

الدراسات العلمية المعدة في القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية «دراسة تحليلية»

Scientific studies Prepared Under the Strategic Leadership of Educational Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia Constitute «an Analytical Study»

النشر: 2023.5.1

القبول: 2023.5.1

الاستلام: 2023.2.21

Abdullah Misfer Al-Qahtani

Doctoral researcher in Educational Leadership, Department. of Foundations of Education, Qassim University

<https://orcid.org/0000-0002-6498-1069>

عبدالله مسفر القحطاني

باحث دكتوراه في القيادة التربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة القصيم

الاستشهاد: القحطاني، عبدالله. (2023). الدراسات العلمية المعدة في القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية. مجلة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للعلوم الإنسانية والتربوية، 1(2)، 62-74.

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد خصائص جميع الدراسات في القيادة الاستراتيجية بالتعليم الموجودة في قاعدة بيانات المكتبة الرقمية السعودية في المملكة العربية السعودية في الفترة من 2011 إلى 2022؛ لتعرف الاتجاه السائد لهذه الدراسات ومعرفة القضايا البحثية المتناولة فيها. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت بطاقة تحليل المحتوى أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من خمس عشرة (15) دراسة علمية منها أطروحة دكتوراه واحدة ورسالة ماجستير واحدة. وقد أظهرت النتائج تفوق الدراسات العلمية المنشورة التي بلغت ثلاث عشرة (13) دراسة؛ كما أظهرت أن هناك تبايناً في المتغيرات التابعة لمتغير القيادة الاستراتيجية، وأن أكثر الدراسات تناولت القيادة الاستراتيجية في النصف الثاني من العقد 2017 إلى 2022 بواقع ثلاث عشرة (13) دراسة ورسالة علمية. وأن المراحل التعليمية التي حظيت باهتمام في الدراسات العلمية هي مرحلة التعليم العالي بواقع ثماني (8) دراسات علمية، وتغلب فئة الإناث فئة الذكور في متغير معدي الدراسات بواقع تسع دراسات (9) للإناث، وتطابق جنس الباحث معد الدراسة العلمية مع جنس الفئة المستهدفة في الدراسات والرسائل العلمية، وأكثر فئة مستهدفة في الدراسات العلمية كانت فئة أعضاء هيئة التدريس، وأكثر المناهج تطبيقاً في هذه الدراسات هو المنهج الوصفي المسحي أو التحليلي بواقع أربع عشرة (14) دراسة وهناك دراسة واحدة فقط طبق فيها المنهج الوصفي الارتباطي. ولوحظ البعد الأخلاقي بدرجة كبيرة في هذه الدراسات والرسائل العلمية بالقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وتبين أن نتائج عشر (10) دراسات كانت بدرجة ممارسة مرتفعة في القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وجاءت خمس (5) دراسات بدرجة ممارسة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الرسائل الجامعية، دراسات وصفية تحليلية

ABSTRACT

The current study aimed to identify the characteristics of all studies related to the strategic leadership in education in Saudi Digital Library database in Kingdom of Saudi Arabia from 2011 to 2022; and the prevailing trend of those studies and the research issues addressed in them. A content analysis card was used as a research tool in the study. A sample of 15 scientific studies, including one Ph.D. thesis and one master's thesis. The findings showed that the superiority of the scientific studies published by 13; there was a discrepancy in the variables dependent on strategic leadership; most studies dealt with the strategic leadership in the decade's second half from 2017 to 2022 were 13 studies and scientific theses; the educational stages that received attention in scientific studies were those of higher education (eight scientific studies), dominated by female category; nine studies of females replaced the category of males based on the variable of study preparers; the gender of the researcher who prepared the scientific research coincided with the gender of the target group in scientific studies and theses; the most targeted category in scientific studies was the category of faculty members; most of the research methods the studies dealt with were descriptive or analytical (14 studies); a relational descriptive approach and a moral dimension were clear to a large extent only in one study and scientific theses of strategic leadership in educational institutions in Kingdom of Saudi Arabia; and the findings of 10 studies showed a higher practice in strategic leadership in educational institutions while five studies showed a medium training.

Keywords: Strategic leadership, university theses, descriptive-analytical study



1. المقدمة

يتسم عصرنا الحاضر بالتجديد المستمر مما يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تلبى احتياجات الأفراد في المنظمات، وذلك من خلال الكفاءة والإبداع، فالنظم التربوية تبحث عن عملية التحسين والتطوير في ظل التغيرات المتطورة والمتسارعة في القطاعات التربوية، وخاصة في الممارسات القيادية. وتبدو الحاجة ملحة إلى كفاءات جديدة لتطوير رأس المال الاجتماعي والعاطفي والروحي وإدارته؛ وهناك، كذلك، حاجة إلى أنواع جديدة من القادة لخلق مستقبل جديد مفعم بالنشاط والحيوية (المخلاف، 2021). وتعد القيادة الاستراتيجية مطلباً رئيساً ومهماً لمنظمات الأعمال، فهي قيادة تمتلك رؤية واضحة نحو التجديد والتغيير من خلال تبني ودعم الأفكار الإبداعية الموجهة نحو تحقيق التطوير المرغوب وابتكار خدمات متطورة، فالقيادة الاستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تحريك الأفكار الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات، وتخلق ثقافة منظمة تشجع على توليد الأفكار المستقبلية (أبو ريشة، 2018). وهذا ما أكدته دراسة عبده (2017) حيث أشارت إلى أهمية القيادة بصفة عامة والقيادة الاستراتيجية على وجه الخصوص بغض النظر عن نوع المنظمة وكيفية استغلالها للموارد وإدارتها، فهي تنظر للعاملين في المنظمات من منظور رأس المال البشري، وعلى أنهم مورد رأسمالي يحتاج إلى استثمار؛ كما أنها تعزز القيم الأخلاقية، وتستخدم أنظمة رقابة ذات فاعلية. كما أشار الزعنون (2019) إلى أن القيادة الاستراتيجية تتمثل في القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى اقتضى الأمر ذلك، وإدارة المؤسسة ككل بدءاً من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، أي التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي، وتتضمن تطوير رؤية للمنظمة، وتصميم إجراءات استراتيجية لتحقيق هذه الرؤية، وتمكين الآخرين أو منحهم السلطات لتنفيذ هذه الإجراءات الاستراتيجية، وأنها تعتبر أحد أهم الأدوار الرئيسة الاستراتيجية للقادة؛ وتشير، كذلك، إلى قدرة القائد على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية. وأوضح الشهري (2021) إلى ضرورة سد الفجوات في حركة البحث العلمي والدراسات العلمية في الإدارة التربوية عن طريق التنوع في توليد الأفكار البحثية في المجالات المختلفة بالإدارة التربوية، ومنها القيادة الاستراتيجية. ومن هنا، تنبثق أهمية القيادة الاستراتيجية ويأتي دورها في المؤسسات التعليمية، وتحقيق الاستدامة، وهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية البحث عن العناصر التي تتميز بالمهارات القيادية والعمل على اكتشافها وتحديد المعايير التي يجب أن تتوافر في القائد، كما تبدو، أيضاً، أهمية القيادة الاستراتيجية في أنها تحدد الصفات والمهارات التي يجب أن تتوافر في القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث تغيير وتطوير في المؤسسة بهدف استمرارها وازدهارها، وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات عديدة، ومنها مواكبة القيادات للاتجاهات الحديثة، والتطورات التي تجري في البيئة المحيطة؛ وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذل في وزارة التعليم على تطوير القيادات التعليمية فإن هناك انخفاضاً ملحوظاً في الممارسات القيادية. وفي هذا الإطار، أوضحت دراسة العتيبي (2019) أن واقع أداء قادة المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030 كان ضعيفاً. وأشار عبد الرحيم (2019) إلى أن هناك ضعفاً في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي؛ كما أوضحت دراسة العيسى والشهري (2020) أن من أبرز الصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية في ممارسة القيادة الاستراتيجية قلة الوقت المتاح لهم نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية. وبعد الاطلاع على الأدب النظري وعدد من الدراسات السابقة في معرفة مستوى القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية المحلية، توصلت دراسة مخدوم (2021) إلى أن تصورات الموظفين لمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وخلصت دراسة الحارثي (2019) إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت دراسة القرني (2015) أن مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون القيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة. ومن جانب آخر، أشارت خطة برنامج تنمية القدرات البشرية (2021) إلى ضرورة تدريب وتطوير قادة المدارس، وذلك في مراجعة وتنفيذ برامج لتطوير المهارات القيادية لقادة المدارس، وزيادة مسؤولياتهم ومسئولتهم عن النتائج، وربط أدائهم بنواتج التعلم للطلاب. وعليه، تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية في إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المؤسسات بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل (القحطاني، 2016). وعلى وجود دراسات متعددة تناولت القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالتعليم العام والعالي فإنه تندر الدراسات التحليلية - في حدود علم الباحث- التي تناولت تلك الدراسات للوقوف على خصائصها. وتتركز أهمية الدراسات التحليلية في مساعدة الباحثين على تحديد الفجوات البحثية في الدراسات المنشورة، والتي بدورها تساهم في فتح آفاق جديدة أمام الباحثين، وتصبح منطلقاً لدراسات مستقبلية حول القيادة الاستراتيجية. ونتيجة لتلك المعطيات، جاءت هذه الدراسة لتحليل الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية للإجابة عن السؤال الرئيس: ما خصائص الدراسات العلمية والرسائل التي تناولت القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟ وتتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

