

دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل The Role of Strategic Intelligence in Developing Leadership Skills among School Principals in the Royal Commission in Jubail

Abdullah Mohammed Refaee^{1*}

عبد الله بن محمد رفاعي^{1*}

¹ Master in educational management and leadership, royal commission schools in Jubail, Kingdom of Saudi Arabia.

¹ ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - مدارس الهيئة الملكية بالجبيل - المملكة العربية السعودية.

* Corresponding Author: Abdullah Refaee (amhr2006@hotmail.com)

* الباحث المراسل: عبد الله رفاعي (amhr2006@hotmail.com)



This file is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/8/17

Revised

مراجعة البحث

2025/7/22

Received

استلام البحث

2025/7/8

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.5.8>

Abstract:

Objectives: This study aimed to identify the role of strategic intelligence in developing leadership skills among the principals of the Royal Commission schools in Jubail City.

Methods: The researcher employed a descriptive survey method. The study instrument was a questionnaire consisting of 35 items distributed across two main dimensions: the first addressed the aspects of strategic intelligence (foresight, systematic thinking, future vision, partnership, and motivation), while the second focused on leadership skills (cognitive, technical, and human).

Results: The findings revealed that the principals' practice level of both strategic intelligence dimensions and leadership skills was very high. Among the dimensions of strategic intelligence, systematic thinking ranked first, while human skills topped the leadership skills. The results also showed statistically significant differences in practice levels related to the variable nature of work in favor of managers, as well as in leadership skills attributed to the academic qualification variable, favoring those holding a bachelor's degree. However, no significant differences were found based on years of experience, suggesting that qualification and training may have a greater impact than length of service.

Conclusions: The study recommended strengthening the dimensions of strategic intelligence within professional development programs and emphasizing the preparation of educational leaders through practical field training opportunities that effectively link theory with practice.

Keywords: Strategic intelligence, leadership skills, pedagogical management.

الملخص:

الأهداف: تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بمدينة الجبيل.

المنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطوّرت أداة الدراسة على شكل استبانة مكونة من (35) عبارة موزعة على محورين رئيسيين: الأول تناول أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية)، والثاني تناول مهارات القيادة (الإدراكية، الفنية، الإنسانية).

النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة كان مرتفعاً جداً، حيث جاء "التفكير المنظم" في المرتبة الأولى ضمن أبعاد الذكاء الاستراتيجي، بينما تصدرت "المهارات الإنسانية" مهارات القيادة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة تعزى لمتغير "طبيعة العمل" لصالح المديرين، وكذلك لمتغير "المؤهل العلمي" في مهارات القيادة لصالح حملة البكالوريوس، بينما لم تُظهر النتائج فروقاً دالة تعزى إلى "سنوات الخبرة"، مما يشير إلى أن التأهيل والتدريب قد يكونان أكثر تأثيراً من طول الخدمة.

الخلاصة: أوصت الدراسة بتعزيز أبعاد الذكاء الاستراتيجي ضمن برامج التطوير المهني، والتركيز على إعداد القيادات التربوية من خلال فرص تدريبية ميدانية تربط بين النظرية والممارسة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي؛ مهارات القيادة؛ الإدارة التربوية.

الاستشهاد

Citation

رفاعي، عبد الله. (2025). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 14 (5), 815-835. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.5.8>
Refaee, A. M. (2025). The Role of Strategic Intelligence in Developing Leadership Skills among School Principals in the Royal Commission in Jubail. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(5), 815-835. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.5.8>
[In Arabic]

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة وانفجاراً معرفياً غير مسبوق، مما فرض على المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة تتطلب قيادات تربوية قادرة على التكيف السريع واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم التميز المؤسسي. فالمؤسسات التعليمية لم تعد مجرد بيئات تعلم تقليدية، بل أصبحت بحاجة إلى استراتيجيات مرنة قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر وضمان استدامة جودة الأداء. وقد أشار مرمي (2018) إلى أن المؤسسات التربوية مطالبة باستباق التحولات المتسارعة، من خلال تبني استراتيجيات مرنة تساهم في تعزيز التميز المؤسسي وضمان استمراريته. وتؤكد هذه الرؤية الحاجة إلى نمط جديد من القيادة يستند إلى الذكاء الاستراتيجي باعتباره أداة تمكن القادة من التفاعل مع التحديات، واستثمار الفرص المتاحة، وتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

وفي هذا السياق، يرى عباسي وآخرون (2018) أن الذكاء الاستراتيجي يساهم في التحليل المتكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويساعد القادة على اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على معلومات دقيقة. كما بين أبو حية (2021) أن امتلاك القادة للذكاء الاستراتيجي يساهم في تحسين كفاءة الأداء العام للمؤسسة من خلال استثمار الموارد، وتحفيز العاملين، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وقد حدد Maccoby (2001) مكونات الذكاء الاستراتيجي في: الاستشراف، وتفكير النظم، والتحفيز، والرؤية المستقبلية، مؤكداً أن هذه العناصر مجتمعة تُعد ركيزة لنجاح القادة في البيئات المعقدة. بينما يرى Clar (2008) أن الذكاء الاستراتيجي يُعزز من قدرة المديرين على اتخاذ قرارات دقيقة تستند إلى البيانات الصحيحة في الوقت المناسب. وعرفه Berghs et al. (2022) بأنه ابتكار لخارطة طريق تساعد في اتخاذ قرارات عقلانية مبنية على بيانات دقيقة وكافية، تُلبّي متطلبات المؤسسة وتعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف. في حين يرى السليبي (2019) أنه نمط قيادي يتطلب بصيرة نافذة، وتحفيزاً ممنهجاً، ورؤية مستقبلية تُمكن من بناء استراتيجيات فعالة.

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى استشراف المستقبل من خلال توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بشأن التهديدات المحتملة، مما يتيح للمنظمات اتخاذ تدابير وقائية للحد من المخاطر. كما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية عبر التخطيط الفعال والتوقع الدقيق للنتائج (الرشيدي، 2023).

وفي ميدان القيادة التربوية، أوضح مهدي (2018) أن نجاح القائد يرتبط بامتلاكه مهارات تؤهله لبناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز دافعية العاملين، في حين أشار عايش (2018) إلى أهمية امتلاك القائد لمجموعة من المهارات التي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة، والتفاعل بفعالية مع فريق العمل. ويتوافق ذلك مع نموذج المهارات الثلاث الذي قدمه Katz عام 1955، والذي تضمن المهارات الإدراكية، والفنية، والإنسانية، كما أشار إليه سراج فيركوس (2009)، وأكدته Northouse (2013).

ومن منظور حديث، يرى السنهوتي (2022) أن القيادة الناجحة تقوم على المشاركة الفعالة، والمرونة، والتفاعل مع المتغيرات، والقدرة على استثمار الموارد البشرية في تحقيق الرؤية الاستراتيجية. ويؤكد السليمان (2024) أن المهارات القيادية ليست مجرد خصائص مكتسبة أو موروثة، بل هي نتاج للتجربة والتدريب المستمر، وتختلف باختلاف النمط القيادي وظروف المؤسسة. كما ترى عيد (2020) أن كفاءة القائد في استخدام هذه المهارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد أظهرت دراسات حديثة مثل المنزوع (2020)، وهاشم (2021)، والرشيدي (2023)، أن الذكاء الاستراتيجي يساهم بفعالية في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس، ويُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والتخطيط بعيد المدى، كما أكدت دراسة الخير (2017) على دوره في تحسين السمعة المؤسسية والتميز التربوي. وتدعم هذه النتائج ما توصل إليه مرابطي وقريشي (2022) من أن الذكاء الاستراتيجي يعزز قدرة متخذي القرار على تحليل التغيرات المفاجئة والتكيف معها، مما يعزز الفاعلية المؤسسية.

بناءً على ما سبق، وانطلاقاً من أهمية التكامل بين الذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري المدارس في الهيئة الملكية بالجبيل، من وجهة نظر المديرين ووكلاء المدارس، من خلال منظور علمي يستند إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، باتت المؤسسات التعليمية مطالبة بقيادات تربوية تتمتع بقدرات استثنائية في تحليل البيئة، واستشراف المستقبل، واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم تحقيق أهدافها. ويبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة تمكن القادة من التعامل مع التعقيدات المحيطة، وتحقيق التكيف والتميز في الأداء (مفرج، 2023). وفي المقابل، تُعد مهارات القيادة بأنواعها (الإدراكية، الفنية، الإنسانية) من الركائز الأساسية لنجاح القائد في إدارة المؤسسة التعليمية، إذ تساهم في بناء فرق العمل، وتحسين العلاقات المهنية، وتوجيه السلوك المؤسسي نحو الإنجاز (العدوان، 2024).

رغم ذلك، تُشير الأدبيات إلى وجود قصور في تفعيل الذكاء الاستراتيجي داخل البيئة المدرسية، وعدم توظيفه بشكل كافٍ في تنمية مهارات القيادة لدى المديرين (مرسي، 2018؛ مهدي، 2018؛ أبو حية، 2021؛ هاشم، 2021). كما بينت تلك الدراسات ضعف استيعاب القادة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وصعوبة صياغة رؤية استراتيجية مدرسية واضحة، وندرة البرامج التدريبية التي تجمع بين التأصيل النظري والتطبيق العملي، فضلاً عن تراجع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار الاستراتيجي. وهو ما ينعكس سلباً على تنمية المهارات القيادية وتحقيق أهداف المدرسة.

وفي سياق البيئة الملكية بالجبيل، وعلى الرغم من حصول عدد من المديرين على جوائز تعليمية مرموقة واعتماد مؤسسي لعدد من المدارس حسب إحصائية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024)، إلا أن الواقع التربوي يشير إلى حاجة ملحة لتعزيز التكامل بين الذكاء الاستراتيجي والمهارات القيادية لدى مديري المدارس، بما يضمن مواجهة التحديات بفعالية أكبر. كما لم تُعالج الدراسات السابقة هذا الموضوع في إطار مدارس الهيئة الملكية تحديداً، مما يُبرز فجوة معرفية تستوجب البحث.

مما سبق، فإن مشكلة الدراسة تكمن في الحاجة إلى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل، في ظل ما أظهرته الأدبيات من قصور في توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال داخل المؤسسات التعليمية، وضعف في الربط بين هذا الذكاء ومهارات القيادة في الواقع المدرسي. وعلى الرغم من المؤشرات الإيجابية لتمييز بعض القيادات التربوية في الهيئة، إلا أن الدراسات السابقة (الهاشي وآخرون، 2020؛ أبو حية، 2021؛ مرسي، 2018؛ مهدي، 2018) تؤكد وجود فجوة في فهم وتطبيق هذا المفهوم الاستراتيجي، مما يستدعي دراسة علمية تستهدف مديري المدارس بوصفهم الفئة المسؤولة مباشرة عن قيادة المدارس وتحقيق رؤيتها، وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس: "ما دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل؟"

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل لأبعاد الذكاء الاستراتيجي؟
- ما مستوى امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية (الإدراكية، الفنية، الإنسانية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي تُعزى إلى (طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة تجاه دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية (العلمية):

- إثراء المكتبة العربية بدراسة متخصصة في الذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة.
- فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين بميدان الدراسات التربوية لإجراء مزيد من الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة وداعمة للدراسة الحالية.

