

دور القيادة الإستراتيجية  
في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم  
العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها

إعداد

د/ أمثال حمد العريفان

وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية

amthalal.oraifan@gmail.com

## دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها

إعداد

د/ أمثال حمد العريفان

وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية

amthalal.oraifan@gmail.com

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العام الكويتية للعام الدراسي 2019/2018 من وجهة نظر مديري المدارس فيها، وقد بلغت عينة الدراسة 23 مدير ومديرة مدارس التعليم العام الكويتية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين مديري المدارس في التعليم العام الكويتي. وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة المقننة والمؤلفة من أربع فقرات موزعة على مجالين: المجال الأول القيادة الاستراتيجية والمجال الثاني تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تمثل القيادة الاستراتيجية من قبل مديري مدارس التعليم العام الكويتية جاءت بنسبة عالية بناء على نسبة استخدام نمط القيادة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية، كما جاءت درجة تأثير القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع مستوى تحقيق الأهداف المنشودة في مدارس التعليم العام الكويتية مرتفعة. وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بنشر ثقافة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية بوجه عام والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص. وتدريب القيادات التعليمية والتربوية على أساليب القيادة الاستراتيجية الفعالة في منظماتهم التعليمية.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الاستراتيجية، مؤسسات التعليم العام الكويتية .

## **Role of the strategic leadership in achieving the Desired Objectives in the Kuwaiti Public Education Institutions from their School's Principals Point of View**

**Dr. Amsal Hamad Alarefan**  
Kuwait Ministry of Higher Education  
amthalal.oraifan@gmail.com

### **Abstract :**

This study aimed to find out the reality of the strategic leadership in the Kuwaiti Public education institutions from their schools' principals point of view for the scholastic year 2018/2019. Study sample reached (23) male and female principals in the Kuwaiti public education schools, they were selected by the random method from the schools' in the Kuwait public education. The researcher depended on the short-interview method which consisted of four clauses distributed to two fields: the first field the strategic leadership, and the second field achieving the desired objectives of the educational institution. Results of the study showed that degree of presenting the strategic leadership by the Kuwaiti public education schools' principals came at high percentage based on the percentage of using the strategic leadership style in the educational organizations, also came degree of the strategic leadership influence and its role in raising level of achieving the desired objective in the Kuwaiti public education schools high. In light of the study results, the researcher recommending disseminating the strategic leadership culture in the educational institutions generally and the pedagogical institutions particularly, and training the educational leaders on the effective strategic leadership methods in their educational organizations.

**Keywords:** strategic leadership, the Kuwaiti public education institution.

## مقدمة:

إن القيادة بوجه عام هي المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات وتطورها وبلوغ أهدافها، حيث تقوم بعمل جوهري لشحذ الهمم وتوجيهها نحو بلوغ الأهداف، تعددت أشكال القيادة وأنواعها وظهرت بوضوح الفترة الأخيرة القيادة الاستراتيجية والتي تحمل أسلوب القيادة و التخطيط الاستراتيجي اللذان يعملان بشكل ديناميكي في المؤسسات بشكل عام و المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، إن المؤسسات التعليمية لا تحتاج فقط إلى عملية قيادية سطحية وإنما إلى تخطيط استراتيجي في بداية كل عام دراسي، وذلك نظرًا إلى طبيعة عمل المؤسسات التعليمية وطبيعة التفاعل اليومي التي يحدث داخل أسوارها بين الطالب و المعلم والإدارة المدرسية والبيئة الخارجية مثل أولياء الأمور والمجتمع المحلي ، تلك العناصر بمختلف توجهاتها وخلفياتها تحتاج إلى أداة للتعامل بشكل فعال بين أجزائها.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها؟ وتتنوع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية .:

- ما درجة تمثّل القيادة الاستراتيجية من قِبَل مديري مدارس التعليم العام الكويتية؟
- ما درجة تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة في مدارس التعليم العام الكويتية؟

## أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تعالجه للإسهام في مساعدة مديري المدارس والقياديين التربويين في مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي الكويتي لتطوير ثقافة القيادة بوجه عام والقيادة الاستراتيجية على وجه الخصوص لما لها الأثر في تمكين الأهداف المنشودة، وتنقسم أهمية الدراسة إلى:

## الأهمية النظرية:

وتكمن أهمية هذه الدراسة النظرية في مساعدة مديري المدارس والقياديين في التعليم العام والتعليم العالي الكويتي في نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية لديهم، وتنمية هذا النوع القيادي لما له الأثر الكبير في تطوير العملية التعليمية والتربوية عن طريق تحقيق أهدافها بشكل استراتيجي مؤثر.

## الأهمية التطبيقية:

استفادت مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي من هذه الدراسة لما تقدمه من استعراض لعدد من أساليب القيادة الاستراتيجية وكيفية تهيئة القيادات التربوية في مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي وتدريبها بالمهارات اللازمة والقدرات الاحترافية في قيادة المؤسسات التربوية قيادة استراتيجية.

كما أن هذه الدراسة تأتي متزامنة مع الاهتمام المتزايد بالقيادة الاستراتيجية في المجتمعات عامة وفي مؤسسات التعليم خاصة وكذلك تأتي استجابة لتوصيات الدراسات السابقة في إيجاد الحلول والآليات التي تسهل عمليات القيادة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي.