في تطوير المنتجات البحثية في دراسات القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال التعرف إلى الدراسات والرسائل، وتعزيز جوانب القوة، وتلافي أوجه القصور، وتقديم التوصيات التي تساعد الباحثين في تحديد الفجوة البحثية بدراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم، وتقديم منهجية مرجعية مهمة يستفيد منها الباحثون في دراساتهم ورسائلهم المستقبلية.

1.4. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل الدراسات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه في القيادة الاستراتيجية العربية بالتعليم العام والعالى في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تتناول الدراسات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه في القيادة الاستراتيجية بالتعليم العام والعالى في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على تحليل الدراسات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه في القيادة الاستراتيجية بالتعليم العام والعالى في المملكة العربية السعودية، ونظام الخدمة المرجعية الإلكترونية بعمادة شؤون المكتبات بجامعة الملك سعود، وجامعة القصيم.

1.5. مصطلحات الدراسة

القيادة الاستراتيجية: تُعرّف القيادة الاستراتيجية بأنها «النظرة الثاقبة بعيدة المدى لتشكيل رؤية لمستقبل المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين وتحفيزهم للعمل على تنفيذها، ودمج ذلك في استراتيجية داعمة للتغيير بالاشتراك بين القيادة والمرؤوسين» (القحطاني، 2016، ص330). ويمكن تعريفها إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: قدرة القادة على تحليل الواقع للمؤسسة التعليمية بشكل جيد، من حيث الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، لاستشراف المستقبل في السعي نحو التطوير ومواجهة أي تغييرات تطرأ عليهم.

2. الإطار النظري

2.1. مفهوم الاستراتيجية

كلمة الاستراتيجية Strategy اشتقت من الكلمة اليونانية Strategies وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال Theart Generalship وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية، وقد عرفت الاستراتيجية بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها (الغالي وإدريس، 2009). وتعرف الاستراتيجية بأنها وضع خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة الأفكار والمفاهيم المتناغمة والطرائق ذات الصلة بالمستقبل، والمصممة لتحقيق أهداف المنظمة استنادًا للموارد المتاحة في ضوء الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها (رشيد وجلاب، 2008).

- ما نوع الدراسات العلمية (دراسة علمية منشورة، رسالة ماجستير غير منشورة، أطروحة دكتوراه غير منشورة) التي طبقت في القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟
- ما المتغيرات التابعة المستخدمة في دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟
- ما الفترات الزمنية التي أجريت فيها دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟
- ما المراحل التعليمية المستهدفة في دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟
- ما جنس معدي دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟
- ما جنس الفئات المستهدفة وطبيعتها في دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟
- ما مناهج البحث المستخدمة في دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟
- ما الأبعاد المستخدمة في دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟
- ما نتائج الدراسات المستهدفة في القيادة الاستراتيجية بالتعليم مع المتغيرات التابعة في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟

1.2. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد خصائص جميع الدراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم والموجودة في قاعدة بيانات المكتبة الرقمية السعودية في المملكة العربية السعودية في الفترة من 2011 إلى 2022، والكشف عنها من خلال: نوعها، المتغيرات التابعة، الفترات الزمنية، المراحل التعليمية، جنس معدي الدراسات، جنس الفئات المستهدفة، المناهج البحثية المستخدمة، الأبعاد، وأبرز النتائج للدراسات المستهدفة في القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية.

1.3. أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية (العلمية): تنبع الأهمية العلمية للدراسة في ترشيد الجهود البحثية الخاصة بالدراسات والرسائل العلمية في مجال الدراسة من خلال التعرف إلى اهتمامات الباحثين ومن ثم تجنب تكرار الموضوعات، ومن المأمول أن تسهم الدراسة بإثراء المكتبة العربية بشكل عام والميدان التربوي السعودي بشكل خاص وتُشكل مرجعًا للباحثين في مجال الدراسات المستقبلية في القيادة الاستراتيجية.
- الأهمية التطبيقية (العملية): يُؤمل أن تسهم نتائج الدراسة

والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة. ومن المنظور التربوي تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها «مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل الذي يستهدف إنجاز رؤية ورسالة وأهداف المدرسة من خلال تحليل المتغيرات المحيطة بها والاستفادة من الفرص المتاحة، ويتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها خطة استراتيجية متكاملة أو طريقاً موصلاً للأهداف» (مصطفى، 2012، ص.168). ومما سبق، يتبين أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التأثير في الآخرين وحشدتهم نحو رؤية مستقبلية، والقدرة على الابتكار، وإقناع المرؤوسين بتحقيق الأهداف القابلة للتنفيذ التي تسعى لها المؤسسة.

2.5. أهمية القيادة الاستراتيجية

ترتبط أهمية القيادة الاستراتيجية بمستقبل المنظمة لكونها مصدر رسم السياسات والرؤى المستقبلية، ويرى الحارثي (2019) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تبدو فيما يلي:

- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته.
 - تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المنظمة.
 - تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - السيطرة على مشكلات العمل، وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ويتضح مما سبق، أن أهمية القيادة الاستراتيجية تبدو في مواجهة التغييرات التي تطرأ على المؤسسات، وتسهم في حل المشكلات، والمرونة في إدارة المؤسسة، والتي تساعد في تحقيق الجودة الشاملة، والتنافسية مع المؤسسات الأخرى.

