدى العاملين بالشركات النفطية الليبية، ولا يوجد أثر معنوي للتوجه الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركات النفطية الليبية.

وهدف دراسة أكديمير وآيك (Akdemir & Ayik, 2017) إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة الموزعة لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة إرزوروم؛ واشتملت عينة الدراسة على (٧٧٢) معلماً؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام مقياس القيادة الموزعة ومقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين كأدوات للدراسة؛ وتضمنت نتائج الدراسة الآتي: جاء تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس محل الدراسة بدرجة (مرتفعة)، وجاء الالتزام التنظيمي لدى أفراد الدراسة بدرجة (مرتفعة)، ووجود علاقة إيجابية دالة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة يوكار ودالغيك (Ucar & Dal-gic, 2021) إلى رصد العلاقة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؛ وتكون مجتمع الدراسة من (٣٦٤٨) من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة فان بتركيا؛ واشتملت عينة الدراسة على (٥٥٨) معلماً؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على مقياس القيادة الاستراتيجية ومقياس الالتزام التنظيمي واستمارة للمعلومات الشخصية كأدوات للدراسة؛ وتضمنت نتائج الدراسة الآتي: يتسم مديرو المدارس الثانوية بدرجة (مرتفعة) من تطبيق القيادة الاستراتيجية، وفقاً لتصورات أفراد الدراسة، حيث اتسم أفراد الدراسة بدرجة (متوسطة) من الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية متوسطة الدرجة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وتناولت دراسة غاكينا وآخريين (Gakenia et al., 2017) التعرف على أثر أسلوب القيادة الاستراتيجية على الأداء الأكاديمي للمدارس الوطنية بكنيا؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بعموم كينيا؛ واشتملت عينة الدراسة على (٨٧) مدير مدرسة؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة؛ وتضمنت نتائج الدراسة الآتي: جاء تطبيق أسلوب القيادة الاستراتيجية في المدارس الوطنية بكنيا بدرجة (منخفضة)، وعدم وجود علاقة دالة بين أسلوب القيادة الاستراتيجية والأداء الأكاديمي للمدارس الوطنية

التعليق على الدراسات السابقة:

٣. من حيث الأدوات:

- من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين البحث الحالي، والدراسات السابقة، وأوجه استفادات البحث الحالي من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.
- أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
- ١. من حيث الهدف:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية منها في أهدافها مع الدراسة الحالية منها دراسة أبو الوفا وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة يوكار ودالغيك (Ucar & Dalgic, 2021)، ودراسة غاكينيا وآخرين (Gakenia et al., 2017)، ودراسة العوامي (٢٠١٥).
- بينما اختلفت بعض من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف وهي دراسة أكديمير وآيك (Akdemir & Ayik, 2017) التي هدفت إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة الموزعة لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

٢. من حيث المنهج:

- اتفقت كل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية استخدام منهج الدراسة التي اعتمدت على المنهج (الوصفي) لتحقيق أهداف الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف على بعض المجالات والدوريات العلمية المختلفة والدراسات والأبحاث ذات صلة.
- من خلال عرض الدراسات السابقة وعرض

اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام (الاستبانة) كأداة للدراسة وهي دراسة أبو الوفا وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة غاكينيا وآخرين (Gakenia et al., 2017)، ودراسة العوامي (٢٠١٥). اختلفت بعض من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع الدراسة الحالية مثل دراسة أكديمير وآيك (Akdemir & Ayik, 2017)، ودراسة يوكار ودالغيك (Ucar & Dalgic, 2021) التي اعتمدتا على المقاييس كأدوات للدراسة.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في توضيح بعض المفاهيم الأساسية للدراسة، مما كان له دور جيد في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

ساعدت الدراسات السابقة في التعرف إلى المفاهيم الإجرائية للدراسة.

ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف إلى الأساليب الإحصائية المناسبة المراد استخدامها في الدراسة الحالية.

ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف على نتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، لما سوف يكون له دور في تدعيم ومناقشة النتائج التي سوف يتوصل إليها الدراسة الحالية.

ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف على بعض المجالات والدوريات العلمية المختلفة والدراسات والأبحاث ذات صلة.

من خلال عرض الدراسات السابقة وعرض

الاجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف البحث، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، ٢٠٠٨: ص ٢٨٧)

مجتمع الدراسة وعينته

يشتمل مجتمع البحث الدراسة على جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي وعددهم (٤٩٨) معلمة منهم معلمات التعليم العام: ٤٤٠ معلمة، معلمات تحفيظ القرآن الكريم: ٣١ معلمة، ومعلمات التربية الخاصة ١٨ معلمة وفق الإحصائية الرسمية لعام (١٤٤٤هـ) من إدارة تعليم الزلفي (مكتب الاشراف التربوي). وقد تم تحديد عينة عشوائية منهن؛ لتمثيل مجتمع الدراسة قوامها (٢٠٥) معلمة من معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي بنسبة (٢٠,٤٢٪) من إجمالي عدد أفراد المجتمع. وقد تم اختيار أفراد الدراسة عن طريق أسلوب العينة العشوائية.

خصائص عينة الدراسة:

أبرز المحاور يتضح أن كل دراسة قد تختلف مع الدراسة الحالية في جوانب وأيضاً قد تتفق في جوانب أخرى، وذلك من ناحية أهدافها، وأدواتها، والمنهج المتبع فيها، وعينتها، ونتائجها.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

رغم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية، والاستدلال على الكتب والمراجع التي قام بالاستعانة بها الباحثون في دراساتهم السابقة، ولكن تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، على النحو التالي:

- عدم إجماع الباحثون في النتائج التي توصلوا في الدراسات المشابهة لهذه الدراسة إليها في دراساتهم مما فتح المجال للبحث في الموضوع ذات السياق والخروج بنتائج جديدة.
- تميزت الدراسة الحالية باستخدام مراجع أجنبية وعربية حديثة في الإطار النظري مما يزيد من موثوقية وحداثة البيانات والمعلومات التي تم إيرادها في الإطار النظري.
- كما تميزت الدراسة الحالية بالحدود المكانية والزمانية المختلفة عن جميع الدراسات السابقة.

جدول رقم (١) تحديد حجم العينة الممثلة للدراسة

المجتمع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات الصحيحة
عدد افراد المجتمع	٢٥٠	٤٥	٢٠٥
النسبة المئوية من حجم المجتمع	٥٠,٢٪	٩٪	٤١,٢٪

تم حساب النسب المئوية لأفراد الدراسة وفقاً (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

١- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
١	بكالوريوس	١٧٤	٨٤,٩٪
٢	دبلوم عالي	١٥	٧,٣٪
٣	ماجستير	١٣	٦,٣٪
٤	دكتوراه	٣	١,٥٪
المجموع		٢٠٥	١٠٠,٠٪

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة (٨٤,٩٪) من أفراد العينة حاصلات على مؤهل بكالوريوس، بينما نسبة (٧,٣٪) من أفراد العينة حاصلات على مؤهل بكالوريوس، بينما نسبة (٦,٣٪) من أفراد العينة حاصلات على مؤهل ماجستير، بينما نسبة (١,٥٪) من أفراد العينة حاصلات على مؤهل دكتوراه.

٢- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	١٦	٧,٨٪
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٤٨	٧٢,٢٪
٣	١٠ سنوات فأكثر	٤١	٢٠,٠٪
المجموع		٢٠٥	١٠٠,٠٪

يتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة (٧,٨٪) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة أقل من ٥ سنوات، بينما نسبة (٧٢,٢٪) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما نسبة (٢٠,٠٪) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من ١٠ سنوات فأكثر.

أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث،

قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة عالي جداً - بدرجة عالية - بدرجة متوسطة - بدرجة ضعيفة - بدرجة ضعيفة جداً) بهدف التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (٣٠) عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: "واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي" ويتكون من العبارة (١٥) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد فرعية.