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة واقع تمثّل القيادة الاستراتيجية من قِبَل مديري المدارس في التعليم العام الكويتي.
2. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد في تفعيل عمليات القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الكويتية.

## مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة في المصطلحات الآتية:

القيادة الاستراتيجية: هي مُجْمَل الجهود القياديّة القادرة على التأثير في الجماعات، لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وفق أهداف استراتيجيّة وتخطيط استراتيجي، والتي تتلخص بالرؤية المشتركة، والرسالة المبتكرة، وتمكين العاملين، ومواكبة التغيير، والإبداع الإداري، والتخطيط والأداء الاستراتيجي، والمساعدة والتقييم المستمرين، والقدرة على مواجهة الأزمات، والتحدي والحماس، والاتصال والتواصل الفاعلين.

مؤسسات التعليم العام الكويتية: وهي المدارس الحكومية من مرحلة رياض الأطفال إلى الثانوية العامة.

## حدود الدراسة

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: واقع تمثّل القيادة الاستراتيجية من قِبَل مديري المدارس في مؤسسات التعليم العام الكويتي.

- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018/2019

- الحدود المكانية: مؤسسات التعليم العام وهي عدة مدارس حكومية داخل الكويت.
- الحدود البشرية: من يتولى رتبة مدير أو مديرة مدرسة تعليم عام حكومية في الكويت.

## الإطار النظري والدراسات السابقة " القيادة الاستراتيجية:

سيتناول هذا القسم مفهوم القيادة والاستراتيجية بشكلهما الأوسع والدقيق، ثم مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها.

### - القيادة:

إنّ للقيادة دوراً رئيسياً في عمل المؤسسات فهي تسبق الإدارة مهارةً ، وأفضل الأساليب تفعيلاً داخل الهياكل التنظيمية، فكل مدير هو في الأصل إداري، وكل قيادي هو في الأصل مدير، لذا فإنّ تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها ثم تنفيذها هو عمل إداري روتيني بحت، تستطيع الإدارة اتّخاذ كافة الأساليب الإدارية في تحقيق أهدافها كتمارين أو أساليب التطبيق سواء كانت بيروقراطية أو ديمقراطية أو تسلطية، أمّا إذا حدّدنا إطار العمل في تنفيذ الخطط والذي يسمى بعنصر التوجيه أحد عناصر الإدارة التي تطرّق لها فايول، فهو العنصر الذي يشمل عمليات القيادة والتعامل القريب مع العاملين والذي يُؤثّر بشكل مباشر في عمليات سرعة الإنجاز بكفاءة وجودة عالية، فمن جانب آخر يُمكن أن تواجه المؤسسات صعوبات في تطبيق أو إيجاد القيادة كمهارة من دون وضع معايير لاختيار القادة إلى جانب الكفايات العلمية والتدريبية كمرحلة أولى، ثم تدريب هؤلاء القادة وفق برنامج تعليمي وتدريب محترف لأحدث الأساليب القيادية ، وتناول مختلف نظرياتها، بالإضافة إلى خلق سيناريوهات تنظيمية التي تتطلب عملاً قيادياً؛ وذلك ضمن أغراض التدريب كمرحلة ثانية، وفي المرحلة الأخيرة يتم تفعيل عمليات التقييم المختلفة للأداء القيادي والذي يترتب عليه إما المساءلة أو التقدير.

وقد عرّف خيرى (٢٠١٤) القيادة بأنّها " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف. وهي تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها، والتوصل إلى نتائج يُمكن تعميمها، أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، كما إن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة."

من جانب آخر أضاف السعود (٢٠١٣) أنّ القيادة هي " مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة".  
وتعرف الباحثة القيادة أنّها سلسلة عمليات التأثير التي تصدر من القائد للأعضاء والتي تصبّ بشكل مباشر على توجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو بيئة العمل، بهدف تحقيق الأهداف المتفق عليها بجودة وكفاءة عالية.

- الفرق بين القيادة والإدارة:

إنّ القيادة والإدارة تشابهان في الطريقة، ولكن تختلفان في الأسلوب، بمعنى آخر أنّ كليهما يتفقان في تحديد الأهداف مسبقاً ثم تحقيقها، ولكن يكمن الاختلاف بأسلوب تحقيق تلك الأهداف، والتي يُقصد بها المهارات الإدارية أو القيادية للمؤسسة.

فقد عرّف كلا من (Aldag & Stearns, 1991) الإدارة أنّها "عملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه ومراقبة الأنشطة داخل المنظمة بطريقة منهجية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة." بينما القيادة تخترق جمود العملية الإدارية لإضافة روح عليها.

تُعتبر الإدارة جزءاً لا غنى عنه من علم القيادة فهما بمعنى آخر وجهان لعملة واحدة، توجد عددٌ من الاختلافات بين هذين العلمين، فكما حدّد خيربي (٢٠١٤) مرتكزات الإدارة تقوم على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرّقابة.