2.6. نماذج وأبعاد القيادة الاستراتيجية

للقيادة الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد كلما أحاطت بها كانت قريبة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية خصوصاً إذا ما تمت صياغة هذه الأبعاد وتنفيذها ومتابعتها بشكل متكامل، ومن النماذج التي تفسر أبعاد القيادة الاستراتيجية ما يأتي:

- نموذج Hit & Irland: تركيز الاهتمام على النتائج والعمليات، الحصول على المعرفة واكتسابها، تعزيز التعلم والإبداع، تحسين تدفق العمل من خلال تحسين العلاقات، توقع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، الحفاظ على عقلية عالمية، مواجهة التنوع في مطالب أصحاب المصلحة المتعددة، البناء على المدى الطويل مع تلبية الاحتياجات قصيرة الأجل، تطوير رأس المال البشري (Bass, 2007).
- نموذج Hitt, Ireland, and Hokisoon وهي من أكثر النماذج شهرة:

يتضمن ستة عناصر رئيسية، هي: تحديد الاتجاه الاستراتيجي، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، وضع ضوابط تنظيمية

وتعرف الاستراتيجية، كذلك، بأنها «الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت» (المرسي وإدريس، 2010، ص.22). ويتضح مما سبق أن الاستراتيجية هي: مجموعة القرارات والخيارات المحددة المسار والإجراءات المتخذة، والتي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المنشود في المستقبل.

2.2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية تمثل تطوراً فلسفياً وعملياً باتجاه المداخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال، فهي تشير إلى توجه حديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمات (الغالي، وإدريس، 2009). ويرى رشيد وجلاب (2008) أن المرحلة التي ابتدأت من منتصف السبعينيات وما زالت حتى الوقت الراهن تميزت بالعمل على الربط بين عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة؛ وذلك لمعالجة الإخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب تركيزها على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الآليات الآتية:

- إيجاد إطار واضح ومحدد للتخطيط يسهل من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- عملية تخطيط مرنة تساعد على تحفيز التفكير المبدع.
- نظام قيمي من خلاله يضمن التزام المديرين باتجاه استراتيجية المنظمة ككل والتنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الاستراتيجية. ومما سبق، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تركز على حشد الجهود والإمكانات المتاحة للوصول إلى أهدافها، وتحقيق رؤية مستقبلية تطمح إليها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على التحليل البيئي الداخلي والخارجي، والتنبؤ بالمستقبل.

2.3. تطور القيادة الاستراتيجية

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية على يد كوتر في عام 1983، ثم تطور من قبل منتزبيرغ في عام 1984، حيث ذهب إلى أن القائد الاستراتيجي هو الرئيس التنفيذي أو مدير الشركة، كما يعني القيادات العسكرية العليا في السابق (القحطاني، 2016). وبرزت القيادة الاستراتيجية لأول مرة في نظرية المستويات العليا فقد تبين أن القرارات الاستراتيجية التي يتخذها كبار القادة تؤثر في أداء المؤسسات بشكل كبير؛ إذ تتخذ القرارات من قبل القادة الاستراتيجيين، والرؤية التي يقدمونها تؤثر في مناخ المدرسة والمعلمين إيجاباً وسلباً (Özdemir et al., 2020, p.40).

2.4. مفهوم القيادة الاستراتيجية

ليس هناك تعريف موحد يتفق عليه الباحثون والدارسون للقيادة الاستراتيجية، لاختلاف زوايا النظر لديهم. وقد أشار كلٌّ من فنكلسن وهمبرك (Finkelstein & Hambrick) إلى أن القيادة الاستراتيجية عمل متعدد الوظائف يلتزم الآخرون بإنجازه (في: القحطاني، 2016). ويضيف عبد الرحيم (2019) بأنها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف

- الآتي:
- تحديد الوضع الحالي للمدرسة: يجب على القائد تعريف جميع الإمكانات الداخلية للمنظمة وطبيعة عملها، واستنباط الأمور المساعدة في بناء الرؤية المستقبلية.
 - تحديد مستقبل المدرسة: وذلك من خلال افتراض بعض المشكلات التي يحتمل حدوثها والعمل على تفاديها.
 - صياغة الخطط الاستراتيجية: ويتطلب ذلك فهماً عميقاً لأهداف المدرسة وغاياتها، والاستعداد لمواجهة المواقف الآتية والمستقبلية، ويستغرق التخطيط وقتاً طويلاً.
 - تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته: أي التحقق من سير الخطط وفقاً للمسار المحدد.

الشكل 2

أدوار القادة الاستراتيجيين من تصميم الباحث استنتاجاً من الأدبيات التربوية السابقة



2.9. أنماط القيادة الاستراتيجية

- يصعب تحقيق القيادة المثالية في جميع الظروف والأحوال، ولذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة الاستراتيجية لتباين الأنماط القيادية التي يوجزها الخطيب (2015) فيما يلي:
- نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة: تتميز القيادة الاستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة من خلال المشاركة في صياغة رسالة المنظمة، بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافها، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور: كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استناداً إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، وتشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الانسانية، وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة: كما تسهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة، وتميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إيماناً بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل.
 - نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية: نمط قيادة إلهاميه محفزة فكرية، ومراعية لمشاعر الأفراد، وعن طريق هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعاً، ويلهم الآخرين برؤيته، ويخلق الإثارة بحماسة، وتصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويركز القادة التحويليون في هذا النمط على إدارة التغيير الجذري من خلال التحكم في التعلم المستمر للأفراد والجماعات.
 - نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية: هو النمط الذي يعكس

- متوازنة، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الممارسات الأخلاقية، استغلال فعال للموارد (Hitt et al., 2008).
- نموذج Davies & Davies: يرى أن القائد الاستراتيجي يقوم بخمسة أنشطة رئيسية، هي: إعداد الاتجاه، ترجمة الاستراتيجية إلى عمل، تمكين الموظفين من ترجمة الاستراتيجية إلى عمل، تحديد نقاط التدخل الفعالة، تطوير القدرات الاستراتيجية (Davies & Davies, 2006).
 - نموذج Pisapia: قدم نموذجاً يتضمن أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية: البعد التحويلي، الإداري، السياسي، الأخلاقي (Pisapia, 2009).
- ومن خلال الممارسات للقيادة الاستراتيجية يتبين أنها تتشابه إلى حد ما مع أبعاد القيادة الاستراتيجية إلا أن الممارسات قابلة للتطبيق في مؤسساتنا التعليمية وتتبدى من خلال الإبداع والابتكار في الطرق، والعمل على تطوير الكادر البشري وتدريبهم باعتبارهم رأس المال البشري للمؤسسة والحفاظ على المواهب من التسرب، وكذلك اختيار القادة ممن يمتلكون الفكر الاستراتيجي، والعمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز مهارات الاتصال والتواصل مع المرؤوسين بشكل جيد.

الشكل 1

من تصميم الباحث استنتاجاً من الأدبيات التربوية السابقة



2.7. سمات وخصائص القائد الاستراتيجي

- تتعدد سمات القائد الاستراتيجي عند الباحثين، وتختلف من باحث لآخر، ومن الصعب حصر تلك السمات في عدد من الخصائص المتفق عليها، ويذكر القحطاني (2016) إلى ما يلي:
- القدرة على التكيف: أي المرونة الفكرية في التغيير بسرعة.
 - التركيز والتفكير المتعمق: أي القدرة على استكشاف القضايا تحت السطح والتدقيق في المعلومات.
 - الرغبة العالية في الإنجاز والطموح: من خلال الشعور بالإلحاح، وعقلية الخدمة، والتعاطف مع المساءلة، والقدرة على إشراك الآخرين، والتدريب.
 - القدرة على التأثير العاطفي في الآخرين: وذلك من خلال تطوير سلوكياتهم، وإجراء عمليات التحسين المستمر، مثل الذكاء العاطفي، ومعرفة دوافع الآخرين، ورفع الروح المعنوية، وإدارة العلاقات بشكل جيد مع الآخرين، والوعي الاجتماعي.
 - البراعة في التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي: أي القدرة على التفكير بعيد المدى، وفهم سياق العمل، وخلق رؤية مقنعة للمستقبل، والقدرة على تنفيذ الخطط والأفكار.

