



**واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية
(دراسة تحليلية)**

مفيد أحمد محمد منصور القادري، نبيل أحمد محمد العفيري
قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب، اليمن

الكلمات المفتاحية:	الملخص:
الخصائص، القيادة الاستراتيجية، المؤسسات التعليمية	هدف البحث الحالي إلى التعرف على "واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية" ولتحقيق ذلك اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي لخصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ومؤشرات الواقع، وتوصل البحث إلى عدد من الخصائص في الجوانب الشخصية والتنظيمية للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية. كما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات.

واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية
(دراسة تحليلية)

**The Situation of Characteristics of Strategic Leadership in Yemeni
educational Institutions: An Analytical Study**

Mufid Ahmed Muhammad Mansour Al-Qadri, Nabil Ahmed Muhammad Al-Afeiri

Department of Administration and principles of education, Faculty of Education, Ibb University, Yemen

Keywords:	Abstract:
<i>Characteristics, Strategic Leadership, Educational Institutions</i>	<p>The objective of this research is to identify the situation of strategic leadership characteristics at Yemeni educational institutions. To this end, an analytical inductive approach was used to analyse the strategic leadership characteristics at Yemeni educational institutions in the light of theoretical literature, previous studies and reality indicators. It was found a number of personal and organizational characteristics for strategic leadership at Yemeni educational institutions. Finally, a number of recommendations and suggestions were introduced.□</p>

أولاً: الإطار المنهجي للبحث:**1- المقدمة:**

تعد القيادة الاستراتيجية من المرتكزات الأساسية الفعالة في المؤسسات المجتمعية وخاصة وأن نجاح أو فشل تلك المؤسسات يعود إلى ما تمتلكه قياداتها من خصائص استراتيجية سواءً التنظيمية أو الشخصية، وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج. (الشريف، 2004، 34)

ولهذا لا يمكن أن تتطور المؤسسات التعليمية إلا إذا توافرت لدى قياداتها خصائص استراتيجية ويتم من خلالها وضع رؤية واضحة ودقيقة تستشرف المستقبل، وتواكب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة. (المربع، 2008، 2).

كما أن خصائص القيادة الاستراتيجية، لها تأثير كبير على سلوك العاملين في المؤسسات التعليمية في كافة دول العالم ومنها اليمن، بل في كافة عناصرها، من خلال الفرص المتاحة، الإقناع والتوجيه، وإعطاء المثل والقوة والتحفيز الإيجابي، التي تتصف به، (السلمي، 2001، 526).

وبالرغم من ذلك نلاحظ أن القيادات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية تواجه العديد من التحديات والتحويلات التي أثرت على كافة وظائفها التعليمية والإدارية والمجتمعية ومنها غياب الرؤية الحقيقية لدور المؤسسات التعليمية، وارتباط معايير اختيار قياداتها برغبات سياسية

واجتماعية وفكرية وغيرها، مما نتج عنها ضعف التوجه الاستراتيجي لتلك المؤسسات، وضعف القدرة والوعي والثقافة لدى قياداتها نحو التخطيط الاستراتيجي لاستشراف مستقبل ودور المؤسسات التعليمية والمخاطر التي تحيط بها. (الحاج، 2014، 123) ومن هنا استشعر الباحث ضرورة تحليل خصائص القيادة الاستراتيجية السائدة في المؤسسات التعليمية اليمنية المختلفة.

2- المشكلة:

وعلى الرغم من أن المؤسسات التعليمية اليمنية تبذل جهوداً مضيئة وتتفق أمولاً طائلة من أجل إعداد القادة الاستراتيجيين، متبعة في ذلك الخطوات المنهجية، ومستعينة بالوسائل والأساليب المتاحة لإعداد تلك القيادات، إلا أنها تفشل في غرس الخصائص القيادية في قياداتها، نظراً لعدم تقييم تلك المؤسسات لأوضاعها الحالية والمستقبلية، وتضع أهدافاً وبرامج تتجاوز إمكانيتها البشرية والمادية، (محمد والغيثي، 2010: 256). حيث أشارت العديد من الدراسات اليمنية ومنها دراسة حسين (2001)، ودراسة إبراهيم (2012) إلى أن القيادات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية تواجه العديد من المشكلات ومنها ضعف اتسام قياداتها بالخصائص الاستراتيجية التي تمكنها من إدارتها وفق رؤية ورسالة وغايات استراتيجية وترجمتها إلى خطط وبرامج، وكذلك استمرار معايير اختيار القيادات نفسها لتلك المؤسسات وغيرها، والتي أوردت نتائج خطيرة على استمرار بقائها في البيئة المحيطة بها، وأكدت تلك

الشخصية والتنظيمية من خلال تحليل واستقراء المصادر والدراسات العلمية المتخصصة؟

4- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في العديد من الجوانب منها:

- يسهم البحث في دراسة وتحليل خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية التي تعد من المواضيع الحديثة التي تركز على توافر قادة قادرين على مواكبة التطورات المعرفية والتربوية والتعليمية الحديثة التي تفرض ضرورة تنمية معارف ومهارات وأساليب قيادة تلك المؤسسات، والتي تعد إضافة معرفية في المكتبة التربوية اليمنية.