أما القيادة فترتكز على أربع عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- التحفيز وحشد الهمم.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- القيادة تركّز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- مهارات القيادة:

إنّ المهارات التي يجب أن يتحلّى بها القائد تُعتبر الأساليب التي تساعد في تفعيل العملية القيادية بطريقة احترافية، فأشار خيربي (٢٠١٤) إلى مهارات القيادة، فقسمها إلى مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات تنظيمية ومهارات فكرية فأدرج قائلاً " ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بُد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، ومن هذه المهارات:

١. المهارة الفنية: هي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، مُلمّاً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

٢. المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطع بها رجل الإدارة التّعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمّن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التّعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد ومجموعات.

٣. المهارة التنظيمية: هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السُّلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

- صفات القائد الإداري النّاجح:

يمتاز القائد الإداري النّاجح بوجه عام بعدة صفات منها ما أشار لها خيربي (٢٠١٤) بـ "الثقة بالنفس وبالأخرين، وترتيب الأعمال حسب أهميتها، والواقعية والمعرفة، ومد يد المساعدة للأخرين، وأن تكون لديه القدرة على الاتصال، يُنظم ويُدير الوقت بكفاءة، و لديه مهارة صناعة القرارات، ويمتلك مستوىً مميزاً من الأخلاقيات الشخصية، وعلى قدر كبير من الطّاقة والنشاط، ويضع الهدف نصب عينيه، مع التحلي بالشّجاعة الإخلاص والاجتهاد والخلق والابتكار و الحماس الثابت والمستمر، فالقائد يملك العقل والقلب، والقدرة على الحسم، وصاحب عقل مفتوح، ويمتلك الفكاهة والرؤية النافذة."، وتلك الصفات على سبيل المثال لا الحصر يتميّز القادة الناجحون بها كلّ حسب اختصاصه وبيئة عمله وثقافة المؤسسة التنظيمية.

- الاستراتيجية:

مفهومها:

تُعتبر الاستراتيجية الأساس العلمي السليم لتحقيق الخطط العامة أو الخطط الخاصة للمؤسسات، وهي الجسر الذي يصل بين الواقع الذي تعيشه المؤسسة والرغبة التي تريد أن تصل إليها بطريقة احترافية قائمة على الخطط الاستراتيجية والمعايير الخاصة، مع رسم الآليات التنفيذية لها بحسب الموارد المالية والبشرية المتوفرة بالمؤسسة، تم تعريف الاستراتيجية في مُعجم مُصطلحات العلاقات العامة بأنّها "كلمة يونانية الأصل وتعني فن الأشياء أو الخطط العامة أو هي فن أو علم القيادة العامة في الحرب أي جميع التدابير اللازمة لتحقيق النصر".



أما خيري (٢٠١٤) فتناول الاستراتيجية على أنها " كيمياء تُحدِث تحولاً جذرياً وكيمياء كلاسيكية قديمة، كيمياء "جديدة جذرية يصل إليها الإنسان الشريف النبيل فقط، والتي تتكون من التنظيم للمبادئ المستقرة الثابتة، ومن منهج أو خطة أو معادلة من طرفين".  
وتعرف الباحثة الاستراتيجية على أنها خارطة الطريق للخطط والأهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسات لتحقيق الأهداف البعيدة أو القصيرة المدى ضمن إطار زمني وعملي معين.  
- خصائص الاستراتيجية:

تتميز الاستراتيجية بعدة خصائص منها ما أشار إليها خيري (٢٠١٤) بأنها "الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية معينة، تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة، تؤدي إلى ملامحة أهداف المؤسسة وأغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها، فالاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، إن الاستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية، ذات تأثير طويل الأجل".

#### - الأهداف الاستراتيجية:

تُعتبر الأهداف الاستراتيجية الخطوة الأولى في صياغة الاستراتيجية، وهي التي تحدّد الخطوط الرئيسية لعملية سير المؤسسة لفترة من الزمن، فيعتبر رسم الأهداف الاستراتيجية على أساس علمي ودراية إدارية هي الطريقة السليمة لتقليل نسبة الأخطاء في العمليات الإجرائية التي تلي تحديد الأهداف، كما أشار خيري (٢٠١٤) إلى مفهوم الأهداف الاستراتيجية قائلاً " هي النتائج المرغوب تحقيقها".

مضيفاً " وتدخل عملية صناعة وتكوين الأهداف في العديد من المراحل المهمة، والتي تعد في صميم العمل الاستراتيجي، حيث يتم بدايةً، اختيار نوع الهدف المراد صناعته وتحديد معالمه الأولى والخطوط العريضة له، كأن يكون هدفاً سياسياً أو اقتصادياً أو عسكرياً على سبيل المثال لا الحصر، ومن ثم يتم وضع تقديرات وليست تأكيدات أولية لطبيعة الهدف ومتطلباته ومدته التقديرية".

#### - توجهات صياغة الاستراتيجية:

إن عملية صياغة الاستراتيجية تعتبر من أدقّ مراحل العمل المؤسسي؛ إذ تمرّ في ثلاث مراحل أساسية كما أوردها خيري (٢٠١٤):

١- الصياغة.

٢- التنفيذ.

### ٣- الرقابة.

ثم حدّد أربعة توجهات في صياغة الاستراتيجية مع ثبات المراحل وهي:

١- التركيز على رسالة المؤسسة:

وهو التوجه الذي يبدأ بالتفكير حول المستقبل في صورة ترسمها الإدارة العليا، ووفقاً

لهذا التوجه تقوم المؤسسة :

- بصياغة رسالة المؤسسة.

- دراسة البيئة الخارجية والداخلية.

