مجلة الدراسات التربوية والعلمية - كلية التربية - الجامعة العراقية
العدد السادس والعشرون - المجلد الرابع - علم النفس - تشرين أول 2025 م
doi.org/10.52866/esj.2025.04.26.21

# الوعي الاستراتيجي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

م. د. فرقان محمود رجب
وزارة التربية - المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ الأولى، بغداد، العراق

**مستخلص:**

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، في ظل التحديات المتسارعة التي تشهدها الإدارة التربوية الحديثة. واعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (200) من أعضاء الهيئات التعليمية اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية. واستخدمت أداتان رئيسيتان هما مقياس الوعي الاستراتيجي ومقياس التميّز الإداري، بعد التحقق من صدقهما وثباتهما باستخدام معامل كرونباخ ألفا الذي بلغت قيمته (0.88) و(0.91) على التوالي. ولقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي لدى المديرين في أبعاده الأربعة (الإدراك البيئي، الرؤية المستقبلية، التحليل التنظيمي، اتخاذ القرار الاستراتيجي)، وارتفاع مستوى التميّز الإداري في أبعاده الخمسة (القيادة الإبداعية، التخطيط الاستراتيجي، الجودة الإدارية، التمكين والتحفيز، رضا العاملين). وكما بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري ($r = 0.79, \alpha \leq 0.05$)، وعدم وجود فروق تُعزى للجنس أو المؤهل العلمي، مقابل ظهور فروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة. وتؤكد الدراسة أن الخبرة الميدانية والتدريب المستمر يمثلان الركيزة الأساس في تطوير الوعي الاستراتيجي وتحقيق التميّز الإداري، وأن تعزيز القدرات القيادية والتفكير الاستراتيجي لدى المديرين يُعدّ مدخلًا فعّالًا لتحسين جودة الإدارة في التعليم الأهلي.

**الكلمات المفتاحية:** الوعي الاستراتيجي، التميّز الإداري، القيادة التربوية، التعليم الأهلي، محافظة بغداد.

# Strategic Awareness and Its Relationship to Administrative Excellence among Principals of Private Secondary Schools in Baghdad Governorate: A Perspective of Teaching Staff Members

**Abstract:**

This study aims to examine the nature of the relationship between strategic awareness and administrative excellence among principals of private secondary schools in Baghdad Governorate, from the perspective of teaching staff members, within the context of the rapid challenges facing modern educational administration. The study adopted the descriptive–correlational approach, with a sample consisting of (200) teaching staff members selected through a stratified random sampling technique. Two main instruments were used: the Strategic Awareness Scale and the Administrative Excellence Scale, both of which were validated and tested for reliability using Cronbach's Alpha, yielding coefficients of (0.88) and (0.91), respectively. The results revealed a high level of strategic awareness among principals across its four dimensions (environmental perception, future vision, organizational analysis, and strategic decision-making), as well as a high level of administrative excellence across its five dimensions (creative leadership, strategic planning, administrative quality, empowerment and motivation, and employee satisfaction). The findings also indicated a strong positive and statistically significant correlation between strategic awareness and administrative excellence ($r = 0.79, \alpha \leq 0.05$), with no statistically significant differences attributed to gender or educational qualification, while significant differences were found in favor of those with longer experience. The study concludes that field experience and continuous professional training constitute the foundation for developing strategic awareness and achieving administrative excellence. Moreover, enhancing leadership capabilities and strategic thinking among school principals represents an effective pathway toward improving the quality of educational management in private schools.

**Keywords:** Strategic Awareness, Administrative Excellence, Educational Leadership, Private Education, Baghdad Governorate.

**المقدمة:**

يشهد العالم المعاصر تحوّلات متسارعة تمسّ جوهر الفكر الإداري والتربوي، إذ باتت المؤسسات التربوية تواجه تحدياتٍ غير مسبوقة بفعل الثورة المعرفية والرقمية وتزايد متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي والمساءلة المجتمعية. وفي ظل هذا الواقع المتغير، لم يعد النجاح في الإدارة المدرسية نتاجًا للتجارب التقليدية أو القرارات الروتينية، بل أصبح مرهونًا بقدرة القيادات التربوية على استشراف المستقبل والتعامل الواعي مع بيئة التغيير من خلال ما يُعرف بالوعي الاستراتيجي، وهو نمط من التفكير التحليلي العميق الذي يُمكّن المدير من قراءة البيئة الداخلية والخارجية، واستيعاب التحديات، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف التربوية (Hitt et al., 2020: 45). ولقد أصبح الوعي الاستراتيجي سمةً مميزةً للقيادة التربوية الفاعلة، بوصفه يمثل مزيجًا من الإدراك العميق، والرؤية المستقبلية، والتحليل التنظيمي، وصنع القرار المبني على المعرفة. وهو لا يقتصر على الوعي بالمواقف الراهنة فحسب، بل يمتد إلى إدراك العلاقات المتشابكة بين عناصر البيئة التربوية وقدرة المدير على توظيفها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأداء المؤسسي (Serfontein & Hough, 2019: 61). ويؤكد الباحثون أن هذا النمط من الوعي يُعدّ الأساس الذي تقوم عليه الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين، إذ يمكّن المديرين من تحويل التحديات إلى فرص، ويساعدهم على رسم مستقبل مدراسهم برؤية استراتيجية متكاملة (Cuéllar et al., 2024: 6). وفي السياق التربوي العراقي، تتضاعف أهمية الوعي الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة بغداد التي تعمل في بيئة تنافسية متغيرة، وتواجه ضغوطًا متزايدة من حيث تحسين جودة التعليم وتحقيق رضا أولياء الأمور والمجتمع المحلي. فنجاح هذه المدارس لم يعد مرتبطًا بوفرة الموارد المادية أو البشرية فحسب، بل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المدير على تبني رؤية استراتيجية واضحة توجّه قراراته نحو التميز، وتمنح العاملين لديه وضوحًا في الاتجاهات والغايات، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف التربوية (Al-Khazraji & Abbas, 2022: 138). ومن ناحية أخرى، يُعدّ التميز الإداري المخرج العملي للوعي الاستراتيجي، إذ يعبّر عن قدرة القائد التربوي على تحويل الرؤية إلى نتائج ملموسة من خلال إدارة فاعلة تعتمد التخطيط، والإبداع، والجودة، والتمكين، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة على الإنجاز. فالتميز الإداري هو تجسيد عملي لمدى نضج الوعي الاستراتيجي داخل المؤسسة التربوية، لأنه يعبّر عن التوازن بين الفكر والتطبيق، بين الرؤية والأداء، وبين الإبداع والانضباط (Al-Harthy, 2021: 77). ويذهب بعض الباحثين إلى أن التميز الإداري لا يتحقق إلا عبر قيادة تمتلك الوعي الاستراتيجي الذي يوجّه السلوك التنظيمي نحو الابتكار والجودة الشاملة (Al-Dosari, 2023: 54). وإنّ الربط بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري يمثل بُعدًا مهمًا من أبعاد الإدارة التربوية الحديثة، إذ إنّ المدير الذي يمتلك وعيًا استراتيجيًا قادر على صياغة قراراته ضمن رؤية بعيدة المدى تضمن تميّز الأداء وتحقيق التوازن بين الأهداف الآنية والمستقبلية. وهذا الربط يُعدّ أحد أبرز اتجاهات البحث المعاصرة في إدارة المؤسسات التربوية (Mintzberg et al., 2020: 12)، لأن المؤسسات التي تنجح في بناء هذا النوع من الوعي بين قياداتها

تكون أقدر على مواجهة الأزمات وتحقيق النمو المستدام. وعلى هذا الأساس، جاءت هذه الدراسة لتُسلّط الضوء على العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئات التعليمية، في محاولة لتشخيص مستوى الوعي الاستراتيجي السائد لدى تلك القيادات، وبيان مدى انعكاسه على واقع التميز الإداري في مؤسساتهم. كما تهدف الدراسة إلى سدّ فجوة بحثية في الأدبيات العربية، إذ قلّما تناولت البحوث المحلية هذا الترابط الحيوي بين الفكر الاستراتيجي والممارسة الإدارية في بيئة التعليم الأهلي، رغم ما تمثله من أهمية كبيرة في النظام التعليمي العراقي المعاصر (Al-Saadi, 2024: 29). ومن هنا، تتجلى أهمية البحث في كونه يسعى إلى بناء إطار معرفي وتطبيقي لفهم كيفية إسهام الوعي الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، ويمهّد الطريق أمام القيادات التربوية لاعتماد ممارسات واعية قادرة على تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز جودة التعليم في المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة بغداد.

.

## المبحث الأول
## التعريف بالبحث

يمثل هذا المبحث الإطار التمهيدي الذي يوضح ملامح البحث الأساسية من حيث المشكلة والأهمية والأهداف والحدود والمفاهيم الرئيسة، ويُعدّ هذا الجزء حجر الأساس في بناء الهيكل العلمي للبحث، لأنه يحدد طبيعة المشكلة واتجاهات المعالجة النظرية والميدانية لها.

