

تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد*

إعداد

د/ منى محمد محمد سليمان

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية جامعة الملك خالد، ومدير إدارة المتابعة
بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

د/ عبد الناصر عبد الحليم أمين

أستاذ مساعد القياس والتقويم بكلية التربية جامعة الملك خالد، والمدرس بكلية التربية –
جامعة الفيوم

* هذا البحث تم دعمه من عمادة البحث العلمى بجامعة الملك خالد برقم (GRP-311-38)

ملخص:

تمثل القيادة الإستراتيجية النمط القيادي الأكثر ملائمة لتحقيق نجاح المؤسسات التعليمية، وإحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى، و تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في تعرف درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم إعداد استبانة تتكون من ست محاور خاصة بمهارات القيادة الاستراتيجية الست وهى "الاستباقية، التحدي، التفسير، اتخاذ القرار، المواءمة، التعلم"، وقد توصلت الدراسة إلى أن مهارات العميد إجمالاً موجودة بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث وتتعدى حد الكفاية، وأعلى المهارات هي (مهارة اتخاذ القرار) وأقل المهارات (مهارة التوافق) وتم عمل مقابلة لخبراء في مجال التخطيط لإثراء التصور المقترح بخبراتهم وكان التصور المقترح خاص بتنمية ثلاث مهارات هي مهارة التفسير ومهارة التحدي ومهارة التوافق باعتبارها أقل المهارات توفرًا عند العمداء.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، مهارات القيادة الاستراتيجية.

Imagine a proposal for the development of strategic leadership skills of the deans of the faculties of King Khalid University

Dr. Abdel Nasser Amin

Dr. Mona Mohammad Soliman

:Abstract

Strategic leadership is the most appropriate leadership model for the success of educational institutions, creatively balancing the external environment with values, objectives and organizational priorities. The problem of this study is to determine the degree to which KAUST deans of strategic leadership skills The study used the descriptive approach and a questionnaire was prepared consisting of six axes for the six strategic leadership skills: "Proactive, Challenge, Interpretation, Decision Making, Harmonization, Learning". The skills of Brigadier General are very large and that from the point of view of the research evidence and exceed the limits of sufficiency, and

The most important skills are (decision-making skill) and less skill (compatibility skill). An interview with experts in the field of planning was conducted to enrich the proposed perception of their experiences. The proposed scenario for the development of three skills is the skill of interpreting the challenge skill and the skill of consensus as the least skill available to the deans

Key words: Strategic Leadership, Strategic Leadership Skills.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

إنَّ نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية يتوقف على القيادة، وخاصة البيئة التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية تتميز بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية مما أضاف أعباء كثيرة على المؤسسات التعليمية في إيجاد طرق حديثة وإبداعية تحقق أداء مؤسسي متميز من خلال القيادة القادرة على مواجهة التحديات، لذا فهي تحتاج أن تقاد بقيادة رشيدة وفعالة تتمتع بالمواصفات والخصائص التي تمكنها من المضي بالمؤسسة التعليمية نحو التطور والاستمرارية.

وترتبط عملية التحول نحو الأداء الجامعي المتميز، بالدور الريادي والتوجه الاستراتيجي التي تضطلع به الإدارة الجامعية، إذ إن الجامعات اليوم كغيرها من المنظمات يتحقق أدائها من خلال التنسيق بين متطلبات البيئة وإمكانيات التعليم، حيث يوفر التفاعل مع البيئة مفهوما جيدا للتوجهات المستقبلية والتنافسية ويزود برؤية للوصول إلى الأداء الجيد، وان ذلك مرهون بمدى ممارسة القيادة الأكاديمية لأدوار غير مألوفة تحقق النجاح الذي تنشده الجامعة انطلاقا من عدها همزة الوصل بين الإدارات التعليمية العليا من جهة والأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والمجتمع من جهة أخرى (عبد الفتاح، ٢٠١٥، ١٥٠). حيث أضحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل الجامعة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على الجامعات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وهذا السياق يفرض نمطا معيناً من القادة على قمة المنظمات ليتمكنوا من تصميم وتنفيذ استراتيجيات جديدة لمساعدة المنظمات على مواكبة المتغيرات غير المستقرة أو الواضحة، لذلك تأتي القيادة الإستراتيجية لتمثل النمط القيادي الأكثر ملائمة لتحقيق نجاح المؤسسات التعليمية، وإحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى (Hitt, and others, 2010, p438)، وخاصة أن صياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة مرهونة بعنصر القيادة والقائد الاستراتيجي يمتلك سلطة التوجيه والحفز واحتواء الحرجة، وهذا يؤهله لتكوين الرؤية إلى المستقبل، ومن ثم إحالتها إلي برامج أدائية تلتقي عندها نجاح أو فشل المنظمات، فالقائد الاستراتيجي هو شخص يمتلك تصميم ومرونة وقدرة على الوقوف في وجه أي نكسات قد تحدث كما يتمتع بامتلاك قدرة ردة الفعل بأسلوب استراتيجي لأي تحول قد يحدث في البيئة المحيطة (PullJH, and others, 2013, p2).

