

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية

بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

(دراسة تحليلية)

د.منيرة جعلان العازمي

(مدرس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)

الملخص:

هدفت الدراسة بصفة رئيسة الكشف عن متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت, واستخدمت الدراسة لتحقيق هدفها المنهج الوصفي, بتحليل مفهوم القيادة الاستراتيجية, والوقوف على أهميتها, وخصائصها, ووظائفها, وأبعادها, ومتطلبات تحقيقها في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت, كذلك الوقوف على واقع أداء القيادات بها, وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إخضاع كافة قيادات الكلية على مستوى الكلية وعلى مستوى الأقسام إلى دورات تدريبية مكثفة متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية, الحرص على إشراك كافة القيادات على اختلاف مواقعهم التنظيمية في عملية تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات بصورة مباشرة وكاملة, و اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للعمداء من أجل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي, كأن يسمح لرؤساء الأقسام بمناقشة بعض الأمور الشكلية والإجراءات التنفيذية, وإنشاء لجنة داخل الكلية لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لدى العميد المساعد ورؤساء الأقسام, وإنشاء نظام حوافز لتدعيم القائد الاستراتيجي أثناء العمل والتخطيط الاستراتيجي للكلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية - كلية التربية الأساسية بدولة الكويت-

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

**Requirements for developing strategic leadership among the
leaderships of the College of Basic Education in the Public
Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait
(An analytical study)**

Abstract:

The study mainly aimed to uncover the requirements for developing strategic leadership among the leaders of the College of Basic Education in the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait, and the study used to achieve its goal the descriptive approach, by analyzing the concept of strategic leadership, and identifying its importance, characteristics, advantages, functions, dimensions, and requirements for achieving it in The College of Basic Education at the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait, as well as the reality of leadership performance in it, and the study reached a set of results, the most important of which Subjecting all faculty leaders at the college level and at the departmental level to intensive training courses specialized in the method of strategic management, ensuring that all leaders of different organizational positions are involved in the process of designing, implementing and evaluating strategies directly and completely. Take the necessary measures that allow sufficient time for the deans to carry out the strategic planning process, such as allowing the heads of departments to discuss some formal matters and operational procedures. Establishing a body within the college to develop strategic leadership skills for the Assistant Dean and department heads. Create an incentive system to support the strategic leader during work and the college's strategic planning.

Key words: Strategic Leadership - College of Basic Education in the State of Kuwait - The Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية

بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

(دراسة تحليلية)

د.منيرة جعلان العازمي

(مدرّب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب)

مقدمة:

تعد القيادة من أهم مقومات التميز لأي مؤسسة سواء انتاجية أم خدمية ، ولعل القيادة الاستراتيجية من أكثر وأهم أنماط القيادة حداثة ، حيث أضحت القيادة من معايير التميز التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أداؤها المؤسسي، وهذا بدوره يتطلب من القيادات الإدارية والقيادات الأكاديمية ومديري وقيادات الوحدات التنظيمية بالجامعات وكلياتها بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

والجامعة باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ماهي إلا منظمات تعلم، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة للحفاظ على الكفاءة المتقدمة، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي(رفيع، المهدي، عبد المنعم، ٢٠٢٠: ٨٢).

ولعل النتائج المبهرة التي تحققتها المؤسسات الجامعية تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين، وتنسق مختلف الموارد المتاحة لتلك المؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجية ذوي المنفعة للمؤسسات التعليمية، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

تحقيق نتائج الأداء الرئيسية، ثم تجري عملية متابعة وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التحسينية والتصحيحات اللازمة في حالة وجود انحرافات، وتوفير معلومات مرتدة، تجعل المؤسسة تتعلم وتبتكر، وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز (شهاب الدين، ٢٠٢٠: ٦٤١).

وعلى ذلك لا يمكن أن يتحقق تميز الجامعة إلا بوجود قيادة استراتيجية تهتم بوضع مجموعة من الاستراتيجيات والسلوكيات والمهام التي يتبناها المسؤولين والمديرين في الجامعة، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وتعمل على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد الجامعة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (حسوني، ٢٠١٠: ٥٦).

وتسعى القيادة الاستراتيجية إلى النهوض بالجامعة كونها تمتلك القدرة على التفكير باستمرار من أجل تحليل جميع وجهات النظر والعلاقات التي تقع ضمن الحدود التنظيمية، وذلك لكي تتحقق أهداف الجامعة، بشكل مستمر، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا عندما يكون هناك قائد يمتلك رؤية واضحة وفهم ثاقب حول إشكالية التعقيد بين المنظمة وأصحاب المصالح والبيئة المحيطة بالجامعة (Sarfaz&Safranz,2017:41)

كما أن للقيادة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على تميز الجامعة من خلال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك لا يأتي إلا من خلال تميز المدير القائد بالمهارات القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد داخل الحرم الجامعي للتوصل لأفكار جديدة (AlAmarat,2019:15)

كما أن القائد الاستراتيجي يمتلك القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق قدرة الجامعة على المدى الطويل لتحقيق أهدافها، كما تستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات،

د.منيرة جعلان العازمي

ويستطيع أن يبحث في أسباب المشكلة، والوصول إلى حلول غير تقليدية لها، خاصة مع كثرة الأعباء بالتعليم الجامعي ، فلا يمكن للجامعة أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد- أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور وخلق ثقافة يشعر فيها الجميع بالحاجة للتعلم (Rowe,2001:81).

كما أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي كبير على النتائج الفردية والجماعية، وعلى السلوكيات التنظيمية للأفراد وعلى أداء المهام المكلفين بها، فأداء الموظفين هو نتاج إدراكهم للدعم، الذي يحصلون عليه لأداء عملهم بشكل مناسب، والدافع لرفع مستوى الأداء؛ لذلك فإنه من العناصر الرئيسية لأداء الموظف هو مقدار الدعم الذي يتلقاه من المدير القائد، فالموظفون وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة عندما يدركون تميز القائد يقدرون قيمة مساهمتهم ويهتمون برفاهيتهم في العمل الأمر الذي يزيد من تأثيرهم في بيئة العمل ومن ثم يتحقق التميز المؤسسي للجامعة(الدلاش, ٢٠١٨ :٣٨٠).

وتسعى كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، إلى تدعيم القيادة الاستراتيجية بها، من أجل تحقيق التميز المؤسسي عبر قيادة متميزة تدير المناخ التربوي التعليمي، وتسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت بما يحقق تميز أدائها، من أجل إكسابها مزيد من القدرة على التنافسية الدولية بين نظرائها من الكليات الأخرى في العالم.