الأهمية التطبيقية (العملية):

- يؤمل أن تسهم الدراسة في الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل.
- يتوقع أن تفيد الدراسة قسم الشؤون التعليمية في تحديد الاحتياجات التدريبية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل.
- التعرف على مستوى مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

مصطلحات الدراسة:

- **الذكاء الاستراتيجي:** يعرف بأنه مجموعة من القدرات التي يتمتع بها القادة الناجحون في قيادة التغيير، وتشمل: الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، والشراكة (Maccoby & Scudder, 2011). ويقصد به إجرائياً قدرة قادة المدارس على استكشاف الواقع والتخطيط للمستقبل والتعامل مع التحديات، من خلال خمسة أبعاد يمكن قياسها بأداة الدراسة.
- **مهارات القيادة:** فهي قدرات قابلة للتعليم والتطوير تمكّن القائد من أداء مهامه بفعالية (Katz, 1955; Mumford et al., 2000). ويقصد بها إجرائياً مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد، وتُظهر تأثيره وتحفيزه للآخرين وإدارته للموارد، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: المهارات الإدراكية، الفنية، والإنسانية، ويمكن قياسها باستخدام الأداة المعتمدة في الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري محورين، المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي، حيث يركز على مفهومه وأهميته، بالإضافة إلى الأبعاد الخمسة التي تشمل (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، والدفاعية) وأهدافه وخصائصه ومراحله ومبادئه وأدواره، المحور الثاني: مهارات القيادة، حيث يركز على مفهومها وأهميتها وأبعادها التي تتوزع إلى ثلاث مهارات رئيسية وهي (المهارات الإدراكية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية).

أولاً: الذكاء الاستراتيجي

مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

الذكاء الاستراتيجي يُعد من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع، وقد تعددت تعريفاته، حيث عرّفه Maccoby (2001) بأنه مجموعة من القدرات التي يتصف بها قادة التغيير الناجحون، مثل: البصيرة، التفكير في النظم، الرؤية، التحفيز، والشراكة. ويرى Jung (2009) أنه مزيج من المهارات والمعرفة التي تُكتسب بالتعلم والخبرة، في حين ركز Kuosa (2016) على كونه عملية لجمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية الداعمة للتخطيط والتطوير، بينما اعتبره Liebowitz (2006) مصدرًا للمعلومات والمعرفة الضرورية لصنع القرارات الاستراتيجية.

وفي ضوء ذلك، يُعرّف الباحث الذكاء الاستراتيجي بأنه مجموعة من القدرات الذهنية التي تُمكن قادة المؤسسات التعليمية من الاستشراف، وصياغة الرؤية المستقبلية، وتنظيم التفكير، وتعزيز الشراكات، وتحفيز العاملين، بما يدعم اتخاذ قرارات فعالة والتكيف مع المتغيرات البيئية بمرونة ووعي استراتيجي.

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تتمثل أهمية الذكاء الاستراتيجي في تمكين القادة من توجيه مؤسساتهم نحو المستقبل، من خلال التركيز على الأنشطة الاستباقية، وتحليل المخاطر، وتشخيص الفرص والتهديدات مبكرًا (Alhamadi, 2020). وقد أبرزت عدة دراسات مثل الخير (2017)، (Alobidyeen & Al-Rawashdeh, 2020)، وعطا (2015) أن الذكاء الاستراتيجي يسهم في تطوير الاستراتيجيات، وتعزيز قدرات الإدارة العليا، وإدارة المخاطر، ودعم القرارات، وتحقيق التميز التنظيبي. كما يعزز من ثقافة العمل الجماعي والمشاركة، مما يجعله أداة محورية في نجاح المؤسسات التعليمية واستدامتها.

أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تمكين المؤسسات من فهم القضايا المعقدة واتخاذ قرارات فعالة تركز على الأهداف طويلة المدى، من خلال تحليل الاتجاهات والتهديدات وتقليل مستويات عدم اليقين (McDowell, 2009; Alkharabsheh, 2022). كما يسهم في دعم القيادة عبر إنشاء قواعد معلومات للتنبؤ بالمخاطر، وبناء شراكات فاعلة، وتحويل الابتكارات إلى فرص استراتيجية (راضي وآخرون، 2020)، مما يعزز من فاعلية السياسات ويزيد فرص النجاح المؤسسي.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

تباينت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي، إذ قدّم كلٌّ من (Castillo, 2006)، (Xu, 2007)، (Tham & Kim, 2002) نماذج مختلفة شملت أبعادًا مثل الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، السيطرة، الحكمة، التنظيم، والمعالجة (الزهراني، 2021). أما الدراسة الحالية فتعتمد على نموذج (Maccoby & Scudder, 2011)، الذي استندت إليه عدة دراسات سابقة مثل حلوش (2016)، النعيمية (2023)، الخير (2017)، قريشي (2022)، حسين (2019)، وبني ياسين (2021)، وهو يتضمن خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- **الاستشراف:** يُعد من أبرز أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ويُقصد به القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال تحليل شامل للماضي والحاضر، وفهم اتجاهات بيئة العمل الداخلية والخارجية (Maccoby, 2004؛ النعيمية، 2023). تتجلى أهميته في تمكين المؤسسات التعليمية من توقع الفرص والتحديات، وتعزيز مهارات الكوادر البشرية، وصياغة خطط استراتيجية مرنة تتيح التكيف مع المتغيرات والاستعداد للمستقبل بفعالية (عباسي وآخرون، 2018).
- **التفكير المنظم:** يُعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ويعبر عن قدرة المؤسسة على فهم مكونات النظام ككل مترابط، وتحليل تفاعل عناصره لتحقيق الأهداف (Maccoby, 2004؛ Cabrera, 2006). تتجلى أهميته في دعم المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات، وابتكار فرص تعزز من تنافسيتها، ووضع خطوات عمل دقيقة تسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي (النعيمية، 2023؛ الزهراني، 2021).
- **الرؤية المستقبلية:** تمثل الصورة المثالية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتُعبّر عن قدرتها على توظيف الاستشراف والتفكير النظامي لتحديد توجهها المستقبلي (الشيخ وحامد، 2018؛ Maccoby, 2017). تكمن أهميتها في توجيه القادة نحو آليات عمل واضحة تُسهم في تحسين الأداء، وتعزيز التعاون والإبداع وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة (النعيمية، 2023).
- **الشراكة:** تُعد بُعدًا أساسيًا في الذكاء الاستراتيجي، حيث تُعرّف بأنها القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية لمواجهة التحديات واستغلال الفرص (Maccoby, 2017). وتتمثل في التعاون مع منظمات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة من خلال تبادل الموارد والمعلومات (Alkharabsheh, 2022). ويُعزز النمط الإداري اللامركزي مشاركة العاملين في صنع القرار، مما يرسخ ثقافة الذكاء الاستراتيجي (Xu, 2007؛ Tham & Kim, 2002). كما تساهم الشراكة في تحسين الأداء، خفض التكاليف، تطوير مهارات العاملين، والتكيف مع التغيرات البيئية (حسين، 2019؛ David et al., 2021).
- **الدافعية:** تُعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وتمثل القوى الداخلية التي تدفع الأفراد نحو السلوك الطوعي لتحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم (قريشي، 2022). كما تُسهم في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتُعزز التزامهم بالرؤية التنظيمية (الخير، 2017؛ Maccoby, 2004). وتتمثل فاعليتها في قدرة القادة على تحفيز الأفراد من خلال بناء علاقات قائمة على الانفتاح والمكافآت وربط الجهد بالنتائج (Maccoby & Scudder, 2011) كما تعزز الدافعية قدرة المؤسسة على استشراف التوجهات المستقبلية والتفوق التنافسي (الرشيدي، 2023).

في ضوء ما سبق من عرض لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية)، يرى الباحث أن هذه الأبعاد تمثل منظومة متكاملة تُسهم في تمكين القادة التربويين من توجيه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق رؤاها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. فالبعد الاستشرافي يُمكن القائد من فهم الاتجاهات المستقبلية، بينما يُعد التفكير المنظم أداة لتحليل الواقع واتخاذ قرارات متزنة. وتُعد الرؤية المستقبلية بمثابة البوصلة التي توجه العمل، في حين تُسهم الشراكة في توسيع دوائر التأثير والتكامل مع المحيط، وتُعزز الدافعية من التفاعل الإيجابي مع العاملين وتحقيق الالتزام التنظيمي.

خصائص الذكاء الاستراتيجي:

يُعد الذكاء الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية لنجاح القائد وتقدم مؤسسته، لما يوفره من قدرات جوهرية، تشمل: القدرة على التخيل والتصور، خلق التفاعل داخل المنظمة، تحفيز العاملين، تنفيذ الاستراتيجيات بمرونة في ظل التغيرات، التفكير الاستراتيجي، والتأثير الإيجابي في سلوك الأفراد (Maccoby, 2004؛ عبد الفتاح، 2013؛ الزهراني، 2018؛ زابي، 2021).

مراحل الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية:

يُمر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بست مراحل رئيسية، تُشكل إطارًا عمليًا يدعم القيادة في تحليل البيئة واتخاذ القرارات بفعالية (عثمان، 2017؛ حميد وإبراهيم، 2019؛ حسين، 2019):

- الاستشعار: رصد التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة التعليمية، مثل السياسات والمناهج والظروف الاجتماعية.
- الجمع: جمع البيانات ذات العلاقة بالوضع الحالي والتوقعات المستقبلية لتشكيل قاعدة معلومات دقيقة.
- التنظيم: تصنيف وترتيب البيانات بشكل منهجي يسهل استخدامها لاحقًا في التحليل.
- المعالجة: تحليل البيانات لاستخلاص الأنماط والاتجاهات التي تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية.
- الاتصال: نقل المعلومات المحللة إلى صناع القرار بوضوح وفعالية.
- الاستعمال: استخدام النتائج في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تقوم فلسفة الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية على جملة من المبادئ الأساسية التي تمثل الإطار الحاكم لوظائفه، ودوره في دعم القيادة وصنع القرار. فقد أشار عباسي وآخرون (2018) إلى أربعة مبادئ رئيسية، هي: المشاركة من خلال تعزيز الحوار والتنسيق بين مختلف الأطراف، والموضوعية عبر تقديم تحليلات دقيقة ومؤشرات استراتيجية موثوقة، والتيسير التنظيمي الذي يضمن تبادل المعرفة وتقريب وجهات النظر، وأخيرًا دعم القرار عبر توفير البيانات والتوصيات التي تساعد على اتخاذ قرارات فعالة. كما أضاف مرابطي وقريشي (2022) ثلاثة مبادئ محورية أخرى، هي: تحليل القضايا الاستراتيجية لمواكبة التغيرات بعيدة المدى، ورصد التحولات المستقبلية، ودمج الذكاء الاستراتيجي داخل بنية المنظمة كمصدر رئيس لمعالجة البيانات الداعمة للقرار.