- اختيار البديل وتنفيذه والرقابة عليه.

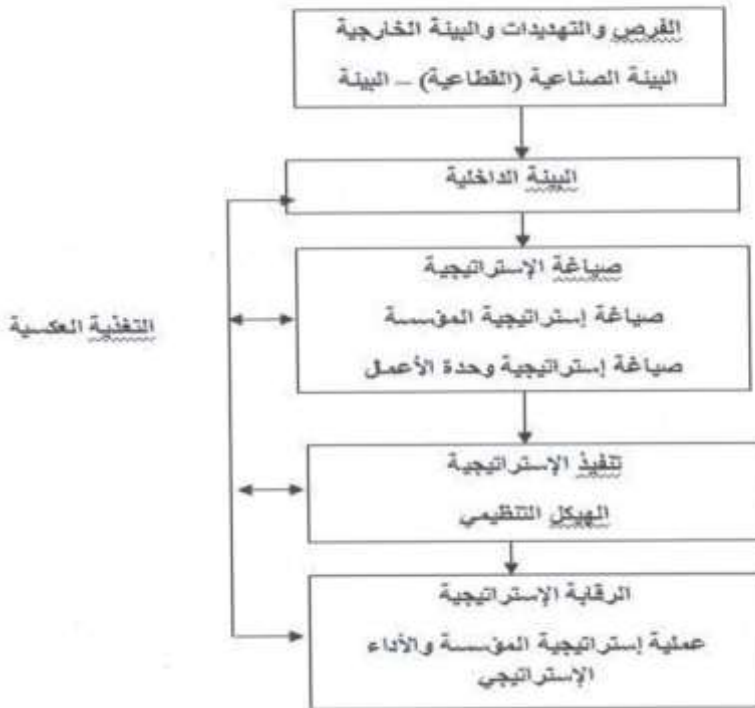
٢- التركيز على البيئة:

و هو التوجه الذي يركّز على دراسة البيئة الخارجية لاغتنام الفرص، وتجنّب التهديدات

فيها، ودراسة البيئة الداخلية لتنمية نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، وإصلاحها قدر المستطاع،

ثم القيام بعملية صياغة الاستراتيجية والتنفيذ، والتقييم والرقابة.

### صياغة الاستراتيجية بالتركيز على بيئة المؤسسة



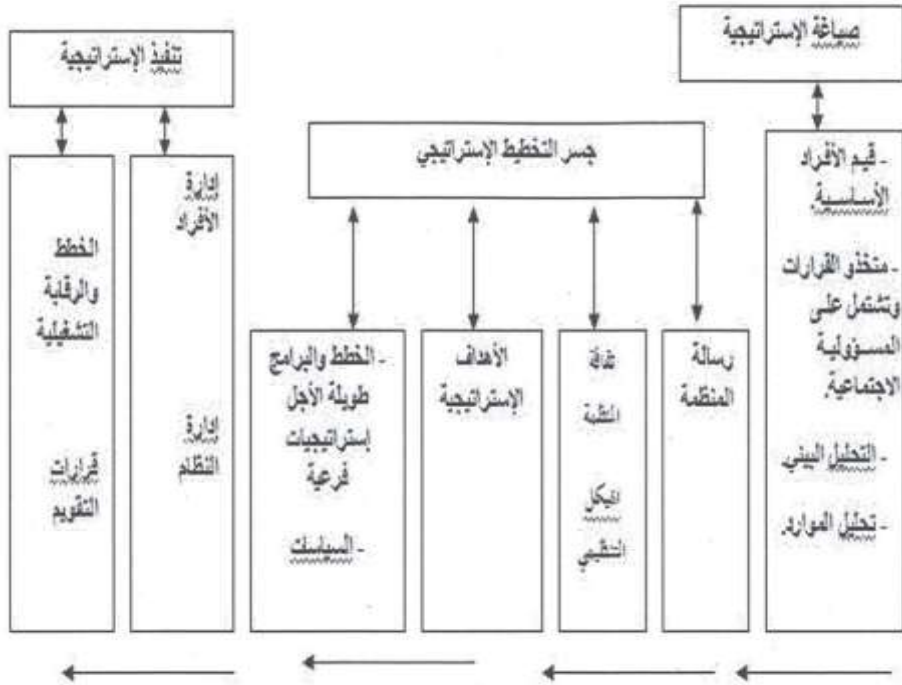
شكل رقم (1)

صياغة الاستراتيجية بالتركيز على بيئة المؤسسة المصدر: (خيري، ٢٠١٤)

٣- التركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معاً:

لقد حاول بعض الباحثين المزج بين التوجّهين في الوقت نفسه، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية في الوقت نفسه، ومعرفة القيود والمحددات التي تفرضها البيئة واستيعابها، ثم الصياغة، والتنفيذ، والتقييم، والرقابة.