مشكلة الدراسة :

تعد القيادة الاستراتيجية أحد أهم مداخل تحقيق التميز داخل الجامعة، لما تلعبه من دور بارز في تطوير الجامعات، والسير بها نحو التنافسية العالمية، من خلال مواكبتها لتحديات القرن الحادي والعشرين ، وهذا لا يمكن أن يتم إلا بوجود قيادة جامعية متميزة ومبدعة تتسم بمزيج من المهارات الإدارية والقيادية (Blak,2015).

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

وبالإشارة إلى الواقع هناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى قصور في إعداد وتأهيل القادة المتميزين بالجامعات عامة، فكثير من القادة يفتقرون إلى الإبداع والابتكار، وإلى القدرة على إلهام المسؤولين للإبداع، كما أنهم لا يمتلكون القدرات التي تؤهلهم للاستفادة من الهياكل الشبكية والافتراضية، والافتقار للتنسيق الاستراتيجي (زاهر، ٢٠١٤).

وتعد كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، أحد أهم الكليات الأكاديمية بالكويت، والتي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي عبر قيادة استراتيجية فعالة، إلا أن الواقع يشير إلى غير ذلك حيث تشير دراسة (الرشيدي، ٢٠١٨) إلى ضعف مستوى اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، كما أشارت دراسة (صالح، العمر، ٢٠١٥) إلى أن القيادات الجامعية تفتقر إلى الشفافية والصراحة والقدرة على الاعتراف بالخطأ، كما أشارت دراسة (بو عباس، ٢٠١٠) إلى انخفاض الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، الأمر الذي يؤكد ضعف تحفيز ودعم رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس للإنجاز، وقصور رؤاهم الاستراتيجية.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تنمية متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة

العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

١) ما الإطار الفكري للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية المعاصرة

ومتطلبات تنميتها؟

د. منيرة جعيلان العازمي

٢) مواقع أداء قيادات كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟

٣) ما الإجراءات المقترحة لتلبية متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة بصفة رئيسة إلى الكشف عن سبل تنمية متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قيادات في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

تحدد أهمية الدراسة نظرياً في إلقاء الضوء على:

- ١) التعريف بعناصر القيادة الاستراتيجية ومتطلباتها وتمييزها بما يحقق تميز أدائها .
- ٢) الكشف عن واقع أداء القيادات بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

٣) تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في تنمية متطلبات القيادة الاستراتيجية لقيادات كلية التربية الأساسية بالكويت، ومن ثم العمل على النهوض بها لتواكب التنافسية العالمية بين الكليات التربوية.

٤) تستمد هذه الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت بما يحقق تميز أدائها

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

تحدد أهمية الدراسة تطبيقياً كونها تفيده الفئات التالية:

- ١) مخططي السياسات التعليمية بدولة الكويت بتبصيرهم بالتوجهات الاستراتيجية التي يجب أن تبني عليها برامج تطوير أداء القيادات الجامعية.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

٢) الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، حيث تقدم لهم أهم متطلبات دعم القيادة الاستراتيجية لتحقيق مزيد من التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية.
٣) القيادات الجامعية؛ حيث تضع الدراسة نصب أعينهم المواصفات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد الاستراتيجي لتحقيق تميز أداءكلياتهم.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مفهوم القيادة الاستراتيجية، والوقوف على أهميتها، وخصائصها، ووظائفها، وأبعادها، ومتطلبات تنميتها لدى القيادات بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كذلك الوقوف على واقع أداء القيادات بها

مصطلحات الدراسة:

١) القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) :

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها " عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب فيه وفق فهم واضح للرؤية، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص الموارد المناسبة، التوجيه من خلال التعليمات والسياسات، وتكوين الإجماع في بيئة متقلبة وغير أكيدة ومعقدة وغامضة وحافلة بالفرص والتهديدات" (Schomaker, Krupp & Howland, 2013:131).

كما يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها "عملية تشكيل رؤية المستقبل، وتوصيلها إلى المرؤوسين، وتحفيز العاملين، ودمج ذلك في استراتيجية داعمة للتغيير مع الرؤساء والمرؤوسين" (Shao,2019:97).

كما يمكن تعريفها بأنها " تمثل عملية خلق رؤية وتحفيز الموظفين داخل الجامعة، وتشكيل الاستراتيجيات على المستويين الفردي والتنظيمي" (1): Arikan & Enginoglu,2016).

د.منيرة جعيان العازمي

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: القدرات التي يمتلكها القيادات الجامعية والتي تمكنهم من تشكيل رؤية مستقبلية للكلية في مجالات الثقافة التنظيمية, الموارد البشرية, التوجه نحو السياسات العامة, وتعمل على تحفيز العاملين, واستغلال أفضل الفرص لتنظيم العمل داخل الكلية وتجاوز الأزمات ووضع الكلية في مصاف الكليات الكبيرة.

حدود الدراسة :

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على نمط القيادة الاستراتيجية ، على اعتبار أنه من الأنماط القيادية الحديثة .

الحد المكاني: كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

الحد البشري: قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بعضها وثيقة الصلة بالدراسة الحالية وبعضها الآخر يرتبط جزئياً بها حيث سيتم التركيز خلال العرض على أهداف الدراسات السابقة الرئيسية، والمنهج المستخدم، وأداة الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها وذلك وفق ترتيب زمني بوقت إجرائها من الأقدم إلى الأحدث حتى تبرز التطورات التي شهدتها مجال البحث في بيئات عربية أو أجنبية

١- دراسة (صالح, العمر, ٢٠١٥): بعنوان " الذكاء الاجتماعي وأثره في نجاح سلوكيات الإدارة الذكية بقطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت" التي هدفت إلى إبراز دور الذكاء الاجتماعي للقيادة الحالية في رفع جودة إنتاج العاملين في قطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، من خلال استطلاع آراء العاملين حول أهم سمات وصفات القيادة الذكية التي تتمتع بها الإدارة والقطاعات، ومدى امتلاكها

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

للمهارات والقدرات الاجتماعية الخاصة لمقومات الذكاء الاجتماعي. ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول، بيانات عامة. والقسم الثاني، عبارة عن محورين رئيسيين من أسئلة مغلقة على مقياس التقدير الخماسي وعددها ٣٠ بنداً. وخلصت الدراسة إلى: (١) إن الإدارة الناجحة من وجهة نظر أفراد العينة هي الإدارة القادرة على التكيف مع المواقف والظروف الخاصة بالعمل والقائمة على الاحترام المتبادل والشعور بمعاناة العاملين بالمؤسسة، الذين لا يحتاجون من الإدارة إلا إلى الشفافية والصراحة والقدرة على الاعتراف بالخطأ إذ وجدت أخطاء من الإدارة. (٢) تتمتع الإدارة الحالية بمقومات الذكاء الاجتماعي لرفع جودة العمل والإنتاج وتذليل الصعاب. (٣) اتضح من التحليل العملي أن أهم عوامل الإدارة الذكية الناجحة تتمحور في: العلاقات الإنسانية، والكفايات المعرفية والمهارية للإدارة، وسعة المدارك الثقافية والعلمية والإلمام بأحداث المتغيرات العالمية في مجال الإدارة وتبادل التعاون والخبرات مع الجهات الخارجية ذات الصلة. وفي ضوء ذلك، تم تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها التحفيز على رفع جودة الإنتاج بين العاملين في قطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