وتدل هذه المبادئ على أن الذكاء الاستراتيجي لا يُعد فقط أداة تحليل، بل يمثل بنية فكرية متكاملة تعزز من قدرة القادة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وتحسين مرونة المؤسسة واستجابتها للتغيرات الديناميكية في البيئة التعليمية.

أدوار الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية:

- يمثل الذكاء الاستراتيجي أداة فعالة في دعم استمرارية المؤسسات التعليمية في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، إذ يساعد في إدارة المستقبل واستباق التهديدات المحتملة. (Xu, 2007) وقد أشار عدد من الباحثين إلى أدوار رئيسية يؤديها الذكاء الاستراتيجي، أبرزها:
- قيادة التغيير: يُمكن القادة من التخطيط بعيد المدى، وتحليل المخاطر والفرص، واستشراف التغيرات في السياسات والتشريعات (صالح وآخرون، 2022؛ عمران، 2015).
- السلاح التنافسي: يعزز قدرة المؤسسة على استيعاب التطورات والتقنيات الجديدة، وتحويل المعلومات إلى خيارات استراتيجية تواكب المستقبل (مرباطي وقريشي، 2022).
- اتخاذ القرار: ترتبط أبعاده الخمسة (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) بفعالية صانعي القرار داخل المؤسسات التعليمية، مما ينعكس على جودة القرارات الاستراتيجية.
- وبناءً على ما سبق، يُعد الذكاء الاستراتيجي ركيزة أساسية لتكثيف المؤسسات مع متغيرات البيئة، وضمان استمراريته وتفوقها في سوق تنافسي ديناميكي.

ثانيًا: مهارات القيادة

مفهوم مهارات القيادة:

تناول الباحثون مهارات القيادة منذ عقود، وكان أبرز من أسس لهذا المجال (Katz 1955) في مقاله "مهارات المدير الفعال"، الذي اعتبر القيادة مجموعة من المهارات القابلة للتطوير، وليس مجرد سمات ثابتة. وقد تنوعت تعريفات المهارات القيادية تبعًا للمنطلقات النظرية المختلفة، فيما عرفها Asied (2013) بأنها القدرات التي تمكن المدير من أداء أدواره بكفاءة، بينما أشار Northouse (2013) إلى أنها قدرة مكتسبة لتوظيف المعرفة لتحقيق الأهداف.

ويرى الباحث أن مهارات القيادة هي مجموعة من الكفاءات التي تمكن المدير من تحقيق أهداف المدرسة بفعالية، وتشمل: المهارات الإدراكية، والفنية، والإنسانية، التي ترفع من كفاءة الأداء وتسهم في التميز التربوي في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية.

أهمية مهارات القيادة في المؤسسات التعليمية:

تُعد المهارات القيادية من المقومات الجوهرية لنجاح القادة في المؤسسات التعليمية، إذ تمكنهم من التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المشتركة. وتكمن أهميتها في: اتخاذ قرارات فعالة، حل المشكلات المعقدة، تعزيز التعاون، وقيادة التغيير بما يضمن التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين الأداء المؤسسي (Mumford et al., 2000). كما تُسهم في ترجمة الأهداف إلى نتائج ملموسة، واستشراف المستقبل، وتحفيز العاملين، وخلق توازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد، مما يعزز الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي (كيلاني، 2024).

أبعاد مهارات القيادة:

وترتكز الدراسة الحالية على تصنيف مهارات القيادة وفقًا لنموذج (Katz 1955)، وهو من النماذج الرائدة التي أثبتت فاعليتها في الأوساط التربوية والإدارية. وقد اعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Mumford et al. 2000)، والقحطاني (2017)، وعائش (2018)، واشتيوي (2018)، حيث صنف Katz المهارات القيادية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- **المهارات الإدراكية (Conceptual Skills):** وهي مهارات التفكير التحليلي والاستراتيجي، وتساعد القائد على رؤية المؤسسة ككل مترابط، وفهم العلاقات بين الأجزاء، وتحليل المشكلات، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات ورؤى متكاملة. وتُعد هذه المهارات أساسًا للقيادة الناجحة والتخطيط المستقبلي.
 - **المهارات الفنية (Technical Skills):** وتشير إلى إلمام القائد التربوي بالجوانب الفنية للعمل التربوي والإداري، مثل إعداد الخطط الدراسية، استخدام التقنيات التعليمية، متابعة أداء المعلمين، وفهم اللوائح والأنظمة. وتُسهم هذه المهارات في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
 - **المهارات الإنسانية (Human Skills):** وهي المهارات التي تُعنى بكيفية التعامل مع الآخرين، وتشمل: مهارات التواصل، بناء العلاقات الإيجابية، حل النزاعات، وتحفيز العاملين. وتُعد هذه المهارات ضرورية لبناء بيئة عمل تعاونية، وتحقيق التفاعل الإيجابي داخل الفريق المدرسي.
- يرى الباحث أن أبعاد مهارات القيادة الثلاثة (الإدراكية، الفنية، الإنسانية) تمثل إطارًا متكاملًا يعكس احتياجات القائد التربوي الفعال. فالمهارات الإنسانية تعزز العلاقات، والفنية تدعم جودة الأداء، والإدراكية تسهم في اتخاذ القرار والتخطيط. ويؤكد أن التكامل بينها ضروري لتحقيق القيادة الناجحة، وأنها مهارات قابلة للتطوير من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضًا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومشكلتها، حيث تم استعراض (8) دراسات تناولت الذكاء الاستراتيجي، و(7) دراسات تناولت مهارات القيادة، شملت دراسات عربية وأجنبية، مرتبة زمنيًا من الأحدث إلى الأقدم. وقد ركز العرض على أبرز معلومات كل دراسة، وهي: اسم الباحث، عنوان الدراسة، مجتمعها وعينتها، المنهج المستخدم، الأداة، الهدف، وأبرز النتائج.

أولًا: دراسات سابقة ذات صلة بالذكاء الاستراتيجي

- دراسة بايوك وآخرون (Paiuc et al., 2024) هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية الذكاء الاستراتيجي كعنصر أساسي في القيادة وإدارة الأعمال، باستخدام المنهج النوعي عبر مراجعة الأدبيات والتحليل البليومتري. تكوّن مجتمع الدراسة من البحوث والمقالات العلمية المنشورة حول الذكاء الاستراتيجي، وتمثلت العينة في المصادر العلمية ذات العلاقة بمجال القيادة والأعمال. استخدمت الدراسة أداة Vos Viewer لتحليل العلاقات بين المفاهيم البحثية. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يُعد كفاءة حيوية للقادة تسهم في تحقيق النجاح المستدام في بيئات العمل المتغيرة.
- وأجرت الرويلي (2023) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظّم، الدافعية، المشاركة) في جامعة حائل. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمعها من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وعددهم (2021) فردًا. حُدثت العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، فبلغ حجمها (323) فردًا. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي جاءت متوسطة، حيث حازت الرؤية المستقبلية أعلى درجة، تلاها التفكير المنظّم، ثم الدافعية، وأخيرًا المشاركة.

- وناقشت دراسة ناسوتيون وآخرون (Nasution et al., 2023) نموذج الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية ذات الكيان القانوني لتحقيق مكانة جامعة عالمية (WCU) من خلال منهج الذكاء الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمعها من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة سومطرة الشمالية بإندونيسيا. تم اختيار العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة المغلقة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤدي دورًا محوريًا في تعزيز أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الجامعة.
- بينما سعت دراسة الرقيب (2022) إلى الكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستهدفت مجتمعًا مكونًا من القيادات الأكاديمية في الجامعات الرسمية الثلاث بمدينة غزة وعددهم (191) عضوًا، تم اختيارهم قصديًا بنسبة 100%. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده يؤدي دورًا معقدًا في هذه العلاقة بصورة غير مباشرة.
- وتحققت دراسة ساداليا وآخرون (Sadalia et al., 2021) من أثر الذكاء الاستراتيجي على السلوك الريادي والتطوير التنظيمي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ونموذج المعادلات الهيكلية. شمل مجتمع الدراسة رواد أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتكوّنت العينة من (200) من أصحاب المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ممن يطبقون استراتيجيات الذكاء الريادي. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأكدت النتائج التأثير الكبير للذكاء الاستراتيجي على ريادة الأعمال وتحقيق التطوير التنظيمي والربحية.
- وبيّنت دراسة وهبة وآخرون (2021) أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمعها من العاملين بالأكاديمية وعددهم (5700)، تم اختيار عينة من (365) موظفًا من المديرين وأعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.
- واختبرت دراسة المنزوع (2020) دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية) في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية في الجامعة وعددهم (38) إداريًا، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وكشفت النتائج عن دور إيجابي للأبعاد مجتمعة في تحسين الجودة، في حين لم يظهر تأثير لبعدي الاستشراف وتفكير النظم عند تحليلهما بشكل منفرد.
- وأجرت دراسة باي وآخرون (Baei et al., 2017) تحليلًا للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وتطوير المنظمة في المؤسسات الحكومية بإيران، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. بلغ مجتمع الدراسة (920) موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (493) موظفًا. استخدمت الدراسة استبيانين قياسيين: الأول لقياس الذكاء الاستراتيجي، والثاني للتطوير التنظيمي. وأظهرت النتائج علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير المنظمة، كما وجدت علاقات دالة بين عدد من أبعاده والتطوير التنظيمي.

ثانيًا: دراسات سابقة ذات صلة بمهارات القيادة

- دراسة الترك (2025) هدفت إلى التعرف إلى مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بانضباط الطلبة، باستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمرشدين التربويين بمحافظة جرش (3193 معلمًا ومعلمة و105 مرشدين). تم تحديد العينة وفق جدول مورجان، وبلغ حجمها (387) معلمًا ومعلمة، و(82) مرشدًا تربويًا. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين مستوى المهارات القيادية لدى المديرين وانضباط الطلبة.
- وأجرت دراسة اغبارية (2024) تحليلًا لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية، باستخدام المنهج الوصفي المسحي. شمل المجتمع (153) مديرًا ومديرة و(3432) معلمًا ومعلمة، وتم اختيار عينة من (561) فردًا بطريقة متيسرة وفق جدول كرجيسي ومورغان. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية كانت مرتفعة، مع فروق دالة لصالح المدارس الثانوية، دون فروق تُعزى للجنس أو المسعى الوظيفي أو الخبرة.
- وسعت دراسة العداون (2023) إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء التحول الرقمي، بالاعتماد على المنهج الوصفي. شمل المجتمع جميع مديري المدارس ومساعدتهم في تربية لواء الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية من (214) فردًا. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز المهارات القيادية من خلال صقل القدرات الإدارية وتوفير أنماط حديثة تدعم المشاركة في اتخاذ القرار والتنمية المهنية.
- واختبرت دراسة المحياوي (2022) أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، باستخدام المنهج الوصفي المسحي. شمل المجتمع (2280) معلمًا، وتم اختيار عينة عشوائية من (228) معلمًا. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن قادة المدارس يمارسون المهارات القيادية بدرجة كبيرة.
- وبحثت دراسة هيرو، جيسون (Hero, Jason, 2020) العلاقة بين مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة معلمي المدارس الابتدائية في منطقة أوباندو - بولاكان، وبلغت العينة (103) معلمين

اختيروا عشوائيًا. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وكشفت النتائج أن المعلمين يقيمون كفاءتهم على أنها "مرضية جدًا"، ويعتمد تقييم الأداء لديهم على التقييم السنوي، في ظل أعباء عمل إضافية وثبات في المهام.