ويرى جيفري (Jeffrey, 2006, p: p 1: 26): أنَّ القيادة الإستراتيجية مكون حاسم في التطوير الفعال للمؤسسات التعليمية، لأن القيادة الإستراتيجية ليست نمط منفصل للقيادة (مثل: القيادة التحويلية) ولكن كمبادرة واسعة ربما تنتسج لكل نماذج القيادة الأخرى، وبكلمات أخرى، فالقادة الإستراتيجيون لهم دور تطوير المنظمات التنافسية، وقادرون على تلبية المعايير الجديدة التي تثيرها بيئة الأعمال أكثر دينامية وإثارة (Marain, 2010, p454)، وأكدت العديد من الدراسات أن القيادة الإستراتيجية لها دورها الواضح في تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة، منها: المساهمة في تأسيس الاتجاه الإستراتيجي، استغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، إدارة موارد المؤسسة بفعالية بما في ذلك تنمية رأس المال البشري، تنشئة ثقافة تنظيمية فعالة، استخدام أنظمة رقابة إستراتيجية فعالة، وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hitt and Hoskisson, 2009, p350: 365).

وتسهم القيادة الاستراتيجية في توضيح الهدف النهائي والغرض من المؤسسة التربوية وتوفير رؤية واضحة لمستقبل الإدارات التعليمية المنشود وتوفير الإطار لصنع القرارات الحالية والمستقبلية

وإيجاد طرق جديدة للاستفادة من الكفاءات الأساسية وتوافر عنصر التميز التنافسي وتوفير الثبات الاستراتيجي مع مرور الوقت (القرني، ١٤٣٨: ١١).

وأشارت رحيمة نقلاً عن كلاً من عبد رشيد وجلاب أن هناك من ينظر إلى أدوار القيادة الاستراتيجية على أنها خصائص تتكون من: تمكين العاملين، التفكير الاستراتيجي ومشاركة فرق العمل، الإبداع والابتكار والرؤية والتغيير الثقافي، بينما أشار آخرون على أنها عناصر للقيادة الاستراتيجية الفعالة وهي تحديد التوجه الاستراتيجي واستكشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها وتطوير رأس المال البشري والحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة كذلك التأكيد على الممارسات الأخلاقية وإنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المنظمة بالإضافة إلى نموذج (Hagen & Hassan، 1998) إذ وضحا بتطوير المقدره الجوهرية وتطوير رأس المال البشري والتصرف الاستراتيجي المناسب وتطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة (رحيمة، ٢٠١٢).

وربما أهم ما تتميز به القيادة الإستراتيجية أنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش نتيجة الوفرة المعلوماتية، ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون وفي الوقت المناسب لوضع توجهات المنظمة وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية، ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة، ولا يقف دورها فقط عند مساعدة المنظمة على التكيف مع بيئة العولمة المتغيرة على نحو متزايد ولكنها أيضا تساعد على تشجيع المديرين الآخرين لتنفيذ نشاطاتهم اليومية الروتينية (Lee & Chen, 2007: 1028).

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الإستراتيجية لها دورها الواضح في تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة، منها: إدارة موارد المؤسسة بفعالية يتضمن ذلك تنمية رأس المال البشري، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة ثقافة تنظيمية فعالة، استغلال الكفايات الجوهرية، استخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة، وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hitt & 350: Hoskisson, 2009).

ومن ثم تعد القيادة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، لأنها تؤدي إلى رفع أداء الجامعات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، ويساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق للجامعة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، كما يساهم في زيادة قدرة الجامعة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنح الجامعة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن الجامعة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، كما يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري الجامعات، وينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها (ميا، وآخرون، ٢٠٠٧، ١٥٩).

وتتطلب القيادة الإستراتيجية عند إصدار قراراتها الإستراتيجية، أن تكون قابلة للتنفيذ، وتحقق الأهداف المرسومة، بعد تحليلها للمخاطر بطريقة سليمة، ولهذا فالمهارات المطلوبة واللازمة في المستوى الإستراتيجي أكثر تعقيداً من تلك المطلوبة في المستوى العملي أو التكتيكي أو التشغيلي: الحكمة، الرؤية، الإبداع الابتكار، المعرفة، المعلومات، الكفاءة، جميعها جزء من الإطار الثقافي للقيادة الإستراتيجية (عابد، ٢٠١٠، ص ١).