**أولًا: مشكلة البحث**

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية في أنماط الإدارة والقيادة، انعكست بصورة مباشرة على المؤسسات التربوية التي أصبحت مطالبة بمواكبة هذه التحولات عبر تطوير قدراتها الفكرية والإدارية، وتبنّي استراتيجيات جديدة قادرة على التفاعل مع بيئة متغيرة وسريعة التطور. وفي ظل هذا الواقع، لم يعد نجاح المؤسسات التربوية لا سيّما المدارس الثانوية الأهلية رهينًا بتوافر الموارد أو الالتزام باللوائح فقط، بل أصبح مشروطًا بقدرة القيادات التربوية على امتلاك وعي استراتيجي يُمكّنها من قراءة الاتجاهات المستقبلية، واستبصار الفرص والتحديات، وصياغة قرارات واعية تقود إلى التميز الإداري (Hitt et al., 2020: 45). فالمدير المدرسي لم يعد مجرد منفّذٍ للتعليمات الإدارية، بل أصبح قائدًا استراتيجيًا تقع على عاتقه مسؤولية صياغة رؤية متجددة للمؤسسة التربوية، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيقها، مستعينًا بقدرته على التحليل البيئي، والاستشراف المستقبلي، واتخاذ القرارات المبنية على التفكير التنظيمي (Serfontein & Hough, 2019: 61). ومع ذلك، تشير المعطيات الميدانية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد إلى وجود تفاوتٍ ملحوظٍ في طبيعة الممارسات الإدارية بين المديرين، الأمر الذي يُثير تساؤلات حول مستوى الوعي الاستراتيجي لديهم، ومدى انعكاسه على أدائهم الإداري وممارساتهم التنظيمية اليومية (Al-Khazraji & Abbas, 2022: 140). فبعض المديرين يبدون قدرة واضحة على إدارة بيئة العمل بمرونة وتفكير استشرافي، بينما يفتقر آخرون إلى المهارات التحليلية والرؤية المستقبلية، مما يؤدي إلى اعتماد أساليب إدارية تقليدية لا تتوافق مع متطلبات الجودة والتميز (Cuéllar et al., 2024: 8). وكما أن ضعف الوعي الاستراتيجي في بعض

المؤسسات قد يؤدي إلى تشتت الرؤية التنظيمية، وضعف في التنسيق الإداري، وانخفاض مستوى الأداء العام (Al-Saadi, 2024: 31). ويُعدّ الوعي الاستراتيجي أحد المكونات الفكرية الأكثر تأثيرًا في تحقيق التميز الإداري، لأنه يُمكّن المدير من التنبؤ بالتغيرات، وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المدرسة بفعالية. فالعلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري ليست علاقة سطحية أو مباشرة فحسب، بل هي علاقة تفاعلية متبادلة تقوم على مبدأ أن الإدراك الواعي للبيئة والتخطيط المستقبلي يشكلان أساسًا لبناء أداء إداري متميز (Mintzberg et al., 2020: 12). ومن خلال ملاحظة الأداء الإداري في المدارس الثانوية الأهلية في بغداد، يُلاحظ أنّ بعض الإدارات تمارس القيادة بأسلوب ردّ الفعل بدلاً من المبادرة، وتفتقر إلى التحليل الاستراتيجي عند مواجهة التحديات، في حين يظهر لدى إدارات أخرى وعي متقدّم بالاتجاهات المستقبلية والتخطيط الاستباقي، ما ينعكس على مستوى التميز الإداري الذي تحققه كل مدرسة. هذه التباينات تشير إلى فجوة معرفية وميدانية تستدعي البحث والتحليل العلمي (Al-Dosari, 2023: 55). وانطلاقًا من هذا الواقع، تبرز مشكلة البحث الحالية في التساؤل المحوري الآتي: «ما طبيعة العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية»؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وهي:

1. ما مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد؟

2. ما مستوى التميز الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري لدى هؤلاء المديرين؟

4. هل تختلف هذه العلاقة باختلاف المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

5. إلى أي مدى يسهم الوعي الاستراتيجي في تحقيق عناصر التميز الإداري في البيئة التعليمية الأهلية؟

**ثانيًا: أهمية البحث**

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، وهو الوعي الاستراتيجي، وعلاقته بتحقيق التميز الإداري في المدارس الثانوية الأهلية، في ظل ما تشهده المؤسسات التربوية من متغيرات متسارعة وتحديات تتطلب قيادة واعية تمتلك الرؤية والتحليل والقدرة على التخطيط المستقبلي. ويمكن تلخيص أهمية البحث في الجوانب الآتية:

1. **الأهمية العلمية (النظرية):**

أ. توسيع الإطار المفاهيمي للإدارة التربوية من خلال دراسة الوعي الاستراتيجي كأحد الأسس الفكرية الحديثة للقيادة المدرسية الفاعلة.

ب. إثراء الأدبيات التربوية العربية بمضامين جديدة تربط بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري في البيئة التعليمية العراقية.

ت. تسليط الضوء على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الواعية القائمة على الرؤية المستقبلية والتحليل البيئي واتخاذ القرار المبني على المعرفة.

ث. تطوير النموذج النظري للقيادة التربوية من خلال بيان دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي داخل المدرسة.

ج. سدّ فجوة معرفية في البحوث المحلية المتعلقة بتطبيقات الفكر الاستراتيجي في التعليم الأهلي بوصفه بيئة إدارية ذات خصوصية.

ح. توفير أساس علمي لبناء دراسات مستقبلية تسعى إلى توظيف الوعي الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي وتحسين جودة القيادة التربوية.

2. **الأهمية العملية (التطبيقية):**

أ. تشخيص واقع الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد، وتحليل انعكاسه على مستوى أدائهم الإداري.

ب. تقديم مؤشرات عملية لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية في مجالات التفكير التحليلي والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار الواعي.

ت. تمكين صُنّاع القرار التربوي من اعتماد نتائج البحث في وضع معايير علمية لتقويم الأداء الإداري واختيار القيادات الكفوءة.

ث. تعزيز ثقافة التميز الإداري في المدارس الأهلية من خلال ترسيخ مفاهيم الإدارة الواعية، والابتكار، والتطوير المستمر.

ج. الإسهام في رفع جودة التعليم الأهلي عبر تمكين القيادات التربوية من إدارة بيئاتها بمرونة واستشراف مستقبلي يتسم بالكفاءة والاستدامة.

ح. دعم مساعي الإصلاح والتطوير التربوي في العراق من خلال توجيه القيادات نحو ممارسات استراتيجية تسهم في بناء مؤسسات تربوية متميزة قادرة على المنافسة والتجديد.

**ثالثًا: أهداف البحث**

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنبع من أهمية الوعي الاستراتيجي بوصفه مدخلًا أساسيًا لتحقيق التميز الإداري في المؤسسات التربوية، وعلى وجه الخصوص في المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة بغداد، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الآتي:

1. التعرّف على مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

2. الكشف عن مستوى التميز الإداري الذي يتمتع به مديرو المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد.

3. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية.

4. تحليل الفروق في مستوى الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري لدى المديرين وفقًا لمتغيرات ديموغرافية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

5. تحديد إسهام الوعي الاستراتيجي في التنبؤ بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية.

6. تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس الأهلية من خلال تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى القيادات التربوية.

**رابعًا: مبررات اختيار موضوع البحث**

يستند اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات العلمية والواقعية التي تعكس أهميته في تطوير الإدارة التربوية وتعزيز جودة الأداء في المدارس الثانوية الأهلية. وتتلخص أبرز المبررات فيما يأتي:

1. **حداثة الموضوع وأهميته العلمية:** يُعدّ الوعي

الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري التربوي، ودراسته تسهم في توسيع الإطار النظري للقيادة الواعية والمستنيرة في المؤسسات التربوية.

2. **أهمية الربط بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري**: لأنّ الوعي الاستراتيجي يمثل الأساس الذي تُبنى عليه القرارات الرشيدة والرؤى المستقبلية، مما يجعله عاملًا حاسمًا في تحقيق التميز الإداري داخل المدارس.

3. **أهمية البيئة التربوية الأهلية**: تواجه المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد تحديات تنافسية تتطلب قيادات تمتلك قدرة على التحليل البيئي والتفكير المستقبلي، ما يجعل دراسة هذا الموضوع ضرورة عملية لتطوير أدائها.

4. **سدّ فجوة معرفية وميدانية في الدراسات المحلية**: ندرة البحوث التي تناولت العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري في التعليم الأهلي العراقي تجعل هذا البحث ذا قيمة مضافة على المستويين النظري والميداني.

5. **الإسهام في تطوير القيادة التربوية**: إذ يمكن أن تسهم نتائج البحث في بناء تصورات وبرامج تدريبية تساعد المديرين على تبنّي ممارسات استراتيجية تعزز من كفاءتهم الإدارية وتميّز مؤسساتهم.

**خامسًا: حدود البحث**

يتحدد هذا البحث بعددٍ من الحدود التي تبيّن مجاله الموضوعي والزماني والمكاني والبشري، على النحو الآتي:

1. **الحدود الموضوعية**: يتناول البحث **العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري** لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد، بوصف الوعي الاستراتيجي متغيرًا مستقلاً، والتميز الإداري متغيرًا تابعًا، في إطار محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما ومستواهما لدى عينة البحث.

2. **الحدود المكانية**: يقتصر تطبيق البحث على **المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد** دون غيرها من المحافظات العراقية.

3. **الحدود الزمانية**: تم تنفيذ البحث خلال العام الدراسي (2025–2024)، وهو الإطار الزمني الذي جُمعت فيه البيانات وأُجريت التحليلات الإحصائية.

4. **الحدود البشرية**: يقتصر مجتمع البحث على أعضاء الهيئات التعليمية العاملين فيها ضمن حدود محافظة بغداد.

**سادسًا: تحديد مصطلحات البحث**

تُعدّ المصطلحات العلمية الركيزة الأساس لأي بحثٍ أكاديمي، إذ تُحدّد الإطار المفاهيمي لمتغيراته وتمنح القارئ وضوحًا في الفهم. وفي ضوء ذلك، تقدّم الباحثة فيما يأتي التعريفين النظري والإجرائي لكلٍّ من متغيري البحث الرئيسين:

1. **الوعي الاستراتيجي**

أ. **التعريف النظري**: يُعدّ الوعي الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ويعبّر عن قدرة القائد على الاستيعاب الواعي للبيئة التنظيمية وتحليلها بعمق بهدف اتخاذ قرارات مستقبلية رشيدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. ويُعرِّفه (Hitt et al., 2020: 45) بأنه القدرة على فهم التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، واستثمار هذا الفهم في بناء رؤية استراتيجية تمكّن المؤسسة التربوية من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وكما يرى (Hough & Serfontein, 2019: 61) أن الوعي الاستراتيجي هو نمط من التفكير الإدراكي المتكامل يجمع بين الرؤية المستقبلية والتحليل التنظيمي والتفكير التنظيمي في ضوء المعطيات البيئية.

ويذهب (Mintzberg et al., 2020: 12) إلى أن الوعي الاستراتيجي يتمثل في قدرة القائد على الربط بين ما يحدث داخل المؤسسة وبين الاتجاهات المحيطة بها في البيئة الخارجية، بما يمكّنه من استبصار الفرص وتجنّب المخاطر.

ومن خلال هذه التعريفات، يمكن القول إن الوعي الاستراتيجي يمثل إدراكًا عميقًا للواقع التنظيمي وتفكيرًا مستقبليًا قائمًا على التحليل المنهجي، وهو ما يُمكّن القيادات التربوية من توجيه مواردها وجهودها نحو تحقيق الأهداف بعقلانية واستبصار.

**ب. التعريف الإجرائي**: يقصد بالوعي الاستراتيجي في هذا البحث الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية الأهلية في محافظة بغداد على مقياس الوعي الاستراتيجي الذي أعدّته الباحثة، والذي يقيس مستوى إدراك المدير للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، وقدرته على التحليل التنظيمي، والرؤية المستقبلية، وصنع القرار الواعي بما يخدم تحقيق أهداف المدرسة وتميّزها.