- أن النتائج التي توصل إليها البحث تفيد صانعي القرار والمخططين في مجال التربية والتعليم سواء في الوزارة المسؤولة عن نظم التعليم العام، والفني، والجامعي، والمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، من خلال تزويدهم بالمؤشرات والمعلومات الخاصة بالخصائص القيادية الاستراتيجية، وتساعدهم في إعداد الخطط والبرامج لإعداد وتأهيل قيادات المؤسسات التعليمية اليمنية وفق متطلبات القيادة والتخطيط الاستراتيجي المعاصر.

- أن النتائج التي توصل إليها البحث تفيد الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة والتخطيط للمؤسسات التعليمية من خلال تزويدهم بالمعلومات التي تساعد في إجراء مزيداً من الدراسات والبحوث العلمية في مجال البحث الحالي.

الدراسات على ضرورة إجراء الدراسات العلمية لتحليل الخصائص الاستراتيجية للقيادات في المؤسسات التعليمية اليمنية، ومن خلال خبرة الباحث وعمله التربوي وتخصصه العلمي، فقد لاحظ أن المؤسسات التعليمية اليمنية تمتلك توجهات استراتيجية لا تؤكد على أهمية ترسيخ معايير القيادات الاستراتيجية في إدارتها، كما لاحظ أن ضعف الوعي الاستراتيجي لدى قياداتها بالإضافة إلى تدني مستوى توافر الخصائص الاستراتيجية لديهم، وهذه تعد مشكلة ينبغي دراستها وتحليلها وفق خصائص القيادة الاستراتيجية التي أكدت عليها المصادر والدراسات العلمية المعاصرة، وبشكل أدق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

(ما واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية؟).

3- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية في المجالات الشخصية والتنظيمية من خلال التعرف على الأسئلة الآتية:

◀ ما المنطلقات النظرية للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية المعاصرة بحسب ما أشارت إليه المصادر والدراسات العلمية المتخصصة؟

◀ ما واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية في المجالات

5- الحدود:

تُعرف بأنها: " جميع المؤسسات التربوية والتعليمية المسؤولة عن تربية وتعليم الفرد عقلياً وفكرياً وسلوكياً عبر مجموعة من الأساليب والوسائل الإدارية والتعليمية". (إبراهيم، 2009، 847).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: جميع المؤسسات التعليمية المسؤولة عن نظم التعليم العام، والفني، والجامعي باليمن، من خلال قيامها بعملية تعليم القيم والمبادئ والمعارف والمهارات الحديثة لدى الطلبة في الفئات العمرية (3 - 23) عام التي أشارت إليها القوانين المنظمة لها في اليمن.

7- منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي لخصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية التي أشارت إليه المصادر والدراسات العلمية الخاصة بأداء تلك المؤسسات.

8- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث وعينته من جميع المؤسسات التعليمية المسؤولة عن نظم التعليم باليمن، والتي تشمل وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات والإدارات التعليمية بالمديريات ومدارس التعليم العام، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجامعات الحكومية والأهلية باليمن.

9- مصادر جمع البيانات والمعلومات:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على المصادر الآتية:

يتحدد البحث في دراسة وتحليل واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية من خلال تحليل واستقراء المصادر والدراسات العلمية الخاصة بأداء المؤسسات التعليمية في المجالات الشخصية والتنظيمية.

6- المصطلحات:**- الخصائص:**

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة السمات التي ينبغي أن تمتلكها القيادات في المؤسسات التعليمية اليمنية في الجوانب الشخصية والتنظيمية، والتي تميزهم عن غيرهم من القادة التقليديين.

- القيادة الاستراتيجية:

تُعرف بأنها: "القدرة على التوقع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الاستراتيجي" كما عرفها أيضاً بأنها " عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون". (عطاء، 2017)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: القيادة المستقبلية التي تتميز بروح الإبداع والابتكار والرؤية، والتخيل والتصور المستقبلي، والعمل على تفعيل الكفاءة والفاعلية في المؤسسات التعليمية، والسعي لتحقيق التكامل والترابط بينها وبين البيئة المحيطة.