٢- دراسة (الرشيدى, ٢٠١٨) بعنوان " مستوى التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت". وهدفت الدراسة الى التعرف إلى مستوى التفكير التأملي ومستوى اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس عن مستوى التفكير التأملي

د.منيرة جعلان العازمي

ومستوى اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). كما هدفت الدراسة الى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التفكير التأملي واتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمّ تطوير استبانة مكونة من (٦٢) فقرة. وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٠٨) عضو هيئة تدريس في معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت تمّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التفكير التأملي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت جاء مرتفعاً. كما أظهرت النتائج أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت جاء متوسطاً.

٣- دراسة (الأكلي، ٢٠١٨) بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي بجامعة الشقراء بالمملكة العربية السعودية" حيث استهدفت هذه الدراسة التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في الجامعة ، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم تحديد حجم العينة بمقدار (٤٥٠) مفردة، وكانت نسبة الاستجابة ٩٧٪ وتم استرداد وتحليل (٤٣٢) ، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدراكهم لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات وأن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودورها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي , كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

٤- دراسة (الدلائل, ٢٠١٨) بعنوان " أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين " واستهدفت الدراسة التعرف على أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تصميم أداة القياس (استقصاء)، وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في الشركة القابضة للأدوية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لدعم القيادة على المرونة الوظيفية للعاملين وأوصت بالاهتمام باختيار أنماط القيادة المتميزة لتحسين قدرة العاملين على مواجهة صعوبات العمل وزيادة معدل المرونة الوظيفية لديهم.

٥- دراسة (Daniela, 2018) بعنوان "تعزيز التميز في إدارة نموذج الأعمال في الفنون والمنظمات الثقافية: رؤى من أبحاث المجموعة المركزة عبر

د.منيرة جعيلان العازمي

أوروبا". وهدفت الدراسة إلى الوقوف على أسس تعزيز ممارسة التميز لدى المنظمات خاصة الدعم القيادي ووجود إدارة وخطة استراتيجية فعالة، حيث تؤدي تلك العناصر إلى دعم القدرات المؤسسية في إحداث التغيير الفعال لتحقيق مظاهر التميز والتفرد في الأداء، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي وأداة الاستبانة للوقوف على تلك الأسس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التميز المؤسسي مبنى على إدارة علاقات قوية مع العملاء والمجتمع، مع وجود آلية للقياس والمتابعة، والتقييم الدوري بصورة منظمة.

٦- **دراسة (الدوري, ٢٠١٩)** بعنوان " أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي , دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الأردن ". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأبعاد المكونة للقيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تطوير الرؤية المستقبلية، امتلاك التوجهات الإبداعية، القدرة على تنفيذ الاستراتيجية، الإشراف والرقابة الاستراتيجية، في تميز الأداء التسويقي، في البنوك الإسلامية بالاردن.

٧- **دراسة (عيد, ٢٠١٩)** بعنوان التخطيط التعليمي والإدارة ". هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة ومتميزة، وقد قدمت الدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية: المبحث الأول، والذي تم من خلاله استعراض التحديات التي تواجهها القيادة الجامعية في القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها العولمة وظهور مفهوم التحالف والشراكات والتكامل والترابط، وإدارة التكنولوجيا. والمبحث الثاني نوقش فيه التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، وتم فيه تناول

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

القيادة وتطور الفكر القيادي في المحور الأول، والفكر الإداري المعاصر كموجه استراتيجي لعمل القيادة الجامعية في المحور الثاني والتي من خلاله تم استعراض اتجاهات الموجة الثالثة والمتمثلة في الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك اتجاهات الموجة الرابعة والمتمثلة في الإدارة بالمعرفة، وإدارة رأس المال الفكري، وتكنولوجيا الأداء البشري، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. والمبحث الثالث، وقد تصور مقترح لمعايير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومدخل الدراسات المستقبلية، وقدمت تصور مقترح يتضمن قائمة معايير أداء القيادات الجامعية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين.

٨- دراسة (Butama, Mathenge & Munga,2019) بعنوان "القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي: حالة شركة Juhudi Kilimo Limited". وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

٩- دراسة (العبادي, والعميدي, ٢٠٢٠) بعنوان " مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات ". هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة الاستراتيجية الفعالة في تحقيق الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال استثمار

د.منيرة جعلان العازمي

الإمكانيات المتاحة لدى القادة الاستراتيجيين لتحسين وتطوير أداء المنظمات وانعكاس ذلك على نجاحها في عالم يسوده التغيير والتطورات المتسارعة. اعتمد البحث مقياس (Rozhan & Ishizaki, 2016) لقياس المتغير المستقل (مقدرات القيادة الاستراتيجية) وأبعاده هي (القدرة على الإنجاز، القدرة على الإدراك، الاستعداد لتولي القيادة، امتلاك الفطنة) في حين اعتمد مقياس (Wendler, 2014) لقياس المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية). وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء نتائج الدراسة والتي أشارت إلى أن مقدرات القيادة الاستراتيجية يمكن أن تسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بوضع معايير ومقدرات خاصة الاختيار قياداتها الاستراتيجية والعمل على توفير الظروف والإجراءات التنظيمية الملائمة من أجل تعزيز الرشاقة التنظيمية فيها.