صياغة الإستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معاً

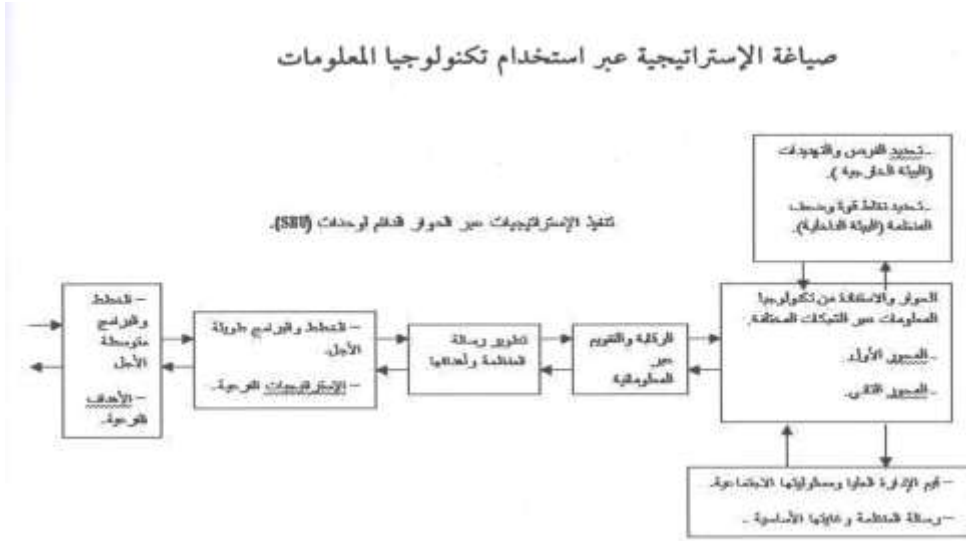


شكل رقم (2) صياغة الاستراتيجية بالتركيز على المؤسسة والبيئة معاً المصدر: (خيري،

٢٠١٤)

٤- استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معاً:

شكل رقم (3) صياغة الاستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات المصدر:  
(خيري، ٢٠١٤)



- القيادة الإستراتيجية:

نالَ موضوع القيادة الاستراتيجية في الإدارة مكانة مُتقدمة مقارنةً بالسابق، وذلك لتطور وتقدم المفاهيم الإدارية وطرق حل المشكلات والرغبة المتزايدة الملحة لدى القيادات الإدارية في المؤسسات في رسم سياساتها باحتراف مما يُقلّل خطر الخطأ فيها، ومحاولة تصليح الأخطاء وإدراكها قبل حدوثها بتبني أحدث الخطط والنظريات والاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها، ولأن القيادة هي قلب الإدارة وروحها والأسلوب الناجح لتقدمها؛ فقد ظهرت القيادة الاستراتيجية في المؤسسات حيث جمعت قلب الإدارة (القيادة) ومحرك القيادة (الاستراتيجية).

وقد عرّف كلاً من (Beatty & Hughes, 2005) القيادة الاستراتيجية أنها: "دفع المنظمة للنمو والازدهار على المدى الطويل". وقد أضافت أقطي (٢٠١٧) على مفهوم القيادة الاستراتيجية وضوح أهميتها في المنظمات وبالتالي "فمن جانب آخر تدعم القيادة الاستراتيجية التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبراً على ورق. كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واعٍ وجهود متضافرة، وأحياناً يحتاج إلى استثمار هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعاً ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر".

- القائد الاستراتيجي:

- يتميز القائد الاستراتيجي بعدة صفات وغالبًا ما نجدها فيه، منها ما ذكره أقطي (٢٠١٧):
- إن ما يميّز به القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المُستقبلية المثالية للمنظمة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف.
  - القائد الاستراتيجي يرى في نفسه شخصًا له رؤية خاصة وصاحب رسالة، ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المنظمة هي الارتقاء بها، وطريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبيةً شخصيةً (كاريزمية)، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي يبتناها.
  - القائد الاستراتيجي لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزائه وتركيبها، ويملك خارطة عقلية (Cognitive Map) تجعله قادرًا على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع الحالات، بما يحقق أهداف المنظمة وغاياتها.
  - أدوار القائد الاستراتيجي:

إن صفات القائد الاستراتيجي لها دور رئيسي في تفعيل وتنظيم أدواره، وذلك بتشكيل المهارات القيادية والاستراتيجية، ودائمًا ما تظهر تلك الأدوار في التحديات التي يواجهها القائد الاستراتيجي (Beatty & Hughes, 2005) وبالنظر في نوع البيئة التي تدير المنظمة أعمالها في الوقت الحالي، لا تُعتبر هذه التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية والمُتمثلة في تحقيق التركيز ومواءمة التكتيكات مع الاستراتيجيات، ووضع الأهداف المنشودة على المدى البعيد في عين الاعتبار أمرًا مفاجئًا، فما يُحدده هذا العالم تزايد وتيرة التغيير وجوانب الالتباس والغموض، ونتيجة لجهود المنظمة للكفاح والنمو في مثل هذه البيئة، أصبح عالم الأعمال أكثر وأشد تعقيدًا وترابطًا فيمكنك ملاحظة ذلك بمجرد التفكير في درجة تعقيد هيكل المنظمة وأنظمتها وعملياتها القائمة للتعامل مع هذه البيئة، ومع ذلك من الضروري مراعاة حقيقة أن ينبغي على المنظمة في ظل هذا التعقيد والترابط، أن تتسم بالمرونة والصمود حتى تتمكن من النمو والازدهار، إن بناء ميزة تنافسية دائمة ليس بالمهمة السهلة، حيث يتضمن هذا سد الثغرات والفجوات بين الترابط والتعقيد الداخلي والترابط من ناحية وحاجتها للمرونة والصمود من ناحية أخرى، فمن أعمال القائد الاستراتيجي تحقيق توازن بين هذا التوتّر القائم.