المحور الثاني: "درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي" ويتكون من العبارة (١٥) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد فرعية.

صدق أداة الدراسة:

(١) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

(أ) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية (ن=٣٠)، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما يوضح

نتائجها جدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

المحور الأول: «واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي»					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	.621**	٦	.738**	١١	.699**
٢	.538**	٧	.765**	١٢	.556**
٣	.470**	٨	.670**	١٣	.505**
٤	.830**	٩	.724**	١٤	.489**
٥	.626**	١٠	.797**	١٥	.491**
المحور الثاني: «درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي»					
١	.811**	٦	.492**	١١	.419*
٢	.790**	٧	.855**	١٢	.648**
٣	.765**	٨	.849**	١٣	.788**
٤	.636**	٩	.701**	١٤	.776**
٥	.599**	١٠	.716**	١٥	.669**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي "بين (.855**-.419*)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

(ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٥) معاملات الارتباط بن الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: «واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي»	.904**
٢	المحور الثاني: «درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي»	.934**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتبين من الجدول رقم (٥) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاوَر الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (**934.-904)، وكانت جميعها

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاوَر الاستبانة.

جدول رقم (٦) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: «واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي»	١٥	٩٥٩.
٢	المحور الثاني: «درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي»	١٥	٩٥٠.
	المجموع	٣٠	٩٣٧.

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة بين (٩٥٠.-٩٥٩) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاوَر الاستبانة (٩٣٧.)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

عرض ومناقشة أسئلة الدراسة:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: "ما واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي؟"

للإجابة على السؤال الأول، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الأول ثم ترتيب تلك الأبعاد ترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (٧) التالي:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية لتوضيح واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الاستجابة
١	البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	٤, ١٤	٦٧٠.	١	عالية
٢	البعد الثاني: الممارسات الأخلاقية	٤, ٠٦	٨١٣.	٢	عالية
٣	البعد الثالث: القدرات الجوهرية	٣, ٩٤	٧٨٤.	٣	عالية
	الدرجة الكلية للمحور الأول	٤, ٠٤	٦٦٩.	---	عالية

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق أن "واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الأول (4.04) بانحراف معياري بلغ (669)، وبلغت الانحرافات المعيارية لمحاوَر الاستبانة بين (٦٧٠.-٨١٣).

وجاء في الترتيب الأول البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (670)، يليه في الترتيب الثاني البعد الثاني: الممارسات الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري بلغ (813)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الثالث: القدرات الجوهرية بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف

معياري بلغ (٧٨٤).

وتستنتج الدراسة بأن حصول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي على درجة استجابة عالية قد يعزى إلى حرص إدارة المدرسة على ترسيخ الثقة لدى المعلمات بإمكانية تحقيق أهداف ورسالة المدرسة، ووجود معايير واضحة للسلوك الأخلاقي الواجب اتباعه من جميع المعلمات، بالإضافة إلى دور إدارة المدرسة في تطوير الكفاءات لدى المعلمات والعمل على تعزيزها بشكل مناسب وتزويدهن بكل جديد.

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة يوكار ودالغيك (Ucar & Dalgic, 2021) حيث أكدت على اتسام مديري المدارس الثانوية

بدرجة (مرتفعة) من تطبيق القيادة الاستراتيجية، وفقاً لتصورات أفراد الدراسة.

بينما تختلف تلك مع ما أشارت إليه دراسة غاكينيا وآخرين (Gakenia et al., 2017) التي توصلت إلى أن تطبيق أسلوب القيادة الاستراتيجية في المدارس الوطنية بكنينا بدرجة (منخفضة).

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدينة الزلفي؟

للإجابة على السؤال الثاني، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحاور الثاني ثم ترتيب تلك الأبعاد ترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (٨) التالي:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية لتوضيح درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدينة الزلفي؟

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الاستجابة
١	البعد الأول: الالتزام العاطفي	3.13	1.05	1	متوسطة
٣	البعد الثالث: الالتزام المعياري	3.15	1.04	3	متوسطة
٢	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	2.92	1.06	2	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	3.06	.993	---	متوسطة

بمتوسط حسابي بلغ (2.92)، وانحراف معياري بلغ (1.06).