١٠- دراسة (سمر الدين، القرشي، ٢٠٢٠) بعنوان " أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة ". وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها) التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة الذاتية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة والمقابلات، والمقابلات، كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيادة

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، حققت مستويات مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة الذاتية) مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

١١- دراسة (العيسى، الشهري، ٢٠٢٠) بعنوان " القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها ". تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود من وجهة، والعمل على تحديد الصعوبات التي قد تواجه القيادة الأكاديمية الاستراتيجية في جامعة الملك سعود، والتعرف على سبل تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الجامعية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجه القيادة الاستراتيجية قلة الوقت المتاح نتيجة الأنشطة بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات والبحوث المرتبطة بموضوع الدراسة أنها اختلفت في هدفها عن الدراسة الحالية، حيث تناولت مجموعة من الدراسات القيادة كدراسة (العبادي، العميدي، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة الاستراتيجية الفعالة في تحقيق الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال استثمار الإمكانيات المتاحة لدى القادة الاستراتيجيين لتحسين وتطوير أداء المنظمات وانعكاس ذلك على نجاحها في عالم يسوده التغيير والتطورات المتسارعة، ودراسة (عيد، ٢٠١٩) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء

د.منيرة جعيلان العازمي

تحديات القرن الحادي والعشرين بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة ومتميزة، ودراسة (الدلاش، ٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين، ودراسة (الأكلي، ٢٠١٨) التي هدفت إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي في الجامعة، ودراسة Butama, Mathenge (2019, & Munga) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، ودراسة (سمر الدين، القرشي، ٢٠٢٠). التي هدفت إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها) التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة الذاتية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، ودراسة (الدوري، ٢٠١٩) التي هدفت إلى التعرف على أثر الأبعاد المكونة للقيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي. في حين استهدفت مجموعة من الدراسات القيادات في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب مثل دراسة (صالح، العمر، ٢٠١٥) التي هدفت إلى إبراز دور الذكاء الاجتماعي للقيادة الحالية في رفع جودة إنتاج العاملين في قطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ودراسة (الرشدي، ٢٠١٨) التي هدفت الى التعرف إلى مستوى التفكير التألمي ومستوى اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، واستهدفت دراسة (العيسى، الشهري: ٢٠٢٠) القيادات الأكاديمية في الجامعة.

وبصفة عامة يمكن القول أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في تحديد منهجيتها بالإضافة إلى تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية، وأهميتها، ووظائفها، ومتطلبات تحقيقها.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة القيادة الاستراتيجية، إلا أنها تختلف عنها في كونها تقف على تنمية متطلبات القيادة الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق تميز أداء قيادات كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

ويمكن معالجة الدراسة الحالية وفق المحاور التالية:

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية ، من حيث أهميتها، خصائصها، ووظائفها،
أبعادها، والتحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية بالجامعة، متطلبات تحقيقها،
الصعوبات التي تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(١) أهمية القيادة الاستراتيجية

تعتمد الجامعات على القيادة الاستراتيجية في مواكبة التغيرات والتطورات
للوصول للتميز التنظيمي، وتشمل أهمية القيادة الاستراتيجية على (سمر الدين، القرشي،
٢٠٢٠: ٥):

أ. حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها.

ب. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

ج. تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.

د. مواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لخدماتها.

(٢) خصائص القيادة الاستراتيجية

تصنف خصائص القيادة الاستراتيجية من زاوية القائد الاستراتيجي على النحو التالي (الزهراني، ٢٠١٨: ٢٠٧):

(١) قدرات تنظيمية : وتتعلق بالنشاط التنظيمي، وتشمل على ما يلي:

أ. القدرة على التوجه الاستراتيجي.

ب. القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أعمال

ج. القدرة على تنظيم الأفراد والمنظمة.

د. القدرة على تحديد نقاط التدخل الفاعلة.

هـ. القدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية.

أ. القدرة الاستيعابية وتمثل القدرة على التعلم والإبداع المعرفي, من خلال إدراك المعلومات الجديدة, واستيعابها, ومن ثم استخدامها وتوظيفها.

ب. القدرة على التكيف, وتمثل القدرة على مواكبة التغيير البيئي من خلال الانفتاح وقبول التغيير, ويتطلب ذلك قدرا من المرونة والعمق المعرفي والسلوكي.

ج. الحكمة الإدارية وتتمثل القدرة على إدراك وفهم المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها مما يخدم أهداف المؤسسة ويتطلب ذلك القدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت المناسب.

كما أن للقيادة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص منها (هيوز, بيتي, ٢٠٠٦: ٣٦):

- أ. القيادة الاستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.
- ب. تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية على الفترات زمنية طويلة, وأهدافه بعيدة المدى, ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في عمل المنظومة.
- ج. القيادة الاستراتيجية تشمل غالباً منظماً جوهرياً.
- د. تعزز القيادة الاستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر, بحيث يصبح محركات التعليم مستمرة.

هـ. تتمثل القيادة الاستراتيجية في مستوى القمة بالمنظمة.

و. تركز على العمل التنفيذي ليس فقط نشاطاً علائقي وإنما كنشاط استراتيجي.

(٣) وظائف القيادة الاستراتيجية

للقيادة الاستراتيجية طريقة تفكير خاصة بهم تختلف عن القادة العاديين, إذ أنهم ينظرون لوظائفهم, بوظائف استراتيجية تختص بالإدارة العليا للمنظمة, ومن تلك الوظائف جدولة الأعمال, وتطوير الأفراد وتنفيذ الأهداف, وتحقيق النتائج, وهذا ما يبيئه الجدول

التالي (Huczki , Asource & Buchanan, D.: 2001):

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

جدول (١) يبين وظائف القيادة الاستراتيجية

المعيار	وظائف القيادة
جدول الأعمال	تحديد التوجه: تحديد الرؤية الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف.
تطوير الأفراد	حشد (تعبئة الأفراد): إيصال الرؤية الاستراتيجية والتأثير في تشكيل فرق العمل التي تقبل الأفراد.
التنفيذ	الدافعية ورفع الروح المعنوية:حث الأفراد على تخطي العقبات وإشباع الحاجات
النتائج	الشروع بإحداث التغيرات الإيجابية وأحياناً الجذرية.

٤) أبعاد القيادة الاستراتيجية

أ- التوجه الاستراتيجي Strategic (Orientation): ويعد مفهوم التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل للمنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتقوم بفهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومعرفة نقاط القوة والضعف، فيها، وفهم البيئة الخارجية، ومعرفة الفرص والمخاطر التي تحيط بها، وصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الجامعة لتحقيق أهدافها (جبارة، ٢٠١٧: ٢٠).

ب- رأس المال البشري (Human capital): يشير إلى المعارف والخبرات والمهارات الموجودة عند العاملين والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فعالية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة اللازمة (سمر الدين، القرشي، ٢٠٢٠: ٥)

ج- الرقابة التنظيمية (Organizational control): عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على الوجه الذي حددته الأهداف، والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف، والمعايير بغرض التقويم الصحيح (البارودي، ٢٠١٦: ١٦٥).

د. منيرة جعلان العازمي

د- الثقافة التنظيمية (Organizational culture): منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن, وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء (القيوتي, ٢٠١٥: ٣٧٣).