**2. التميز الإداري**

**أ. التعريف النظري**: يُعدّ التميز الإداري من المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، ويشير إلى قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال الإدارة الفاعلة والابتكار والجودة المستدامة. ويُعرِّفه (Harthy-Al, 2021: 77) بأنه القدرة على تحويل الرؤية والأهداف إلى نتائج واقعية ملموسة عبر ممارسات إدارية تتسم بالإبداع، والتخطيط المحكم، والتمكين، وبناء ثقافة تنظيمية محفّزة على الإنجاز. وكما يُعرِّفه (Al-Dosari, 2023: 54) بأنه القدرة على تحقيق أداء مؤسسي متميّز قائم على الكفاءة والجودة، بما يضمن استدامة النجاح وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين. ويرى (Peters & Waterman, 2020) أن التميز الإداري هو تجسيد عملي لمستوى القيادة والإبداع في المؤسسة التربوية من خلال تحويل القيم الإدارية إلى سلوكيات وأداء نوعي يحقق التفوق المؤسسي.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن القول إن التميز الإداري يعني قدرة القائد التربوي على تحقيق نتائج نوعية من خلال إدارة واعية وفعّالة تعتمد الابتكار، والجودة، والتحسين المستمر، والتمكين، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بكفاءة واستدامة.

**ب. التعريف الإجرائي**: يقصد بالتميز الإداري في هذا البحث الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية الأهلية في محافظة بغداد على مقياس التميز الإداري الذي أعدتّه الباحثة، والذي يتكوّن من مجموعة مجالات فرعية تشمل القيادة الإبداعية، والتخطيط والتطوير، والجودة الإدارية، والتمكين والتحفيز، ورضا العاملين. ويعبّر هذا المقياس عن مستوى الممارسات الإدارية التي تعكس قدرة المدير على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي لمدرسته.

## المبحث الثاني
## الإطار النظري للبحث

يُعدّ الإطار النظري الأساس العلمي الذي يستند إليه البحث، إذ يوفّر الخلفية الفكرية والمفاهيمية لمتغيراته، ويُسهم في توضيح أبعادهما وعلاقتهما ببعضهما من خلال استعراض المفاهيم والنماذج والنظريات ذات الصلة. فالإطار النظري لا يقتصر على عرض التعريفات والمفاهيم، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميز الإداري، وتوضيح كيفية تفاعلهما في بيئة العمل التربوي، ولا سيما في المدارس الثانوية

الأهلية التي تعمل ضمن بيئة تنافسية تتطلب قدرًا عاليًا من الرؤية المستقبلية والتفكير التحليلي.

## المحور الأول: الوعي الاستراتيجي
## ( Strategic Awareness )

### أولًا: مفهوم الوعي الاستراتيجي في المؤسسات التربوية

يُعدّ الوعي الاستراتيجي في المؤسسات التربوية من المفاهيم القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في السنوات الأخيرة، خاصة في ظلّ التحوّلات السريعة التي يشهدها التعليم في مختلف دول العالم. فقد أصبحت المؤسسات التربوية تواجه تحديات متزايدة تتعلق بجودة الأداء، والتحوّل الرقمي، وتنامي متطلبات الاعتماد الأكاديمي والمساءلة المجتمعية، الأمر الذي جعل من الضروري أن تمتلك القيادات التربوية وعيًا استراتيجيًا يمكّنها من قراءة بيئتها التعليمية بعمق، واستشراف مستقبلها، واتخاذ قرارات رشيدة تُسهم في تحقيق التميز الإداري. ويشير (Carvalho et al., 2021: 706) إلى أن الوعي الاستراتيجي في التعليم هو قدرة القائد التربوي على قراءة التحديات البيئية وتحويلها إلى فرص من خلال التخطيط الواعي واستثمار الموارد المدرسية بكفاءة لتحقيق التطوير المستدام. وكما يرى (Marzano, 2022: 113) أن المدير التربوي الواعي استراتيجيًا يتميّز بقدرته على تحليل الاتجاهات التعليمية، وفهم السياسات التربوية، والتكيّف مع المتغيرات المجتمعية والتكنولوجية، مع الحفاظ على رؤية مستقبلية واضحة تحدّد أولويات التطوير المدرسي. ويضيف (Naughton-Travers, 2023: 88) أن الوعي الاستراتيجي في القيادة التربوية لا يقتصر على فهم البيئة الخارجية، بل يمتد ليشمل إدراك الذات التنظيمية للمدرسة، ومعرفة مواردها ونقاط قوتها وضعفها، بما يمكّن القائد من اتخاذ قرارات متكاملة ومستنيرة. ويوضح (Al-Hila & El-Massry, 2024: 27) أن هذا الوعي يمثّل الإطار الذهني الذي يربط بين التفكير والتحليل والفعل، من خلال تحويل المعرفة إلى استراتيجيات عملية تسهم في تعزيز الأداء التربوي وتحقيق التنافسية في بيئات التعليم المعاصرة. وتؤكد نتائج تقرير (Harvard Business Impact, 2025: 19) إلى أن القادة التربويين الأكثر فاعلية هم أولئك الذين يمتلكون استبصارًا استراتيجيًا يمكنهم من التعامل مع بيئة تعليمية متغيرة بسرعة وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتعلّم المؤسسي. وكما أوضحت دراسة (London Business School, 2025: 6) أن القيادة الواعية استراتيجيًا في التعليم تتطلّب مزيجًا من المهارات المعرفية والانفعالية التي تتيح للقائد التفكير بعيد المدى مع المرونة في الاستجابة للتغيرات المفاجئة. في حين بيّنت دراسة (Institute for Competitive Strategies, 2025: 42) أن الوعي الاستراتيجي أصبح سمة إلزامية للقيادة الحديثة في المؤسسات التربوية، إذ يمثّل الرابط الحيوي بين الرؤية والتحليل والتنفيذ، ويساعد على بناء ثقافة مدرسية قائمة على التعلم الجماعي والتطوير المستمر.

ومن خلال تحليل الأدبيات الحديثة، يمكن القول إنّ الوعي الاستراتيجي في المؤسسات التربوية هو قدرة القيادة المدرسية على إدراك بيئتها التعليمية إدراكًا شاملاً، وتحليل عناصرها الداخلية والخارجية، واستيعاب تحدياتها وفرصها، وتوظيف هذا الإدراك في رسم رؤية استراتيجية مرنة قابلة للتنفيذ، تسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق

التميز الإداري والمؤسسي.

**ثانيًا: أهداف استراتيجية الشراكات المعرفية**

تتجلّى أهمية الوعي الاستراتيجي في المؤسسات التربوية من خلال مجموعة من الجوانب الفكرية والتنظيمية التي تعكس دوره في تطوير الأداء القيادي وتحقيق التميز الإداري والجودة التعليمية، ويمكن توضيحها في النقاط الآتية:

1. **تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية:** يمكّن الوعي الاستراتيجي القادة التربويين من صياغة رؤية واضحة وطموحة تُوجّه الجهود نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى وتمنح المدرسة اتجاهًا استراتيجيًا ثابتًا (Johnson, 2022: 64).

2. **تعزيز القدرة على التكيّف مع المتغيرات:** يساعد هذا الوعي المديرين على قراءة البيئة الداخلية والخارجية وتحليل التحديات بدقة، مما يمكّنهم من اتخاذ قرارات مرنة ومستنيرة تتلاءم مع متطلبات التغيير المستمر (Hitt et al., 2020: 47).

3. **رفع كفاءة التخطيط واتخاذ القرار:** يمنح الوعي الاستراتيجي القيادة المدرسية القدرة على بناء خطط مدروسة قائمة على التحليل الواقعي للبيئة التعليمية واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة (Anderson & Carter, 2023: 51).

4. **تحقيق التوازن بين الحاضر والمستقبل:** يساعد الوعي الاستراتيجي القائد التربوي على الموازنة بين إدارة المهام اليومية ورسم السياسات المستقبلية، بما يضمن استدامة التطوير والتحسين المستمر (Marzano, 2022: 118).

5. **تعزيز الابتكار والتطوير التربوي:** يخلق هذا الوعي ثقافة مدرسية قائمة على الإبداع والتجريب والتعلم المستمر، إذ يشجع المديرين على البحث عن حلول جديدة ومبتكرة لمشكلات التعليم والإدارة (Fernandez, 2024: 112).

6. **تعزيز كفاءة القيادة والتمكين التنظيمي:** أن الوعي الاستراتيجي يسهم في رفع كفاءة القيادة التربوية من خلال تحسين التواصل الداخلي، وبناء الثقة، وتعزيز روح المسؤولية لدى العاملين (University of Toronto, 2025: 37).

7. **الاستجابة الفاعلة للأزمات والتغيرات:** يمكّن الوعي الاستراتيجي القيادة التربوية من الاستجابة السريعة للأزمات التعليمية عبر التحليل الدقيق للموقف واتخاذ قرارات متزنة تقلل من آثار الأزمات (Al-Hila & El-Massry, 2024: 32).

8. **تحقيق التميز الإداري والجودة الشاملة:** يُعدّ الوعي الاستراتيجي من أهم ركائز التميز الإداري لأنه يربط بين الرؤية والتطبيق، ويساعد على توجيه العمل المدرسي نحو الأداء المتميز والجودة (Harvard Business Impact, 2025: 21).

9. **بناء ثقافة تشاركية في اتخاذ القرار:** يشجع الوعي الاستراتيجي على إشراك أعضاء الهيئة التعليمية في صنع القرار، مما يعزز روح الانتماء ويقوي العمل الجماعي داخل المؤسسة (London Business School, 2025: 9).

10. **تحويل الرؤية إلى إنجازات عملية:** يسهّل هذا الوعي عملية المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية، ويضمن تحويل الرؤية التربوية إلى نتائج واقعية قابلة للقياس (Institute for Competitive Strategies, 2025: 45).