وقد أشارت دراسة هارسون وجون Harrison & John (2010: 6) إلى أنّ القادة الاستراتيجيين يملكون تأثير واسع على الاستراتيجيات والأداء في المنظمات، حيث يتحملون مسؤولية كبيرة الأهمية في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، والذي يختص بالأهداف والأغراض طويلة المدى

للمنظمة. ويرى الغالبي وإدريس (٢٠٠٧: ٧٩) أنّ القائد الاستراتيجي يلعب دوراً تكاملياً تجسده قدرته على إيجاد تآزر Synergy عالي من خلال جعل جميع الأنشطة والأعمال والمهام تصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وتدعيم رسالتها.

ويرى هيوز وبيتي Hughes & Beatty (2005: 9) أنّ التركيز على القيادة الإستراتيجية يمثل ميزة تنافسية متواصلة أو نجاح طويل المدى للمنظمة، لأنها تعتمد على السعي بالمنظمة لإنجاز مجموعة دائمة من الإمكانيات لتقديم قيمة مميزة للمستفيدين على مدى الطويل. ويعتقد هيل وجونز Hill & Jones (2010) أنّ القيادة الإستراتيجية تتمحور حول كيف تدار بفعالية أعظم عملية صناعة إستراتيجية المنظمة لابتكار الميزة التنافسية، ولزيادة الأداء بهدف زيادة قيمة الاستثمارات وأرباح المستفيدين.

وتوصلت دراسة (Necmettin Par 2015, p: 183) إلى وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء العاملين في المنظمات، وأكدت دراسة صالح (٢٠١١) على تأثيرها على تحفيز العاملين للعمل مما يكون له أثر إيجابي في إنجاز الأعمال داخل المؤسسة وبالتالي ارتفاع إنتاجية المؤسسة، وبالتالي إذا لم تتمكن القيادة التعليمية من الإلمام بمهارات القيادة الاستراتيجية وذلك للتعامل مع التغيير والتطوير فإنها ستصبح عاملاً معيقاً لعمليات التغيير والتطوير والإصلاح التربوي بصفة عامة.

نتيجة لما سبق ذكره عن أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجية المؤسسة، برزت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة؛ بغية التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الإستراتيجية من متطلبات الألفية الثالثة، وفي ظل ما يسود المجتمع من ركود اقتصادي وتحديات بيئية وتحولات اجتماعية تجد الجامعات السعودية نفسها مسئولة عن تحقيق التنمية وتوفير فرص التعليم المتميز، وهذا السياق يفرض نمطاً معيناً من القادة على قمة المنظمات ليتمكنوا من تصميم وتنفيذ استراتيجيات جديدة لمساعدة المنظمات على مواكبة المتغيرات غير المستقرة أو الواضحة فالسمة الغالبة على عالم اليوم هي عدم اليقين، لذا فإن القيادة في الجامعات يجب أن تكون ذات توجهات استراتيجية لكي تواجه هذه التحديات والمطالب المتزايدة للبيئة المعقدة والمتغيرة وتستطيع إدارة التغيير واتخاذ القرارات الاستراتيجية من أجل التغيير التنظيمي (Pisapi, 2009)، لذا أصبحت ممارسات إدارة الكليات لأبعاد القيادة الاستراتيجية وعملية اهتمامها بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي تعتمد عليه الكليات في تحقيق أهدافها، موضوعاً يصعب تجاهله بسبب تغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجي تتكامل مع أهم موارد الكلية (المنظمة) وأصبح المورد البشري جزءاً لا يتجزأ من استراتيجي أي منظمة (عواودة، وليد، ٢٠١٥، 316) فتأتى القيادة الاستراتيجية لتحقيق التوازن بطريقة إبداعية بين متطلبات البيئة الخارجية من ناحية والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى لذا تعتبر القيادة الاستراتيجية النمط الأكثر ملائمة لتحقيق نجاح المداخل الاستراتيجية في العمل التنظيمي فهي تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد نتيجة الوفرة المعلوماتية (Lee & Chen, 2007, 1028)، ومع تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة في الجامعات السعودية بوضع الخطط الاستراتيجية وذلك لأسباب متعددة منها زيادة الاهتمام بالتعليم العالي وحدوث قفزات هائلة في زيادة أعداد الطلاب المستجدين في الجامعات السعودية بالإضافة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية المحلية والدولية والحصول على مراكز متقدمة بينها وذلك من خلال العمل على الاعتماد واستخدام النماذج الاستراتيجية المختلفة للحصول على الاعتماد (الحربي، ٢٠١١) وضرورة الارتقاء بجودتها من خلال الاهتمام الدائم بقضية الجودة والتميز والاعتماد بالجامعات السعودية عامة وجامعة الملك خالد خاصة (القحطاني والبحيري، ٢٠١٤، ٥) لتحقيق أهداف خطة التحول الوطني ٢٠٣٠ وللوصول إلى التنمية المستدامة، ولا يمكن لهذه الأنشطة أن تؤتي ثمارها دون وجود قيادة