ويمكن القول في هذا الصدد أن أدوار القائد الاستراتيجي تتنوع وتختلف مع تطور الوقت والظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالقائد الاستراتيجي هو من يستطيع أن يحافظ على هذا التناغم بالمرونة والتسهيل لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.  
- معايير القيادة الاستراتيجية:

يجد الباحث في مفهوم القيادة الاستراتيجية الكثير من العناصر والمقومات التي تقوم على عناصر القيادة الاستراتيجية منها ما ذكره (Hamidi(2009): "الرؤية المشتركة، والتفكير الاستراتيجي التغيير الثقافي، وتمكين الموظفين، والمشاركة والعمل الجماعي الإبداع والتعاون". وهي العناصر الأساسية التي تعمل من خلالها القيادة الاستراتيجية، أما مقومات القيادة الاستراتيجية فقد حدّتها على أنها "التخطيط الاستراتيجي، والاتصال الفعال والإبداع الإداري" القرنى (٢٠١٧) مستندة بذلك على الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية، ومن جانب آخر لم تتطرق الكتب والمراجع التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى معايير هذه القيادة بشكل يجعلنا نقيم العملية القيادية أو الاستراتيجية بشكل محترف وفقاً للمعايير التي تميّزها والتي تقوم عليها، فبعد البحث والاطلاع على الأدب الذي تناول القيادة الاستراتيجية منذ عام ١٩٨٧ إلى يومنا الحالي استطاعت الباحثة تحديد المعايير الأساسية التي تقوم عليها القيادة الاستراتيجية وذلك بدمج معايير الاستراتيجيات العامة مع عناصر وأساسيات القيادة الاستراتيجية كالاتي: الرؤية المشتركة - الرسالة المبتكرة - تمكين العاملين - مواكبة التغيير - الإبداع الإداري - التخطيط والأداء الاستراتيجي - المساءلة والتقييم المستمرين - القدرة على مواجهة الأزمات - النّحدي والحماس - الاتصال والتواصل الفاعلين.  
- الفرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية:

إنّ المفهوم العام للقيادة يكون في تحقيق الأهداف عن طريق التأثير على العاملين بشكل يجعل من أدائهم أداءً يحمل الرغبة في تحقيق الأهداف المنشودة، أما القيادة الاستراتيجية فهي تتخطى الوقوف عند مرحلة تحقيق الأهداف إلى مرحلة خلق أثرٍ استراتيجيٍّ على عملية القيادة.  
ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الشمالي(٢٠١٤) بدراسة بعنوان القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسع شركات أردنية، حيث هدفت الدراسة لمعرفة القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي والاستثمار في رأس المال البشري والمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة والتأكد من الممارسات الأخلاقية) وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، الوقاية من

الأخطاء قبل وقوعها و العمل بروح الفريق، وأظهرت النتائج مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية مرتفع وأثره على الجودة الشاملة في الشركات مرتفع أيضاً.

وذكر حسين (٢٠٠١) بدراسة بعنوان القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في اليمن والذي شمل مدرء الجامعتين والعمداء فيها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي ، ونتجت إلى ارتفاع التوجه الاستراتيجي في جامعة عدن أكثر من جامعة صنعاء مع وجود التوجه الاستراتيجي في جامعة صنعاء ولكن بدرجة قليلة

وقام المبيضين (٢٠٠٩) بدراسة بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية دراسة تطبيقية على المملكة الأردنية ، حيث هدفت الدراسة لإيجاد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية من خلال توضيح المفهومين وبيان ما هي الأعمال التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية وذلك من خلال بلورة الإطار النظري ومن خلال تطبيق الدراسة على الملكية الأردنية ونتجت الدراسة أن الملكية الأردنية تمتلك القيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة وقدرة تنافسية عالية.

وأجرى الخوالدة (٢٠١٧) دراسة بعنوان أثر القيادة الاستراتيجية في الإلتزام التنظيمي - الدور الوسيط للحوافز -، إذ هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة الاستراتيجية في الإلتزام المنظمي بوجود الحوافز ، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الاستراتيجية في شركات الطيرات الأردنية مرتفع .

وقام النواصرة (٢٠١٥) بدراسة بعنوان جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية - دراسة تطبيقية على مركز الملك عبدالله الثاني، حيث هدفت الدراسة إلى جدارات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بجدارات التفكير الاستراتيجي و الجدارات القيادية وأثرها في بناء المنظمات الذكية في مركز الملك عبدالله الثاني، وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير لجدارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها ( جدارات التفكير الاستراتيجي - الجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني.

أما عبده (٢٠١٧) قامت بدراسة بعنوان ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي حيث اشتملت العينة على الكليات الجامعية في محافظة غزة في فلسطين وبلغت ١٠٠ مدير ،حيث هدفت الدراسة على التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي ، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، توصلت

الدراسة إلى وجود علاقة طردية في ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في هذه الكليات بدرجة مرتفعة.