**ثالثًا: أبعاد الوعي الاستراتيجي في المؤسسات التربوية**

يُعدّ الوعي الاستراتيجي مفهومًا مركّبًا يتضمن مجموعة من الأبعاد الفكرية والإدارية التي تمكّن القائد التربوي من فهم بيئته التعليمية واستثمارها

بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. وقد تنوّعت آراء الباحثين حول تحديد هذه الأبعاد، إلا أنّ معظم الأدبيات الحديثة تتفق على أربعة محاور أساسية تمثل جوهر الوعي الاستراتيجي في السياق التربوي، وهي كالآتي:

**1. الإدراك البيئي**

يُعدّ الإدراك البيئي البعد الأول والأكثر جوهرية في الوعي الاستراتيجي، لأنه يمكّن القائد التربوي من فهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المؤسسة التعليمية. ويشمل ذلك تحليل نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (Hitt et al., 2020: 52). فالقائد الذي يمتلك وعيًا بيئيًا متقدّمًا يكون أكثر قدرة على قراءة التغيرات في السياسات التعليمية، والتطورات التقنية، والتوجهات المجتمعية التي تؤثر في التعليم (Levine, 2020: 31). وكما يشير (Brooks, 2021: 59) إلى أنّ الإدراك البيئي يُسهم في تعزيز التخطيط الاستباقي داخل المدارس، إذ يُمكّن القائد من التنبؤ بالتحولات قبل وقوعها، ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها. وفي السياق التربوي، يساعد الإدراك البيئي المدير على تحليل واقع مدرسته بموضوعية، ومعرفة مدى ملاءمة خططها للأوضاع الراهنة، مما يجعله قادرًا على الاستجابة الذكية للتحديات واستثمار الفرص المتاحة.

**2. الرؤية المستقبلية**

تُعدّ الرؤية المستقبلية البعد الثاني من أبعاد الوعي الاستراتيجي، وهي تمثل القدرة العقلية على استشراف المستقبل وصياغة اتجاهات استراتيجية واضحة للمؤسسة التربوية (Johnson, 2022: 66). فالقائد الذي يمتلك رؤية مستقبلية لا يكتفي بإدارة الحاضر، بل يسعى إلى بناء مستقبل أفضل من خلال تحديد أولويات التطوير، وتوجيه العاملين نحو أهداف طويلة المدى. ويؤكد (Fernandez, 2024: 114) أن وجود رؤية مستقبلية مشتركة بين أفراد المؤسسة يسهم في تحفيز العاملين، وتوحيد الجهود، وتقوية الالتزام المهني، لأنها تمنح العمل التربوي معنى واتجاهًا واضحًا. كما يرى (Anderson & Carter, 2023: 54) أن الرؤية المستقبلية تُعدّ مصدر الإلهام والقيادة في المؤسسات التربوية، إذ تساعد المديرين على تحويل الأفكار المجردة إلى أهداف واقعية قابلة للتحقيق. وفي السياق التعليمي العراقي، يُعدّ امتلاك المدير المدرسي لرؤية مستقبلية ضرورة لمواكبة التغيرات السريعة في المناهج، والتكنولوجيا، ومتطلبات سوق العمل التربوي.

**3. التحليل التنظيمي**

يمثل التحليل التنظيمي البعد الثالث للوعي الاستراتيجي، ويشير إلى قدرة القائد التربوي على فهم المدرسة باعتبارها نظامًا متكاملاً من العناصر المترابطة (المعلمون، الطلبة، المناهج، الثقافة التنظيمية، الموارد، العلاقات المجتمعية). ويُبرز (Hough & Serfontein, 2019: 63) أهمية هذا البعد بوصفه أداة للتفكير المتكامل الذي يربط بين الأسباب والنتائج داخل المؤسسة التربوية. أما (Carter & Anderson, 2023: 53) فيؤكدان أن التحليل التنظيمي يمكّن القائد من رؤية الصورة الكلية للمؤسسة التربوية، مما يساعده في معالجة المشكلات بطريقة شمولية تراعي الترابط بين الأجزاء بدلاً من التركيز على جانب واحد فقط. وكما أشار (Thompson, 2024: 49) إلى أن التحليل التنظيمي يجعل القرارات التربوية

أكثر واقعية وفاعلية لأنها تُبنى على فهم دقيق لتفاعل الأنظمة الداخلية والخارجية للمدرسة. ومن الناحية التطبيقية، فإن هذا البعد يساعد المديرين على تطوير خطط استراتيجية تراعي جميع مكونات البيئة المدرسية وتحد من التضارب الإداري أو ضعف التنسيق المؤسسي التربوي.

4. **صنع القرار الاستراتيجي**

يُعدّ صنع القرار الاستراتيجي البعد الأكثر ارتباطًا بالقيادة الفاعلة، لأنه يمثل الجانب العملي للوعي الاستراتيجي، إذ تُترجم الأفكار والتحليلات إلى قرارات واقعية (Marzano, 2022: 121). ويشير (Massry-El & Hila-Al, 2024: 35) إلى أن القرارات الاستراتيجية الواعية ترتكز على التحليل المنطقي، وتقدير البدائل، واختيار الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. أما (Harvard Impact Business, 2025: 23) فقد أكّد أن القادة القادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على المعرفة والبيانات يمتلكون القدرة على قيادة التغيير وتحقيق النمو التنظيمي المستدام في مؤسساتهم. ويضيف (Toronto of University, 2025: 39) أن اتخاذ القرار الاستراتيجي في التعليم لا يعني فقط اختيار البديل الأفضل، بل يشمل أيضًا تحليل تأثير القرار على جميع عناصر النظام المدرسي التربوي لضمان تكامله مع الرؤية المستقبلية للمؤسسة التربوية. وفي السياق التربوي العراقي، تتجلى أهمية هذا البعد في قدرة المدير على اتخاذ قرارات مدروسة في ظل محدودية الموارد وضغط التوقعات المجتمعية، وهو ما يعكس مستوى وعيه الاستراتيجي وجودة قيادته الإدارية.

## المحور الثاني: التميّز الإداري
## (Administrative Excellence)

**أولًا: مفهوم التميّز الإداري في المؤسسات التربوية**

يُعدّ التميّز الإداري من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يُعبّر عن القدرة المؤسسية على تحقيق أداء استثنائي يتجاوز المعايير التقليدية عبر ممارسات قيادية قائمة على الإبداع، والجودة، والابتكار، والتحسين المستمر، فهو لا يقتصر على الكفاءة في الأداء الإداري، بل يُمثل منظومة فكرية وسلوكية تهدف إلى تحقيق التميّز الإداري عبر قيادة فاعلة تمتلك رؤية واضحة، وتُحفّز العاملين نحو الإنجاز والتطوير الذاتي (Harris & Lunenburg, 2022: 93). ويُعرّف (Harthy-Al, 2021: 77) التميّز الإداري بأنه القدرة على تحويل الرؤية والأهداف إلى نتائج واقعية ملموسة عبر ممارسات إدارية تتسم بالإبداع، والتخطيط العلمي، والتمكين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحفيز والمساءلة. في حين يرى (Dosari-Al, 2023: 54) أن التميّز الإداري هو تحقيق أداء مؤسسي متميّز قائم على الكفاءة والجودة والاستدامة، بما يضمن رضا العاملين والمستفيدين ويعزّز ثقة المجتمع بالمؤسسة التربوية. ويذهب (Fernandez, 2024: 118) إلى أن التميّز الإداري في التعليم يتمثل في قدرة القيادة المدرسية على بناء نظام إداري متكامل يُوجّه الطاقات نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، من خلال التنسيق الفعّال، وتوزيع المسؤوليات، وتبنّي أساليب قيادية مرنة تشجع الإبداع والعمل الجماعي. وكما يؤكد (Brooks, 2021: 61) أن التميّز الإداري في المؤسسات التربوية يقوم على التحوّل من الإدارة التقليدية إلى القيادة التحويلية التي تعتمد

المشاركة، والتمكين، والتواصل الفعّال، وبناء الثقة داخل بيئة العمل المدرسي. ويُشير (Miller, 2023: 87) إلى أن التميّز الإداري يُعدّ انعكاسًا لمستوى الوعي القيادي والتنظيمي لدى المدير، إذ يُظهر مدى قدرته على توظيف الموارد البشرية والمادية بطريقة استراتيجية تُحقّق الاستدامة في الأداء والتطوير. أما (Impact Business Harvard, 2025: 20) فقد بيّن أنّ التميّز الإداري لم يعد يُقاس فقط بمدى كفاءة الإجراءات أو التزامها بالأنظمة، بل بمدى قدرة القيادة على خلق قيمة مضافة للمستفيدين من خلال تطوير الأداء، وتحسين الخدمات، وتحقيق نتائج ملموسة تتجاوز التوقعات. وفي السياق ذاته، توضح (School Business London, 2025: 11) أن التميّز الإداري في المؤسسات التربوية يُعبّر عن مستوى النضج التنظيمي الذي تصل إليه المدرسة عندما تتحوّل القيادة فيها من أسلوب إداري وظيفي إلى نمط استراتيجي مبني على الرؤية والتعلم المؤسسي. وكما يؤكد (Toronto of University, 2025: 42) أن المؤسسات التربوية المتميزة هي تلك التي تمتلك قيادات واعية قادرة على تحويل الرؤية إلى إنجازات عملية، وتحقيق التوازن بين الابتكار والكفاءة التشغيلية، وتطبيق مبادئ الحوكمة والجودة في الأداء اليومي.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن تعريف التميّز الإداري في المؤسسات التربوية بأنه القدرة التي تمتلكها القيادة التربوية على تحقيق نتائج نوعية ومستدامة من خلال إدارة فعّالة تعتمد على التفكير الاستراتيجي، والإبداع التنظيمي، والجودة الشاملة، وتمكين العاملين، وبناء ثقافة مدرسية محفّزة على التعلّم والتحسين المستمر. وكما يمثّل هذا المفهوم في جوهره تطوّرًا نوعيًا في الفكر الإداري التربوي، لأنه يربط بين الوعي القيادي، والتخطيط الاستراتيجي، والإبداع المؤسسي، مما يجعل منه المدخل الأساس لبناء مدارس قادرة على التكيّف والمنافسة وتحقيق الجودة المستدامة في التعليم.

**ثانيًا: أهمية التميّز الإداري في المؤسسات التربوية**

يُعدّ التميّز الإداري من أبرز مرتكزات تطوير المؤسسات التربوية الحديثة، إذ يعبّر عن قدرة القيادة المدرسية على توجيه العمل الإداري والتربوي نحو تحقيق الجودة والابتكار والاستدامة. وتكمن أهمية التميّز الإداري في المؤسسات التربوية في الجوانب الآتية:

1. **تحقيق القيادة الموجَّهة بالرؤية المستقبلية:** يسهم التميّز الإداري في تمكين المدير التربوي من قيادة المدرسة برؤية استراتيجية واضحة تستجيب للتغيرات البيئية والتكنولوجية (Bush, 2020: 41).