وتبعاً لذلك ترى الدراسة أن حصول درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي على درجة استجابة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة قد يعزى إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون قدرة المعلمات على الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل المدرسة بسبب الحياة الشخصية وضيق الوقت وكثرة الالتزامات الأسرية بخلاف كثر عدد النصاب التدريسي للمعلمات من الحصص العلمية، وربما كان السبب في ذلك أيضاً رغبة بعض المعلمات في الانتقال لمدرسة أخرى

يتبين من الجدول رقم (٨) السابق أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي جاءت بدرجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (3.06) بانحراف معياري بلغ (.993)، وبلغت الانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة بين (1.04-1.06).

وجاء في الترتيب الأول البعد الأول: الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي بلغ (3.13)، وانحراف معياري بلغ (1.05)، يليه في الترتيب الثاني البعد الثالث: الالتزام المعياري بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وانحراف معياري بلغ (1.04)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

عرض ومناقشة نتائج فرضيات البحث:

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي).

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير طبقاً (المؤهل العلمي)؛ وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول (٩) التالي:

الجدول رقم (٩) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	مربع المتوسط	أداة الإحصاء (ف)	الدلالة	مستوي الدلالة
المحور الأول: "واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي"	بين المجموعات	2	.206	.599	.557	غير دالة عند مستوى $0.05 >$
	داخل المجموعات	27	.343	---		
	المجموع	29	---	---		
المحور الثاني: "درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدينة الزلفي؟"	بين المجموعات	2	.506	1.072	.356	غير دالة عند مستوى $0.05 >$
	داخل المجموعات	27	.472	---		
	المجموع	29	---	---		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	.338	.995	.383	غير دالة عند مستوى $0.05 >$
	داخل المجموعات	27	.340	---		
	المجموع	29	---	---		

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الثاني "درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي" وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

تناسب مع قدراتها وظروفها الحياتية مما يحد من قدرتهن على تحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي وفق أبعاده المشار إليها في المحور الثاني. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة يوكار ودالغيك (Ucar & Dalgic, 2021) التي أكدت على اتسام أفراد الدراسة بدرجة (متوسطة) من الالتزام التنظيمي. وتختلف تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة أكديمير وآيك (Akdemir & Ayik, 2017) حيث أشارت إلى أن الالتزام التنظيمي لدى أفراد الدراسة جاء بدرجة (مرتفعة).

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الأول "واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي" وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي؛ مما يدل على صحة الفرضية الأولى.
- ونتيجة لذلك ترجع الدراسة التقارب في الأساليب الإدارية والبيئة الوظيفية في مختلف المدارس التي يتنسب لها أفراد العينة من معلمات المرحلة الثانوية؛ وبالتالي تقارب المستويات والكفايات المهنية والإدارية في ذات المدارس مما قارب بين إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية.
- وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة العوامي (٢٠١٥) التي توصلت إلى عدم وجود
- توجد فروق معنوية لأثر القيادة الاستراتيجية جزئياً على الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي).
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة).
- وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير طبقاً (عدد سنوات الخبرة)؛ وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول (١٠) التالي:

الجدول رقم (١٠) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	مربع المتوسط	أداة الإحصاء (ف)	الدلالة	مستوي الدلالة
المحور الأول: «واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي»	بين المجموعات	2	.206	.599	.557	غير دالة عند مستوى $0.05 >$
	داخل المجموعات	27	.343	---		
	المجموع	29	---	---		
المحور الثاني: «درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدينة الزلفي»	بين المجموعات	2	.506	1.072	.356	غير دالة عند مستوى $0.05 >$
	داخل المجموعات	27	.472	---		
	المجموع	29	---	---		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	.338	.995	.383	غير دالة عند مستوى $0.05 >$
	داخل المجموعات	27	.340	---		
	المجموع	29	---	---		

- يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (١٠)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الأول "واقع تطبيق
- القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي" وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

وعلى النقيض من ذلك فقد توصلت دراسة أبو الوفا وآخرون (٢٠٢١) إلى نتيجة تؤكد على وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظرهن تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: والتي نصت على "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين الدرجة الكلية لإدارة التغيير وأبعادها وبين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعادها.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للميزة التنافسية وأبعاد إدارة التغيير وبين الدرجة الكلية لها، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١١) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الاستراتيجية وأبعاد الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي		الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الاستراتيجية
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
البعد الأول: الالتزام العاطفي	.891**	.000
البعد الثالث: الالتزام المعياري	.883**	.000
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	.572**	.000
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	.691**	.000

الدور المهم الذي تقوم به الإدارة المدرسية من أجل تطبيق القيادة الاستراتيجية سعياً لتحسين وتطوير لأداء المعلمين وزيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف الإدارية المنشودة؛ كما تساعد القيادة الاستراتيجية في تشخيص مشكلات المعلمين وتحفيزهم وتوجيههم بشكل يخدم رسالة المدرسة وأهدافها، كما تمكن المديرين من اتباع أساليب الإدارة الحديثة بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية، وتساعد المدرسة في حل المشاكل التي تواجهها.

مستوى الدلالة (٠,٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول المحور الثاني "درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي" وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، مما يدل على صحة الفرضية الثانية. وبالتالي تُرجع الدراسة النتيجة إلى وعي أغلب أفراد العينة من المعلمات أثناء العمل يارسن من أعمال تدريسية وإدارية بالاشتراك مع إدارات المدارس وعملهن في نفس الظروف رغم اختلاف التخصصات سواء كانت ظروف مادية أو بشرية أو تقنية، مما قارب بين إجاباتهن حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية.

تشير نتائج الجدول رقم (١١) إلى ما يلي: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الاستراتيجية وأبعاد الالتزام التنظيمي ودرجته الكلية وبلغت (**.691). مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية بمدارس المرحلة الثانوية كلما زادت مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمات وارتفعت، مما يدل على عدم صحة الفرضية الثالثة. وترى الباحثة أن تلك النتيجة قد ترجع إلى

- وفي ضوء ذلك اتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة يوكار ودالغيك (Ucar & Dalgic, 2021) حيث أشارت بوجود علاقة إيجابية متوسطة الدرجة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- وتختلف تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة العوامي (٢٠١٥) حيث توصلت إلى أنه لا يوجد أثر معنوي للتوجه الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي للعاملين.

نتائج الدراسة:

- من خلال هذا العرض لاستجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي، نستنتج ما يلي:
- أن واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي " جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- جاء في الترتيب الأول البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (١٤, ٤)، وانحراف معياري بلغ (٦٧٠, ٠)، يليه في الترتيب الثاني البعد الثاني: الممارسات الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (٤, ٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٨١٣, ٠)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الثالث القدرات الجوهريّة بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٩٤)، وانحراف معياري بلغ (٧٨٤, ٠).
- أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن في مدارس الثانوية بمدينة الزلفي جاءت بدرجة (متوسطة).
- جاء في الترتيب الأول البعد الأول: الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي بلغ (١٣, ٣)، وانحراف معياري بلغ (١, ٠٥)، يليه في الترتيب الثاني البعد الثالث الالتزام المعياري بمتوسط حسابي بلغ (١٥, ٣)، وانحراف معياري بلغ (٤, ٠٤)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الثاني: الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي بلغ (٩٢, ٢)، وانحراف معياري بلغ (١, ٠٦).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠, ٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، مما يدل على صحة الفرضية الأولى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠, ٠٥) في آراء أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، مما يدل على صحة الفرضية الثانية.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الاستراتيجية وأبعاد الالتزام التنظيمي ودرجته الكلية وبلغت (٦٩١, ٠*) مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية بمدارس المرحلة الثانوية كلما زادت مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمات وارتفعت. مما يدل على عدم صحة الفرضية الثالثة.