2.8. أدوار القادة الاستراتيجيين

- ومن جانب المؤسسات التعليمية يتضح أن للقيادة الاستراتيجية أدواراً، وأشار يونس (2012) إليها على النحو

من الذكور والإناث، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الموظفين لمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة. وتوصلت دراسة عبد الرازق والشهري والمويهي (2021) إلى الكشف عن متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية (البشرية والتنظيمية والمادية) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وقد بلغ حجم العينة (80) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى حصول متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة العيسى والشهري (2020) إلى معرفة واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عينة بلغت (118) من القيادات الأكاديمية، وتوصلت إلى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، وأن من أبرز الصعوبات التي تواجههم قلة الوقت المتاحة؛ ومن أبرز سبل تعزيز ممارساتهم منحهم المزيد من الصلاحيات. وهدفت دراسة القنيطير (2020) إلى تعرف درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (288) معلمة، و(51) قائدة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة كبيرة جداً. وأجرى الحارثي (2019) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بلغ عددها (209)، وتوصل إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. وسعت دراسة الزهراني (2018) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة، «الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي» في جامعة أم القرى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغ عددها (384) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، وخلصت إلى أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية. وكشفت دراسة القرني (2018) عن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة، وتم تطبيقها على (165) مشرفاً من المشرفين التربويين التابعين لمكاتب التعليم بمحافظة جدة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة عالية. وهدفت دراسة الأكلبي (2018)

سلوك القيادة التنفيذية إزاء أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب)، وعادة ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية إدخاله في المنظمة وتعزيزه، حيث إن القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية، ويعزز القادة التنفيذيون إتقان التعلم الحالي، كما يشجعون الجماعات على إنجاز أهداف المنظمة عن طريق اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وغيرها، وعن طريق رعاية الآراء التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة.

ويتضح مما سبق وجود تباين في أنماط القيادة الاستراتيجية، حيث تسعى جميعها إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة، فركزت القيادة الاستراتيجية على مشاركة العاملين في المنظمة بصنع مستقبلها، مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم بأساليب تسعى إلى تطوير الأداء ومواجهة المشكلات والأزمات، وركزت القيادة الاستراتيجية التحويلية على التحفيز والإلهام مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، في حين ركزت القيادة الاستراتيجية التنفيذية على المنطق المسبق، والتغيير التدريجي المتصاعد، ومنحت الأولوية للجوانب التنفيذية.

3. الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ومنها التعليم العام، والتعليم العالي، في المملكة العربية السعودية، وتم حصرها من عام 2011 حتى 2022، منها ما يلي: هدفت دراسة السلمي والكيرعاني (2022) إلى تعرف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، وذلك بتابع المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة بطريقة عشوائية بلغت (117) من قادة المدارس في المدارس السعودية، وتوصلا إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة جاءت بدرجة كبيرة. وهدفت دراسة المزروعى وحمره (2022) إلى قياس درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وجرى اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (357) معلمة من مجتمع الدراسة الأصلي، وتوصلا إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة. وهدفت دراسة مخدوم (2021) إلى تعرف مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في واحدة من المنظمات الحكومية، كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة وعددهم (38)

استخدامها المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة. في حين اختلفت مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أسلوب تحليل المضمون وهي أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك بتحليل الدراسات جميعها، وتشابهت بعض الدراسات السابقة في أبعاد القيادة الاستراتيجية، وهي: البعد التحويلي، والإداري، والاتصالي، والأخلاقي، كما في دراسة القنيطير (2020)، وزاد البعد السياسي في دراسة (الزهراني، 2018: القرني، 2018؛ محمد والفقير، 2011)، واتضحت الأبعاد في دراسة السلمي والكيرعاني (2022) في المشاركة في صنع القرار، قيادة فرق العمل، قيادة التغيير، التمكين؛ وكانت الأبعاد في دراسة كلٍّ من (المزروعى وحمزة، 2022؛ مخدوم، 2021؛ الحارثي، 2019؛ الأكلبي، 2018) كما يلي: استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، نظام رقابي متوازن، الثقافة التنظيمية، التوجه الاستراتيجي، وفي دراسة (الأسمرى، 2017: القرني، 2015) بعد التخطيط الاستراتيجي، وجاءت متطلبات القيادة الاستراتيجية في دراسة عبد الرزاق والشهري والمويهي (2021)، والمهارات الفكرية والسلوكية والفنية في دراسة العيسى والشهري (2020).

4. منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والاستقراء المكتبي المستند على مراجعة الأدبيات المطروحة، والدراسات السابقة في مجال القيادة الاستراتيجية بالتعليم العام والعالي، وتحليلها للاستفادة منها، وهي، كما عرفها العساف (2013)، منهجية بحث تطبق من أجل الحصول على وصف كمي هادف ومنظم لمحتوى أي وسيلة اتصال سواء كانت مكتوبة أم مصورة أم كتيبا أم سجلات وغيرها.

4.1 إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالخطوات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة من الدراسات العلمية والرسائل التي تناولت القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية خلال الفترة الزمنية من (2011 إلى 2022).
- الرجوع لقاعدة بيانات المكتبة الرقمية السعودية، ونظام الخدمة المرجعية الإلكترونية بعمادة شؤون المكتبات بجامعة الملك سعود، وجامعة القصيم، والبحث فيها عن الدراسات والرسائل.
- إعداد أداة الدراسة وهي بطاقة تحليل المحتوى.
- جمع البيانات وتفريغها في بطاقة تحليل المحتوى ثم حساب التكرارات والنسبة المئوية ثم كتابة النتائج ومناقشتها.

4.2 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع الدراسات العلمية المنشورة ورسائل الماجستير والدكتوراه التي تناولت القيادة الاستراتيجية بالتعليم العام والعالي، في المملكة العربية السعودية خلال الفترة (2011 إلى 2022) والمتاحة على قاعدة بيانات المكتبة الرقمية السعودية ونظام الخدمة المرجعية الإلكترونية بعمادة

إلى التعرف إلى خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (450) من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت إلى أن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية. وهدفت دراسة فلاتة (2018) إلى تعرف درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وتم تطبيقها على (73) وكالة، وخلصت إلى أن درجة ممارسات قائدات مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية مرتفعة، وتوصلت دراسة سليمان وأمين (2017) إلى تعرف درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (194) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، ومن أبرز النتائج أن مهارات العميد إجمالاً موجودة بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

وأجرى الأسمرى (2017) دراسة هدفت إلى تحديد دور القائدات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي في مكتب الإشراف التربوي بأبها، واعتمدت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على قائدات مكتب الإشراف التربوي بأبها وعددهن (44) قائدة، وخلصت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها كبيرة. وجاءت دراسة القرني (2015) للتعرف إلى درجة ممارسة مدير إدارة التعليم مديري إدارات التعليم للقيادة الاستراتيجية بمقوماتها الثلاثة: (الإبداع الإداري، والتخطيط الاستراتيجي، والاتصال الفعال)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، وأسلوب دلفاي في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العامة للتعليم ومساعدتهم، البالغ عددهم (80)، ومديري ومديرات الإدارات ومساعدتهم، البالغ عددهم (2960)، وتوصلت إلى أن مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون القيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة. وهدفت دراسة محمد والفقير (2011) إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران لأبعاد القيادة الاستراتيجية، واتبعت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (153) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وخلصت نتائجها إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة.