مؤسسية تتواءم مع التوجه الإستراتيجي وتكون قادرة على تنفيذ الإستراتيجيات هذه القيادة هي القيادة الإستراتيجية خاصة وأن توفر القيادة الإستراتيجية الفعالة يعد مطلب مهما جدا من متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية وأكدت دراسة جيفري وكارون (Jeffrey & Caron, 2010, p6): أن القادة الإستراتيجيين يملكون تأثيرا واسعا على الإستراتيجيات والأداء في المنظمات، حيث يتحملون مسؤولية كبيرة الأهمية في تأسيس الاتجاه الإستراتيجي، والذي يختص بالأهداف والأغراض طويلة المدى للمنظمة، كما أكدت دراسة (Williams & Johnson, 2013, 350-355) أن القيادة الإستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم لبناء منظمات الجودة الشاملة تلبية لاحتياجات المستقبل التي يصعب التنبؤ بها وضمانا لنجاح وتقديم المؤسسة وتحقيق الخطط الإستراتيجية بها.

في ضوء ما سبق وفي ضوء ما أشارت له بعض الدراسات بوجود بعض المعوقات في الجامعات السعودية مثل دراسة (القرشي، ٢٠١٠) والتي أكدت أن المسؤولين عن إدارة الجامعة يمارسون عملية التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إعداد الخطة الإستراتيجية وأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعدادها والعمل على نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي ونماذجها المختلفة، بالإضافة إلى التوجهات الجديدة للمملكة لتحقيق أهداف خطة التحول الوطني ٢٠٣٠، أصبحت هناك ضرورة ملحة لامتلاك عمداء كليات جامعة الملك مهارات القيادة الإستراتيجية مما يهيئهم لبناء الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وبناء الخطط الإستراتيجية والتشغيلية المترجمة لها بما يضمن تحقيق الجودة الشاملة في كليات جامعة الملك خالد سعيا لتحقيق الاعتماد المحلي والدولي.

وعليه تتحدد مشكلة البحث "وجود بعض أوجه القصور في ممارسات القادة بالجامعات السعودية تؤثر سلبا على الأداء مما يتطلب تنمية مهارات القيادة الإستراتيجية باعتبارها من أنماط القيادة التي تساعد القادة على التنبؤ والمرونة والتفكير الإستراتيجي والعمل مع الآخرين داخل الجامعة وخارجها"

ويمكن صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي:

ما التصور المقترح لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية والفكرية للقيادة الإستراتيجية وأهميتها وخصائصه ومهارتها في الجامعة كمؤسسة تعليمية؟

٢. ما واقع ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات نظر أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات: (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل)؟

٤. ما التصور المقترح لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد الأسس النظرية والفكرية للقيادة الإستراتيجية وأهميتها ومهارتها في الجامعة كمؤسسة تعليمية.

٢. التعرف على واقع ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية.

٣. الكشف عن أثر كل من (الجنس – سنوات الخدمة - المؤهل) في متوسطات تقديرات نظر أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية.

٤. وضع تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لعمداء كليات جامعة.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة الحالية من عدة اعتبارات:

١. تفيد الدراسة الجهات المسؤولة عن تطوير أداء العمداء بالجامعات السعودية وجامعة الملك خالد خاصة إذ سيوضح حقيقة امتلاك عمداء الكليات لمهارات القيادة الإستراتيجية واليات تنمية ذلك من خلال التصور المقترح، خاصة وأن القيادة الإستراتيجية تمثل جوهر الكثير من مداخل وآليات الإدارة (التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، دراسات المستقبل)، ولا يمكن للتوجهات والرؤى المستقبلية للتعليم أن تؤتي ثمارها في غيبة قيادة ذات منظور إستراتيجي خاصة مع التوجهات الجديدة للمملكة لتحقيق أهداف خطة التحول الوطني ٢٠٣٠.