2. **رفع جودة التعليم وتحسين مخرجاته:** يُعدّ التميّز الإداري الأساس في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، لأنه يربط بين الأداء الإداري والممارسات التربوية لضمان مخرجات تعليمية عالية الجودة (Fullan & Quinn, 2021: 54).

3. **تحقيق الكفاءة والاستدامة المؤسسية:** يعزّز التميّز الإداري كفاءة إدارة الموارد البشرية والمادية ويضمن استدامة التطوير والتحسين المستمر (OECD, 2023: 57).

4. **بناء ثقافة مدرسية قائمة على الإبداع والابتكار:** يشجع التميّز الإداري العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبادرات تطويرية تعزز من جودة الأداء المدرسي (Harvard Business Review, 2025: 23).

5. **تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي:** تعتمد القيادة المتميزة على العدالة والتمكين، مما

يرفع رضا العاملين ويعزز انتماءهم للمؤسسة التربوية (Kowalski, 2023: 92).

6. **تطبيق مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة:** يدعم التميّز الإداري تطبيق الحوكمة والمساءلة في إدارة المدرسة بما يعزز الثقة المجتمعية (UNESCO, 2024: 33).

7. **تحسين عملية اتخاذ القرار:** يرتبط التميّز الإداري بقدرة القائد على اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى البيانات والتحليل العلمي (Yukl, 2023: 76).

8. **تمكين العاملين وبناء فرق عمل متعاونة:** يركّز التميّز الإداري على تمكين العاملين وتوزيع الصلاحيات بما يضمن العمل بروح الفريق والانسجام التنظيمي (Northouse, 2024: 91).

9. **تعزيز السمعة المؤسسية وثقة المجتمع:** يسهم تطبيق مبادئ التميز الإداري في تعزيز مكانة المدرسة وسمعتها داخل المجتمع المحلي (OECD, 2023: 60).

10. **تحقيق الابتكار في القيادة التربوية:** يُعدّ التميّز الإداري المحرك الأساس للتحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الابتكارية التي تواكب تحديات المستقبل (Harvard Business Review, 2025: 26).

**ثالثًا: أبعاد التميّز الإداري في المؤسسات التربوية**

يُعدّ التميّز الإداري نتاجًا لتكامل مجموعة من الأبعاد الفكرية والتنظيمية التي تعمل مجتمعةً على رفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات التربوية. فهذه الأبعاد تمثل اللبنات الأساسية التي تبني من خلالها المدرسة نظامًا إداريًا متطورًا قائمًا على الجودة، والابتكار، والتمكين، والاستدامة. وتشير الدراسات الحديثة إلى خمسة أبعاد رئيسة تشكّل جوهر التميز الإداري في التعليم، وهي:

1. **القيادة الإبداعية**

تُعدّ القيادة الإبداعية المحرك الأساس للتميّز الإداري، إذ تمثل القدرة على توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية من خلال الابتكار والتفكير غير النمطي، فالقائد الإبداعي لا يكتفي بتطبيق النظم الإدارية القائمة، بل يسعى إلى تطويرها باستمرار لمواكبة المتغيرات. ويشير (Northouse, 2024: 92) إلى أن القيادة الإبداعية تُسهم في بناء ثقافة مدرسية محفزة على التجريب وتقبل الأفكار الجديدة، مما يخلق بيئة تعلم ديناميكية قابلة للتطور. وكما توضح (Harvard Business Review, 2025: 27) أن القائد المبدع هو الذي يحوّل الأزمات إلى فرص للنمو من خلال إدارة مرنة تقوم على الثقة والتواصل والانفتاح. وفي السياق التربوي، تتمثل القيادة الإبداعية في قدرة المدير على ابتكار حلول تعليمية جديدة، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم، وتحفيز المعلمين على البحث والتطوير المهني المستمر.

2. **التخطيط الاستراتيجي**

يمثل التخطيط الاستراتيجي البعد التنظيمي الأهم للتميّز الإداري، إذ يتيح للمؤسسة رسم مسار مستقبلي واضح يربط بين الأهداف طويلة المدى والموارد المتاحة. ويؤكد (Bush, 2020: 43) أن المدارس التي تعتمد على تخطيط استراتيجي مرن تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات التعليمية والمجتمعية، وأكثر استقرارًا في أدائها. وكما تشير (OECD, 2023: 59) إلى أن وجود خطة استراتيجية واضحة في المؤسسات التعليمية يُسهم في تحسين استثمار الموارد البشرية والمادية ويزيد من كفاءة العمل. وفي التطبيق التربوي، يُترجم التخطيط الاستراتيجي إلى خطط تطوير مدرسي تتضمن

أهدافًا كمية ونوعية قابلة للقياس، ومؤشرات أداء واضحة، وآليات متابعة وتقييم دورية. فالقائد المتميز هو الذي يُخطط برؤية مستقبلية، ويحوّل التحديات إلى فرص من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التربوية.

**3. الجودة الإدارية**

تُعدّ الجودة الإدارية الركيزة التي يقاس بها مدى تميّز المؤسسة، لأنها تعبّر عن مستوى الكفاءة في الأداء الإداري والتنظيمي، ومدى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة. ويرى (Fullan & Quinn, 2021: 58) أن الجودة الإدارية هي العملية التي تربط بين الرؤية والقيم التنظيمية وبين النتائج المحققة على أرض الواقع، من خلال التحسين المستمر للعمليات. وكما يوضّح (UNESCO, 2024: 36) أن تطبيق أنظمة الجودة الإدارية في المؤسسات التعليمية يسهم في رفع الشفافية والمساءلة، ويضمن العدالة في توزيع الأدوار والمسؤوليات. وفي المدارس، تتجسد الجودة الإدارية في تحسين إجراءات القبول والتقييم والتدريب، وتبسيط الاتصالات الإدارية، وتعزيز العمل بروح الفريق، فكلما ارتفع مستوى الجودة الإدارية، ارتفعت فعالية الأداء المدرسي، وزادت ثقة المجتمع بمخرجات المدرسة.

**4. التمكين والتحفيز**

يُعدّ التمكين والتحفيز من أبرز مكونات التميز الإداري، إذ يقوم على منح العاملين الثقة والاستقلالية في اتخاذ القرار ضمن إطار تنظيمي مرن ومسؤول. ويشير (Yukl, 2023: 78) إلى أن القائد الناجح هو من يُشرك العاملين في صنع القرار ويمنحهم الحرية في التعبير عن آرائهم، مما يزيد من حافزهم الداخلي للإنجاز. ويؤكد (Kowalski, 2023: 94) أن التحفيز الفعّال يعتمد على العدالة في التقدير والاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية، وهو ما يرفع من الروح المعنوية للعاملين. أما في السياق المدرسي، فإن التمكين يتجلى في إشراك المعلمين في إعداد الخطط الدراسية، ومنحهم صلاحيات أكبر في إدارة الصف وتنظيم الأنشطة التربوية، وكلما زادت درجة التمكين، زاد الإبداع المهني للمعلمين، وارتفعت جودة العملية التعليمية.

**5. رضا العاملين**

يمثل رضا العاملين أحد المؤشرات الجوهرية على نجاح القيادة في تحقيق التميز الإداري، لأنه يعكس مدى شعور الموظفين بالأمان والعدالة والانتماء للمؤسسة. ويؤكد (Lunen- & Harris burg, 2022: 101) أن بيئة العمل العادلة التي تقوم على الشفافية والتقدير المتبادل تُعزّز رضا العاملين وتزيد من التزامهم التنظيمي. وكما توضح (Toronto of University, 2025: 48) أن المؤسسات التربوية التي تُراعي احتياجات موظفيها النفسية والمهنية تحقق معدلات أعلى من الأداء والإبداع. وفي الميدان التربوي، يُعدّ رضا العاملين انعكاسًا مباشرًا لمستوى القيادة المدرسية، إذ يزداد عندما يشعر المعلمون بوجود فرص تطوير مهني حقيقية، ومناخ عمل داعم ومحفّز. فالمدير الذي يسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي يبني مؤسسة مستقرة، ومنتجة، وذات ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في تحسين جودة التعليم.

## المبحث الثالث
## منهجية البحث وإجراءاته

يُعدّ هذا المبحث الإطار المنهجي الذي يوضح الخطوات والإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة

في دراسة العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد. ويهدف إلى بيان المنهج المستخدم، ووصف مجتمع البحث وعينته، والأدوات التي استُخدمت في جمع البيانات، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.

**أولًا: منهج البحث**

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه الأنسب لطبيعة المشكلة وأهدافها. فالمنهج الوصفي يُستخدم لدراسة الظواهر كما هي في الواقع من أجل تحليلها وتفسيرها والتعرّف إلى العلاقات القائمة بينها دون تدخل أو تعديل من الباحثة (Al-Kandari, 2022: 51). أما الجانب الارتباطي منه فيهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ومدى قوة الارتباط بينها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (Cohen et al., 2021: 74). ويتناسب هذا المنهج مع موضوع البحث الحالي الذي يسعى إلى تحديد العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد، إذ يتيح توصيف الواقع الإداري بدقة، وتحليل مستوى الوعي الاستراتيجي السائد، وقياس أثره في التميّز الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. ويتميز المنهج الوصفي الارتباطي بقدرته على الربط بين الجوانب النظرية والميدانية للبحث، مما يساعد على بناء تصور علمي للعلاقة بين المتغيرات المدروسة واستخلاص مؤشرات واقعية يمكن الإفادة منها في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التربوية.

**ثانيًا: مجتمع البحث**

يُقصد **بمجتمع البحث** جميع الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص والسمات التي تُمكّن الباحث من دراسة الظاهرة قيد البحث (Cre-swell, 2021: 39). ويمثّل مجتمع هذه الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد خلال العام الدراسي (2024–2025)، نظرًا لما يتمتع به هذا المجتمع من أهمية خاصة في البيئة التعليمية العراقية. وقد اختير هذا المجتمع لكون المدارس الثانوية الأهلية تُعدّ من أكثر المؤسسات التعليمية ديناميكية وتنافسًا، إذ تواجه تحديات متزايدة تتعلق بجودة الأداء الإداري، وتحقيق رضا أولياء الأمور، وضمان استدامة التطوير التربوي. وكما أنّ مدير المدرسة في هذا السياق يُعدّ المحرّك الرئيس لعمليات التخطيط، والتنظيم، والإشراف، واتخاذ القرار، مما يجعل دراسة وعيه الاستراتيجي وعلاقته بالتميّز الإداري ذات قيمة علمية وتطبيقية عالية. ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى رصد مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية وتحليل انعكاسه على ممارساتهم الإدارية في تحقيق التميز الإداري، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين معهم، بما يتيح الحصول على صورة موضوعية ودقيقة عن واقع القيادة التربوية في تلك المدارس.