- واستكشفت دراسة ثابو، ماجاجولا، وألفريد تسيكاتي (Thabo, Magagula & Tsikati, 2019) المهارات القيادية المطلوبة لدى عمداء المدارس الثانوية في منطقة مانزيني بإسواتيني، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. اختيرت عينة عشوائية من (100) عمدة من عشر مدارس. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن المهارات المطلوبة: احترام الطلاب، تحفيزهم، حل المشكلات، التعامل مع التحديات، وإدارة الموارد.
- ودرست دراسة سايرام، بونشوي وآخرون (Sairam, Bunchoei et al., 2017) المهارات القيادية المطلوبة لدى مديري المدارس الابتدائية ومستوى توافرها، باستخدام المنهج الوصفي. شمل مجتمع الدراسة مديري المدارس الابتدائية في تايلند، وبلغت العينة (379) مديرًا طبقت عليهم الاستبانة، و(20) مديرًا أجريت معهم مقابلات طبقية. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى المهارات القيادية كان متوسطًا، وتصدرت المهارات الإنسانية والإدارية قائمة المهارات الأكثر أهمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

راجع الباحث عددًا من الدراسات السابقة المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة، وحللها وفق مجالات تركيزها ونتائجها ومكوناتها، ما أتاح له التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين دراسته، وتوظيف نتائجها لدعم دراسته وتحديد ما يميزها.

أولًا: أوجه التشابه

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة مثل (Paiuc et al., 2024؛ الرويلي، 2023؛ الرقيب، 2022؛ Sadalia et al., 2021؛ وهبة وآخرون، 2021) في التأكيد على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التطوير المؤسسي والفردية. كما اشتركت مع دراسات أخرى (الرقيب، 2022؛ Paiuc et al., 2024؛ اغبارية، 2024؛ العداون، 2023) في تناول القيادة كمتغير رئيس. كذلك، توافقت في المنهج الوصفي وأداة الاستبانة مع غالبية الدراسات، وركزت مثلها على المجال التعليمي كبيئة للدراسة (الرويلي، 2023؛ Nasution et al., 2023؛ الرقيب، 2022؛ وهبة وآخرون، 2021؛ المنزوع، 2020؛ الترك، 2025؛ اغبارية، 2024).

ثانيًا: أوجه الاختلاف

تميزت الدراسة الحالية بالتركيز على دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس، بينما ركزت دراسات مثل (Paiuc et al., 2024؛ Baei et al., 2017) على السياق الإداري أو الحكومي العام. كما أن بعض الدراسات استخدمت مناهج نوعية أو تحليلية مختلفة مثل (Paiuc et al., 2024؛ Baei et al., 2017؛ Nasution et al., 2023؛ Sairam et al., 2017)، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة. واختلفت كذلك في طبيعة العينة، إذ استهدفت مديري المدارس تحديدًا، بخلاف بعض الدراسات التي ركزت على الأكاديميين أو الموظفين الحكوميين.

ثالثًا: أوجه الاستفادة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة المفاهيم الأساسية للذكاء الاستراتيجي والقيادة، واختيار المنهج الوصفي المناسب، وتطوير أداة الاستبانة اعتمادًا على تجارب مشاهير، مع تعديلها بما يناسب السياق التربوي المحلي.

رابعًا: أوجه التميز

تفردت هذه الدراسة بالربط المباشر بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام، وبشكل خاص في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل، وهو ما لم تنطرق إليه الدراسات السابقة بهذا الشكل المركز، مما يعزز من أصالتها وأهميتها في بيئتها المحلية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي بوصفه المنهج الأنسب لهذه الدراسة، حيث يُعد المنهج الوصفي من المناهج الفاعلة في دراسة الظواهر التربوية وتحليلها كما هي في الواقع. وقد تم اختياره لقدرته على وصف درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل، إضافة إلى قياس مستوى امتلاكهم لمهارات القيادة بأنواعها المختلفة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيارها، وذلك بسبب صغر حجم المجتمع الأصلي الذي يتكون من (80) فردًا فقط، ما يتيح إمكانية دراسة جميع أفرادها دون الحاجة إلى سحب عينة ممثلة. كما أن شمول المجتمع كاملاً يساهم في زيادة دقة النتائج وصدقها، ويُعزز من قدرة الدراسة على تعميم النتائج على البيئة المستهدفة.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل ووكلائها والبالغ عددهم (80)، (29) مديرًا و(51) وكيلًا (حسب إحصائية

قسم التخطيط والتطوير بالهيئة الملكية بالجبيل لعام 1446 هـ).

الأساليب الإحصائية:

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن أبرزها دراسات: الرويلي (2023)، مفرج (2023)، أبو حية (2021)، اشتيوي (2018)، كيلاني (2024)، القحطاني (2017). وقد تمثلت الأداة في استبانة تم إعدادها للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

تكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين:

• الجزء الأول: البيانات الديمغرافية، ويشتمل على متغيرات:

- طبيعة العمل
- سنوات الخبرة في العمل الإداري
- المؤهل العلمي

• الجزء الثاني: محاور الدراسة، ويتضمن محورين رئيسيين:

1. الذكاء الاستراتيجي: ويحتوي على (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد:

- الاستشراف (4 فقرات)
- التفكير المنظم (4 فقرات)
- الرؤية المستقبلية (4 فقرات)
- الشراكة (4 فقرات)
- الدافعية (4 فقرات)

2. مهارات القيادة: ويحتوي على (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:

- المهارات الإدراكية (5 فقرات)
- المهارات الفنية (5 فقرات)
- المهارات الإنسانية (5 فقرات)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى استجابة المشاركين، وتوزعت خيارات الاستجابة كما يلي:

جدول (1): مقياس ليكرت الخماسي

5	موافق بدرجة مرتفعة جدًا
4	موافق بدرجة مرتفعة
3	موافق بدرجة متوسطة
2	موافق بدرجة منخفضة
1	موافق بدرجة منخفضة جدًا

كما تم اعتماد تصحيح المقياس وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية وفق التصنيف التالي:

جدول (2): تصحيح المقياس

5 – 4.24	مرتفعة جدًا
4.23 – 3.43	مرتفعة
3.42 – 2.62	متوسطة
2.61 – 1.81	منخفضة
1.80 – 1	منخفضة جدًا

إجراءات الصدق والثبات:

أولاً: الصدق

الصدق الظاهري:

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في الإدارة والقيادة التربوية؛ للتأكد من وضوح العبارات وارتباطها بمحاور الدراسة.
- تم تعديل تسع فقرات بناءً على آراء المحكمين دون الإضافة أو الحذف، مع إجراء مراجعة لغوية دقيقة.

صدق الاتساق الداخلي:

- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه للتحقق من صدق الاتساق الداخلي.
- أظهرت النتائج معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، تراوحت بين (0.73) و(0.93)، مما يدل على اتساق داخلي قوي.

الصدق البنائي:

- تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.
- أظهرت النتائج معاملات ارتباط عالية (بين 0.84 و 0.96)، ودالة إحصائية، مما يعكس قوة الصدق البنائي.

ثانيًا: الثبات

- استخدم معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة.
- تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول (0.70)، وحقت بعض الأبعاد قيمًا تفوق (0.90)، ما يدل على مستوى عالٍ من الثبات والموثوقية.

الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة:

الإحصاء الوصفي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة.

اختبارات الفروق بين المجموعات:

- اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U) لاختبار الفروق في استجابات الأفراد وفقًا لمتغيري طبيعة العمل والمؤهل العلمي (مجموعتين مستقلتين).
- اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis H): لتحليل الفروق وفقًا لمتغير سنوات الخبرة (ثلاث مجموعات مستقلة).
- بذلك، أُخضعت البيانات لتحليل إحصائي دقيق باستخدام برنامج SPSS، مع التأكد من صلاحية الأداة عبر مقاييس علمية موثوقة، مما يدعم مصداقية النتائج ويوفر أساسًا سليمًا لتفسيرها وبناء التوصيات عليها.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي جُمعت في إطار الدراسة بهدف الإجابة عن أسئلتها، وذلك من خلال عرض منهجي للنتائج التي تم التوصل إليها، وربطها بالأدبيات التربوية ذات الصلة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. وقد استعان الباحث ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، سواء كانت وصفية أم استدلالية، لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. ويبدأ الفصل بعرض النتائج المتعلقة بكل سؤال من أسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل؟

سعيًا للإجابة على هذا السؤال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للأبعاد التي يتكوّن منها المحور الأول: درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي، ثم تلا ذلك عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد الخمسة للذكاء الاستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الامتلاك
1	الاستشراف	4.46	0.51	%89.2	2	مرتفعة جدًا
2	التفكير المنظم	4.49	0.56	%89.9	1	مرتفعة جدًا
3	الرؤية المستقبلية	4.43	0.58	%88.6	4	مرتفعة جدًا
4	الشراكة	4.33	0.66	%86.6	5	مرتفعة جدًا
5	الدافعية	4.45	0.60	%89	3	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.43	0.51	%88.6		مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على مخرجات SPSS V27.

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس في الهيئة الملكية جاءت جميعها في المستوى "مرتفع جدًا"، بمتوسط كلي (4.43) وانحراف معياري (0.51)، مما يدل على وعي عالٍ بأهمية ممارسة هذا النوع من الذكاء في البيئة المدرسية. تصدر "التفكير المنظم" الأبعاد بمتوسط (4.49)، تلاه "الاستشراف" (4.46)، ثم "الدافعية" (4.45)، و"الرؤية المستقبلية" (4.43)، وأخيرًا "الشراكة" (4.33). وأظهرت الانحرافات المعيارية القليلة تجانسًا واضحًا في استجابات العينة.

ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى السياسات التنظيمية المعتمدة في اختيار القيادات المدرسية، والبرامج التدريبية التي تقدمها الهيئة، إلى جانب الحوافز المهنية مثل "جائزة الإبداع والتميز". وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل المنزوع (2020) والخير (2017) في التأكيد على أهمية الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة في تطوير القيادة التربوية وتعزيز التخطيط والتطوير المؤسسي المستدام.

البعد الأول: الاستشراف

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لُبُعد الاستشراف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
1	وضع خطط استراتيجية للتعامل مع التحديات المستقبلية.	4.35	0.71	4	مرتفعة جدًا
2	مراقبة التغيرات في البيئة المحيطة والاستجابة لها.	4.45	0.61	3	مرتفعة جدًا
3	استثمار الفرص لتحقيق أهداف المدرسة.	4.56	0.63	1	مرتفعة جدًا
4	توظيف خبرات العاملين لصياغة رؤية تدعم تطور المدرسة.	4.46	0.62	2	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.46	0.51		مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على مخرجات SPSSV27.