٢. قد تفيد الدراسة عمداء الكليات، في كيفية تطوير مهاراتهم في القيادة الإستراتيجية ويساعدهم على البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالتعقيد والغموض من خلال وضع رؤية مستقبلية والاستفادة من الإمكانيات البشرية لتحقيقها وتحقيق الميزة التنافسية، كما يساعدهم على نشر ثقافة منظمة تتسم بالثقة والاحترام والنزاهة كأساس لقراراتهم، وإرساء الممارسات الأخلاقية التي تراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة.

٣. تفيد الباحثين في مجال الإدارة وخاصة أنه من الدراسات القليلة التي تناولت مهارات القيادة الإستراتيجية بالدراسة واليات تنميتها من خلال التصور المقترح.

منهج الدراسة وأداة الدراسة: يعد المنهج الوصفي من أكثر الأساليب ملائمة لهذه الدراسة حيث يمكن من خلالهما وصف وتحليل مفهوم القيادة الإستراتيجية وتحديد أبعادها والمهارات اللازمة للقيام بهذا الدور، ومتطلبات تنمية أداء العمداء سعياً لتحقيق التوجه الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجيات الجامعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة من ست محاور تمثل مهارات القيادة الإستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد ومدى ممارسة العمداء لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى مقابلة مع خبراء بهدف الإثراء في كيفية تنمية مهارات القيادة الإستراتيجية والاستفادة من ذلك في التصور المقترح.

حدود الدراسة: التزمت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحديد واقع ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبيان الفروق في أعضاء هيئة التدريس حول واقع ممارسة عمداءهم للقيادة الإستراتيجية والتي يمكن عزوها إلى (الجنس – سنوات الخدمة - المؤهل)

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس من كليات جامعة الملك خالد.

- -الحدود المكانية: يتم إجراء الدراسة على كليات جامعة الملك خالد.

- الحدود الزمانية: يتم تطبيق هذه الدراسة خلال عام ١٤٣٨هـ.

مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات البحث فيما يلي:

١. مصطلح القيادة الإستراتيجية: تعرفه الدراسة الحالية إجرائيا بأنها" القدرة على صناعة قرارات منطقيا حول الغايات وتنفيذ الخطط في بيئة إستراتيجية غامضة، معقدة، والتأثير في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة التعليمية"

٢. المهارة عرفها(أبو حطب وصادق، ٦٥٧، ١٩٩٧): "درجة الكفاءة والجودة في الأداء"

٣. وتعرفها الدراسة الحالية إجرائيا بأنها: "درجة كفاءة وجودة الأداء التي يمتلكها عميد الكلية لقيادة الطاقة البشرية في الكلية وتوجيهها نحو الهدف المطلوب"

وتحدد القيادة الإستراتيجية إجرائيا بالدرجة التي تحدها استبانة القيادة الإستراتيجية بمهارتها الست "الاستباقية، التحدي، التفسير، اتخاذ القرار، الموازنة، التعلم" في الدراسة الحالية.

دراسات سابقة:

تتناول الباحثة عرضاً لبعض الدراسات العربية، والأجنبية ذات العلاقة بموضوع القيادة الاستراتيجية، من حيث: الهدف، والمنهج، والأدوات، والنتائج، وقد تم ترتيبها زمنيا من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

قام الماضي (٢٠٠٠) بدراسة أنماط القيادة الإستراتيجية باعتبارها متغيرا مستقلا وأثرها على المتغيرات التنظيمية الأخرى كالتوجه الاستراتيجي، والهيكل، والثقافة التنظيمية وعلاقة القوى والنفوذ بين مجلس الإدارة والقائد الاستراتيجي، وأخيرا الأداء التشغيلي والمعنوي للأفراد بمركز التعليم المفتوح جامعة القاهرة. وتمت الدراسة من خلال مقارنة نمطين مختلفين للقيادة في فترتين مختلفتين: الأولى (١٩٩٥-١٩٩٥) والثانية (١٩٩٥-٢٠٠٠) واستخدم الباحث تقسيم لأنماط القيادة يقوم على بعدي الميل للتحدي ومواجهة المخاطرة، ودرجة الرغبة في الرقابة والتحكم والتدخل في التفاصيل. وتوصل الباحث إلى وجود اختلاف جوهري في نمط القيادة الإستراتيجية في الفترتين ولصالح الفترة الأولى. وانعكس ذلك بشكل واضح أيضا على الاختلاف في الفترتين بالنسبة للتوجه الاستراتيجي. ودرجة مرونة الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وعلاقة القوة والنفوذ بمجلس الإدارة والروح المعنوية والأداء التشغيلي وكان ذلك في صالح الفترة الأولى أيضا.