- المؤسسات التعليمية:

- القدرة على استشراف المستقبل برؤية أكثر وضوحاً، وإبداعاً في تجسيدها، واستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل جامعتهم. (ثابت، 2013، 13)

ويستنتج الباحث من التعريفات السابقة أن القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: تتمثل بالقيادات في المستويات الإدارية العليا الذين يتمتعون بوضوح الرؤية، ويعملون على توفير ثقافة تنظيمية مرنة، ومساندة تشجع على الابتكار والإبداع لتطوير أساليب وطرق العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ب- أهمية القيادة الاستراتيجية:

تظهر أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في العديد من الجوانب منها: (المربع، 2008، 18).

◀ أن تساهم في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

◀ تمنح المؤسسة التعليمية إمكانية ميزة الاستمرارية تمكّنها من استخدام الموارد استخداماً فاعلاً.

◀ توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية.

◀ تعمل على تقليل المقاومة بين الفكر والممارسات الإدارية لدى قيادات الاستراتيجية وتحولهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

- الكتب المتخصصة في تشخيص وتحليل الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية المعاصرة.

- الدراسات العلمية المحلية والخارجية المتخصصة في القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية.

ثانياً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ- الخلفية النظرية للبحث:

1- القيادة الاستراتيجية وخصائصها:

أ- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

أوضحت المصادر والدراسات العلمية العديد من المفاهيم للقيادات الاستراتيجية منها:

- القيادة الاستراتيجية هي التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال بناء الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة (يونس، 2002، 39).

- القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد. (نجم، 2011، 135)

- القدرة على توجيه الاستراتيجية بالمؤسسة، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والأعضاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (أحمد والفقير، 2011،

(583)

استراتيجية تجعله يفهم مجريات الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة في مواجهة أي خطر متوقع.

◀ تسهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المؤسسة، كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية.

ج- أهداف القيادة الاستراتيجية:

تسعى القيادات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية إلى تحقيق العديد من الأهداف منها: (أيوب، 2012، 20).

◀ إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية بمرونة وواقعية.

◀ مواجهة المشكلات المستقبلية التي قد تواجه المؤسسات التعليمية، من خلال التنبؤ بها وفق الأساليب العلمية.

◀ صياغة وفهم الرؤية والرسالة والقيم والغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.

◀ تمكين العاملين في المؤسسات التعليمية من قيادة أنفسهم، من خلال تنمية وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.

◀ تعزيز مساهمات المؤسسات التعليمية في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.

◀ تنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى القادة ويجعلهم مبادرون إلى صنع الأحداث.

وأشار عطاء، (2017، 13-15)، إلى أن أهمية القيادة الاستراتيجية تظهر في الجوانب والنقاط الآتية:

◀ تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد الجانب الأخلاقي في العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية.

◀ إسهام القيادة الاستراتيجية في بناء الثقافة التنظيمية الفعالة المتميزة بالمرونة، والقدرة على التغيير لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسات التعليمية.

◀ القيادة الاستراتيجية ترسم الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بجانب المتغيرات الأخرى، وذلك من خلال اعتماد القائد الاستراتيجي الطريقة والأسلوب الإداري المناسب في قيادة المؤسسة التعليمية.

◀ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمات، وتهيئة السبل للإبداع وصولاً للميزة التنافسية المستمرة.

◀ تعتبر القيادة الاستراتيجية السبب الرئيس في تطور ونفوق مؤسسات على أخرى، وذلك من خلال التوجه الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، وكذلك امتلاكها قائد استراتيجي يتصف بخصائص

الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية:

هناك العديد من الفروق بين سلوكيات القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية، يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (1): يوضح المقارنة بين سلوكيات القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

م	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
1	القيادة التقليدية تدير	القيادة الاستراتيجية تبذل
2	تعول على السيطرة	تعول على الثقة
3	تركز على التكتيك والأنظمة	تركز على الفلسفة والأهداف والقيم إلى جانب الأنظمة
4	تمتلك رؤية قصيرة المدى	تمتلك رؤية بعيدة المدى
5	تقبل بالوضع القائم	تتحدى الوضع القائم
6	تركز على الحاضر	تركز على المستقبل
7	توجه الأنظار نحو العمل الحالي	توجه الأنظار نحو المستقبل
8	تطور الخطط والجدول المفصلة	تطور الرؤى والاستراتيجيات وتفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة
9	تسعى للتقيد بالنظم والمحاسبة	تسعى للتغيير
10	تتجنب المخاطر	تواجه المخاطر
11	تحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	تلهم التابعين بالتغيير
12	تستخدم سلطة الوظيفة والتسلسل الهرمي	تستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة
13	تعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات	تعمل بروح القوانين والأنظمة والإجراءات

المصدر: (الزغبى، 2010، 45).