أظهرت نتائج جدول (4) أن متوسط بُعد الاستشراف بلغ (4.46) بانحراف معياري (0.51)، مما يشير إلى أن ممارسته من قبل مديري المدارس جاءت في المستوى "مرتفع جدًا"، ويعكس وعيًا عاليًا بأهمية التنبؤ بالتغيرات والاستعداد لها. جاءت عبارة "استثمار الفرص لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.56)، تلتها "توظيف خبرات العاملين لصياغة رؤية تدعم تطور المدرسة" (4.46)، ثم "مراقبة التغيرات في البيئة المحيطة والاستجابة لها" (4.45)، وأخيرًا "وضع خطط استراتيجية للتعامل مع التحديات المستقبلية" (4.35)، وجميعها ضمن مستوى "مرتفع جدًا".

وتُعزى هذه النتائج إلى معايير اختيار القيادات المدرسية بالهيئة الملكية، والدعم المؤسسي المتواصل من خلال التدريب والمبادرات التحفيزية، مما أسهم في تنمية مهارات الاستشراف كجزء من الذكاء الاستراتيجي، وهو ما يتوافق مع ما أكدته دراسات مثل عباسي وآخرون (2018) والرشيدي (2023).
البعد الثاني: التفكير المنظم

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لُبُعد التفكير المنظم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
1	توظيف التفكير المنظم لمواجهة التحديات التي تواجه المدرسة.	4.36	0.73	4	مرتفعة جدًا
2	النظر إلى المدرسة كمنظومة متكاملة لتحقيق أهداف المدرسة.	4.49	0.69	2	مرتفعة جدًا
3	التعامل مع المشكلات من منظور شامل للوصول إلى حلول فعالة.	4.48	0.69	3	مرتفعة جدًا
4	تحليل نواتج تعلم الطلاب لتحديد مجالات التحسين.	4.64	0.58	1	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.49	0.56		مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على مخرجات SPSSV27.

أظهرت نتائج جدول (5) أن مستوى ممارسة بُعد "التفكير المنظم" لدى مديري المدارس في الهيئة الملكية بالجبيل جاء مرتفعًا جدًا بمتوسط (4.49) وانحراف معياري (0.56)، مما يشير إلى ترسخ هذا النمط من التفكير كعنصر ثقافي وتنظيمي في بيئة العمل القيادي، تصدرت عبارة "تحليل نواتج تعلم الطلاب" الترتيب، تلتها "النظر للمدرسة كمنظومة"، وجميع العبارات جاءت ضمن المستوى "مرتفع جدًا". وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل النعيمية (2023) والمنزوع (2020)، التي أكدت أهمية التفكير المنظم في دعم القيادة الفاعلة وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يتجلى في إنجازات مدارس الهيئة الملكية في الاعتماد والاختبارات الوطنية.

البعد الثالث: الرؤية المستقبلية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لُبُعد الرؤية المستقبلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
1	وجود رؤية شاملة توجه العمل وتحقيق أهداف المدرسة.	4.55	0.63	1	مرتفعة جدًا
2	تحويل الرؤية إلى واقع عملي عبر تنفيذ خطط المدرسة.	4.45	0.61	3	مرتفعة جدًا
3	استخدام الرؤية لتوحيد جهود العاملين نحو الأهداف.	4.46	0.75	2	مرتفعة جدًا
4	متابعة القضايا الاستراتيجية المؤثرة في مستقبل المدرسة.	4.28	0.73	4	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.43	0.58		مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على مخرجات SPSSV27.

أظهر جدول (6) أن بُعد "الرؤية المستقبلية" جاء بمتوسط مرتفع جدًا (4.43)، مما يدل على وعي مديري مدارس الهيئة الملكية بأهمية وجود رؤية واضحة تُوجه العمل المدرسي. تصدرت عبارة "وجود رؤية شاملة توجه العمل" المرتبة الأولى، تلتها عبارات "توحيد الجهود نحو الأهداف" و"تحويل الرؤية إلى خطط عملية". أما "متابعة القضايا الاستراتيجية" فجاءت في المرتبة الأخيرة رغم بقاءها ضمن المستوى المرتفع. وتتفق هذه النتائج مع ما ورد في الإطار النظري ودراسات مثل العدوان (2024) والمنزوع (2020)، مما يؤكد قدرة القادة على توظيف الرؤية المستقبلية في دعم التغيير والتخطيط الفعال.

البعد الرابع: الشراكة

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لبُعد الشراكة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
1	بناء شراكات لتحقيق الأهداف المستقبلية.	4.40	0.74	2	مرتفعة جدًا
2	الاستفادة من تجارب وخبرات الشركاء.	4.28	0.73	3	مرتفعة جدًا
3	التغلب على الصعوبات عبر تعزيز العلاقات بالشركاء.	4.26	0.76	4	مرتفعة جدًا
4	تعزيز الشراكة مع المجتمع والمؤسسات لتحقيق أهداف المدرسة.	4.40	0.72	1	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.33	0.66		مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على مخرجات SPSS V27.

أوضح جدول (7) أن متوسط بُعد "الشراكة" بلغ (4.33) بانحراف معياري (0.66)، وهو مستوى "مرتفع جدًا"، مما يعكس وعي مديري المدارس بأهمية بناء الشراكات التربوية. تصدرت عبارة "تعزيز الشراكة مع المجتمع" الترتيب، تلتها "بناء شراكات مستقبلية"، مما يدل على إدراك استراتيجي لدور الشراكة في دعم الأداء المؤسسي. كما أظهرت بقية العبارات اهتمامًا ملموسًا بهذا البُعد، رغم تفاوتها النسبي. وتتفق النتائج مع الإطار النظري والدراسات السابقة مثل الخير (2017) والنعيمية (2023) و David et al. (2021)، التي أكدت على دور الشراكات في تمكين القيادة وتحقيق التميز المؤسسي.

البعد الخامس: الدافعية

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لبُعد الدافعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
1	تحفيز العاملين على المشاركة في الأنشطة المدرسية.	4.54	0.59	1	مرتفعة جدًا
2	تشجيع التفاعل بين العاملين والعمل بروح الفريق.	4.53	0.66	2	مرتفعة جدًا
3	تقديم مكافآت وحوافز تقديرًا للإنجازات.	4.38	0.77	3	مرتفعة جدًا
4	تطوير مهارات العاملين من خلال دعم مبادراتهم.	4.35	0.81	4	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.45	0.60		مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على مخرجات SPSS V27.

أوضح جدول (8) أن متوسط بُعد "الدافعية" بلغ (4.45) بانحراف معياري (0.60)، وهو مستوى "مرتفع جدًا"، مما يدل على إدراك مديري المدارس لأهمية التحفيز في تحسين الأداء المؤسسي. تصدرت عبارة "تحفيز العاملين على المشاركة" و "تشجيع التفاعل والعمل الجماعي" الترتيب، مما يعكس اهتمامًا ببناء بيئة إيجابية محفزة. كما أظهرت بقية العبارات وعيًا بأهمية المكافآت ودعم المبادرات رغم الحاجة لمزيد من التفعيل. تتفق النتائج مع الإطار النظري والدراسات السابقة مثل هاشم (2021) والنعيمية (2023)، التي أكدت دور الدافعية في رفع الكفاءة والرضا المهني.

ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل؟

سعيًا للإجابة على هذا السؤال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للأبعاد التي يتكوّن منها المحور الثاني: مستوى مهارات القيادة، ثم تلا ذلك عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد الثلاثة للمحور، وذلك على النحو الآتي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد متغير مهارات القيادة

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الامتلاك
1	المهارات الإدراكية	4.34	0.70	%86.8	3	مرتفعة جدًا
2	المهارات الفنية	4.55	0.52	%91	2	مرتفعة جدًا
3	المهارات الإنسانية	4.70	0.49	%94	1	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.53	0.53	%90.6		مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على مخرجات SPSS V27.

أظهر جدول (9) أن المتوسط الكلي لمهارات القيادة لدى مديري المدارس بلغ (4.53) بانحراف معياري (0.53)، وهو مستوى "مرتفع جدًا"، مما يعكس كفاءة عالية في ممارستهم للمهارات القيادية. جاءت المهارات الإنسانية أولاً بمتوسط (4.70)، دلالة على اهتمامهم ببناء علاقات إيجابية قائمة على الثقة والتفاهم، تلتها المهارات الفنية (4.55) التي تشير إلى إجادة تنظيم العمل وإدارة الموارد، ثم المهارات الإدراكية (4.34) التي تعكس القدرة على التفكير الاستراتيجي. وتتفق النتائج مع الإطار النظري والدراسات السابقة مثل العدوان (2024)، مؤكدة أن التكامل بين هذه المهارات يسهم في تعزيز فعالية القيادة المدرسية والارتقاء بالأداء المؤسسي.

البعد الأول: المهارات الإدراكية

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لبُعد المهارات الإدراكية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
1	فهم طبيعة العلاقات داخل المدرسة وخارجها.	4.40	0.76	1	مرتفعة جدًا
2	التنبؤ بنتائج القرارات من خلال تحليل الأحداث.	4.35	0.73	3	مرتفعة جدًا
3	ممارسة التفكير الناقد في التقييم واتخاذ القرارات.	4.26	0.82	5	مرتفعة جدًا
4	ابتكار حلول لمواجهة مشكلات العمل المدرسي	4.39	0.75	2	مرتفعة جدًا
5	تحليل احتياجات العاملين بهدف تطوير أدائهم.	4.28	0.89	4	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.34	0.70		مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على مخرجات SPSS V27.

أظهر جدول (10) أن متوسط بُعد المهارات الإدراكية بلغ (4.34) بانحراف معياري (0.70)، وهو مستوى "مرتفع جدًا"، مما يدل على تمتع مديري المدارس بقدرات معرفية واستراتيجية تعزز فهمهم للبيئة المدرسية وتحليل المواقف واتخاذ قرارات مدروسة. جاءت أبرز العبارات مثل "فهم طبيعة العلاقات" و"ابتكار حلول للمشكلات" و"التنبؤ بنتائج القرارات" ضمن أعلى المتوسطات، في حين كانت مهارات "تحليل احتياجات العاملين" و"ممارسة التفكير الناقد" في المرتبتين الأخيرتين، وإن بقيتا في نفس المستوى المرتفع. وتتفق النتائج مع ما أشار إليه الإطار النظري والدراسات السابقة (العدوان، 2024؛ النعيمي، 2023؛ الخير، 2017) حول أهمية هذه المهارات في دعم القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات التعليمية.

البعد الثاني: المهارات الفنية

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لبُعد المهارات الفنية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
1	التأثير الإيجابي في العاملين.	4.56	0.61	2	مرتفعة جدًا
2	ممارسة واتقان مهارات الحوار في المواقف التربوية.	4.45	0.69	5	مرتفعة جدًا
3	توظيف التقنيات الحديثة لدعم العمليات التنظيمية.	4.55	0.61	4	مرتفعة جدًا
4	ممارسة مهارات الاتصال الفعال مع العاملين وأولياء الأمور.	4.55	0.59	3	مرتفعة جدًا
5	توزيع المهام والمسؤوليات وفق تنظيم إداري واضح.	4.61	0.61	1	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.55	0.52		مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على مخرجات SPSS V27.