وتناول باديس (٢٠١٤) دراسة بعنوان دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تساهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية ، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة في مدينتي دبي في الإمارات، واشتملت عينة الدراسة كامل العمال فيها، وتوصبت النتائج إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لها دور مهم وفعال في تحسين البيئة التنافسية في مؤسسة "مدينتي دبي".  
التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة وضع القيادة الاستراتيجية في مناطق مختلفة من العالم، وطرق تطبيق هذه المؤسسات لها وباستخدام أساليب مختلفة كالتقييم والمقابلات والتحليل وغيرها، وما يميّز هذه الدراسة هو انها تطرقت إلى معرفة واقع القيادة الاستراتيجية والتعامل معها في مؤسسات تعليمية حكومية (التعليم العام)، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي من شأنها رفع درجة الوعي حول ثقافة القيادة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العام وأهمية اكتساب المهارات المهنية للتعامل معها، تشابهت الدراسات السابقة في الفكرة ولكنها اختلفت في النتائج والإجراءات والموقع.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة :

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي من خلال توجيه أسئلة في مقابلات مقننه لتتناسب مع مجريات الدراسة لعرض الواقع كما هو.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي في

مدارس التعليم العام الحكومية الكويتية للعام الدراسي 2018/2019 والبالغ عددهم 14.000

كما أقرته وزارة التربية والتعليم العالي.



جدول (1)

عدد المدراء في مدارس التعليم العام

عدد المدراء	المؤسسة تعليمية
800	مدارس التعليم العام الحكومية

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (٢٣) مدير ومديرة في مدارس التعليم العام الحكومية الكويتية.

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	المستويات	
%١٨.٢	٤	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة
%٨١.٨	١٩	أكثر من ١٠ سنوات	
%100	٢٣	المجموع	

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسة السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة حيث انقسمت أسئلة أداة الدراسة وهي المقابلات المقننة (Constructive interview) إلى مجالين المجال الأول القيادة الاستراتيجية والمكون من فقرتين، والمجال الثاني تحقيق الأهداف والمكون من فقرتين.

صدق الأداة:

تم استخدام صدق المحتوى Content Validity، للتحقق من صدق الأداة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والإختصاص من أعضاء هيئة التدريس، حيث تم الأخذ بأرائهم من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: واقع القيادة الاستراتيجية.

المتغير التابع: وجهة نظر (استجابة) عينة الدراسة على واقع القيادة الاستراتيجية.

المتغير الوسيط: سنوات الخبرة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن سؤال الدراسة والذي ينص على السؤال الرئيسي التالي: ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها؟

فقد تم مقابلة ٢٣ مديراً ممن توفرت لديهم خبرات إدارية وموزعين حسب سنوات الخبرة وتم تحليل إجاباتهم حسب أسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما درجة تمثل القيادة الاستراتيجية من قبل مديري مدارس التعليم العام الكويتية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه الى سؤالين فرعيين:

- هل سبق لك أن استخدمت نمط القيادة الاستراتيجية في منطقتك التعليمية؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب تكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، حيث كانت إجاباتهم كما هي موضحة في الجدول (٣).

### جدول (3)

التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة التعليمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الإجابة	الترتيب	التكرار	النسبة المئوية
1	نعم	١	١٧	٧٣.٩%
٣	أحياناً	٢	٥	٢١.٧%
2	لا	٣	١	٤.٣%
	المجموع		٢٣	١٠٠%

يبين الجدول (3) أن ٧٣.٩% من عينة الدراسة أجابت بأنه (نعم) سبق وان استخدموا نمط القيادة الاستراتيجية في منطقتهم التعليمية وهو الرأي الغالب لهذه العينة بينما أجاب ٢١.٧% من عينة الدراسة بـ (أحياناً)، بينما أجاب ٤.٣% من العينة بـ (لا) لم يسبق لهم ان استخدموا نمط القيادة الاستراتيجية في منطقتهم التعليمية وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أسلوب القيادة الاستراتيجية لم يأخذ حقه الفعلي في المؤسسات والمنظمات التربوية سواء كان داخل الثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية أو في خلفية الهيئة التعليمية الأكاديمية، حيث ظهرت النتيجة وضوح القصور في تبني الإدارات التعليمية الأساليب القيادية المتنوعة التي تخدم العملية التعليمية من جميع نواحيها.

برأيك ما هي أبرز وأهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الاستراتيجي؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (4).

#### الجدول (4)

التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الإجابة	الترتيب	التكرار	النسبة المئوية
٥	جميع ما سبق	١	٢٠	%٨٧
٤	صاحب خارطة عقلية	٢	٢	%٨.٧
٣	القدرة على اتخاذ القرار	٣	١	%٤.٣
١	صاحب رؤية ورسالة واضحتين	٤	٠	٠
٢	الارتقاء بالمنظمة التعليمية	٤	٠	٠
	المجموع		٢٣	%١٠٠

يبين الجدول (4) أن ٨٧% من عينة الدراسة وهي نسبة عالية اجابوا ب (جميع ما سبق)، بينما أظهر ٨.٧% أجابة (صاحب خارطة عقلية)، وأظهر ٤.٣% بواقع اجابة واحدة من عينة الدراسة أن صفة (القدرة على اتخاذ القرار)، في حين لم يتم الاجابة لصفحتين (صاحب رؤية ورسالة واضحتين) و (الارتقاء بالمنظمة التعليمية) وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضرورة تحلي القائد الاستراتيجي لصفات أساسية تقوم بشكل مباشر على تسهيل العملية القيادية الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية والتي لا يمكن أن تسير بشكلها الطبيعي إلا بأسلوب قيادي وبشخصية قيادية منفردة قادرة على تولي زمام الأمور الإدارية والتعليمية والشخصيات المتنوعة داخل المؤسسات التعليمية مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية والتميز المؤسسي فيها وخلق بيانات تنافسية، وقد اتفقت نتائج الدراسة بدارسة كلاً من عبده (٢٠١٧) و باديس (٢٠١٤).