خصائص القيادة الاستراتيجية:

تتسم القيادة الاستراتيجية بالعديد من الخصائص في كافة الجوانب الشخصية والتنظيمية يمكن توضيحها بإيجاز كما يأتي: (Barbara & Boai & Brent، 2004، 29-38)، (Hooijberg:2001)

أ- الخصائص الشخصية: وتشمل الخصائص الآتية:

- القدرة الاستيعابية: وتتمثل في القدرة على التعليم والإبداع المعرفي، من خلال إدراك المعلومات الجديدة واستيعابها، ومن ثم استخدامها وتوظيفها.

- القدرة على التكيف: وتتمثل في القدرة على مواكبة التغيير البيئي من خلال الانفتاح وقبول التغيير ويتطلب ذلك قدرًا من المرونة والعمق المعرفي والسلوكي، والحكمة الإدارية؛ وتمثل القدرة على فهم وإدراك المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها بما يخدم أهداف المؤسسة من خلال القيام بالعمل الصحيح في الوقت المناسب.

ب- الخصائص تنظيمية: وتتعلق بالنشاط التنظيمي الذي يشمل: القدرة على التوجه الاستراتيجي، القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أعمال، القدرة على تنظيم الأفراد والمؤسسة، القدرة على تحديد نقاط التدخل الفاعلة، القدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية.

- كما أشار الهبيل، (2008، 69) إلى عدة خصائص يتطلب توافرها لدى القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية من أهمها:
- قيادة جادة قادرة على إحداث التنمية من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التنمية ومسوغاتها.
 - امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التميز والتطوير في عناصر المؤسسات التعليمية.
 - القدرة على توفير المناخ الملائم للتنمية ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه.
 - الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.
- كذلك أشار عطاء، (2017، 19) إلى العديد من الخصائص القيادية الاستراتيجية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الاستراتيجي وتمثل بالآتي:
- الالتزام والارتباط مع أتباعه.
 - القدرة على الارتقاء بمستويات الأداء.
 - القدرة على التأثير في المرؤوسين.
 - القدرة على مواجهة المعضلات الاستراتيجية.
 - القدرة على الربط بين القيم والتفكير التحليلي.
 - القدرة على التحليل وفك كلمات الذكاء الشعوري.
 - الحدس وإدراك الذات.
 - نفاذ البصيرة والثقة بالنفس.
- الرؤية النافذة والدافعية للإنجاز.
- وأشار نجم، (2011، 140)، إلى عدة خصائص لا بد أن تكتسبها القيادة الاستراتيجية، ومن أهمها:
- الرؤية المتميزة: بمعنى أن المؤسسات وجدت لكي تستمر في العمل على المدى البعيد، وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توافر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف، وليس الاستجابة لها، ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتي بقدر من الجودة والتميز.
 - القدرة على تحقيق التوافق: تشير هذه الخصيصة إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المؤسسة التعليمية مع الرؤية الاستراتيجية لها، بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المؤسسة.
 - القدرة على الابتكار الإداري: إن الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري، أي إنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المؤسسة عن منافسيها. إن القائد الاستراتيجي يدرك جيداً أن الابتكار الإداري الذي يأتي به القائد يحقق الابتكار التكنولوجي وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية، وتحسيناً كبيراً في عوامل تميز المؤسسة عن المنافسين في البيئة المحيطة.
 - التركيز الاستراتيجي على الأفراد: وهذه الخصيصة ترتبط بعدم التركيز على الأداء

- التكنولوجيا بطريقة تفقد المنظمة القدرة الابتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفاعلين. الخارجية.
- الرؤية الناقد للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
- القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.
- التمتع برؤية تكاملية وشمولية.
- ج- الفروق بين خصائص القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية:
- هناك العديد من الفروق الجوهرية بين الخصائص القيادة التقليدية وخصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية يمكن عرضها بحسب ما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (2): يوضح الفروق بين خصائص القيادة التقليدية وخصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