٥) التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية الجامعية

- من أهم هذه التحديات ما يأتي (البناء, ٢٠١٦: ٤٧٠) (عيد, ٢٠٢٠: ٣٥٢-٣٥٣):
- أ. العولمة وماتج عنها من ظهور مفهوم المنافسة في مجالات عمل الجامعات, والتي بني على أساسها التصنيفات العالمية للجامعات, مما فرض على الكلية إنتاج مخرجات تستطيع المنافسة في السوق على المدى البعيد.
 - ب. الثورة المعرفية وما خلفته من ظهور علوم جديدة وانفجار معرفي أدى للعديد من التغيرات المستمرة في الاحتياجات من التخصصات والمهارات للموارد البشرية, ومتطلبات سوق العمل سواء النوعية أو الكمية.
 - ج. الثورة التكنولوجية وماتج عنها من ثورة في سهولة الاتصالات وانتشار معلوماتي بسرعة فائقة على المستوى العالمي قضى على الحواجز بين الدول, وأوجب على الجامعات ضرورة استخدام طرق تكنولوجية حديثة وامتلاك المهارات اللازمة لاستخدامها وإدارتها وتوظيفها.
 - د. التكتلات الاقتصادية التي استلزمت إعداد كوادر تعتمد على إدارة التكنولوجيا وعمق المعرفة في التخصص.
 - هـ. ظهور النظريات الإدارية الإدارية الحديثة واعتماد الإدارة على التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسات, وتطبيق ذلك في الإدارة الجامعية على المستوى العالمي.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

و. الاتجاه صوب التركيز على الموارد البشرية في تطوير منظومة العمل المؤسسي؛ مما يستلزم من القيادات ضرورة بناء منظومة متكاملة لبناء قدرات تلك الموارد وتطويرها باستمرار بما يتواءم وتطورات العصر المتلاحقة.
ز. حدوث تغيرات جوهرية في مجالات متعددة تضع مهام ومسؤوليات جديدة على القيادة تستلزم مهارات غير نمطية منها انهيار مفهوم الزمان، انهيار مفهوم التنظيم التقليدي، انهيار مفهوم الاستقرار والثبات.

٦) متطلبات القيادة الاستراتيجية بالجامعات

تتطلب القيادة الاستراتيجية بالجامعات مجموعة من المهارات كي تستطيع القيام بمهامها منها (العيسى، والشهري، ٢٠٢٠: ٢٠٤):

- أ- **المهارات الفكرية الاستراتيجية:** تتعلق المهارات الفكرية الاستراتيجية بالمفاهيم العامة للمنظمة، والاستراتيجيات والسياسات والتخطيط الاستراتيجي، وتفهم تعقيدات المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، ومن أهم هذه المهارات التفكير، والتخطيط، والإبداع، والابتكار، والقدرة على التصور.
- ب- **المهارات السلوكية الاستراتيجية:** تعني قدرة القائد على التفاعل الشخصي والتعاون مع الآخرين، والتمتع بمهارات اتصال عالية يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوك العاملين ويحسبهم ويثير دافعيتهم نحو العمل، ويملك القدرة والاستعداد للتعاون مع الغير من أجل مصلحة المؤسسة، كما تتضمن المهارات اللغوية من حيث الطلاقة، والوضوح واستخدام المهارات غير اللفظية في الحوار، والحصول على تغذية راجعة، والقدرة على التفاوض والإقناع، والتعامل مع الصراعات بفاعلية لتحقيق الأهداف المستقبلية.

ج- المهارات الفنية الاستراتيجية: تتضمن قدرة القائد على أداء مهام متخصصة تحتاج إلى خبرات وكفاءة عالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد، في ممارسة عمله.

(٧) الصعوبات التي تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

هناك مجموعة من الصعوبات تواجه القائد الاستراتيجي منها) السعيد، الفقيه، ٢٠١١: ٥٨٤-٥٨٦):

أ. قلة الموارد المالية المتاحة للقائد في ظل المطالب والاحتياجات المتزايدة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

ب. قلة الوقت المتاح للقيادات الجامعية نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات التشغيلية.

ج. ضعف كفاءة الموارد البشرية العاملة، وقلة دافعيته للعمل والالتحاق ببرامج التنمية المهنية.

د. الجمود في الإجراءات التنظيمية، وشيوع المركزية، مما يضعف من انسيابية العمل.

ه. غياب الفهم المشترك للاستراتيجية مما يسمح للعاملين بوضع رؤاهم الشخصية واتباعها.

و. عدم استيعاب العاملين للطريقة التي تدعم فيها وظائفهم رسالة المنظمة واستراتيجيتها.

ز. تدني التأثير في الآخرين: الرؤساء والمرؤوسين، الزملاء، المعنيين خارج المؤسسة.

ح. فقدان الصورة الكبيرة التي تساعد القادة على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي الأشمل وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية المحلية والعالمية.

المحور الثاني: واقع أداء القيادات بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

يتضمن هذا المحور الحديث عن نشأة وتطور كلية التربية الأساسية

(١) نشأة وتطور كلية التربية الأساسية:

نشأت كلية التربية الأساسية بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عام ١٩٦٢م، ومنذ ذلك الحين مرت بمراحل متعددة
وأسماء مختلفة، تدرجت عبرها من معهد بسيط للمعلمين والمعلمات، حتى غدت كلية
أكاديمية ضخمة تضم تسعة عشر قسماً علمياً من مختلف التخصصات التي يحتاج إليها
سوق العمل الكويتي. وقد تبدل نظامها من السنة الكاملة الدراسية إلى نظام المقررات
الفصلي، ومن مدة دراسة سنتين إلى أربع سنوات، وتتنوع الأقسام بالكلية لتصل إلى
تسعة عشر قسماً علمياً تطرح برامج علمية متعددة، ما بين علمي وأدبي وإسلامي وفني
ورياضي وموسيقي وتقني مع أعضاء هيئة تدريس وهيئة تدريب مؤهلة، من ذوي
الخبرة والمكانة من داخل الكويت وخارجها من الدول العربية والأجنبية. وتتفاعل هذه
الخبرات بما لها من تنوع ثقافي، بصورة تكاملية أدت إلى الاستفادة منها بأقصى صورة
ممكنة لتتحول كلية التربية الأساسية من مجرد منشأة تعليمية إلى منظومة متكاملة ومناورة
ثقافية شامخة تؤثر في المجتمع وتتأثر بمتطلباته، وتتماشى مع أحدث منجزات العصر
ومع التطوير الدائم والعطاء المستمر والعمل الدؤوب من أجل رفعة الوطن)
(<http://www.paaet.edu.kw>,2021).

(٢) الهيكل القيادي لكلية التربية الأساسية:

يتضمن الهيكل القيادي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
والتدريب بدولة الكويت ؛ العميد، والعميد المساعد للشئون الأكاديمية، والعميد المساعد
للشئون الطلابية بنين، والعميد المساعد للشئون الطلابية بنات، وفيما يلي بيان
لاختصاصات كل منهم.