التعليق على الدراسات السابقة

حصر الباحث جميع الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية في مجال التعليم بالمملكة العربية السعودية، وبمقارنتها وجد أن الدراسة الحالية تتشابه مع جميع الدراسات السابقة في

جدول 1*توزيع الدراسات حسب نوعها*

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الدراسة العلمية
86.66%	13	دراسة علمية منشورة
6.67%	1	رسالة ماجستير غير منشورة
6.67%	1	أطروحة دكتوراه غير منشورة
100%	15	المجموع

من خلال الجدول (1) يتضح تفوق الدراسات العلمية المنشورة بواقع (13) دراسة مقارنة مع رسائل الماجستير والدكتوراه والبالغ عددها رسالتين في القيادة الاستراتيجية. وقد يعزى ذلك لقلة توجه طلبة الدراسات العليا بالجامعات السعودية للاتجاهات الحديثة في القيادة الاستراتيجية.

- ما المتغيرات التابعة المستخدمة في دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟

جدول 2*توزيع الدراسات حسب المتغيرات التابعة*

النسبة المئوية	التكرارات	المتغيرات التابعة
14.28%	1	الجدارات الإدارية
14.28%	1	إدارة التغيير
14.28%	1	الالتزام التنظيمي
14.28%	1	الميزة التنافسية
14.28%	1	التعلم التنظيمي
14.28%	1	الأداء المؤسسي
14.28%	1	تطوير الأداء
100%	7	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن هناك تبايناً في المتغيرات التابعة لمتغير القيادة الاستراتيجية، حيث جاء كل متغير مختلفاً عن الآخر بالاستخدام في الدراسات والرسائل العلمية. ويعزى ذلك إلى حداثة متغير القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ولأن الواقع دون المأمول، وركزت (8) دراسات على كشف الواقع للقيادة الاستراتيجية.

- ما الفترات الزمنية التي أجريت فيها دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟

جدول 3*توزيع الدراسات حسب الفترات الزمنية بالأعوام*

النسبة المئوية	التكرارات	الفترات الزمنية
13.34%	2	2016 - 2011
86.67%	13	2022-2017
100%	15	المجموع

يتضح من خلال الجدول (3) إلى أن أكثر الدراسات تناولت القيادة الاستراتيجية في النصف الأول من العقد 2011 إلى 2016 بواقع

شؤون المكتبات بجامعة الملك سعود، وجامعة القصيم، وطبقت الدراسة على المجتمع بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل للرسائل وبلغ عددها (15) دراسة علمية منشورة، ورسالة ماجستير واحدة غير منشورة، وكذلك أطروحة دكتوراه واحدة غير منشورة، مقسمة على (13) دراسة علمية في القيادة الاستراتيجية بالتعليم، وتشمل العينة الدراسات الآتية: (السلمي والكيرعاني، 2022؛ المزروعى وحمزة، 2022؛ مخدوم، 2021؛ عبدالرازق والشهري والمويهي، 2021؛ العيسى والشهري، 2020؛ الحارثي، 2019؛ الزهراني، 2018؛ القرني، 2018؛ الأكلبي، 2018؛ فلاتة، 2018؛ سليمان وأمين، 2017؛ الأسمرى، 2017؛ محمد والفقيه، 2011)، ورسالة ماجستير واحدة هي (القنيطير، 2020)، وأطروحة دكتوراه واحدة هي (القرني، 2015).

4.3. أدوات الدراسة

تم تحليل المحتوى باستخدام بطاقة تحليل المحتوى من إعداد الباحث وحساب التكرارات والنسب المئوية للدراسات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه في المملكة العربية السعودية؛ حيث تم التركيز في تحليل المحتوى على نوع الدراسات العلمية التي طبقت في القيادة الاستراتيجية، وشملت الآتي: (المتغيرات التابعة المستخدمة، الفترات الزمنية، المراحل التعليمية المستهدفة، جنس معدي الدراسات، وجنس الفئات المستهدفين في الدراسات، مناهج البحث المستخدمة، الأبعاد المستخدمة، نتائج الدراسات المستهدفة في القيادة الاستراتيجية مع المتغيرات التابعة).

صدق الأداة: تم التحقق من صدق أداة التحليل بعرضها على عدد (5) من المحكمين المختصين بالإدارة والقيادة التربوية، والقياس والتقويم، وقد تم تعديل الأداة في ضوء ملاحظات المحكمين.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث بالاستعانة بأحد المتخصصين في القيادة التربوية من حملة الدكتوراه، وتدريبه على عملية التحليل ليكون محللاً آخر معه، حيث قام الباحث والمحلل الآخر بتحليل بيانات دراستين من خارج عينة الدراسة والفترات الزمنية، وتم حساب نسبة الاتفاق بين التحليلين من معادلة هولستي (HOLSTI). وقد بلغ معامل الثبات بين التحليلين 96.7 وتعد هذه النسبة مقبولة لتطبيق الدراسة.

5. نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما خصائص الدراسات العلمية والرسائل التي تناولت القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟ وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما نوع الدراسة العلمية التي طبقت في القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟

جدول 6*توزيع الدراسات حسب جنس الفئات المستهدفة*

النسبة المئوية	التكرارات	جنس المستهدفين
26.66%	4	الذكور
33.34%	5	الإناث
40%	6	مشترك
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول (6) تطابق جنس الباحث معد الدراسة العلمية مع جنس الفئة المستهدفة في الدراسات والرسائل حيث كان نصيب الذكور (4) دراسات، والإناث (5) دراسات، والمشارك بين الذكور والإناث (6) دراسات، أي إن النصيب الأعلى بالمستهدفين كان لصالح المشترك بين الذكور والإناث لوجود أغلب القيادات فيهم، ولاهتمام كل باحث غالباً بتطبيق دراسته العلمية على نفس جنسه ليكون أقرب لفهم خصائصه؛ وكذلك لسهولة الإجراءات التي صاحبت تطبيق الأداة في الحالات التي كانت من نفس جنس الباحث، ولسهولة إيجاد العينة والتعامل معها. ثانياً: طبيعة المستهدفين في الدراسات:

جدول 7*توزيع الدراسات حسب طبيعة الفئات المستهدفة*

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة الفئة المستهدفة
18.75%	3	الإدارة المدرسية (مدير- وكيل)
12.5%	2	المعلمات
37.5%	6	أعضاء هيئة التدريس
6.25%	1	الموظفون بالجامعات
12.5%	2	القيادات الأكاديمية
12.5%	2	الإشراف التربوي
100%	16	المجموع

يتضح من جدول (7) أن أكثر فئة مستهدفة في الدراسات العلمية كانت فئة أعضاء هيئة التدريس بواقع (6) دراسات، ثم الإدارة المدرسية بواقع (3) دراسات، ثم القيادات الأكاديمية والإشراف التربوي والمعلمات بواقع دراستين، ثم موظفي الجامعات بواقع دراسة واحدة. وقد يعزى ذلك إلى الخبرة الكافية التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس في معرفة أبعاد القيادة الاستراتيجية لذلك يسعى الباحثون للاهتمام بالدراسات التي تتعلق بهم. وعلى الجانب الآخر، حصل موظفو الجامعات على نسبة ضئيلة، ولعل ذلك يعود ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية تمارس بشكل كبير من قبل القيادات العليا.

- ما مناهج البحث المستخدمة في دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟

دراستين منها دراسة علمية وأطروحة دكتوراه، و(13) دراسة ورسالة علمية في النصف الثاني. وقد يعزى ذلك إلى ظهور الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي مع انطلاق رؤية السعودية 2030 في عام 2016م وهي فترة صاحبها تغيرات تمثلت في ظهور المفاهيم الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، مما جعل الباحثين يحرصون على اختيار موضوعات أصيلة في الدراسات والرسائل تركزت في الاتجاهات الحديثة والمتجددة في القيادة التربوية.