المعايير	خصائص القيادة التقليدية	خصائص القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة التعليمية والمواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المستندة إلى تحقيق التوازن والانسجام بين المؤسسة التعليمية وبيئتها.
التركيز	تسعى إلى المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.
التخطيط	تعتمد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية حسب ما تمتلكه من خبرة ومهارة تقليدية.	تعتمد التخطيط والتحليل الاستراتيجي استناداً إلى التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث في الحاضر والمستقبل.
القرارات	تتبع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة.	تتبع الخبرات والمهارات التي تمتلكها وتوظف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة.
المعايير	خصائص القيادة التقليدية	خصائص القيادة الاستراتيجية
الثقافة التنظيمية	تتبنى ثقافة تنظيمية جامدة ومنغلقة أمام الأفكار الجديدة.	تتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة التعليمية وتعزز قدراتها.
المنافسة	تعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية.	تميل للإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المؤسسة التعليمية رائدة في عملها.
مرونة العمل	تلتزم باتباع تعليمات وإجراءات العمل.	تتبع مرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
التغيير	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	تميل للتغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة.

المصدر: (القيسي، 2015، 26)

نتائج الدراسة إلى: أن القيادة الاستراتيجية تُمارس بدرجة عالية، وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي كانت بدرجة متوسطة، وأن قدرات التعلم التنظيمي التوليدي كانت بدرجة عالية، وقد كان البعد التحويلي للإدارة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً.

- دراسة (Crossan, Vera, & 2005):

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل عمليات التعليم التنظيمي ومستوياته؛ وكيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على عناصر التعلم التنظيمي ومعرفة أثر أسلوب القيادة العليا، وتطوير نموذج نظري لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على التعليم التنظيمي، والعوامل المساعدة والمعيقة لعملية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال ربط اتجاهين متطورين للقيادة الاستراتيجية والتعليم التنظيمي، وعرض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على اختيار أسلوب القيادة، ونوع التعليم الممكن التركيز عليه، واستخدمت المنهج الاستقرائي التحليلي القائم على فحص وتحليل ما هو متوافر من الأدبيات عن القيادة الاستراتيجية والتعليم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- التفريق بين القيادة التقليدية، والقيادة الاستراتيجية.

- أن القيادة متعلقة بأي مستوى من مستويات المنظمة، وتركز على العلاقة بين القائد والأتباع.

- أن القيادة الاستراتيجية، ذات حساسية تجاه الماضي والحالة المستقبل، وتركز على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي.

ويتضح مما سبق: أن القيادة الاستراتيجية تتميز عن القيادة التقليدية في كونها تحقق الفاعلية والكفاءة، وتعتمد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي، وتتبنى الإبداع والتطوير والتغيير الجذري وتأتي بابتكارات جديدة، كما تسعى لتطوير الرؤى والاستراتيجيات.

ب- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة حسين، (2001): والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في الجمهورية اليمنية في صياغة التوجيه الاستراتيجي الجامعي، وخصائص ودور القيادة الاستراتيجية الأكاديمية والإجراءات وصياغة التوجيه الاستراتيجي لدى الجامعتين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات الميدانية التي طبقت على عينة من الإدارات العليا في جامعتي صنعاء وعدن في اليمن، وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن التوجيه الاستراتيجي في صياغة الأهداف وتنفيذها لدى إداريو جامعة عدن أكبر إيجابية منه لدى إداري جامعة صنعاء.

- دراسة الزهراني (2016): هدفت الدراسة

إلى التعرف على ممارسة القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات الميدانية طبقت على عينة بلغ عددها (384) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، وأشارت

بجنوب أفريقيا، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي للمصادر والدراسات العلمية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- أن تنفيذ الاستراتيجية مهمة أكثر بكثير من صياغة الاستراتيجية،

- هناك عوائق كثيرة أمام تطبيق الاستراتيجية منها نقص في القيادة في المؤسسة وخاصة القيادة الاستراتيجية على أنها أحد المحركات الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية الفعالة.

- دراسة (Celik & Pisapia, 2010): هدفت الدراسة إلى التعرف على أفعال وإجراءات القائد الاستراتيجي التي تميز المديرين الفاعلين في تركيا، في مجالات إجراءات القائد، الخصائص الشخصية، التنظيمية، فعالية المدير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لجمع البيانات الميدانية طبقت على عينة بلغت (440) مديرًا، وكان من أبرز النتائج: أن كل أفعال القائد (التحويلية، والإدارية، والسياسية، والأخلاقية) ارتبطت بفاعلية المدير. وأن استخدامات القيادة التحويلية من قبل المديرين منبئ قوي بفاعلية المديرين، وأن إجراءات القائد تأثرت بالبيئة التنظيمية المعقدة. لا يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على أفعال وإجراءات القائد.

ج- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في جوانب عدة؛ أهمها:

- إن القيادة الاستراتيجية تشجع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية، والنظم المرنة، وتتطلع للبيئة الخارجية مع التركيز على البيئة الداخلية.