هدفت دراسة (محمد ٢٠١١م) إلى معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لأبعاد القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة الإستراتيجية تمارس أحيانا وليست سلوكا دائما لمديري المدارس الثانوية، ومن ثم تم وضع تصور مقترح سعيا لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية وفقا لمعطيات القيادة الإستراتيجية التي أكدت الدراسة أهميتها في بيئات الغموض والتعقيد،

أما دراسة (أحمد، والفقير ٢٠١١م) فقد هدفت إلى معرفة واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران لأبعاد القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتوصلت إلى أن أبعاد القيادة الاستراتيجية "الإداري -الأخلاقي -السياسي-التحويلي" يمارس بعضها بدرجة كبيرة والبعض يمارس بدرجة متوسطة والبعض بدرجة قليلة وفي ضوء ذلك خلصت الدراسة بمجموعة من الآليات المقترحة لتطوير أداء رؤساء الأقسام في أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة.

تناولت دراسة (Tutar,2011) القيادة الأخلاقية والإستراتيجية ومدى ارتباطهما بعضهم البعض باعتبار أن القائد الاستراتيجي لابد أن يضع قواعد أخلاقية للمنظمة، واهتمت الدراسة بالبعد الأخلاقي للقيادة الإستراتيجية وكيفية مراعاة هذا البعد في ظل بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة لتحقيق الربح والاستمرار، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين تصورات القادة وتصورات المرؤوسين فيما يتعلق بهذا البعد

بينما هدفت دراسة (المزين، ٢٠١٣) إلى معرفة درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة وتوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وبتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وأوصت الدراسة بتطوير المهارات الاستراتيجية لعمداء الكليات من خلال البرامج النوعية.

أما دراسة (حسن، ٢٠١٣) فقد أشارت إلى أنه بالرغم من الجهود لتطوير القيادة الجامعية إلا أن هناك نقاط الضعف كثيرة تتطلب من الجامعات العمل على القضاء عليها والاستفادة من نقاط القوة وتعظيمها، وهذا يتطلب التوجه نحو تبني نمط القيادة الإستراتيجية باعتباره من أنسب الأنماط القيادية للعصر الحالي وما تواجهه مصر من تحديات تم توضيحها من التحليل الرباعي للبيئة، وتوصلت إلى تحديد بعض الإجراءات المقترحة للاستفادة من تطبيقات القيادة الإستراتيجية في بعض الجامعات الأجنبية لتطوير القيادة بالجامعات المصرية

تناولت دراسة (William, & Johnson, 2013) القيادة الاستراتيجية في المدارس ووضحت أن القيادة الاستراتيجية تتصف بالمرونة في مواجهة المستقبل وعالم التغير السريع تم عمل استبانة لتحديد ممارسات القيادة الاستراتيجية في المدرسة من وجهة نظر المعلمين وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية يساعد بشكل فعال على تحقيق الخطط الاستراتيجية للتعليم ، كما

تناولت دراسة (Carter & Greer, 2013) القيادة الإستراتيجية وقيمها وأنماطها وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وأوضحت أن القادة الاستراتيجيين يواجهوا مطالب من أصحاب المصلحة وعليهم تلبيتها، وجدت الدراسة أن هناك نقص في البحوث التجريبية التي اهتمت بكيفية ارتباط أساليب القيادة الإستراتيجية بمواجهة التحديات، ووصفت الدراسة قيم وأساليب القيادة الإستراتيجية وفقاً لنتائج البحوث التي تؤثر على الأداء التنظيمي، كما هدفت إلى تحديد الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي للقيادة الإستراتيجية وقدمت بعض الاقتراحات للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

بينما هدفت دراسة (Jumngya & others, 2015) دراسة وتحديد عوامل لقياس الجودة والكفاءة لمسئولي الكلية المهنية واختبار وتقييم كفاءة برنامج القيادة الاستراتيجية وحددت الدراسة ١٢ عاملاً و ٨٣ مؤشراً حيويًا للقيادة الاستراتيجية لمسئولي الكلية المهنية وتوصلت الدراسة إلى أن ٥ عناصر (الأداب - الأخلاق - فريق العمل-التقنية - التوجه الاستراتيجي) تعزز الاداريين في القيادة الاستراتيجية.