- ما المراحل التعليمية المستهدفة في دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟

جدول 4*توزيع الدراسات العلمية حسب المراحل التعليمية المستهدفة*

النسبة المئوية	التكرارات	حسب المراحل الدراسية المستهدفة
46.67%	7	تعليم عام
53.33%	8	تعليم عالٍ
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن المراحل التعليمية التي حظيت باهتمام في الدراسات العلمية هي مرحلة التعليم العالي بواقع (8) دراسات علمية، ثم مرحلة التعليم العام بواقع (7) دراسات ورسائل علمية، وقد يعزى ذلك إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية بشكل واضح في التعليم العالي من حيث تطبيقها بشكل واقعي من قبل القيادات الأكاديمية العليا، ووضوح أبعادها لديهم.

- ما جنس معدي دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟

جدول 5*توزيع الدراسات حسب جنس معديها*

النسبة المئوية	التكرارات	جنس معد الدراسة
40%	6	الذكور
60%	9	الإناث
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول (5) تغلب فئة الإناث على فئة الذكور في متغير معدي الدراسات بواقع (9) دراسات للإناث، و(6) دراسات للذكور، وقد يكون ذلك بسبب حرص الإناث على إكمال تعليمهن، وتمكينهن في المجالات القيادية. وعلى الجانب الآخر، تعتبر نسبة الدراسات التي أعدها فئة الذكور ليست قليلة وهذا يعكس اهتمام كلا الجنسين في الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية لأنها من الاتجاهات الحديثة في القيادة التعليمية.

- ما جنس الفئات المستهدفة وطبيعتها في دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟

أولاً: جنس المستهدفين في الدراسات العلمية:

والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن بعدد (3) أبعاد. وقد يعزى ذلك لارتباطها العميق بالقيادة الاستراتيجية وخاصة البعد الأخلاقي حيث يبرز في ممارسات القادة من حيث الالتزام بالقيم كالصدق والأمانة.

- ما نتائج الدراسات المستهدفة في القيادة الاستراتيجية بالتعليم مع المتغيرات التابعة في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022.

جدول 10

توزيع الدراسات حسب نتائجها مع المتغيرات التابعة

النسبة المئوية	التكرارات	النتائج
66.66%	10	مرتفعة
33.34%	5	متوسطة
100%	15	المجموع

يتضح من الجدول (10) أن (10) دراسات كانت بدرجة ممارسة مرتفعة في القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وجاءت (5) دراسات بدرجة ممارسة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى فهم أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى القيادات والعينة المستهدفة التي طبقت عليها الدراسة، وممارستها في الميدان التعليمي، وخاصة في التعليم العالي، مما أدى إلى الارتفاع في نتائجها.

ملخص النتائج

- تتجاوز الدراسات العلمية المنشورة الرسائل العلمية في القيادة الاستراتيجية بواقع (13) دراسة.
- هناك تباين في المتغيرات التابعة لمتغير القيادة الاستراتيجية.
- أكثر الدراسات تناولت القيادة الاستراتيجية في النصف الثاني من العقد 2017 إلى 2022 بواقع (13) دراسة ورسالة علمية.
- أن المراحل التعليمية والتي حظيت باهتمام في الدراسات العلمية هي مرحلة التعليم العالي بواقع (8) دراسات علمية.
- تغلب فئة الإناث فئة الذكور في متغير معدي الدراسات بواقع (9) دراسات للإناث.
- تطابق جنس الباحث معد الدراسة العلمية مع جنس الفئة المستهدفة في الدراسات والرسائل العلمية.
- أكثر فئة مستهدفة في الدراسات العلمية كانت فئة أعضاء هيئة التدريس.
- أكثر مناهج البحث التي طبقت في الدراسات هو المنهج الوصفي المسحي أو التحليلي بواقع (14) دراسة، ثم دراسة واحدة فقط بالمنهج الوصفي الارتباطي.
- وجود البعد الأخلاقي بدرجة كبيرة في الدراسات والرسائل العلمية بالقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- أن نتائج (10) دراسات كانت بدرجة ممارسة مرتفعة في القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وجاءت (5) دراسات بدرجة ممارسة متوسطة.

جدول 8

توزيع الدراسات حسب مناهج البحث المستخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	مناهج البحث المستخدمة
93.34%	14	الوصفي
6.66%	1	الوصفي الارتباطي
100%	15	المجموع

من خلال الجدول (8) يتضح أن أكثر مناهج البحث المتناولة في الدراسات كان المنهج الوصفي المسحي أو التحليلي بواقع (14) دراسة ثم دراسة واحدة فقط بالمنهج الوصفي الارتباطي. ويعزى ذلك إلى اهتمام الباحثين بالإدارة والقيادة بالمنهج الوصفي لوجود الباحثين بالإدارة والقيادة بالمنهج الوصفي لوجود مقاييس وأدوات للتطبيق وفق القيادة الاستراتيجية، وقد يكون من الصعب تطبيق الأدوات كالمقابلة والملاحظة على بعض القيادات لكثرة التزاماتهم في مهامهم الإدارية، ويعزى سبب استخدام دراسة واحدة بالمنهج الوصفي الارتباطي لحدثة تطبيق القيادة الاستراتيجية في ميدان الإدارة التربوية، والباحثون معنيون بالكشف عن الواقع الحالي، والمتطلبات التي تسهم في تطبيقه، وعدم ربطه بمتغيرات أخرى.

- ما الأبعاد المستخدمة في دراسات القيادة الاستراتيجية بالتعليم في المملكة العربية السعودية من عام 2011 إلى عام 2022؟

جدول 9

توزيع الدراسات حسب الأبعاد المستخدمة في الدراسات

النسبة المئوية	التكرارات	أبعاد القيادة الاستراتيجية
10%	4	البعد الإداري
7.5%	3	البعد السياسي
10%	4	البعد التحويلي
17.5%	7	البعد الأخلاقي
5%	2	البعد الاتصالي
7.5%	3	التوجه الاستراتيجي
10%	4	تطوير رأس المال البشري
7.5%	3	الثقافة التنظيمية
7.5%	3	تطبيق نظام رقابي متوازن
10%	4	استثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها
5%	2	التخطيط الاستراتيجي
2.5%	1	الإبداع الإداري
100%	40	المجموع

ويتضح من الجدول (9) أن (7) دراسات حددت البعد الأخلاقي، يليه البعد الإداري، والتحويلي، وتطوير رأس المال البشري، واستثمار القدرات التنافسية والمحافظة عليها بعدد (4) دراسات استخدمته، وثم البعد السياسي، والتوجه الاستراتيجي،

6. التوصيات

في ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

- حث الباحثين على إجراء رسائل في مرحلتي الماجستير والدكتوراه في القيادة الاستراتيجية، وتناول العلاقة بين المتغيرات بشكل أعمق، وتحديد الأبعاد المستخدمة بشكل أدق حتى يتم قياس أثر كل بُعد ومتغير بشكل علمي وموضوعي لتجويد العملية التعليمية.
- تشجيع الباحثين على استخدام متغيرات جديدة في الدراسات وفحص العلاقة بينها ومعرفة أثرها في القيادة الاستراتيجية.
- توجيه الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية إذ لوحظ انخفاض في اتجاه الباحثين لهذا النوع من الدراسات من عام 2019 إلى 2022.
- حث الباحثين على إجراء دراسات ورسائل تستهدف مراحل التعليم العام.
- توجيه عناية الباحثين لتنوع طبيعة الفئات المستهدفة في الدراسات بحيث يتم استهداف عينات مختلفة كالقيادات في إدارة الموهوبين والتربية الخاصة.
- تشجيع الباحثين على تنوع مناهج البحث المستخدمة في الدراسات وعدم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام مناهج أخرى مثل دراسة الحالة والمنهج المرحلي، والنوعي.
- العمل على تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

نبذة عن الباحث

عبد الله مسفر القحطاني

باحث دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، حاصل على درجة الماجستير بالإدارة والقيادة التربوية من جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بتقدير ممتاز، نشر عشرة بحوث علمية في مجلات محكمة، وشارك بست أوراق علمية في مؤتمرات وملتقيات.