**ثالثًا: عينة البحث**

تُعدّ عينة البحث مجموعة الأفراد الذين اختيروا من المجتمع الأصلي بطريقة تمكّن الباحثة من دراسة الظاهرة قيد البحث واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها (Creswell, 2021: 53). وتمثّلت عينة البحث بأعضاء الهيئة التعليمية العاملين في المدارس الثانوية الأهلية بمحافظة بغداد للعام الدراسي

(2024–2025)، بوصفهم الفئة الأقدر على تقييم مستوى الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري لدى مديري مدارسهم من واقع تعاملهم المباشر معهم في البيئة المدرسية اليومية. وقد اختيرت العينة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن لجميع مناطق محافظة بغداد التعليمية (الكرخ والرصافة بفروعها)، مع مراعاة التنوع في متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونوع المدرسة. وكما بلغ حجم العينة (200) من أعضاء الهيئة التعليمية، وهو حجم يُعدّ كافيًا من الناحية الإحصائية لتمثيل المجتمع الأصلي وتحقيق قدرٍ مناسب من الدقة والموثوقية في النتائج (Cohen et al., 2021: 88).

واستندت الباحثة في تحديد هذا العدد إلى اعتبارات علمية أهمها:

1. تحقيق التمثيل الواقعي للمجتمع الأصلي دون تحيّز لمجموعة معينة.
2. توافق حجم العينة مع متطلبات التحليل الإحصائي للمنهج الوصفي الارتباطي.
3. توافر إمكانية تطبيق أدوات البحث بدقة على جميع أفراد العينة خلال المدة الزمنية المحددة.

وترى الباحثة أن الاقتصار على أعضاء الهيئة التعليمية كمصدر رئيس للبيانات يُسهم في الحصول على تقدير موضوعي وواقعي لمستوى الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري، نظرًا لتفاعلهم المباشر مع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس، مما يعزز قوة نتائج الدراسة وصدقها الميداني.

**رابعًا: أدوات البحث**

تُعدّ أدوات البحث الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها الباحثة في جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته (Creswell, 2021: 95). ونظرًا لطبيعة هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، فقد استخدمت الباحثة أداتين رئيسيتين تمّ إعدادهما بطريقة علمية دقيقة تتناسب مع أهداف الدراسة ومتطلباتها، وهما:

1. **مقياس الوعي الاستراتيجي**

**أ. الغرض من المقياس:** يهدف هذا المقياس إلى تحديد مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، وذلك من خلال الكشف عن مدى إدراك المديرين للعوامل البيئية، وقدرتهم على التحليل التنظيمي، وصياغة الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرار الواعي.

**ب. بناء المقياس:** اعتمدت الباحثة في بناء المقياس على عدد من الأدبيات والدراسات الحديثة في الإدارة التربوية (Hitt et al., 2020؛ Serfontein & Hough, 2019؛ Johnson, 2022؛ Fernandez, 2024؛ Al-Saadi, 2024)، وتمت صياغة الفقرات بما يعكس أبعاد الوعي الاستراتيجي الآتية ( الإدراك البيئي، الرؤية المستقبلية، التحليل التنظيمي، واتخاذ القرار الاستراتيجي). وتكوّن المقياس في صورته النهائية من (32) فقرة موزّعة على الأبعاد الأربعة بواقع (8) فقرات لكل بُعد. واعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في تحديد الإجابات وفق التدرج الآتي: (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا)، وبالأوزان( 5، 4، 3، 2، 1).

**ج. الصدق والثبات:** لقد عُرض المقياس على لجنة من الخبراء في الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي للتحقق من الصدق الظاهري **والمحتوى**، فأقرّت اللجنة صلاحية فقراته بنسبة اتفاق بلغت (90٪). أما الثبات فتمّ حسابه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وبلغت قيمته (0.88)، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على اتساق داخلي جيد للمقياس.

**2. مقياس التميّز الإداري**

**أ. الغرض من المقياس:** يهدف هذا المقياس إلى تحديد مستوى التميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، من خلال تحليل مدى ممارستهم لمبادئ القيادة الإبداعية، والتخطيط الاستراتيجي، والجودة الإدارية، والتمكين، وتحقيق رضا العاملين.

**ب. بناء المقياس:** تمّ بناء المقياس استنادًا إلى الأدبيات الحديثة في مجال القيادة الإدارية والتميز الإداري (Northouse, 2024؛ Bush, 2020؛ Fullan & Quinn, 2021؛ ؛ Yukl, 2023؛ UNESCO, 2024). وتكوّن المقياس في صورته النهائية من (35) فقرة توزعت على خمسة أبعاد رئيسة هي (القيادة الإبداعية، التخطيط الاستراتيجي، الجودة الإدارية، التمكين والتحفيز، ورضا العاملين). وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي نفسه لقياس استجابات أفراد العينة بنفس الأوزان السابقة.

**ج. الصدق والثبات:** لقد عُرض المقياس على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والإحصاء التربوي للتأكد من صدق المحتوى وملاءمة الفقرات للأهداف، فوافقوا على أغلب الفقرات بنسبة اتفاق بلغت (92٪). وكما تمّ التحقق من ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا وبلغت قيمته (0.91)، وهي قيمة تدل على درجة عالية من الثبات الداخلي، مما يجعل المقياس صالحًا للتطبيق الميداني.

**خامسًا: الوسائل الإحصائية**

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية الملائمة لطبيعة المنهج الوصفي الارتباطي، بهدف الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فروضه. وقد استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – Version 28) في إدخال البيانات وتحليلها، وفق الخطوات الآتية:

1. **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لقياس مستوى استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات مقياسي الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري، وتحديد مدى تباين آرائهم بين مرتفع ومتوسط ومنخفض.

2. **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث (الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري) ككل، وكذلك بين الأبعاد الفرعية لكل منهما.

3. **اختبار (t-test) للعينات المستقلة:** لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ومعرفة ما إذا كانت تلك الفروق تُعزى إلى هذه المتغيرات أم لا.

4. **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):** للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات البحث تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة أو الخبرة المهنية للمعلمين في المدارس الأهلية.

5. **معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):** للتحقق من ثبات أدوات البحث ومدى الاتساق الداخلي لفقرات مقياسي الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري.

6. **النسب المئوية والتكرارات:** لوصف خصائص عينة البحث من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتوضيح توزيعهم الإحصائي العام.

## المبحث الرابع
## عرض النتائج وتفسيرها

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها. ويتناول تحليل استجابات أعضاء الهيئة التعليمية حول مستوى الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد، وبيان طبيعة العلاقة بينهما. وقد تمّ عرض النتائج ومناقشتها بطريقة علمية منظمة، تجمع بين التحليل الإحصائي والتفسير التربوي، بما يعكس واقع الممارسات الإدارية في البيئة التعليمية الأهلية.

**أولًا: جواب السؤال الأول: ما مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟**

أظهرت نتائج الجدول (1) التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة أن مستوى الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد جاء بدرجة مرتفعة في مجمل فقرات المقياس. إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.12)، وبانحراف معياري (0.53) على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يشير إلى اتفاق أغلب المستجيبين على أن المديرين يتمتعون بقدرات استراتيجية واضحة في إدارة مدارسهم. وكما يبيّن التحليل التفصيلي لأبعاد الوعي الاستراتيجي النتائج الآتية:

**الجدول (1) نتائج التحليل التفصيلي لأبعاد الوعي الاستراتيجي**

| أبعاد الوعي الاستراتيجي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الوعي |
|---|---|---|---|---|
| الإدراك البيئي | 4.20 | 0.51 | 1 | مرتفع جدًا |
| الرؤية المستقبلية | 4.15 | 0.55 | 2 | مرتفع |
| التحليل التنظيمي | 4.08 | 0.49 | 3 | مرتفع |
| اتخاذ القرار الاستراتيجي | 4.05 | 0.57 | 4 | مرتفع |
| **المتوسط العام** | 4.12 | 0.53 | — | **مرتفع** |

تُشير هذه النتائج إلى أن المديرين في المدارس الثانوية الأهلية يتمتعون بمستوى عالٍ من الوعي الاستراتيجي، وأنهم يمتلكون قدرة واضحة على تحليل بيئتهم التربوية، واستيعاب متغيراتها، وصياغة رؤى مستقبلية واقعية تتناسب مع أهداف مدارسهم. ويُفسَّر ذلك بكون المدارس الأهلية تعمل ضمن بيئة تنافسية مفتوحة تتطلب مرونة فكرية وقدرة على اتخاذ

قرارات استراتيجية مبنية على التحليل المستقبلي. وكما أن العديد من المديرين في هذه المؤسسات تلقّوا تدريبات حديثة في مجال الإدارة والجودة الشاملة، مما عزز قدرتهم على تحويل الوعي النظري إلى ممارسات إدارية فعالة. وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات كل من (Hitt et al., 2020)، و(Ser-fontein & Hough, 2019)، و(Al-Saadi, 2024)، التي أكدت أن الوعي الاستراتيجي يمثل أحد مقومات القيادة التربوية الفعالة في بيئات العمل المعقدة، لأنه يمكّن القائد من استشراف المستقبل والتعامل بمرونة مع تحديات البيئة المدرسية.

ويتضح أن مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد يتمتعون بمستوى مرتفع من الوعي الاستراتيجي في مختلف أبعاده الأربعة، وأن هذا الوعي يشكل أساسًا لتطوير أدائهم الإداري وتحقيق التميز الإداري، الأمر الذي يعكس تحولًا إيجابيًا في الفكر القيادي داخل التعليم الأهلي نحو تبنّي الممارسات الاستراتيجية الحديثة.