أما دراسة (عواودة، ٢٠١٥) فقد هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات أبعاد القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين من وجهة نظر عمداء الكليات والمعاهد والوكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة آل البيت وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها "أن متغير القيادة الابتكارية كان الأكثر تأثيراً في مؤشرات أداء العاملين تلاه متغير القيادة التحويلية ثم متغير الحفاظ على الثقافة التنظيمية وأخيراً متغير التخطيط الاستراتيجي وأوصت الدراسة بتعميق إدارة الجامعة للمفهوم العلمي السليم لأبعاد القيادة الإستراتيجي المختلفة بشكل عام وللتوجه الاستراتيجي بشكل خاص.

وهدف دراسة (النفار، ٢٠١٥) إلى التعرف على مدى مساهمات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، تم تصميم قائمتي استقصاء لقياس توفر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الجودة الشاملة وممارسات القيادة الاستراتيجية

هدفت (دراسة العمري ٢٠١٦): إلى تحديد المتطلبات (التخطيطية، والبشرية، والتقنية، والراقبية) لتطبيق الإشراف التربوي الاستراتيجي بمكاتب التعليم في منطقة عسير، واستخدم البحث المنهج الوصفي، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استهدفت الباحثة مجتمع البحث كله وهو المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمنطقة عسير (٢٤١ مشرفة) لعام ٢٠١٦م، وقد ختم البحث بتقديم بعض التوصيات والمقترحات ومنها: ضرورة أن تقوم مكاتب التعليم بنشر ثقافة الإشراف التربوي الاستراتيجي، وضرورة وضع نظام حوافز واضح ومحدد (مادي ومعنوي) لتحفيز فرق عمل الإشراف التربوي الاستراتيجي، ورصد الأموال الكافية لتوفير بنية تكنولوجية قادرة على المساعدة في تنفيذ الإشراف التربوي الاستراتيجي، وتصميم نظام للرقابة الاستراتيجية وفقاً للخطط الإشرافية الاستراتيجية المرسومة.

قدم Suwat Julsuwan (سوات جولسوان ٢٠١٦) دراسة يهدف: (١) دراسة المبادئ والصفات والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية، (٢) التحقيق في الأوضاع الراهنة، والظروف والاحتياجات المرغوبة لمديري المدارس الثانوية الاستراتيجية، (٣) وضع برنامج تحسين إداري للمدرسة الثانوية الاستراتيجية، و (٤) مستوى كفاءة برنامج تحسين إدارة المدارس الثانوية الاستراتيجية باستخدام عملية البحث الترموي. وكان جمع العينات كالتالي، أجريت مقابلات متعمقة مع ٧ مستجيبين في حين تم التحقق من عناصر القيادة الاستراتيجية من قبل ٧ من المدراء. الخطوة ٢: تم استشارة ٣٦٩ مدير ونائب مدير ورؤساء برامج التخطيط لدراسة الظروف الحالية للقيادة الاستراتيجية والاحتياجات في تطوير برنامج تحسين إدارة المدرسة الثانوية الاستراتيجية. الخطوة ٣: توزيع الاستبانة على العينة لتقييم والتعليق على البرنامج. وكانت أدوات البحث عبارة عن استمارة مقابلة، واستبيان، واستمارة تقييم. وأظهرت نتائج البحث أن القيادة الاستراتيجية لبرنامج تعزيز مدراء المدارس الثانوية تتألف من ٣ وحدات كمحور ١- مبادئ القيادة الاستراتيجية، وحدة ٢- سمات القيادة الاستراتيجية وحدة ٣- مهارات القيادة الاستراتيجية. وأظهر تطبيق البرنامج أن المشاركين الذين حصلوا على تطوير برنامج تعزيز مدراء المدارس الثانوية كان لديهم قيادة استراتيجية أعلى بعد التطوير من ذي قبل، وأداروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة في تحديد المشكلة فقد أكدت جميع الدراسات العربية والأجنبية على أهمية قيادة تملك رؤية ومهارات إستراتيجية تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمنظمة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، أخذه في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية مثل دراسة (عواودة، ٢٠١٥) ودراسة (William & Johnson, 2013) أكدت الدراسات الأجنبية على أهمية القيادة الجامعية وتأثيرها على الأداء مثل دراسة (Carter & Greer, 2013) بما فيها القيادة الإستراتيجية باعتبارها نمط متكامل للعمل في بيئة متغيرة.

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية القيادات الجامعية في إحداث التطوير، وتحقيق الخطط الاستراتيجية إلا أنها تختلف عنها في أن معظمها تناولت بالدراسة مدى ممارسة القيادات لأبعاد القيادة الاستراتيجية أو ممارسات القيادة الاستراتيجية إلا أن مهارات القيادة الإستراتيجية "الستة" المحددة في حدود الدراسة لم تتناولها إلا دراسات قليلة جداً عربية دراسة (حسن، ٢٠١٣) وأجنبية دراسة (Schoemaker Paul, 2013) في حدود علم الباحثة على الرغم من أهميتها في مساعدة القادة على التنبؤ و المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين داخل الجامعة وخارجها وهذا ما يتناوله البحث الحالي.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات العربية والأجنبية في الإطار النظري وعمل أداة الدراسة

وتفسير النتائج وعمل توصيات الدراسة.