يشرف العميد على الشؤون العامة, والشؤون الخاصة بالعميد المساعد للشؤون الأكاديمية, والعميد المساعد للشؤون الطلابية بنين, والعميد المساعد للشؤون الطلابية بنات مساعد العميد للشؤون الطلابية , حيث يشرف كل منهم على الخطوط المتعلقة بشؤون الطلبة والخدمات التعليمية والانشطة الطلابية والعلمية في ضوء الخطة الموضوعية والسياسات المحددة تحدد اختصاصاته على وجه الخصوص كما يلي (http://www.paaet.edu.kw,2021).

أ. وضع التفاصيل المتعلقة بالبرمجة الزمنية لآعمال الإرشاد والتسجيل بالتنسيق مع المكاتب ذات الصلة بالكلية.

ب. الإشراف العام على عمليتي الإرشاد و التسجيل بالتنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية والوحدات الفنية والمكاتب ذات الصلة والتحقق من انتظام العمل بها .

ج. الإشراف على الامتحانات متابعتها بالتنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية

د. التنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية رئيس لجنة الجدول بالكلية بشأن إعداد الجداول الدراسية وجداول الاختبارات.

هـ. التنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية رئيس لجنة الجدول بالكلية لحسم المشاكل المتعلقة بالمجموعات الدراسية قبل وأثناء وبعد انتهاء فترة التسجيل, والتنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية ومكتب التوجيه والإرشاد والأقسام المعنية لحسم المشاكل المتعلقة عملية الإرشاد, والتنسيق مع المساعد العميد للشؤون الأكاديمية إعداد ميزانية الكلية, التنسيق مع المساعد العميد للشؤون الأكاديمية والأقسام المعنية للإشراف على اختبارات و مقابلات القبول, التنسيق مع المكاتب ذات الصلة لوضع الترتيبات الخاصة ببرامج اللقاءات التنويرية للطلبة المستجدين والإشراف على التنفيذ.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

- و. اعتماد نتائج اختبارات مقابلات القبول للطلبة المستجدين.
- ز. النظر في جميع مشاكل الطلاب المتعلقة بالتسجيل والعبء الدراسي والتضارب في المواعيد للطلبة المتوقع تخرجهم وأي مشاكل أخرى تظهر وإيجاد الحلول لها بالتعاون مساعد العميد للشؤون الأكاديمية والأقسام العلمية والمكاتب ذات الصلة.
- ح. تجهيز وإصدار البيانات والإحصاءات الخاصة بالشؤون الطلابية بالتعاون مع الأقسام العلمية والمكاتب ذات صلة .
- ط. تمثيل عميد الكلية في اجتماعات لجنة الشؤون الطلابية للبت في (طلبات التحويل من وإلى الكلية- طلبات تغيير التخصص- طلبات الانسحاب من جميع المقررات - طلبات وقف القيد - طلبات تأجيل قبول الطلبة المستجدين والمحولين - التماسات الطلبة المفصولين, وتمثيل عميد الكلية عند الحاجة في الأنشطة الطلابية التي تقدم بها المكاتب ذات الصلة (الجمعيات العلمية - المعارض - المهرجانات - الندوات - المسابقات .. الخ
- ي. رئاسة اجتماعات لجنة التوجيه والإرشاد متابعة الجوانب الأكاديمية والفنية من أعمال مكتب التوجيه والإرشاد بالكلية .
- ك. متابعة الطلبة أثناء فترة التدريب الميداني والنظرة في المشاكل التي قد تطرأ خلال فترة التسجيل وضع الحلول المناسبة لها بالتعاون مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية, متابعة تنفيذ قرار مجلس الكلية المختصة بشؤون الطلبة, و متابعة تنفيذ قرارات لجنة الشؤون العلمية المتغيبون الطلبة, الإشراف على ومتابعة عمال مكتب الرعاية الطلابية لضمان حسن سير العمل, ومتابعة تنفيذ سياسة القبول بالكلية.

د.منيرة جعلان العازمي

ل. الإشراف على تنفيذ السياسات العامة التي تصدرها إدارة الهيئة و عمادة الكلية في ما يتعلق بالشؤون الطلابية ومتابعة النشرات والمجلات والأدلة الصادرة عن المكاتب ذات الصلة بالشؤون الطلابية, والإشراف على توزيع الطلبة على المرشدين العلميين بالتنسيق مع مساعد العميد للشؤون الأكاديمية و الأقسام العلمية بصورة فصلية كلما اقتضت الحاجة.

م. المساهمة في اعداد خطة التعريف باهداف وبرامج وانشطة الكلية بالتنسيق مع عمادة شؤون الطلبة و التدريب وادارة العلاقات العامة بالهيئة, الإشراف على العمليات الانتخابية بالكلية, و الإشراف على أنشطة الجمعيات العلمية بالكلية والمساهمة في تطوير أداؤها, والإشراف على الانشطة الطلابية والندوات والمحاضرات والمعارض التي تقام داخل الكلية.و الإشراف على ومتابعة أعمال مكتب التوجيه والإرشاد للضمان حسن سير العمل, والإشراف على ومتابعة أعمال مكتب التسجيل لضمان حسن سير العمل.

ن. القيام بما يكلف من أعمال من قبل عميد الكلية.

٤) إيجابيات وسلبيات أداء القيادات بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

أ. إيجابيات أداء القيادات بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

يوجد للقيادات بكلية التربية الأساسية مجموعة من الإيجابيات منها(بوعباس, ٢٠١٠):

- تلتزم قيادات الكلية بأخلاقيات العمل الإداري والتوجه الاستراتيجي نحو التميز المؤسسي.

- تمتلك القيادة بالكلية القدرة على الابتكار والإبداع

- يمتاز بالصدق عند تعامله مع الآخرين.

- يمتاز بالإخلاص في العمل.