431114016@qu.edu.sa

المراجع

المراجع العربية

أبو ريثة، هيثم، (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتمائل المنظمي- دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية [رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

أحمد، حافظ، (2012). التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة. دار اللطائف للنشر والتوزيع.

الأسمرى، نورة، (2017). ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها. مجلة البحث العلمي في التربية، 18 (8)، 115-

137

الأكلي، عايش، (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 19 (1)، 213-256.

برنامج تنمية القدرات البشرية، (2021). الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية 2021-2025 - <https://na.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp/>.

الحارثي، سعود، (2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. المجلة التربوية، 66 (66)، 130-170.

الخطيب، محمد، (2015). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات «دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة» [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر]. المستودع الرقمي في جامعة الأزهر، رشيد، صالح، وجلاب، حسين، (2008). الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. دار المناهج للنشر.

الزعنون، محمد، (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 2 (2)، 75-118.

الزهراني، إبراهيم، (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42 (2)، 189-238.

السلمي، أحمد، والكريعاني، محمد، (2022). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2 (7)، 531-571.

سليمان، منى، وأمين، عبد الناصر، (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد. مجلة البحث العلمي في التربية، 18 (9)، 195 - 230.

الشهري، منال، (2021). دراسة الفجوات والتوجهات المستقبلية البحثية لرسائل الدكتوراه بأقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 9، 918-972.

عبد الرازق، ماجدة، الشهري، فوزية، والمويهي، بسما، (2021). متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5 (29)، 144-163.

عبد الرحيم، محمد، (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة. المجلة العربية للإدارة، 1 (1)، 145-164.

عبد، رنا، (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي «دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة» [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر]. المستودع الرقمي في جامعة الأزهر.

العتيبي، شيخة، (2019). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030: أنموذج مقترح [رسالة ماجستير، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

العساف، صالح، (2013). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.

العيسى، غزيل، والشهري، صالحة، (2020). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. المجلة العربية للإدارة، 40 (1)، 201 - 214.

- الغالي، محمد، وإدريس، أحمد. (2009). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*. دار وائل للنشر.
- فلانة، عائشة. (2018). درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*. 10 (1)، 403 - 445.
- القحطاني، سالم. (2016). *القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي* (3). مكتبة المتنبّي.
- القرني، علي. (2018). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة المعرفة*. 206، 153- 213.
- القرني، مها. (2015). *تطوير أداء مديري إدارات التعليم في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية «برنامج تدريبي مقترح»* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- القيروتي، محمد. (2004). *مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)*. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- القنيطري، أمجاد. (2020). *القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة الزلفي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القصيم.
- محمد، أشرف، والفقير، محمد. (2011). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران. *مجلة التربية*. 146 (1)، 571 - 615.
- مخدوم، هند. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 29 (2)، 153 - 184.
- المخلفي، محمد. (2021). *إعادة اختراع القيادة الإدارية في ضوء النظريات والاتجاهات الحديثة*. مطبوعات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- المرسي، جمال الدين، وإدريس، أحمد. (2010). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*. الدار الجامعية للنشر.
- المزروع، أمينة، و حمزة، أماني. (2022). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. 141، 207 - 253.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة*. مكتبة الرشد.
- يونس، طارق. (2012). *الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المراجع المرومنة**
- 'Abd al-Rahīm, M. (2019). Dawr al- Qiyādah al-Istirātijyah fi taḥqīq al-nuḍj al- mu'assasīf al- munazzamāt al-Āmmah. *Al-Majallah al-'Arabiyah lil-Idārah*, (1), 145-164.[in Arabic]
- 'Abd al-Rāziq, M., Al-Shahrī, F. & Almwyhy, b. (2021). Mu- taḥal- labāt ta'zīz al-Qiyādah al-Istirātijyah li-ru'asā' al-aqsām al-Akādīmīyah fi al-jāmi'at al-Ahliyah bi-madīnat al-Riyāḍ min wījhat nazar a'ḍā' Hay'at tadrīs. *Majallah al-'Ulūm al-Tar- bawīyah wa-al- nafsīyah*, 5(29), 144- 163.[in Arabic]
- 'Abduh, R. (2017). *Mumārasāt al-Qiyādah al- Istirātijyah*
- wa-'alāqatuhā btmyz al-adā' al -mu'assasī "dirāsah taḥbīqīyah 'alā al-Kullīyāt al-Jāmi'iyah fi Muḥāfazāt Ghazzah"* [Risālat mājistīr, Jāmi'at al- Azhar]. almstwd' al- raqmī fi Jāmi'at al- Azhar. [in Arabic]
- Abū Rīshah, H. (2018). *Al-Qiyādah al-Istirātijyah wa-atharuhā fi al-ibdā' al-mnzmī: al-Dawr al- Wasīl ltmāthl almnzmī-dirā- sah taḥbīqīyahfi sharīkāt al-itīṣālāt al- Urdunīyah*[Risālat dukṭūrāh,Jāmi'at al-'Ulūm al-Islāmīyah al-'Ālamīyah]. Qā'idat ma'lūmāt Dār al-Manzūmah. [in Arabic]
- Aḥmad, Ḥ. (2012). *Al-Takhṭīf al-istirātijī wa- al-jawdah al-shāmi- lah*. Dār al-Laṭā'if lil-Nashr wa-al-Tawzī'. [in Arabic]
- Al-Aklabī, 'Ā. (2018). Dawr al-Qiyādah al-Istirātijyah fi Da'm al-adā' al-mu'assasī: dirāsah 'ilmīyah bi-al-taḥbīq 'alā Jāmi'at Shaqrā' wklyāthā. *Majallat Kullīyāt al-iqtisād wa-al- 'Ulūm al-siyāsīyah*, 19(1), 213- 256. [in Arabic]
- Al-'Assāf, Ṣ. (2013). *Al-Madkhal ilā al-Baḥth fi al-'Ulūm al- sulūkiyah*. Dār al-Zahrā'. [in Arabic]
- Al-Asmarī, N. (2017). Mumārasat al-Qiyādah al-Istirātijyah ladā qā'dāt Maktab al- ishrāf al-tarbawī bi-madīnatAbhā. *Majallat al-Baḥth al-'Ilmī fi al-Tarbiyah*, 18(8), 115-137. [in Arabic]
- Barnāmaj Tanmiyat al-qudrāt al-bashariyah. (2021). *Al-wathīqah al-'ilāmīyah Barnāmaj Tanmiyat al-qudrāt al- bashariyah 2021-2025*. <https://na.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps>. [in Arabic]
- Falātah, A. (2018). Darajat mumārasat qā'dāt Mu'assasāt Riyāḍ al-aṭfāl bi-madīnat Makkah al-Mukarramah lil- qiyādah al-Is- tirātijyah min wījhat nazar wkylāt al-Rawḍāt al-ḥukūmiyah. *Majallat Jāmi'at Umm al-Qurā' lil-'Ulūm al- Tarbawīyah wa-al- nafsīyah*, 19(1), 403-445. [in Arabic]
- Al-Ghālī, M., & Idrīs, A. (2009). *Al-Idārah al-Istirātijyah manzūr manḥaj mutakāmil*. Dār Wā'il lil-Nashr.[in Arabic]
- Al-Ḥārīthī, S. (2019). Al-Qiyādah al- Istirātijyah wa-'alāqatuhā bi- taḥqīq almyz al- tanāfusīyah fi Jāmi'at al-Tā'if. *Al-Majallah al-Tarbawīyah*, (66), 130-170. [in Arabic]
- Al-'Āsā, g., & Alshehri, Ṣ. (2020). Al-Qiyādah al-Istirātijyah ladā al-qiyādāt al-Akādīmīyah fi Jāmi'at al- Malik Sa'ūd wa-subul ta'zīzi-hā. *Al-Majallah al-'Arabiyah lil- Idārah*, 49(1), 201-214. [in Arabic]
- Al-Khaṭīb, M. (2015). *Mahārāt al- Qiyādah al-Istirātijyah wa-'alāqatuhābi-idārat al-azamāt "dirāsah maydāniyah 'alā al-hay'āt al-Mahalliyah al-Filasīniyah fi Muḥāfazāt Ghaz- zah* [Risālat mājistīr, Jāmi'at al- Azhar]. almstwd' al-raqmī fi Jāmi'at al-Azhar. [in Arabic]
- Makhdūm, H. (2021). Dawr al-Qiyādah al-Istirātijyah fi Idārat al-taghyīr : dirāsah ḥālat Kullīyat Idārat al-A'māl fi Jāmi'at Ṭaybah fi al-Mamlakah al-'Arabiyah al-Sa'ūdīyah. *Majallat al-*