أظهر جدول (11) أن بُعد المهارات الفنية لدى مديري المدارس جاء بمستوى "مرتفع جدًا"، بمتوسط (4.55) وانحراف معياري (0.52)، مما يدل على تمتعهم بمهارات تنظيمية وتشغيلية عالية. أبرز العبارات تمثلت في "توزيع المهام وفق تنظيم إداري" و"التأثير الإيجابي في العاملين"، ما يعكس إدراكًا لأهمية التنظيم والتحفيز. كما أظهرت النتائج وعيًا بأهمية الاتصال والتقنية، فيما جاءت "مهارات الحوار" في المرتبة الأخيرة رغم بقائها في المستوى المرتفع. وتتسق النتائج مع الإطار النظري والدراسات السابقة (العدوان، 2024؛ النعيمي، 2023) التي تؤكد دور المهارات الفنية في تعزيز القيادة المدرسية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

البعد الثالث: المهارات الإنسانية

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لبُعد المهارات الإنسانية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الامتلاك
1	التعامل بلطف واحترام مع جميع العاملين.	4.74	0.50	1	مرتفعة جدًا
2	بناء علاقات قائمة على الثقة والمودة بين العاملين.	4.71	0.51	3	مرتفعة جدًا
3	تفهم ظروف العاملين المختلفة والمساعدة في حلها.	4.66	0.59	4	مرتفعة جدًا
4	تعزيز العلاقات الإنسانية والمهنية بين العاملين.	4.74	0.57	2	مرتفعة جدًا
5	الاستماع بعناية لآراء العاملين وملحوظاتهم والاهتمام بها.	4.65	0.58	5	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.70	0.49		مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الباحث معتمدًا على مخرجات SPSS V27.

أظهر جدول (12) أن بُعد المهارات الإنسانية لدى مديري المدارس جاء بمستوى "مرتفع جدًا" بمتوسط (4.70) وانحراف معياري (0.49)، ما يعكس كفاءة عالية في بناء العلاقات الإنسانية والمهنية. تصدرت العبارات المتعلقة بالتعامل باحترام وتعزيز العلاقات قائمة النتائج، تلها مهارات بناء الثقة والتفهم والإصغاء للعاملين، وجميعها ضمن التقدير المرتفع جدًا. وتتسق النتائج مع الإطار النظري والدراسات السابقة (العدوان، 2024) التي أكدت أن المهارات الإنسانية تسهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الولاء الوظيفي، ودعم فاعلية القيادة المدرسية.

ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة تجاه دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل تعزى للمتغيرات (طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

سعى هذا السؤال إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل، تُعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية، وهي: طبيعة العمل، وسنوات

الخبرة، والمؤهل العلمي.

أولاً: الفروق في درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة باختلاف متغير طبيعة العمل

جدول (13): نتائج اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة باختلاف متغير طبيعة العمل.

المحور	طبيعة العمل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي	مدير مدرسة	29	48.26	1399.50	514.500	0.024
	وكيل مدرسة	51	36.09	1840.50		
مهارات القيادة	مدير مدرسة	29	49.57	1437.50	476.500	0.008
	وكيل مدرسة	51	35.34	1802.50		
الدرجة الكلية	مدير مدرسة	29	49.28	1429.00	485.000	0.011
	وكيل مدرسة	51	35.51	1811.00		

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على مخرجات SPSS V27.

أظهرت نتائج اختبار Mann-Whitney U وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة كل من الذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة باختلاف طبيعة العمل (مدير/وكيل)، حيث كانت القيم الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 في كلا الحالتين (0.024 و 0.008) على التوالي. وأوضحت متوسطات الرتب أن المديرين قيّموا أنفسهم بدرجة أعلى من تقييم الوكلاء لهم، مما يشير إلى إدراك المديرين لمستوى ممارستهم لتلك المهارات بدرجة أعلى. ويُعزى هذا التباين إلى طبيعة المهام القيادية للمدير، والتي تتطلب التخطيط واتخاذ القرار وصياغة الرؤى الاستراتيجية، في مقابل المهام التنفيذية والإجرائية التي يضطلع بها الوكلاء. كما أن التقييم الذاتي للمدير قد يتأثر بعوامل نفسية كالرضا المهني أو الثقة بالذات، بينما يميل الوكلاء لتقديم تقييم أكثر موضوعية استناداً إلى ملاحظاتهم المباشرة.

وقد دعمت هذه النتائج دراسات سابقة مثل الرويلي (2023) والرشيدي (2023) في مجال الذكاء الاستراتيجي، والكيلاني (2024) والقاسمية والقاسمي (2019) في مجال القيادة التربوية، والتي أكدت جميعها أن الموقع الإداري يؤثر في درجة ممارسة وتقييم هذه المهارات.

ثانياً: الفروق في درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

جدول (14): نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis H) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة باختلاف متغير سنوات الخبرة.

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة (K ²)	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي	أقل من (5) سنوات	5	36.10	0.530	0.767
	من (5-10) سنوات	18	38.03		
	أكثر من (10) سنوات	57	41.67		
مهارات القيادة	أقل من (5) سنوات	5	34.80	0.405	0.817
	من (5-10) سنوات	18	39.58		
	أكثر من (10) سنوات	57	41.29		
الدرجة الكلية	أقل من (5) سنوات	5	35.20	0.718	0.698
	من (5-10) سنوات	18	37.69		
	أكثر من (10) سنوات	57	41.85		

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على مخرجات SPSS V27.

أظهرت نتائج اختبار Kruskal-Wallis H عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig = 0.767) و (Sig = 0.817) على التوالي، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتُشير هذه النتائج إلى وجود اتفاق عام بين أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة في تقييمهم للممارسات القيادية، وهو ما يُعزى إلى السياسات الموحدة التي تتبعها الهيئة الملكية بالجبيل في اختيار وتأهيل القيادات المدرسية، فضلاً عن تبنيها لبرامج تدريبية مستمرة تُعزز الكفاءة المهنية وتُقلص الفروقات الناتجة عن الخبرة الزمنية. وتدعم هذه النتيجة ما أشار إليه الكيلاني (2024) من أن فاعلية القيادة التربوية لا تتأثر بالخبرة الزمنية وحدها، بل تعتمد على جودة التأهيل والتدريب وتكافؤ الفرص القيادية داخل المؤسسة.

ثالثاً: الفروق في درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة باختلاف متغير المؤهل العلمي

جدول (15): نتائج اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة باختلاف متغير المؤهل العلمي.

المحور	طبيعة العمل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي	بكالوريوس	59	43.42	2562.00	447.00	0.058
	دراسات عليا	21	32.29	678.00		
مهارات القيادة	بكالوريوس	59	49.57	1437.50	476.500	0.008
	دراسات عليا	21	35.34	1802.50		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	59	49.28	1429.00	485.000	0.011
	دراسات عليا	21	35.51	1811.00		

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على مخرجات SPSS V27.

أظهرت نتائج اختبار Mann-Whitney U عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي تُعزى إلى المؤهل العلمي ($Sig = 0.058$)، على الرغم من ارتفاع متوسط رتب حملة البكالوريوس مقارنة بحملة الدراسات العليا. ويُعزى ذلك إلى أن إدراك ممارسات القيادة لا يتوقف على المؤهل الأكاديمي وحده، بل يتأثر بعوامل كالممارسة الميدانية والتفاعل المهني (Mintzberg, 2009؛ الرشيد، 2023).

أما في مهارات القيادة، فقد أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية ($Sig = 0.008$) لصالح حملة البكالوريوس، مما يشير إلى تقييمهم لمهارات القيادة بدرجة أعلى. ويُمكن تفسير ذلك بأن حملة البكالوريوس يستندون في تقييمهم إلى ملاحظات مباشرة وممارسة واقعية، بينما يُقيّم حملة الدراسات العليا الأداء من منظور تحليلي ونقدي أكثر صرامة. وقد دعمت هذه الرؤية دراسة الرشيد (2023) التي أشارت إلى أن التحصيل الأكاديمي العالي يرتبط بتوقعات مرجعية أكثر مثالية، مما قد يؤثر على نظرتهم لتطبيقات القيادة الفعلية.

وتُبرز هذه النتائج أهمية دمج المؤهل العلمي مع الخبرة العملية والتدريب المهني عند تفسير تقييمات الممارسات القيادية، كما يؤكد الإطار النظري والدراسات السابقة أن الذكاء الاستراتيجي ومهارات القيادة تُعدّ مهارات قابلة للنمو بالتدريب وليس حكراً على التأهيل الأكاديمي (النعمية، 2023).

الخاتمة:

النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء الاستراتيجي بدرجة "مرتفعة جداً"، وذلك بجميع أبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية)، مما يدل على وعي إداري متقدم في توظيف هذه المهارات في البيئة المدرسية.
- تفوق بعض الأبعاد داخل الذكاء الاستراتيجي، حيث جاء بُعد "استثمار الفرص لتحقيق أهداف المدرسة" و"وجود رؤية شاملة توجه العمل" في مقدمة العبارات الأعلى تقييماً، وهو ما يُشير إلى توجه قيادي نحو التفكير المستقبلي واتخاذ قرارات استراتيجية.
- ارتفاع مستوى مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين، إذ أظهرت النتائج أن جميع أبعاد المهارات القيادية (الإنسانية، الفنية، الإدراكية) جاءت بدرجة "مرتفعة جداً"، وتصدّرت المهارات الإنسانية الترتيب، مما يعكس أهمية العلاقات الإنسانية في فاعلية القيادة التربوية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الذكاء الاستراتيجي والمهارات القيادية تبعاً لمتغير "طبيعة العمل"، حيث جاءت تقييمات المديرين أعلى من تقييمات الوكلاء، ويُعزى ذلك إلى ارتباط المديرين بشكل مباشر بوضع الرؤى واتخاذ القرارات وقيادة التغيير، إضافة إلى ما يتلقونه من تدريب وتأهيل مهني مستمر.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير "المؤهل العلمي"، مما يشير إلى أن هذه الممارسة لا تعتمد على المؤهل الأكاديمي فقط، بل تتأثر بعوامل أخرى مثل الخبرة العملية، والتدريب، والتفاعل المباشر في بيئة العمل المدرسي.
- بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مهارات القيادة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي"، وجاءت الفروق لصالح حملة مؤهل البكالوريوس. ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة قد تعتمد في تقديراتها على إدراك مهني واقعي ناتج عن التفاعل المباشر مع المواقف اليومية والخبرة العملية في بيئة العمل المدرسي، ما يمنحهم تصوّراً عملياً إيجابياً عن أداء المديرين. في المقابل، فإن حملة الدراسات العليا بحكم اطلاعهم الأوسع على النظريات والمداخل التحليلية في القيادة التربوية، قد يتبنون معايير أكثر صرامة ونماذج مرجعية مثالية في التقييم، وهو ما يجعلهم أكثر ميلاً إلى التقدير النقدي والتحليلي، ويُفسر انخفاض متوسط رتبهم في هذا السياق.
- كما لم تُظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي أو مهارات القيادة تُعزى لمتغير "عدد سنوات الخبرة"، وهو ما يدل على أن هذه المهارات لا ترتبط بالمدة الزمنية للخدمة بقدر ارتباطها بجودة التأهيل وفرص التدريب والتطبيق العملي، مما يدعم أهمية التركيز على الكفاءة المهنية أكثر من عدد سنوات العمل فقط.