- يتلقى دورات تدريبية على القيادة الاستراتيجية بصفة دورية.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

- يشترك أعضاء هيئة التدريس بوضع الرؤية استراتيجية للكلية.
 - يقوم أعضاء هيئة التدريس بموضوعية.
 - يحرص على توزيع الأعمال الإضافية بكفاءة.
 - يقوم بالأعمال الإدارية بأمانة.
 - يمتلك القدرة على التخطيط الجيد.
 - يرشد أعضاء هيئة التدريس عند مواجهتهم لمشكلات إلى الحلول المثلى لها.
 - يمتلك قدرة على توفير الدعم المادي للقيام بالمشروعات الجديدة وتطوير الكلية.
 - يشارك في إقامة الأنشطة المجتمعية.
 - يتحسس حاجات المجتمع المحلي من خلال التواصل مع أفراد.
 - يشجع أعضاء هيئة التدريس على الشعور بالمسئولية تجاه كافة أفراد المجتمع.
- ب. سلبيات أداء القيادات بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- يوجد للقيادات بكلية التربية الأساسية مجموعة من السلبيات، منها(بوعباس, ٢٠١٠):
- لا يستطيع إقامة علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلاب.
 - لا يملك علاقة جيدة مع الكثير من أعضاء هيئة التدريس.
 - لا يتناسب دخله السنوي مع كم الأعمال الموكلة إليه مما يثبط هممه في القيام بالأعمال الموكلة إليه على الوجه الأمثل.
 - لا يمتلك المرونة الكافية على أداء عمله , حيث أن القوانين واللوائح تعرقل عمله.
 - لا يجد الوقت الكافي لتحقيق أفكاره الاستراتيجية على الوجه الأكمل .
 - كثرة الأعمال الموكلة إليه والتي تعيقه عن تحقيق عمله.
 - المناخ المؤسسي الذي يتسم بالبيروقراطية والجمود الإداري.

المحور الثالث: الإجراءات المقترحة للوفاء بمتطلبات القيادة الاستراتيجية بكلية التربية

الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت :
لتنمية متطلبات القائد الاستراتيجي داخل كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت, يجب أن يتسم القائد الاستراتيجي بها بما يلي :

(١) **المرونة الوظيفية:** وتعني قدرته على الصمود النفسي والقدرة على الارتداد من
الحالات الصادمة المحتملة فضلاً عن التكيف بشكل مناسب مع التغيرات
الطارئة, وترتبط المرونة بتسيير العمل داخل الكلية ككل إذ أن التغير السريع
يؤدي إلى اضطرابات سريعة في بيئة العمل, ومن ثم على القائد المتميز
الاهتمام بالمرونة لأنها السبيل الوحيد للتغلب على الاضطرابات السريعة.

(٢) **الدعم النفسي** لمنسوبي الكلية من أعضاء هيئة التدريس, والإداريين, والطلاب؛
فإدراك السلامة النفسية, يرجع إلى وجود قيادات داعمة تمثل المصدر الأساسي
للسلامة النفسية التي تمثل أكبر مصدر لمشاركة العاملين وإيجابيتهم, والعمل
بروح الفريق, ولكي بنجح القائد في تهيئة هذا المناخ الإيجابي الداعم للفريق
يحتاج إلى مهارات أساسية تساعده على كسب ثقة واحترام فرق عمله ومنها:

- أ. فهم الأنماط السلوكية لمختلف العاملين بالكلية.
- ب. الاتصال الجيد, والاستماع, فالاستماع يعني الإدراك والفهم والتفكير لكي
يتم التفاعل.
- ج. دفع الأفراد داخل الكلية بجميع طوائفهم من خلال المديح والإطراء,
فالمديح والشكر والتقدير يساهم في إحداث التأثير الفعال لتماسك الفريق
والسيطرة عليه وكسب احترامه أيّ كان نوع الفيق أعضاء هيئة تدريس,
إداريين, طلاب داخل الكلية.
- د. استخدام أسلوب حل المشكلات بدلاً من النقد.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

هـ. معالجة النقد: فيجب أن يكون النقد بطريقة مقبولة, ويكون بأسلوب واضح
وعباراته مفهومة وسهلة وليست غامضة.

٣) تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي داخل الكلية: فالفائد الاستراتيجي يستطيع أن يشدذ الهمم,
ويشجع مبدأ التجربة وروح المبادرة وزرع الثقة بأن كل فرد من أفراد الكلية قادر على
العمل بإبداع من خلال توافر الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة ويمكن أن يتم
ذلك ويدفع الكلية نحو التميز من خلال:

أ. وضع القدوة ونمذجة الأسلوب.

ب. تكوين رؤية ملهمة مشتركة.

ج. تحدي العمليات.

د. تمكين الآخرين وتفويض السلطة.

هـ. التشجيع لخلق بيئة إيجابية لأعضاء الفريق.

٤) الاستفادة من تجاربه السابقة: لكي تكون قيادة الكلية حديثة ومتطورة وفعالة, وتعمل
على تحقيق الأهداف. وبالتالي الوصول إلى مؤسسة متميزة تعمل على تحقيق نتائج
غير مسبوقه وكذلك الوصول إلى أعلى درجات الإنجاز, لابد لقائد الكلية من الاستفادة
من تجاربها السابقة وكذلك تستفيد المؤسسة من الموارد البشرية وتوظفها في مكانها
المناسب والوصول إلى أعلى درجات الإنجاز, وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد,
وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز, وذلك من خلال تميزها بمهارة القيادة,
والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد, وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة
بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة, والقدرة على مناقشتها والوصول إلى إبتكار
حلول جديدة لمشاكلها.

د. منيرة جعلان العازمي

٥) التفرد بمجموعة من الخصائص السلوكية التي تميزه وتكسبه ثقة العاملين بالكلية منها:

- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها، كما يمتلك القدرة على القدرة على التخطيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة، ومساعدة الكلية في إحداث التغيير فيها ورفع مستوى كفاءتها في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة.
- الاستفادة المثلى من طاقاته الشخصية، وتبرز تلك الطاقة من خلال تعاملات القادة مع الآخرين ومواقفهم في عمليات صنع القرارات.
- الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات في المؤسسات.
- تحمل الآراء النقدية البناءة وليست الناقدة واحدة من أصعب المهارات التي يمكن تعلمها، ومن أهم المهارات التي يجب أن يعمل القادة على تطويرها، فمن أهم سمات القائد القدرة على التعامل مع الآراء الناقدة، فقبول القائد لتلك الآراء والتقييمات يساعده على الوصول إلى جوهر المشكلة ومحاولة التغلب عليها.
- إن القادة البارزين لديهم بعد نظر، فبعض الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء من خلال أضيق القنوات.
- التكامل أهم سمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملًا أن تكون عادلاً وأميناً وعلى خلق رفيع، كما يجب أن يمتلك الكفاءة، والتي تتطلب أن تتصرف بشكل ناضج وأن تكون مثلاً أعلى يحتذى به.
- الرؤية العقلية له والتي تعد أهم المهارات العلمية، فلكي تحل المشكلة لا بد أولاً أن تحددتها وتحيط علماً بكل جوانبها.
- يتمتع القادة الفاعلين بدرجة مرتفعة من الوعي بالذات وضبط النفس والتوجيه الذاتي والالتزان الوجداني وتقدير الذات المرتفع، والقدرة على التعاطف والحساسية لمشاعر الآخرين.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

ولكي نمي متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الكلية يجب اتباع المقترحات
الإجرائية التالية:

أ- إخضاع كافة العمداء على مستوى الهيئة والكليات وخاصة التربية الأساسية
وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية مكثفة متخصصة في أسلوب
الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم يجب استقطاب خبراء في مجال الإدارة والقيادة
الاستراتيجية.