- muqtarah. *Majallat Ibn Khaldūn lil- Dirāsāt wa- al- Abhāth*, 2(7), 531- 571. [in Arabic]
- Sulaymān, M., & Amīn, A. (2017). Taṣawwūr muqtarah li-Tanmiyat mahārāt al-Qiyādah al-Istirātijyah li-'Umadā' Kulliyāt Jāmi'at al-Malik Khālid. *Majallat al- Baḥth al-'Ilmī fi al- Tarbiyah*, 1(9), 195-230. [in Arabic]
- Al-'Utaybī, S. (2019). *Taṭwīr adā' qādat al-Madāris al-ḥukūmiyah bi-Muḥāfazat al-Dawādīmī li-taḥsīn al-b'rāh al-ta'limiyah almḥfzḥ 'alā al-ibtikār fi ḍaw'ru'yah 2030 : Unmūdḥaj muqtarah* [Risālat mājistīr, Jāmi'at al- Amīr Saṭṭām ibn'Abd al-'Aziz]. Qā'idat ma'lūmāt Dār al-Manzūmah. [in Arabic]
- Yūnus, Ṭ. (2012). *Al-Fikr al-istirātijī llqādh Durūs mustawḥāh min al-tajārib al-'Ālamīyah wa-al-'Arabīyah*. al-Munazzamah al-'Arabīyah lil-Tanmiyah al-Idāriyah. [in Arabic]
- Al-Zahrānī, I. (2018). Al-Qiyādah al- Istirātijyah wa-atharuhā fi taṭwīr qudrāt al-ta'allum al-tanzīmī : dirāsah maydāniyah bi- Jāmi'at Umm al-Qurā. *Al-Majallah al-Dawliyah lil- Abhāth al- Tarbiyah*, 4(2), 189-238. [in Arabic]
- Al-Za'nūn, M. (2019). Mahārāt al- Qiyādah al-Istirātijyah wa-'alāqatuhā bmtwā al-adā' al- mu'assasī :dirāsah taṭbiqiyah 'alā baladiyāt Muḥāfazat Shamāl Ghazzah. *Majallat Jāmi'at al-istiqlāl lil-Abhāth*, (2), 75-118. [in Arabic]
- Özdemir, S., Çoban, Ö., & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 399-426
- المراجع الإنجليزية**
- Bass, B. M. (2007). Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*, 12(1).
- Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121-139.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Strategic management: Concepts: Competitiveness and globalization* (8th ed). Cengage Learning.
- Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. lap.
- Jāmi'ah al- Islāmīyah lil-Dirāsāt al-iqtisādīyah wa- al-idāriyah, 2(2), 153-184. [in Arabic]
- Al-Mazrūṭ, A., & Ḥamzah, A. (2022). Darajat mumārasat qā'dāt al-Madāris al-thānawīyah al-ḥukūmiyah bi-madīnat Jiddah lil-qiyādah al-Istirātijyah. *Dirāsāt 'Arabīyah fi al-Tarbiyah wa- 'ilm al-nafs*, 141, 207-253. [in Arabic].
- Al-Mikhlaḥī, M. (2021). *I'ādat Ikhtirā' al-Qiyādah al-Idāriyah fi ḍaw' a nazariyāt wa-al-ittijāhāt al-ḥadīthah*. Jāmi'at al-Imām 'Abd al- Raḥmān ibn Fayṣal. [in Arabic]
- Muḥammad, A., & Alfaqih, M. (2011). Al-Qiyādah al-Istirātijyah li-ru'asā' al- aqsām al-Akadīmīyah: dirāsah maydāniyah bi-Jāmi'at Najrān. *Majallat al-Tarbiyah*, 146(1), 571-615. [in Arabic]
- Al-Mursī, J.D., & Idris, A. (2010). *Al-tafkir al-istirātijī wa-al-idārah al-Istirātijyah*. al-Dār al-Jāmi'iyah lil-Nashr. [in Arabic]
- Muṣṭafā, Ṣ. Ḥ. (2012). *Al-Idārah al- madrasīyah al-ḥadīthah*. Maktabat al- Rushd. [in Arabic]
- Al-Qaḥṭānī, S. (2016). *Al-Qiyādah al- Idāriyah al-taḥawwul Naḥwa namūdḥaj al-Qayyādī al-'Ālamī* (3). Maktabat al-Mutanabbī. [in Arabic]
- Al-Qaryūṭi, M. (2004). *Mabādī' al- Idārah (al- nazariyāt, al- amaliyāt, al- waḍā'if)*. Dār Wā'il lil-Ṭībā'ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī'. [in Arabic]
- Alqnytyr, A. (2020). *Al-Qiyādah al Istirātijyah wa-'alāqa- tuḥā bālāltzām al- tanzīmī ladā mu'allimāt al-Madāris al-ḥukūmiyah bi-Muḥāfazat al-Zulfī* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at al- Qaṣīm. [in Arabic]
- Al-Quranī, 'A. (2018). Darajat mumārasat mudīrī Makātib al-Ta'lim bi-Muḥāfazat Jiddah lil-qiyādah al-Istirātijyah min wījhat nazar almshrfyn al-Tarbiyīn. *Majallat al-qirā'ah wa-al-ma'rifah*, 206, 153-213. [in Arabic]
- Al-Quranī, M. (2015). *Taṭwīr adā' mudīrī idārāt al-Ta'lim fi ḍaw' madkhal al- Qiyādah al- Istirātijyah fi al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdiyah "Barnāmaj tadribī muqtarah* [Risālat dukṭurāh ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Malik Sa'ūd. [in Arabic]
- Rashīd, Ṣ., & jlab, Ḥ. (2008). *Al-Idārah al- Istirātijyah madkhal takāmulī*. Dār al- Manāhij lil-Nashr. [in Arabic]
- Al-Shahrī, M. (2021). Dirāsah al-fajawāt wa-al- tawajjuhāt al-mustaqbalīyah al- baḥthīyah li-rasā'il al- dukṭurāh b'qām al-Idārah al-Tarbiyah fi al-jāmi'āt al-Sa'ūdiyah. *Majallat Shabāb al-bāḥithīn fi al-'Ulūm al-Tarbiyah*, 9, 918-972. [in Arabic]
- Al-Sulamī, A., & Alkeriani, M. (2022). Taṭwīr aljdarāt al-Idāriyah ladā qādat al-Madāris al-thānawīyah bi-Muḥāfazat Bīshah fi ḍaw' Mutaṭallabāt al-Qiyādah al- Istirātijyah :Taṣawwūr