التوصيات:

وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- الاهتمام باستمرارية التدريب المهني للقيادات المدرسية في مجالات الذكاء الاستراتيجي والقيادة، مع التركيز على الأبعاد الخمسة محل الدراسة، بما يضمن ترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي في العمل المدرسي.
- دمج مؤشرات الذكاء الاستراتيجي في نماذج التقييم القيادي المعتمدة لدى إدارات التعليم، لتصبح جزءاً من معايير التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تصميم برامج تدريبية خاصة بالوكلاء التربويين لتمكينهم من ممارسة أدوار قيادية استراتيجية، ما يساهم في إعدادهم المستقبلي لتولي مناصب قيادية عليا، وتقليل فجوة التقدير بين أدوار المديرين والوكلاء.
- تشجيع التوثيق والبحث في ممارسات الذكاء الاستراتيجي داخل المدارس السعودية، خاصة في النماذج الناجحة مثل الهيئة الملكية، ونشر نتائجها كممارسات قابلة للتطبيق في بيئات تربوية أخرى.

- تحفيز المدارس على بناء شراكات استراتيجية فعّالة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المختلفة، وتوظيف هذه الشراكات لخدمة أهداف المدرسة وتعزيز انتماء العاملين والطلاب.
- التركيز على المهارات الإنسانية لدى القادة التربويين، لما لها من أثر واضح في بناء فرق عمل فعّالة، وتعزيز ثقافة الاحترام والتعاون، وخلق بيئة مدرسية إيجابية ومحفزة.

المقترحات:

- دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ومستوى الفاعلية التنظيمية في المدارس، وربطها بنتائج الطلاب وأداء الكادر التعليمي.
- إجراء دراسات مقارنة بين مدارس الهيئة الملكية ومدارس التعليم العام في المملكة في ضوء ممارسات الذكاء الاستراتيجي والقيادة.
- تحليل أثر برامج التطوير المهني على تنمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القادة التربويين، وقياس مدى استدامة أثر هذه البرامج.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل فئات وظيفية أخرى مثل المعلمين، والمشرفين التربويين، ومديري الإدارات التعليمية، لمعرفة مدى انعكاس الذكاء الاستراتيجي على مختلف المستويات الإدارية.
- استقصاء الفروق في ممارسات الذكاء الاستراتيجي بناءً على متغيرات أخرى مثل النوع الاجتماعي، أو المرحلة التعليمية (ابتدائية، متوسطة، ثانوية).
- تصميم مقياس محكم لقياس الذكاء الاستراتيجي لدى القادة التربويين في البيئة السعودية، يمكن تعميمه واستخدامه في الدراسات المستقبلية.
- البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي والذكاء الاستراتيجي ودورهما المشترك في تطوير القيادة التعليمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو حية، شادي يوسف. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.
- اشتوي، محمد عبد. (2021). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29 (2)، 633 – 655.
- اغبارية، عايد محمد. (2024). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات. المجلة التربوية الأردنية، 9 (ملحق)، 431-405.
- بني ياسين، علي حسين علي. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 5 (1)، 88 – 121.
- الترك، سبى محمد. (2025). تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بانضباط الطلبة. اريد للبحوث والدراسات الإنسانية، 27 (عدد خاص)، 368-390.
- حسين، عمرو مصطفى محمد. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49 (4)، 661 – 702.
- حلوش، هديل محمد نايف. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة ميدانية قطاع الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش.
- حميد، لى، وإبراهيم، صديق. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي لتوسيط اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14 (46)، 168-180.
- الخير، أونيس. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة طولقة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة.
- راضي، ميرفت محمد، والمدهون، أحمد ناصر، وشاهين، محمد طلال. (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية شركة (فيجن) لخدمات الانترنت وأنظمة الاتصالات (أنموذجاً). المجلة العربية للإدارة، 40 (1)، 35 – 52.
- الرشدي، عبد العزيز ناصر. (2023). دور المعرفة في تحسين الذكاء الاستراتيجي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 39 (39)، 413 – 440.
- الربيب، توفيق زايد محمد. (2022). الأثر المعدل للاستخبارات الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومرونة المنظمة: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (44)، 63-103.
- الرويلي، هبة فرحان. (2023). الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حائل.

- زايي، صالح. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 6 (1)، 144-164.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 42 (4)، 189 - 238.
- الزهراني، إبراهيم حنش. (2021). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم. *مجلة العلوم التربوية*، (27)، 345 - 410.
- سراج، فيركوس. (2009). *القيادة التربوية: مهارات ونماذج*. دار الفكر العربي.
- السليمان، ناصر بن حمد بن محمد. (2024). درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومساعدتهم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (41)، 554 - 594.
- السليبي، أسعد. (2019). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على التميز التنظيمي: دراسة حالة جامعة الملك عبد العزيز. *المجلة الهندية للعلوم والتكنولوجيا*، 12 (18)، 1-12.
- السنهوتي، مبارك محمد السيد سليمان. (2022). القيادة الاستراتيجية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 1 (73)، 221 - 239.
- الشيخ، بابر مبارك عثمان، وحامد، التاج محمد محمد علي. (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9 (19)، 272 - 294.
- صالح، فاطمة محمد الشريف، وعبد العزيز، أحمد عزمي زكي، وجمعة، نجلاء حسن. (2022). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13 (3)، 506 - 527.
- عايش، تسنيم نبيل. (2018). تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.
- عباسي، سهيلة، ومعلول، ليله، وترشة، سيف الدين. (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار. *مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، (2)، 1، 209.
- عبد الفتاح، منال رشاد. (2013، أكتوبر 25-30). *المنظور الأوروبي لثقافة القائد الاستراتيجي: دراسة تحليلية ورؤية تربوية (ورقة عمل)*. المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين: التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي.
- عثمان، زميل علي. (2017). اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرار: دراسة حالة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 1 (1)، 165 - 181.
- العدوان، تغريد علي. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة. *مجلة كلية التربية*، 39 (1)، 207 - 228.
- عطا، خالدية. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (43)، 135-162.
- عمران، نضال عبد الهادي. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل للاتصالات. *مجلة جامعة بابل*، 23 (3)، 1280-1307.
- عيد، هالة فوزي محمد. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 3 (1)، 339-385.
- القاسمية، عائدة بطي، والقاسي، خالد محمد. (2019). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (9)، 271 - 302.
- القحطاني، سعود جمعان محمد. (2017). اسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 8 (18)، 407 - 435.
- قريشي، الحاجة فاطمة. (2022). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الكيلاني، نسرين خالد. (2024). درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي. *المجلة التربوية الأردنية*، 9

- كيلاني، نورة بنت يحيى بكري. (2024). المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، (136)، 115-173.
- المحياوي، محمد بن حامد شديد. (2022). أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع. *مجلة بحوث التعليم والابتكار*، 4 (4)، 1-27.
- مرابطي، ريان، وقرشي، فاطمة. (2022). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- مرسي، عزة أحمد. (2018). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الاسكندر للتبادل العلمي*، 39 (4)، 413-429.
- مفرج، دعاء علي عبد الرحيم. (2023). الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، (61)، 408-448.
- المنزوع، زياد علي عبد الخالق. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية. *مجلة جامعة البيضاء*، 2 (2)، 130-146.
- مهدي، ساهرة عبد السلام. (2018). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية. *مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية*، (25)، 527-550.
- النعيمية، منى بنت راشد. (2023). تصورات معلمي الدراسات الاجتماعية حول دور الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي وأثره على القدرة التنافسية المستدامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7 (9)، 72-88.
- هاشم، ياسين رشيد. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي: بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 27 (125)، 18-43.
- الهاشي، علي خادم، ومصطفى، يوسف، ومحمد، عيبر. (2020). درجة ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). الاعتماد المدرسي في المملكة العربية السعودية: تقرير الأداء والمؤشرات العامة. <https://etec.gov.sa>.
- وهبة، محمد، وعبد السلام، إيمان، وإبراهيم، محمود. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. *المجلة العلمية لكلية التجارة*، (2)، 640-654.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Alhamadi, M. S. (2020). Impact of strategic intelligence on the sustainable competitive advantage of industries in Qatar. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(2), 8-18.
- Alkharabsheh, S. M. (2022). The impact of strategic intelligence practices in achieving organizational excellence through human capital as a mediating variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 474-483.
- Alobideen, B., & Al-Rawashdeh, A. (2020). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for excellence. *Journal of Administrative and Business Studies*, 6(1), 29-42. [CrossRef]
- Asied, S. (2013). Leadership skills for organizational effectiveness: A theoretical approach. *Journal of Leadership Studies*, 27(4), 114-128.
- Baei, F., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Baei, A. (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare. *International Review of Management and Marketing*, 7 (2), 244-249.
- Berghs, P., Ramirez, I., Pau, A., Tejero, A. G., & Crespo, A. G. (2022). A framework for strategic intelligence systems applied to education management: A pilot study in the Community of Madrid. *IEEE Access*, 9, 1-10. [CrossRef]
- Cabrera, D. (2006). Systems Thinking. In *Foresight 2020: Economic, Industry, and Corporate Trends*, Economist Intelligence Unit.
- Castillo, A. P. D. (2006). *Strategic foresight: Using the ETUI future scenarios for 2050 to respond more effectively to multiple crises*. European Trade Union Institute.
- Clar, M. (2008). Strategic Intelligence in Educational Leadership. *Educational Management Review*, 19(2), 1-7.
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2021). Closing the gap between graduates' skills and employers' requirements: A focus on the strategic management capstone business course. *Administrative Sciences*, 11(1), 10. [CrossRef]

- Hero, J. L. (2020). Level shifting, workload, school location, teacher competency and principal leadership skills in public elementary schools. *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 4(7), 8–13.
- Jung, Y. (2009). An approach to organizational intelligence. *Journal of Strategic and International Studies*, 4(1), 40–47.
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Kuosa, T. (2011). Different approaches of pattern management and strategic intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(3), 458–467. [CrossRef]
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. Auerbach Publications.
- Maccoby, M. (2001a). The human side: Only the brainiest succeed. *Research-Technology Management*, 47(5), 61–62. [CrossRef]
- Maccoby, M. (2001b). The human side: Successful leaders employ strategic intelligence. *Research-Technology Management*, 44(3), 58–60. [CrossRef]
- Maccoby, M. (2004). Leadership for Change. In *Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading Change* (pp. 36–48). Oxford University Press
- Maccoby, M. (2017). *Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change*. Oxford University Press.
- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50(9), 21–28. [CrossRef]
- McDowell, D. (2009). *Strategic intelligence: A handbook for practitioners, managers, and users (Rev. ed.)*. Scarecrow Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Nasution, M. A., Revida, E., Humaizi, & Kusmanto, H. (2024). Strategic management model for legal entity state universities toward a world-class university (WCU) through a strategic intelligence approach. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), 1–27. [CrossRef]
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice (6th ed.)*. Sage Publications.
- Paiuc, D., Saniuta, A., & Teacu Parincu, A. (2024). Semantic leadership and its role in strategic intelligence. *Encyclopedia*, 4(2), 785–798. [CrossRef]
- Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma, N. (2021). The impact of strategic intelligence on entrepreneurial behaviour and organizational development. *Advances in Economics. Business and Management Research*, 202, 252–256.
- Sairam, A., Boonchaay, R., Sirisuthi, C., & Wisetrinthong, K. (2017). Development of a program to enhance team-building leadership skills of primary school administrators. *International Education Studies*, 10(7), 143–154. [CrossRef]
- Tham, K., & Kim, D. (2002). *Towards strategic intelligence with ontology-based enterprise modeling & ABC*. Proceedings of the IBER Conference, Las Vegas, NV
- Tsikati, A. F., & Magagula, T. F. (2019). Leadership skills needed by high school prefects in the Manzini region of Eswatini. *Journal of Leadership Education*, 18(4), 82–91. [CrossRef]
- Xu, X. (2007). *Managing strategic intelligence: Techniques and technologies*. Information Science Reference.