- بناء نموذج يدمج إطارين مرسخين في أدبيات الإدارة: التعلم التنظيمي والقيادة الاستراتيجية، وهما غير متصلين سابقًا، وإن كان يوجد افتراضات ضمنية حول دور القادة في التعليم التنظيمي.

- دراسة (Yasin, 2006): هدفت الدراسة إلى الكشف عن ما إذا كان هناك علاقة بين استخدام القادة لإجراءات القادة الاستراتيجية ونجاحهم في تحقيق الأهداف من وجهة نظر مرؤوسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، طبقت على عينة عشوائية طبقية تكونت من (124) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس و(22) عميدًا من ثلاث جامعات (جامعة فلوريدا الأطلسية، وجامعة بوتر المايليزية، وجامعة التكنولوجيا المايليزية) وكان من أبرز نتائجها: أن القادة الناجحين يستخدمون مجموعة أوسع من استراتيجيات القيادة مقارنةً بالقادة الأقل نجاحًا، وأوصت الدراسة بتدريب العمداء الأقل نجاحًا على الاستراتيجيات المقترحة للقيادة الاستراتيجية بوصفها عوامل حاسمة للنجاح.

- دراسة (Jooste & Fourie, 2009): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ الاستراتيجيات الفعالة من خلال تصورات القادة الاستراتيجية في المؤسسات

بها القيادات في جميع مؤسسات التعليم في اليمن ما يأتي:

1- الخصائص الشخصية:

تتسم القيادات في المؤسسات التعليمية اليمنية بالعديد من الخصائص الشخصية من أهمها: (حسين، 2001، 95)

- ضعف القدرة على استيعاب ومواكبة المتطلبات المعرفية الحديثة في الوظائف القيادية.
- تدني مستوى الوعي والثقافة بالمعلومات وأهميتها واستخدامها في العمل القيادي.
- ضعف القدرة على التكيف في أداء الوظائف القيادية مع المتغيرات والتطورات المختلفة بالبيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية.
- ضعف مستوى الانفتاح وقبول التغيير والتطوير في الوظائف القيادية المختلفة وبما يواكب التوجهات الاستراتيجية المعاصرة.
- ضعف مستوى الالتزام بالمعايير السلوكية عند التعامل مع المرؤوسين واحتياجاتهم الأساسية.
- كما أشار محمد، والغيثي، (2010، 154) أن القيادات في المؤسسات التعليمية تتسم بالخصائص الشخصية الآتية:
- تدني مستوى الإبداع والابتكار لدى القيادات في أداء وظائفهم القيادية.
- ضعف القدرة على إحداث التنمية المهنية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- ضعف القدرة على ترسيخ المناخ التنظيمي الجيد في أداء المؤسسات التعليمية.

- تحديد وتدعيم مشكلة الدراسة وأهدافها.
- تحديد منهج البحث العلمي المستخدم للدراسة الحالية.

- الاسترشاد بها في المراجع والكتب المتخصصة في موضوع البحث.
- هيكلية البحث والخلفية النظرية.
- عرض ومناقشة نتائج البحث.

ثالثاً: نتائج البحث:

لتحقيق هدف البحث المتمثل بالسؤال (ما واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية بحسب ما أشارت إليه المصادر والدراسات العلمية المتخصصة؟) ولمعرفة ذلك قام الباحث بجمع المصادر والدراسات العلمية المتخصصة بإدارة المؤسسات التعليمية اليمنية وكذلك الخطط الاستراتيجية السائدة في تلك المؤسسات، ودراساتها وتحليلها واستقراء واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية المسؤولة عن نظم التعليم العام، والفني، والجامعي باليمن في المجالات الشخصية والتنظيمية، من خلال الاستفادة من الخصائص المحددة في الخلفية النظرية وقد أكدت الدراسات العلمية المحلية المتخصصة في موضوع القيادة الاستراتيجية لدى بعض المؤسسات التعليمية وكذلك التوجهات الاستراتيجية أن القيادات في المؤسسات التعليمية ما زالت تتسم بخصائص القيادة التقليدية وأن هناك غياب في ترسيخ خصائص القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في تلك المؤسسات، ومن أبرز الخصائص التي تتسم

2- الخصائص التنظيمية:

تتسم القيادات في المؤسسات التعليمية اليمنية بالعديد من الخصائص التنظيمية الآتية: (شرف الدين، 2010، 209)