السؤال الثاني: ما درجة تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة في مدارس التعليم العام الكويتية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه الى سؤالين فرعيين:

- هل تظن أن استخدامك لأسلوب القيادة الاستراتيجية له دور أساسي في رفع مستوى تحقيق الأهداف المنشودة؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (5).

### الجدول (5)

التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الإجابة	الترتيب	التكرار	النسب المئوية
١	نعم	١	٢١	٩١.٣ %
٣	أحياناً	٢	٢	٨.٧ %
٢	لا	٣	٠	٠
المجموع				١٠٠

يبين الجدول (5) أن الغالبية العظمى ٩١.٣% من عينة الدراسة أجابوا (نعم)، كما أجاب ٨.٧% من عينة الدراسة (أحياناً)، في حين لم يجب أحد ب (لا)، وهذه النتيجة مقنعة حيث تعتبر القيادة الاستراتيجية الجوهر الأساسي والمحرك الديناميكي لتحقيق الأهداف المنشودة و تحقيق الأثر الاستراتيجي فيها مما يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، وقد اتفقت نتائج الدراسة بدارسة كلاً من عبده (٢٠١٧) و باديس (٢٠١٤) و حسين (٢٠٠١) و الشمالي (٢٠١٤).

- ما أثر القيادة الاستراتيجية على العاملين ومؤسساتك التعليمية؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (6).

### الجدول (6)

التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الإجابة	الترتيب	التكرار	النسبة المئوية
١	تحقيق الأهداف بشكل أفضل والارتقاء بالعاملين	١	٢٢	٩١.٧ %
٣	تأثير نسبي	٢	١	٨.٣ %
٢	لا يوجد تأثير	٣	٠	٠
المجموع				١٠٠ %

يبين الجدول (6) أن ٩١.٧% من عينة الدراسة أجابت أن (تحقيق الأهداف بشكل أفضل والارتقاء بالعاملين) هو اثر القيادة الاستراتيجية على العاملين والمؤسسة التعليمية، في

حين اجاب ٨.٣% من افراد عينة الدراسة بوجود (تأثير نسبي) للقيادة الاستراتيجية، ولم تكن هناك اجابات من افراد العينة على (لا يوجد تأثير) للقيادة الاستراتيجية على العاملين والمؤسسة التعليمية ، وهي نتيجة مقنعة لما تحمله خصائص القيادة الاستراتيجية من تأثير له القدرة في رفع كفاءة وإنتاج المؤسسات التربوية بوجه عام وتحقيق الأهداف المشودة بأقل جهد و تكلفة وقد اتفقت نتائج الدراسة بدارسة كلاً من عبده (٢٠١٧) و باديس (٢٠١٤) و حسين (٢٠٠١) و الشمالي (٢٠١٤).

### التوسيات والمقترحات:

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية بوجه عام والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.
- تدريب القيادات التعليمية والتربوية على أساليب القيادة الاستراتيجية الفعالة في منظماتهم التعليمية.
- نقل التجارب والخبرات بين المنظمات التعليمية فيما بينهما بما يخص القيادة الاستراتيجية للفائدة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.

### المراجع باللغة العربية:

- أقطي، جوهرة (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية للمعرفة. عمان: دار أسامة.  
خيرى، أسامة (٢٠١٤). القيادة الاستراتيجية. عمان: دار الراية.  
السعود، راتب، (٢٠١٣)، القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.  
القرني، مها، (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية. الرياض: مكتبة العبيكان.  
الشمالي، حسين (٢٠١٤). القيادة الاستراتيجية وثرها في تطبيق إدارة الجودة. أطروحة دكتوراه،  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.  
حسين، علي. (٢٠٠١). القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي  
الخولدة، محمد (٢٠١٧). أثر القيادة الاستراتيجية في الإلتزام المنظمي الدور الوسيط للحوافز.  
أطروحة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية. الأردن.  
النواصرة، مصطفى. (٢٠١٥). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية.  
أطروحة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية. الأردن.  
المبيضين، أنس. (٢٠٠٩). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية. رسالة ماجستير.  
جامعة آل البيت. الأردن  
باديس، عليان. (٢٠١٤). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية. رسالة ماجستير،  
جامعة محمد خيضر. الجزائر.  
عبده، رنا. (٢٠١٧). ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي. رسالة  
ماجستير. جامعة الأهر. فلسطين.

### المراجع باللغة الانجليزية:

- Aldag, R., & stearns, T. (1991). Management. south-western publishing  
co.  
Beatty, K., & Hughes, R., (2005). Becoming a strategic leader. San  
Francisco: Jossey -Bass..  
Hamidi, Y (2009). Strategic leadership for effectiveness of quality  
managers in medical sciences universities: what skills is necessary.  
Australian journal of basic and applied sciences.(3), 2563-2569.