توصيات البحث:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت العديد من التوصيات والتي يمكن تحديدها فيما يلي:
- تبني وتطبيق القيادات المدرسة بمدينة الزلفي

٤. الشمري، محمد بن عايد (٢٠١٤). قيادة التغيير، عالم التربية، ١٥ (٤٧): ص ص ١٢٥-١٩٣.
٥. العوامي، أحمد محمد علي (٢٠١٥). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ٦: ص ص ٩٣-١١٨.
٦. الغصوري، حنان محمد (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين، دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٢٨): ص ص ١-٢٢٠.
٧. بوقندورة، يمينة، إبراهيم، سامية (٢٠١٩). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ٦ (١): ص ص ٨٤-١٠٤.
٨. بونقاب، مختار (٢٠٢١). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بو علي بالشلف، ١٧ (٢٦): ص ص ٤٧٩-٤٩٦.
٩. خويلدات، محمد مجاهد؛ بوعمامة، خامرة (٢٠٢١). أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ١٠ (١): ص ص ١٠٧-١٢٤.
١٠. رحون، رزيقة؛ الياس، قشوط؛ منصور، للممارسات القيادية المتمركزة حول البعد الاستراتيجي للقيادة.
- حرص مديرات المدارس على إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات القيادية الاستراتيجية وذلك من أجل ضمان تعزيز الالتزام التنظيمي لديهن.
- تدشين دورات تدريبية لمديرات المدارس حول مفهوم القيادة الاستراتيجية وكيفية تطبيقه في عملهن اليومي على نحو فعال.
- قيام مديرات المدارس بوضع قواعد جديدة للإثابة والمكافأة ماديًا ومعنويًا، وذلك في سبيل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو الوفا، جمال محمد؛ داود، عبد العزيز أحمد محمد؛ حسين، لمياء صلاح سالم (٢٠٢١). ممارسة القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، ٣٢ (١٢٥): ص ص ٣٥٩-٣٨٢.
٢. الديراوي، سلمان محمد (٢٠٢٢). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، ٧ (١٧): ص ص ١-١٦.
٣. الزعنون، محمد منصور رمضان (٢٠١٩). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، جامعة الاستقلال، ٤ (٢): ص ص ٧٥-١١٨.

- education schools in Kafr El-Sheikh Governorate, Journal of the Faculty of Education, 32 (125), p.359-p.382.
2. Al-Dirawi, Salman Muhammad (2002). Strategic leadership practices and their relationship to managing economic crises: A field study on the Palestinian Ministry of Economy, Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research, Al-Quds Open University, 7 (17): p.1-p.16.
 3. Al-Zanoun, Mohamed Mansour Ramadan (2019). Strategic leadership skills and their relationship to the level of institutional performance: An applied study on the municipalities of the North Gaza Governorate, Al-Istiqlal University Research Journal, Al-Istiqlal University, 4 (2): p.75 -p.118.
 4. Al-Awami, Ahmed Muhammad Ali (2015). The Impact of Strategic Leadership Practices on Organizational Justice, Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Suez Canal University, 6: p. 93- p. 118.
 5. Al-Ghadouri, Hanan Muhammad (2020). Leadership styles of school principals and their impact on teachers' organizational commitment, a field study on Kuwaiti public schools, Journal of Educational and Psychological Sciences, 4 (28): pp. 1-220.
 6. Boukendoura, Yamina; Ibraim, Samia (2019). The reality of organizational commitment of individuals within the institution, Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, منصور عبد القادر محمد (٢٠١٩). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، ٣ (١): ص ١٤٧-١٦٥.
 ١١. عبد الرحمن، برقوق؛ درنوني، هدى (٢٠١٤). الالتزام التنظيمي: المفهوم والأبعاد، والتأثير، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، (١٣): ص ١٥-٣٧.
 ١٢. عزيز، شبيب أحمد (٢٠٢١). القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية تربية نينوى، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، ١١ (٢): ص ٢٢-٥٢.
 ١٣. كعوان، محمد (٢٠١٥). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، (٤٤): ص ٥٤١-٥٦٣.
 ١٤. مكتب الإشراف التربوي. (١٤٤٤هـ). (<https://zulfi.moe.gov.sa>)
 ١٥. موفق، سهام (٢٠١٣). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (١٤): ص ٢٩٣-٣١٥.
- ثانياً: رومنة المراجع العربية
1. Abu Al-Wafa, Jamal Muhammad; Daoud, Abdelaziz Ahmed Mohamed; Hussein, Lamia Salah Salem (2021). Practicing strategic leadership in basic