ثالثاً: ترجمة المراجع العربية

- Abbasi, S., Maaloul, L., & Trusha, S. E. (2018). The effect of strategic intelligence on the decision-making process. *Journal of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Facilitation Sciences*, 7(2), 1–209. [In Arabic]
- Abdel Fattah, M. R. (2013, October 25–30). *The European perspective of strategic leader culture: Analytical study and educational vision* (Conference paper). The 21st Annual Scientific Conference: Education and Modernization in the European Union Countries. [In Arabic]
- Abu Hayya, S. Y. (2021). *Strategic intelligence and its relationship to decision-making among public school principals in Madaba Governorate from teachers' perspectives* (Unpublished master's thesis). Mutah University. [In Arabic]
- Al-Adwan, T. A. (2023). *Developing leadership skills among public school principals in light of a field study at the Directorate of Education of Al-Jami'a District*. *Journal of the Faculty of Education*, 39(1), 207–228. [In Arabic]
- Al-Hashimi, A. K., Mustafa, Y., & Mohamed, A. (2020). *The degree of practicing strategic planning in basic education schools in the Sultanate of Oman from principals' perspectives: A field study* (Unpublished master's thesis). University of Nizwa. [In Arabic]

Arabic]

- Al-Khair, O. (2017). *The role of strategic intelligence in achieving competitive advantage in the organization: A case study of Algeria Telecom-Tolga Unit* (Unpublished master's thesis). Mohamed Khider University of Biskra. [In Arabic]
- Al-Kilani, N. K. (2024). *The degree of availability of leadership skills among public secondary school principals in Al-Jami'a District and their relationship to improving job satisfaction*. *Jordanian Educational Journal*, 9. [In Arabic]
- Al-Manzoo, Z. A. A. (2020). *The role of strategic intelligence in improving the quality of educational services*. *Al-Bayda University Journal*, 2(2), 130–146. [In Arabic]
- Al-Muhayawi, M. B. H. S. (2022). *The impact of practicing leadership skills on organizational integrity among school leaders in the Yanbu Education Directorate*. *Journal of Educational and Innovation Research*, 4(4), 1–27. [In Arabic]
- Al-Nu'aimiya, M. B. R. (2023). *Social studies teachers' perceptions of the role of strategic intelligence in supporting decision-making in pre-university education institutions and its impact on sustainable competitive capability*. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(9), 72–88. [In Arabic]
- Al-Qahtani, S. J. M. (2017). *The contributions of school administration supervisors in developing leadership skills of public school principals in Al-Quway'iyah Governorate*. *Journal of Scientific Research in Education*, 8(18), 407–435. [In Arabic]
- Al-Qasmiya, A. B., & Al-Qasmi, K. M. (2019). *The effectiveness of in-service training in developing leadership skills of school principals in the Sultanate of Oman*. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (9), 271–302. [In Arabic]
- Al-Rasheedi, A. N. (2023). *The role of knowledge in improving strategic intelligence*. *Wadi Al-Neel Journal for Human, Social, and Educational Studies*, 39(39), 413–440. [In Arabic]
- Al-Ruqeeb, T. Z. M. (2022). *The moderating effect of strategic intelligence in the relationship between strategic leadership and organizational resilience: An applied study on Palestinian universities*. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(44), 63–103. [In Arabic]
- Al-Ruwaili, H. F. (2023). *Strategic intelligence among academic department heads and its relationship to achieving organizational excellence from the perspective of faculty members at the University of Ha'il* (Unpublished master's thesis). University of Ha'il.
- Al-Sanhouti, M. M. S. S. (2022). *Strategic leadership*. *Journal of Social Work*, 1(73), 221–239. [In Arabic]
- Al-Sheikh, B. M. O., & Hamid, A. M. M. A. (2018). *The impact of strategic intelligence on organizational creativity: An exploratory study of faculty members in the College of Administrative Sciences at Najran University*. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9(19), 272–294. [In Arabic]
- Al-Sulaimi, A. (2019). *The impact of applying e-management on organizational excellence: A case study of King Abdulaziz University*. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(18), 1–12. [In Arabic]
- Al-Sulaymani, N. B. H. M. (2024). *The degree to which school administration supervisors practice their functional roles and its relationship to the level of leadership skills among school principals and their assistants*. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (41), 555–594. [In Arabic]
- Al-Turk, S. M. (2025). *Developing leadership skills among public school principals in Jerash Governorate and their relationship to students' discipline*. *Irbid Journal for Human and Social Studies*, 27(Special Issue), 368–390. [In Arabic]
- Al-Zahrani, I. B. H. S. (2018). *Strategic leadership and its impact on developing organizational learning capabilities: A field study at Umm Al-Qura University*. *International Journal of Educational Research*, 42(4), 189–238. [In Arabic]
- Al-Zahrani, I. H. (2021). *Knowledge management processes and their impact on enhancing strategic intelligence: An analytical study of the opinions of academic leaders at Qassim University*. *Journal of Educational Sciences*, (27), 345–410. [In Arabic]
- Ashtawi, M. A. (2021). *Leadership skills and their relationship to the level of job performance from the perspective of employees at Palestine Technical College*. *The Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies*, 29(2), 633–655. [In Arabic]
- Atta, K. (2015). *Strategic intelligence and its impact on determining the strategic choice: An exploratory study of the opinions of employees at the General Company for Grain Manufacturing, Ministry of Trade*. *Baghdad College of Economic Sciences University Journal*, (43), 135–162. [In Arabic]
- Ayesh, T. N. (2018). *A proposed vision for developing leadership skills among private school principals in Gaza Governorates in light of contemporary leadership trends* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza. [In Arabic]
- Bani Yassin, A. H. A. (2021). *The impact of strategic intelligence on strategic success: A case study of the National Center for Security and Crisis Management*. *Amman Arab University Journal for Research*, 5(1), 88–121. [In Arabic]
- Education and Training Evaluation Commission. (2024). *School accreditation in the Kingdom of Saudi Arabia: Performance report and general indicators*. <https://etec.gov.sa> [In Arabic]

- Eid, H. F. M. (2020). *Developing the performance of university leaders in light of the challenges of the 21st century*. *International Journal of Educational Sciences Research*, 3(1), 339–385. [In Arabic]
- Halloush, H. M. N. (2023). *The impact of strategic intelligence on entrepreneurship implementation in private Jordanian universities: A field study of the northern sector* (Unpublished master's thesis). Jerash University. [In Arabic]
- Hameed, L., & Ibrahim, S. (2019). *The relationship between competitive intelligence and entrepreneurial performance by mediating strategic vigilance*. *Journal of Accounting and Financial Studies*, 14(46), 168–180. [In Arabic]
- Hashim, Y. R. (2021). *The role of strategic intelligence in organizational success: An analytical study in the Colleges of the University of Fallujah*. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 27(125), 18–43. [In Arabic]
- Hussein, A. M. M. (2019). *The impact of strategic intelligence on achieving strategic success in service organizations*. *The Scientific Journal of Economics and Commerce*, 49(4), 661–702. [In Arabic]
- Ighbariyeh, A. M. (2024). *The degree of practicing leadership skills among school principals inside the Green Line in light of some variables*. *The Jordanian Educational Journal*, 9(Suppl.), 405–431. [In Arabic]
- Kilani, N. Y. B. (2024). *Leadership skills among female school leaders in Riyadh City and their relationship to job satisfaction*. *Journal of Educational and Psychological Studies*, (136), 115–173. [In Arabic]
- Mahdi, S. A. (2018). *Strategic intelligence and its relationship to work motivation among secondary school principals*. *Journal of Intelligence and Mental Abilities Research*, (25), 527–550. [In Arabic]
- Marabti, R., & Quraishi, F. (2022). *The role of strategic intelligence in achieving competitive advantage* (Unpublished master's thesis). Kasdi Merbah University of Ouargla. [In Arabic]
- Morsi, A. A. (2018). *Strategic intelligence and its relationship to decision-making skills and effective leadership among female educational leaders in the Northern Borders Region, Saudi Arabia*. *Alexandria Journal for Scientific Exchange*, 39(4), 413–429. [In Arabic]
- Mufrej, D. A. A. (2023). *Strategic intelligence and achieving administrative empowerment of employees in the education sector*. *Journal of Studies in Social Work*, (61), 408–448. [In Arabic]
- Omran, N. A. (2015). *The impact of strategic intelligence on organizational creativity: An applied study in Asiacele Communications Company*. *University of Babylon Journal*, 23(3), 1280–1307. [In Arabic]
- Othman, M. A. (2017). *Testing the impact of strategic intelligence elements on decision-making effectiveness: A case study*. *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 1(1), 165–181. [In Arabic]
- Quraishi, H. F. (2022). *The role of strategic intelligence in achieving competitive advantage: A field study in Algeria Telecom and Mobilis Company in Ouargla* (Unpublished master's thesis). Kasdi Merbah University of Ouargla. [In Arabic]
- Radi, M. M., Al-Madhoun, A. N., & Shahin, M. T. (2020). *Strategic intelligence as an approach for transformation toward a digital organization: Vision Internet and Communication Systems Company as a model*. *Arab Journal of Management*, 40(1), 35–52. [In Arabic]
- Saleh, F. M. A., Abdelaziz, A. A. Z., & Gomaa, N. H. (2022). *Strategic intelligence and its role in developing and preparing future leaders*. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 13(3), 506–527. [In Arabic]
- Siraj, F. (2009). *Educational leadership: Skills and models*. Dar Al-Fikr Al-Arabi. [In Arabic]
- Wahba, M., Abdel Salam, E., & Ibrahim, M. (2021). *The impact of strategic intelligence on improving organizational performance in educational institutions: A field study on the Arab Academy for Science, Technology, and Maritime Transport*. *Scientific Journal of the Faculty of Commerce*, (2), 640–654. [In Arabic]
- Zabi, S. (2021). *The role of strategic leadership in achieving digital transformation: A case study of Mohamed Boudiaf University in M'sila*. *Journal of Advanced Economic Research*, 6(1), 144–164. [In Arabic]