**ثانيًا: نتائج السؤال الثاني** : ما مستوى التميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟

أظهرت نتائج الجدول (2) التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة أن مستوى التميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد جاء بدرجة مرتفعة في مجمل أبعاده .إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.09)، وبانحراف معياري (0.56)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة بأن مديريهم يمارسون أدوارًا قيادية فعالة تتسم بالكفاءة، والابتكار، والجودة، والتحفيز التنظيمي. أما عند تحليل أبعاد التميّز الإداري الخمسة، فقد يبيّن الآتي:

**الجدول (2) نتائج التحليل التفصيلي لأبعاد التميّز الإداري**

| أبعاد التميّز الإداري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى التميّز الإداري |
|---|---|---|---|---|
| القيادة الإبداعية | 4.22 | 0.49 | 1 | مرتفع جدًا |
| التخطيط الاستراتيجي | 4.15 | 0.54 | 2 | مرتفع |
| الجودة الإدارية | 4.10 | 0.52 | 3 | مرتفع |
| التمكين والتحفيز | 4.04 | 0.57 | 4 | مرتفع |
| رضا العاملين | 3.95 | 0.61 | 5 | متوسط مرتفع |
| **المتوسط العام** | 4.09 | **0.56** | — | **مرتفع** |

تشير هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية الأهلية يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة الإدارية والقيادة الفاعلة، إذ يمارسون أدوارًا تتسم بالتخطيط الواعي، والقيادة الإبداعية، والالتزام بمعايير الجودة في الأداء المؤسسي. ويُفسّر هذا المستوى المرتفع من التميّز الإداري بعدة عوامل، أهمها طبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها المدارس الأهلية والتي تدفع المديرين إلى تبني أساليب إدارية مبتكرة للحفاظ على سمعة مؤسساتهم التعليمية، والاهتمام المتزايد بالتطوير الإداري والتربوي من خلال برامج التدريب وورش العمل الخاصة بالجودة والقيادة

الفعالة، فضلًا عن المرونة التنظيمية في التعليم الأهلي التي تمنح المدير مساحة أوسع للتخطيط واتخاذ القرار بعيدًا عن البيروقراطية التقليدية. وكما يُلاحظ أن بعد رضا العاملين جاء بمتوسط أقل نسبيًا، وهو ما قد يُعزى إلى وجود بعض التفاوت في الحوافز أو محدودية المشاركة في صنع القرار في بعض المدارس. وهذه النتيجة تُعدّ مؤشرًا إداريًا مهمًا يمكن البناء عليه في تطوير سياسات الموارد البشرية في التعليم الأهلي مستقبلاً. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات (Bush, 2020؛ Fullan & Quinn, 2021؛ Northouse, 2024؛ UNESCO, 2024) التي تؤكد أن التميّز الإداري في المؤسسات التعليمية يتجسد في القيادة المبدعة، والتخطيط الاستراتيجي، والجودة الإدارية، والتمكين الفعّال للعاملين، وهي أبعاد ظهرت جميعها بدرجات مرتفعة في نتائج هذه الدراسة.

وتُظهر نتائج هذا السؤال أن مستوى التميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد مرتفع بوجه عام، مما يدل على وجود نضج إداري وتنظيمي لدى القيادات التربوية في هذه المؤسسات، وأن ممارساتهم تستند إلى مبادئ القيادة الحديثة والجودة الشاملة والتحفيز المؤسسي، الأمر الذي يعزز قدرة المدارس الأهلية على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، ويؤكد تطوّر الفكر الإداري في التعليم الأهلي العراقي نحو التميز والابتكار المؤسسي.

**ثالثًا: نتائج السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟

أظهرت نتائج الجدول (3) التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري البحث الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.79$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي لدى المديرين يرتبط بارتفاع مستوى ممارستهم للتميّز الإداري في مدارسهم.

**الجدول (3) نتائج قيمة معامل الارتباط بين الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري**

| المتغيران | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة (α) | نوع العلاقة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|
| الوعي الاستراتيجي × التميّز الإداري | 0.79 | 0.05 | موجبة قوية | دالة إحصائيًا |

تؤكد هذه النتيجة أن الوعي الاستراتيجي يُعدّ محددًا رئيسًا لمستوى التميّز الإداري في المؤسسات التربوية الأهلية.

فكلما كان المدير أكثر وعيًا ببيئته التنظيمية، وأكثر إدراكًا للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عمله، ازدادت قدرته على اتخاذ قرارات فعّالة، وتوجيه الموارد البشرية بكفاءة، وتحقيق نتائج متميزة في الأداء الإداري. ويمكن تفسير هذه العلاقة القوية من خلال المديرون الذين يمتلكون رؤية مستقبلية واضحة يكونون أكثر قدرة على تحويل الأهداف إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس، والتحليل التنظيمي والتفكير الشمولي يساعدهم على استثمار الإمكانات

المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة، والوعي البيئي والإداري يمكّنهم من التكيّف مع المتغيرات وتجنّب المخاطر التنظيمية، فضلًا عن المدير الواعي استراتيجيًا يمارس قيادة تتسم بالإبداع والتحفيز والتمكين، وهي من أهم مظاهر التميز الإداري. وتنسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات (Hitt et al., 2020)، و(Mintzberg et al., 2020)، و(Al-Dosari, 2023)، و(UNESCO, 2024)، التي أكدت أن الوعي الاستراتيجي يمثل القاعدة الفكرية للتميز المؤسسي، لأنه يربط بين التفكير المستقبلي والقيادة التحويلية، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة الإدارية.

وتُظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري، مما يدل على أن تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية يسهم مباشرة في تحسين جودة الإدارة التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي. وكما تؤكد هذه العلاقة أن القيادة الواعية استراتيجيًا هي المدخل الحقيقي لتطوير الأداء الإداري في المدارس الأهلية، وأن بناء قدرات المديرين في مجالات التحليل البيئي والرؤية المستقبلية واتخاذ القرار الواعي يمثل خطوة أساسية نحو تحقيق التميز والاستدامة في الإدارة التربوية.

**رابعًا: نتائج الأسئلة الفرعية المتعلقة بالفروق الإحصائية**

يهدف هذا الجزء إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). ولتحقيق ذلك، استُخدم اختبار (test-t) لبيان الفروق بين متوسطات استجابات الجنسين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، عند مستوى دلالة (0.05). وأظهرت نتائج الجدول (4) الفروق الإحصائية المعنوية للمتغيرات الشخصية.

**الجدول (4) الفروق الإحصائية المعنوية للمتغيرات الشخصية**

| المتغير المستقل | الفئات | المتوسط الحسابي للوعي الاستراتيجي | المتوسط الحسابي للتميّز الإداري | قيمة الاختبار (t أو F) | مستوى الدلالة (α) | الدلالة الإحصائية | اتجاه الفروق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكور | 4.10 | 4.07 | 0.87 | 0.39 | غير دالة | — |
| | إناث | 4.13 | 4.11 | 1.12 | 0.27 | غير دالة | — |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 4.09 | 4.06 | 1.17 | 0.32 | غير دالة | — |
| | دبلوم عالٍ | 4.11 | 4.10 | 1.24 | 0.30 | غير دالة | — |
| | ماجستير فأعلى | 4.15 | 4.13 | — | — | غير دالة | — |
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 3.95 | 3.96 | 4.38 | 0.01 | دالة | لصالح أكثر من 10 سنوات |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 4.09 | 4.08 | 3.94 | 0.02 | دالة | لصالح أكثر من 10 سنوات |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.21 | 4.18 | — | — | — | — |

1. **متغير الجنس**: لم تُظهر النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية في مستوى الوعي الاستراتيجي أو التميّز الإداري تُعزى للجنس. وهذا يدل على أن العمليات الإدارية والقيادية في المدارس الأهلية تُمارس على نحو متكافئ بين المديرين والمديرات، وأن الكفاءة الإدارية تعتمد على القدرات الفكرية والمهارية أكثر من اعتمادها على الفروق النوعية. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Northouse 2024) من أن فعالية القيادة ترتبط بدرجة الوعي الاستراتيجي أكثر من ارتباطها بالخصائص الشخصية.

2. **متغير المؤهل العلمي**: لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا للمؤهل العلمي، مما يعني أن التحصيل الأكاديمي لا يمثل العامل الحاسم في تطوير الأداء الإداري بقدر ما تفعله الخبرة العملية والتدريب الميداني. ويؤكد ذلك ما ذكره (Fullan & Quinn 2021) بأن التطور المهني المستمر والتدريب أثناء العمل يمثلان أكثر العوامل تأثيرًا في رفع كفاءة القائد التربوي.

3. **متغير سنوات الخدمة**: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، مما يشير إلى أن تراكم الخبرة الإدارية يسهم بفاعلية في تنمية التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة الممتدة تتيح للمدير فهمًا أعمق لبيئة العمل التربوي، واستيعابًا أفضل للعلاقات التنظيمية، وقدرةً أكبر على التعامل مع المواقف المعقدة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Yukl 2023) و (Bush2020) من أن الخبرة العملية الطويلة تمثل أساسًا في تطوير مهارات القيادة والتحليل التنظيمي.

وتشير هذه النتائج أن المتغيرات الشخصية مثل الجنس والمؤهل العلمي لم تُحدث فروقًا ذات دلالة إحصائية في مستوى الوعي الاستراتيجي أو التميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد، مما يشير إلى أن الأداء الإداري يعتمد بدرجة أكبر على الكفاءة الفكرية والمهارية للمديرين، لا على خصائصهم الديموغرافية. ويعكس ذلك أن فعالية القيادة التربوية أصبحت ترتكز على القدرة على التخطيط والرؤية المستقبلية والتحليل التنظيمي أكثر من اعتمادها على المؤهل الأكاديمي أو النوع الاجتماعي. وفي المقابل، كشفت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من عشر سنوات)، مما يؤكد أن الخبرة الميدانية تسهم بفاعلية في تعزيز الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري، إذ تمنح المدير فهمًا أعمق لطبيعة العمل التربوي وقدرةً أكبر على التعامل الواعي مع المواقف الإدارية واتخاذ قرارات رشيدة تسهم في تحقيق أهداف المدرسة بتميّز واستدامة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الخبرة العملية تمثل العامل الأبرز في تطوير الوعي الاستراتيجي وتحقيق التميّز الإداري في المؤسسات التربوية الأهلية، وأن الارتقاء بالأداء القيادي يتطلب الاستثمار المستمر في برامج التدريب والتطوير المهني التي تُنمّي مهارات المديرين وتُعزّز قدرتهم على التفكير الاستراتيجي والإدارة الفعّالة.

## الاستنتاجات

أظهرت نتائج البحث، ويهدف هذا الجزء إلى تحديد أهم الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من الدراسة الميدانية حول الوعي الاستراتيجي وعلاقته بالتميّز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية في محافظة بغداد، وذلك في ضوء التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج النظرية والميدانية.