- Directorate, Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, Kirkuk University, 11 (2): p.22-p.52.
12. Kawan, Mohammed (2015). Organizational justice and its relationship to organizational commitment, Journal of Human Sciences, Mentouri University Constantine, (44): p.541-p.563.
13. Mowafak, Siham (2013). The contribution of strategic leadership to achieving competitive advantage of the institution, Economic and Administrative Research, University of Mohamed Khider Biskra, (14): p.293-p.315.
- ثالثاً: المراجع الأجنبية
1. Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The impact of distributed leadership behaviors of school principals on the organizational commitment of teachers. Universal Journal of Educational Research, 5(n12B), 18-26. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.051402>
2. Interdisciplinary Studies, 3(6), 59-68.
3. Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 131, 319-325. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.124>
4. Ch., A. S., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. Research Journal of Recent Sciences, 2(5), 1-6.
- University of Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi, 6 (1): p.84-p.104.
7. Bounekab, Mokhtar (2021). Organizational justice and its relationship to organizational commitment: A field study on temporary professors in Algerian universities, Journal of North African Economics, University of Chlef, 17 (26): p.479-p.496.
8. Khuwailat, Muhammad Mujahid; Bouamama, Khamra (2021). The impact of strategic leadership on entrepreneurial marketing: A case study of mobile phone dealers in Ouargla, Journal of Algerian Enterprise Performance, University of Ouargla, 10 (1): p.107-p.124.
9. Rahmon, Raziqa; Elias, Qeshout; Mansour, Mansour Abdel Qader Mohamed (2019). The impact of strategic intelligence on the effectiveness of strategic leadership: A field study on insurance companies in Constantine, Al-Aseel Journal of Economic and Administrative Research, Abbas Laghour University - Khenchela, 3 (1): p.147-p.165.
10. Abd al-Rahman, Barquq; Darnouni, Hoda (2014). Organizational Commitment: concept, dimensions, and outcomes, Journal of Human and Society Sciences, University Mohamed Khider Biskra, (13): p.15-p.37.
11. Aziz, Shuaib Ahmed (2021). Strategic leadership and its role in promoting organizational success: an analytical study of the opinions of a sample of employees in the Nineveh Education

- vice Delivery within County Governments in Kenya: A Literature Review. *Journal of Strategic Management*, 3(1), 1-13.
12. 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. <https://doi.org/10.14689/ejer.2021.91>.
5. Gakenia, C., Katuse, P., & Kiriri, P. (2017). Influence of strategic leadership style on academic performance of national schools in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(7), 9-24.
6. Gupta, M. (2018). Strategic leadership: An effective tool for sustainable growth. *SAMVAD: SIBM Pune Research Journal*, 15, 1-5.
7. Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124-149.
8. Jameel, A. S., Mahmood, Y. N., & Jwmaa, S. (2020). Organizational justice and organizational commitment among secondary school teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Science*, 4(1), 1-6. <https://doi.org/10.24086/cuejhss.vol-4n1y2020.pp1-6>
9. Ojogiwa, O. T. (2021). The Crux of Strategic Leadership for a Transformed Public Sector Management in Nigeria. *International Journal of Business and Management Studies*, 13(1), 83-96.
10. Oktaviano, F. S., & Budiono, E. (2021). Effect of Awards and Perception towards the Work of the Commitment of the State High School Teacher's Organizational Commitment. *Edukasi*, 15(2), 120-128.
11. Shimengah, M. M. (2018). Influence of Strategic Leadership Practices on Ser-