- ضعف القدرة على إعداد وصياغة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية.
- ضعف المعرفة المهنية في ترجمة الخطط والبرامج الاستراتيجية في أداء وظائفهم التنظيمية.
- الفردية والسيطرة وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية.
- الالتزام الحرفي بتنفيذ اللوائح والحماسية بدلاً من تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والتطوير في أداء أعمال المؤسسة التعليمية.
- امتلاك رؤية قصيرة المدى لأداء الوظائف القيادية بدلاً من تحديد الرؤى المتوسطة والبعيدة واستشراف آثارها المستقبلية.
- استخدام السلطة الوظيفية القيادية والتسلسل الهرمي في أداء الوظائف القيادية بالمؤسسة.
- ضعف القدرة الاستراتيجية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لأداء الوظائف بالمؤسسات التعليمية.
- عدم القدرة الاستراتيجية في توظيف مبادئ الإبداع والابتكار والتنمية المهنية الحديثة لأداء العاملين في المؤسسة التعليمية.

- ضعف القدرة على إحداث التأثير الإيجابي لدى العاملين وبما يمكنهم من العمل كفريق.
- ضعف القدرة في ربط الأداء القيادي بالقيم السائدة في المؤسسات التعليمية.
- تدني مستوى الحدس القيادي في استشراق ومعالجة المشكلات التي تواجه الوظائف القيادية بالمؤسسات التعليمية.
- يضيف الباحث من خلال عمله التربوي وملامسته لواقع أداء القيادات في المؤسسات التعليمية الخصائص الشخصية الآتية:
- عدم امتلاك القيادات الرؤية المستقبلية نحو أداء وظائف المؤسسات التعليمية.
- ضعف القدرة على تحقيق التوافق بين الوظيفة القيادية والرؤية الاستراتيجية المرسومة للمؤسسة التعليمية.
- ضعف القدرة على التفاعل والتجاوب مع الاحتياجات المجتمعية من التعليم في البيئة الخارجية.
- ضعف القدرة على التفكير الشمولي نحو تشخيص ومعالجة القضايا المحيطة التي تهدد المؤسسة التعليمية.
- ضعف القدرة في التمييز بين وظائف الإدارة والقيادة خلال أداء الوظائف القيادية بالمؤسسة التعليمية.
- ضعف القدرة على الإقناع والتأثير وجذب العاملين المعارضين لاتجاهاتهم الفكرية والسياسية خلال أداء العمل.

- لا تؤمن بمبدأ المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات وحل المشكلات في كافة القضايا بالمؤسسة التعليمية.

الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث يستنتج الباحث ما يأتي:

◀ إن خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية ما زالت غائبة لدى القيادات المسؤولة عنها بسبب سيطرة وهيمنة التوجهات السياسية، والصراع السياسي بين الأحزاب على قيادة تلك المؤسسات.

◀ إن خصائص القيادات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية تتطلب توجه حقيقي لدور تلك المؤسسات في المجتمع الذي ما زال غير واضح بسبب عدم توافر القناعة والثقافة والوعي بالقيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء المؤسسات التعليمية.

◀ إن استمرار العشوائية والاعتماد على المعايير السياسية في اختيار القيادات للمؤسسات التعليمية أثر على مستوى توافر خصائص القيادة الاستراتيجية في تلك المؤسسات، والتي انعكست على أداء ودور المؤسسات التعليمية في مواكبة الاتجاهات الإدارية والقيادية المعاصرة.

التوصيات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها البحث يوصي الباحث بضرورة القيام بالآتي:

كما أشار (الخطيب، 2015، 61-72) إلى أن القيادة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية تتسم بالخصائص التنظيمية الآتية:

- ضعف القدرة على ترسيخ المواثمة بين الفرص والموارد المتاحة بالمؤسسة التعليمية بدلاً من تحقيق التوازن بينها وبين المتطلبات والفرص المتاحة في بيئتها الداخلية.

- تعتمد على إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية الوقتية وفق رؤى فردية بعيدة عن التحليل والتفكير الاستراتيجي والتكاملي الذي يربط بين أداء المؤسسة التعليمية في الحاضر والمستقبل.

- تعتمد على المعرفة الفردية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بعيداً عن توظيف المعرفة والمهارات المشتركة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

- تؤمن بالتغيير الجزئي غير المدروس ولا يميل إلى التغيير الجذري الشامل وفق التطورات المعرفية المعاصرة.

- تبني ثقافة تنظيمية جامدة ومغلقة عن الثقافة المنفتحة التي تحترم ترسيخ الأفكار الجديدة في أداء المؤسسة التعليمية.

ويضيف الباحث من خلال عمله وملاسته لواقع أداء القيادات في المؤسسات التعليمية الخصائص التنظيمية الآتية:

- تعتمد على توظيف اتجاهاتها السياسية والفكرية في أداء الوظائف القيادية.