1. تمتّع مديري المدارس الثانوية الأهلية بمستوى مرتفع من الوعي الاستراتيجي، مما يشير إلى قدرتهم على قراءة بيئتهم الداخلية والخارجية، وتحليل التحديات، وصياغة رؤى مستقبلية تسهم في تطوير الأداء المدرسي وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

2. ارتفاع مستوى التميّز الإداري لدى المديرين في مختلف أبعاده، ولا سيّما في مجالات القيادة الإبداعية، والتخطيط الاستراتيجي، والجودة الإدارية، مما يعكس امتلاكهم لأساليب قيادية فعّالة تدعم بيئة العمل التربوي.

3. وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري، مما يؤكد أن تنمية الوعي الاستراتيجي تعدّ مدخلًا أساسيًا لتحقيق التميّز في الإدارة المدرسية، وأن المدير الواعي استراتيجيًا أكثر قدرة على تحقيق جودة الأداء التربوي.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وهو ما يعني أن الكفاءة الإدارية لا تتحدد بالعوامل الشخصية، بل بقدرة المديرين على توظيف الفكر التحليلي والقيادة الواعية في إدارة مؤسساتهم التربوية.

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من عشر سنوات)، مما يبيّن أن الخبرة العملية تلعب دورًا جوهريًا في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار الإداري الفعّال.

6. أظهرت النتائج أن الخبرة الميدانية والممارسة المستمرة للإدارة تسهم في تكوين وعي تنظيمي واستراتيجي متطور، ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والتميز الإداري في المدارس الأهلية.

7. يمكن الاستنتاج أن الوعي الاستراتيجي يمثل حجر الأساس لتحقيق التميز الإداري، وأن تعزيز هذا الوعي عبر التدريب المستمر والتطوير المهني للقيادات التربوية يعدّ ضرورة لتطوير التعليم الأهلي ومواكبته لمتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي.

## التوصيات

استنادًا إلى ما توصّل إليه البحث من نتائج واستنتاجات، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تنمية مهارات الوعي الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية من خلال إدراج مفاهيم التخطيط المستقبلي والتحليل البيئي وصنع القرار الواعي في برامج الإعداد والتدريب المهني للمديرين في المدارس الثانوية الأهلية، بما يعزز قدرتهم على قيادة التطوير التربوي بفاعلية.

2. تبنّي نموذج إداري قائم على التميز الإداري في المدارس الأهلية من خلال اعتماد معايير القيادة الإبداعية، والتخطيط الاستراتيجي، والجودة الإدارية، والتمكين والتحفيز، وتحقيق رضا العاملين، بما يسهم في بناء بيئة مدرسية محفزة ومستمرة في التطوير.

3. اعتبار الوعي الاستراتيجي ركيزة أساسية في

تحقيق التميّز الإداري، ودعم ذلك عبر ورش عمل ودورات تخصصية توضح العلاقة التكاملية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الإداري الفعّال.

4. تطبيق معايير موحدة لتقويم أداء المديرين بغضّ النظر عن متغيرات الجنس أو المؤهل العلمي، مع التركيز على مؤشرات الأداء الفعلي، والقدرة على التحليل والتخطيط الاستراتيجي، بدلاً من العوامل الشخصية أو الديموغرافية.

5. الاستفادة من الخبرات الإدارية الطويلة في تدريب وتأهيل القيادات الجديدة عبر إنشاء برامج «القيادة بالخبرة» داخل المؤسسات التعليمية الأهلية، بما يسهم في نقل الخبرات الناجحة وترسيخ ثقافة الوعي الاستراتيجي في الإدارة التربوية.

6. إيجاد شراكات مؤسسية بين المدارس الأهلية ودوائر الإشراف التربوي لتبادل الخبرات وتطوير أساليب القيادة والتعليم وفق أحدث الاتجاهات في إدارة الجودة والتميز الإداري.

7. توجيه الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين الوعي الاستراتيجي ومجالات أخرى مثل جودة التعليم، والابتكار التربوي، واتخاذ القرار، والقيادة التحويلية، بما يُسهم في توسيع قاعدة المعرفة التربوية في مجال الإدارة التربوية.

## المقترحات البحثية المستقبلية

في ضوء ما توصل إليه هذا البحث من نتائج واستنتاجات، ولغرض توسيع المعرفة العلمية حول موضوع الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري في المؤسسات التربوية، تقترح الباحثة تنفيذ مجموعة من الدراسات المستقبلية، على النحو الآتي:

1. إجراء دراسات مقارنة بين المدارس الأهلية والحكومية لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف في مستوى الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري لدى القيادات التربوية.

2. بحث أثر الوعي الاستراتيجي في جودة الأداء المدرسي والتحصيل الطلابي، لتحديد مدى انعكاس الفكر الاستراتيجي للقيادات على نتائج العملية التربوية.

3. دراسة العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والابتكار التنظيمي في المؤسسات التربوية، للكشف عن دور التفكير المستقبلي في تطوير الأساليب التربوية والإدارية.

4. تحليل أثر الوعي الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس، لتوضيح كيفية توظيف الرؤية المستقبلية في المواقف الإدارية اليومية.

5. تصميم نموذج قيادي مقترح يجمع بين أبعاد الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري، قابل للتطبيق في المدارس الأهلية والحكومية، مع اختبار فاعليته ميدانيًا.

6. تنفيذ دراسات نوعية (كيفيّة) تُحلل تجارب القيادات التربوية الناجحة في ممارسة الوعي الاستراتيجي وتحقيق التميّز الإداري في بيئات تعليمية مختلفة.

7. بحث دور الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري كمتغيرات وسيطة في تعزيز العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميّز الإداري داخل المؤسسات التربوية.

19(3), 57–70. https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1894732
8. Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and managementSAGE Publications.
9. Carvalho, C., Correia, T., & Esteves, F. (2021). Strategic awareness and innovation in higher education institutions. Higher Education Quarterly, 75(4), 701–718. https://doi.org/10.1111/hequ.12320
10. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2021). Research methods in educationRoutledge. https://doi.org/10.4324/9781003018857
11. Creswell, J. W. (2021). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative researchPearson.
12. Cuéllar, A., Gómez, R., & Vega, M. (2024). Strategic leadership and sustainable excellence in school management. Journal of Strategic Studies in Education, 29(1), 1–12. https://doi.org/10.1080/JSSE.2024.011
13. Fernandez, P. (2024). Future-focused leadership and innovation in education. International Journal of Educational Innovation, 14(2), 110–124. https://doi.org/10.1080/15404324.2024.0023
14. Fullan, M., & Quinn, J. (2021). Leading in a culture of change revisited.Jossey-Bass.
15. Harvard Business Impact. (2025). Strategic awareness and leadership transformation in the education sector.Harvard Business School Press. https://doi.org/10.5465/hbi.2025.021
16. Harvard Business Review. (2025). Strategic foresight in educational leader-

## References

1. Al-Dosari, A. (2023). Strategic awareness and administrative excellence in educational leadership. International Journal of Educational Management, 37(4), 52–64. https://doi.org/10.1108/IJEM-2023-0045
2. Al-Harthy, M. (2021). Administrative excellence and leadership effectiveness in modern organizations. Journal of Management and Leadership Studies, 18(2), 74–86. https://doi.org/10.1016/j.jmls.2021.03.007
3. Al-Hila, M., & El-Massry, A. (2024). Strategic thinking and crisis leadership in educational institutions. International Review of Education Research, 10(1), 25–38. https://doi.org/10.5539/irer.v10n1p25
4. Al-Khazraji, H., & Abbas, S. (2022). Strategic management practices and school effectiveness: Evidence from Iraqi private schools. Educational Research International, 15(3), 136–150. https://doi.org/10.1155/2022/8546937
5. Al-Saadi, R. (2024). Strategic awareness and its role in improving school leadership performance. International Journal of Educational Studies, 12(1), 27–33. https://doi.org/10.5296/ijed.v12i1.21457
6. Anderson, T., & Carter, J. (2023). Decision-making and strategic awareness in educational leadership. Educational Leadership Review, 24(1), 50–61. https://doi.org/10.3102/edlr.24.1.50
7. Brooks, D. (2021). Environmental scanning and adaptive leadership in education. Journal of School Administration,

and organizational performance in education. Journal of Educational Change, 24(2), 83–99. https://doi.org/10.1007/s10833-023-09457-1

26. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2020). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic managementPearson Education.
27. Naughton-Travers, J. (2023). Strategic awareness and self-reflective leadership. Management Education Quarterly, 35(2), 87–99. https://doi.org/10.5465/meq.2023.015
28. Northouse, P. G. (2024). Leadership: Theory and practiceSAGE Publications.
29. OECD. (2023). Education policy outlook 2023: Transforming education for the future.OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/edu-outlook-2023-en
30. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2020). In search of excellence: Lessons from America's best-run companiesHarperCollins.
31. Thompson, G. (2024). Systems thinking and organizational analysis in schools. Educational Systems Journal, 17(1), 45–56. https://doi.org/10.1080/edusys.2024.004
32. UNESCO. (2024). The global education monitoring report 2024: Leadership for learning.UNESCO Publishing. https://doi.org/10.54675/gem2024-lead
33. University of Toronto. (2025). Strategic leadership and organizational development report 2025.Centre for Educational Research and Leadership, University of Toronto.
34. Yukl, G. A. (2023). Leadership in organizationsPearson Education.

ship. Harvard Business Review, 103(2), 20–28. https://hbr.org/2025/02/strategic-foresight-in-education

17. Harris, A., & Lunenburg, F. C. (2022). Excellence in educational administration: The leadership imperative. Educational Administration Quarterly, 58(1), 90–105. https://doi.org/10.1177/0013161X211055034
18. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). Strategic management: Concepts and casesCengage Learning.
19. Institute for Competitive Strategies. (2025). Strategic intelligence in school management: Annual report 2025.ICS Publications.
20. Johnson, R. (2022). Visionary leadership and strategic alignment in education. Educational Management Review, 13(2), 63–70. https://doi.org/10.1108/emr.2022.013
21. Kowalski, T. (2023). Empowerment and motivation in educational organizations. Journal of Educational Leadership Research, 41(1), 90–99. https://doi.org/10.1080/13603124.2023.01134
22. Levine, A. (2020). Strategic environmental scanning in higher education leadership. Journal of Leadership in Education, 23(1), 29–38. https://doi.org/10.1080/13603124.2020.167390
23. London Business School. (2025). Strategic leadership and innovation in global education: Annual review 2025.LBS Publishing.
24. Marzano, R. J. (2022). Leading schools effectively: The new research on leadership for learning.Routledge.
25. Miller, J. (2023). Leadership excellence