ب- الحرص على إشراك كافة القيادات على اختلاف مواقعهم التنظيمية في عملية
تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات بصورة مباشرة وكاملة.

ت- اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للعمداء من أجل القيام بعملية
التخطيط الاستراتيجي، كأن يسمح لرؤساء الأقسام بمناقشة بعض الأمور
الشكلية والإجراءات التنفيذية.

ث- قيام القادة الاستراتيجيين في الكلية بعقد لقاءات دورية مع المرؤوسين لتعريفهم
بأهمية ودواعي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منظماتهم، وذلك لكسب تأييدهم
لإنجاح هذا التطبيق.

ج- إنشاء لجنة متخصصة داخل الكلية لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لدى
العميد المساعد ورؤساء الأقسام.

ح- إنشاء نظام حوافز لتدعيم القيادة الاستراتيجية أثناء العمل والتخطيط
الاستراتيجي للكلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- البارودي, منال أحمد (٢٠١٦). القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري, القاهرة, المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- ٢- أبو رجب, ولاء السيد(٢٠٢٠). واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة, المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة, (١٤), المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب, مصر, ٧١٣-٧٣٤.
- ٣- البنا, أحمد عبد الله الصغير (٢٠١٦). أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة , مجلة كلية التربية, ٢٦(٥), جامعة الإسكندرية, ٤٥١-٥٤١.
- ٤- الأكلبي , عايش (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي بجامعة الشقراء بالمملكة العربية السعودية , مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية , ١٩(١) , جامعة الشقراء, ٢١٣-٢٥٦.
- ٥- بوعباس, فوزية عباس يوسف(٢٠١٠). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم, رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, الأردن.
- ٦- جبارة, روان صالح (٢٠١٧). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن, رسالة ماجستير, جامعة عمان العربية.
- ٧- حسوني, أثير عبد الأمير(٢٠١٠). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي, دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية, مجلة الكويت للعلوم الإدارية والاقتصادية, ١(٢), ٣٣-٧٩.
- ٨- الدوري, فراس وضاح (٢٠١٩). أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي , دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الأردن, رسالة ماجستير, جامعة آل البيت, الأردن.
- ٩- الدلاش, صفاء عبد الحميد عبدالعزيز أحمد(٢٠١٨). أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين, المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, ٩(٢), كلية التجارة بالاسماعيلية, جامعة قناة السويس, مصر, ٣١٥-٣٣٤.
- ١٠- الرشديدي, نواف خلف ناجي (٢٠١٨). مستوى التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت, رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية, جامعة آل البيت, الأردن.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

- ١١- رفيع، ديمة عبد الله يوسف، المهدي، سوزان محمد، عبد المنعم، هناء حسين محمد (٢٠٢٠). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة البحث العلمي في التربية، (٢١)، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، ٨١-١٠٣.
- ١٢- زاهر، ضياء (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي العربي، مرتكزات وسيناريوها، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية
- ١٣- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٢ (٤)، جامعة الإمارات، ١٨٩-٢٣٨.
- ١٤- السعيد، أحمد، الفقيه، محمد (٢٠١١). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، (١٤٦)١، ٥٧٠-٥٩٠.
- ١٥- سمر الدين، رشا رشاد، القرشي، سوزان بنت محمد (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤ (٧)، المركز القومي للبحوث، غزة، ٢٥-١.
- ١٦- شهاب الدين، حسب الرسول يوسف التوم (٢٠٢٠). مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٨ (٣)، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٦٣٧-٦٥٣.
- ١٧- صالح، أحمد، العمر، جاسم إبراهيم (٢٠١٥). الذكاء الاجتماعي وأثره في نجاح سلوكيات الإدارة الذكية بقطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (٩)، جامعة أسيوط، مصر، ٢٤١-٣٥٥.
- ١٨- العبادي، هاشم فوزي دباس، العميدي، ضرغام علي مسلم (٢٠٢٠). مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ١٢ (٢٨)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، ٣٧٩-٣٩٨.
- ١٩- عيّد، هالة فوزي محمد (٢٠١٩). التخطيط التعليمي والإدارة، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٣ (١)، جامعة ببشنة، المملكة العربية السعودية، ٣٣٩-٣٨٥.

د.منيرة جعيلان العازمي

- ٢٠- عيدروس, أحمد نجم الدين (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية, مجلة كلية التربية, ١(١٠١), كلية التربية, جامعة بنها, ٨٨-١٣٥.
- ٢١- العيسى, غزيل بنت سعد, الشهري, صالحة بنت عبدالله (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها, المجلة العربية للإدارة, ٤٠(١), جامعة الملك سعود, ٢٠٠١-٢١٤.
- ٢٢- القريوتي, محمد قاسم (٢٠١٥). نظرية المنظمة والتنظيم, عمان, دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٣- هيويز, ريتشاد, بيتي , كاترين (٢٠٠٦). كيف تصبح قائداً استراتيجياً: ترجمة معين الإمام, الرياض, مكتبة العبيكان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Al-Amarat, M. S. (2019). The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members. World Journal of Education, 9(3), 9-21.
- 2- Arikan, Cenk Laçın & Enginoglu, Didem,(2016), A CONTEMPORARY APPROACH TO STRATEGIC LEADERSHIP , International Journal of Information Technology and Business Management 29th March 2016. Vol.47 No.1
- 3- Butama, N. M., Mathenge, P., & Mungai, C. (2019). Strategic Leadership and Organizational Performance: Case of Juhudi Kilimo Limited, Kenya. International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, ISSN 2250-057X, Impact Factor: 6.384, Volume 09, Issue 9, Page 23-28.
- 4- Daniela C.2018. Fostering excellence in business model management in arts and cultural organizations: insights from focus group research across Europe. Measuring Business Excellence, 22, 1, pp: 14-30.
- 5- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. The Academy of Management Executive, 15(1), 81-94.

متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

- 6- Sarfraz, H., & Sarfraz, H. (2017). Strategic leadership development: simplified with Bloom's taxonomy. Industrial and Commercial Training, 49(1), 40-47 .
- 7- Schomaker, Paul, Krupp, Steve and Howland, Samantha. (2013). of strategic leadership the essential skills. Harvard Business Review, 91 (2), 131-134
- 8- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on ISBusiness strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. International Journal of Information Management, 44, 96-108.
- 9- Source: Huczski, A, & Buchanan, D (2001), Organizational behavior: An introductory text, Prentice – Hall.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

(<http://www.paaet.edu.kw>,2021)