- تؤمن بالسيطرة والتوجه الفردي في ممارسة أداء الوظائف بالمؤسسة التعليمية.

إجراء دراسة علمية تهدف إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتنمية خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

المراجع:

1. إبراهيم، مجدي عزيز (2009). **معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم**، عالم الكتب، مصر.
2. أحمد، أشرف السيد والفقير، محمد هادي (2011). **القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران**. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء (1)، العدد (146)، ص 573 . 615.
3. أيوب، حنكة (2012). **دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة**. دراسة تطبيقية: مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خضر، سكرة، الجزائر.
4. ثابت، رائد حماد (2013). **درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، فلسطين.
5. الحاج، أحمد محمد، (2014). **التعليم الجامعي في اليمن**، المتفوق للطباعة، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

تطوير معايير تعيين القيادات في المؤسسات التعليمية في ضوء أبعاد ومبادئ القيادة الاستراتيجية.

الحد من التدخل والصراع السياسي في اختيار وتعيين القيادات في المؤسسات التعليمية وبما يساعد في القيام بدورها التنموي بالمجتمع.

إعداد الآليات والرؤى العلمية الخاصة بمواكبة وتوظيف الاتجاهات الحديثة في القيادة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية.

تصميم وتنفيذ برامج ودورات تدريبية لتنمية خصائص القيادة الاستراتيجية، وصقل القدرات والكفاءات القيادية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية.

فتح برامج أكاديمية في الجامعات اليمنية لإعداد وتأهيل القيادات الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية المختلفة.

المقترحات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث يقترح الباحث القيام بالدراسات العلمية الآتية:

إجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة العوامل المؤثر على القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية اليمنية.

إجراء دراسة علمية تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية خصائص القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية اليمنية.

6. حسين، علي أبوبكر (2001). القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجيه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
7. الخطيب، خليل محمد، (2015). التخطيط لإنشاء أكاديمية القيادة الجامعية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
8. الخفاجي، نعمة عباس (2008). الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. شرف الدين، علي حمود، (2010). تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن: جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة للفترة 13-11 أكتوبر 2010م، دار عدن للطباعة والنشر، الجمهورية اليمنية، ص 201-332.
10. الشريف، طلال عبد الملك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية.
11. العارف، نادية (2000). الإدارة الاستراتيجية؛ إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر.
12. عطاء، شذى شفيق (2017). أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
13. عطاء، شذى شفيق (2017). أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
14. القيسي، محمد قاسم (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
15. كنعان، نواف (1999). القيادة الإدارية، مطابع الأرز، عمان، الأردن.
16. كويم، نور ومحسن، انتهاء ومصعب، هديل وجلوب، حسين (2016). تأثير خصائص القائد الاستراتيجي على اختيار البديل الاستراتيجي. بحث بكالوريوس (غير منشور)، جامعة ميسان، ميسان.
17. محمد، أحمد علي والغيثي، عبدالله مبارك (2010). التخطيط التربوي الاستراتيجي في

23. Boai, K.B. & Hooijberg, R, (2001). **Strategic Leadership of Research Moving on The Leadership Quarterly, Leadership Quarterly Journal**, Vol. 11, No. 4, P 515-549.
24. Vera, & Dusya, & Crossan, Mary, (2005). **Strategic Leadership and Organizational Learning, The Academy of Management Review**, Vol. 29, No, Q.
25. Johan Sson, Jahon (2008). **Essays On Collaborative Processes Among Sme Soft Competitiveness Development**, Doctoral Thesis, Sweden ،Lulea University of Technology.
26. Jooste, C. & Fourie, B. (2009). **The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: Perceptions of South African Strategic Leaders**, Southern African Business Review. Vol. 13, No. 3.
27. Ugurluglu, U, Celik, Y. & Pisapia, J. (2010). **The Use of Strategic Leader Action by Hospital Managers in Turkey. American**
- المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق، مركز التفوق، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
18. المربع، صالح (2008). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية: مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
19. ميا، علي (2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات العلمية، جمهورية مصر العربية.
20. نجم، نجم عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. يونس، طارق شريف (2002). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المراجع الأجنبية
22. Barbara.J. Davies. & Brent. Davies., (2004). **Characteristics Of Strategic Leaders, Journal School Leadership & Management**, Vol. (24), No (1), February.

Journal of Business Research,

Vol. (3), No. 1.

28. Yasin, Malmus, Z. (2006). The Use of Strategic Leadership Actions by Deans in Malaysian and American Public *Universities*. *Ph.D.* Florida Atlantic University.