إجراءات الدراسة:

١. دراسة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية ومهارتها ثم كتابة الإطار النظري.
٢. تصميم استبانة للتعرف على واقع ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الاستراتيجية
٣. تطبيق الاستبانة وتحليل البيانات.
٤. النتائج والتصور المقترح.

القسم الثاني: الإطار النظري "القيادة الاستراتيجية ماهيتها وأهميتها وخصائصها ومهارتها"

يتناول هذا القسم الأسس الفلسفية للقيادة الإستراتيجية والحاجة إليها، وأهميتها ومبادئها وصفات القائد الإستراتيجي ومهارته.

١- ماهية القيادة الإستراتيجية:

لا يوجد تعريف وحيد متفق عليه للقيادة الإستراتيجية نظرا لتعدد وتداخل المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها، ولتنوع وتعدد الوظائف التي تقوم بها: فعرفها (محمد، ٢٠١١، ص ١٠) بأنها " قدرة القائد (مدير المدرسة) على اتخاذ قرارات منطقية في بيئات الغموض والتعقيد لابتكار التغيير المدرسي الإستراتيجي الذي يحقق التناغم بين الرؤية والمهام والإجراءات المدرسية سعيا لإحراز الميزة التنافسية للمدرسة"، وهي " القدرة على صناعة قرارات منطقيا حول الغايات، الأفعال، والتكتيكات في بيئات الغموض أو عدم التأكد " (Pisapia, ٢٠٠٩)، وهي " رؤية شاملة ومتكاملة للمؤسسة الجامعية يتبناها القائد ويحفز العاملين على المشاركة في التفكير والتخطيط لتحقيقها من خلال تغيير المنظمة وإعدادها لمواجهة تحديات المستقبل" (حسن، ٢٠١٣، ص ٦)

وأیضا تعنى "القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة، وتحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة المحيطة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة (يونس، ٢٠٠٩، ص ١١)

كما تعرف بأنها " استخدام إستراتيجية مستقبلية في إدارة العاملين، تركز على تحفيز العاملين لتبني مبادرات لتطوير المنظمة، من خلال المشاركة في التفكير والتخطيط، والقائد يكون مصدر الهام للعاملين لاتخاذ الإجراءات المناسبة لإعداد المنظمة للمستقبل. (Wisegeek, 2013)

وتعرفها الدراسة الحالية القيادة الإستراتيجية إجرائيا بأنها " القدرة على صناعة قرارات منطقيا حول الغايات وتنفيذ الخطط في بيئة إستراتيجية غامضة، معقدة، والتأثير في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة التعليمية"

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص بعضا من المعالم المميزة للقيادة الإستراتيجية، في:

١. للقيادة الاستراتيجية دور مهم في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة.
٢. يملكون القدرة على توقع وتصور احتمالات المستقبل.
٣. القادة الإستراتيجيين مصدر الابتكارات أو الجمود.
٤. لديها القدرة على مواجهة التحديات.

٥. لديهم القدرة على التأثير فى الآخرين.
٦. يملكون القدرة على التفكير الإستراتيجى.
٧. لديهم القدرة على اتخاذ القرارات فى بيئات الغموض والتعقيد.
٨. لديهم القدرة على التكامل بين الأخلاقيات الاجتماعية والأخلاقيات التنظيمية.

٢-العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

هناك من يميز بين الإدارة والقيادة حيث تعتبر القيادة أكثر محدودية من الإدارة ذلك أن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها على حين أن القيادة أكثر محدودية فى حفز الآخرين على تحقيق الأهداف فالقيادة وظيفة فرعية من وظائف الإدارة، وهى التوجيه أو الإشراف (دهيش وآخرون، ٢٠٠٦)، فالقيادة الإستراتيجية تعتمد على التوليف والتركيب، بينما الإدارة الإستراتيجية تعتمد على التحليل، وهذا يرجع إلى اختلاف طبيعة كلا منهما فالإدارة الإستراتيجية تقدم الاتجاه العام لأي خطة للمنظمة، أما القيادة الإستراتيجية أكثر ارتباط بالتأثير على توجهات العناصر البشرية لتنفيذ المسعى الإستراتيجى كما أنها تمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية، فعلى قدر وجود قيادة إستراتيجية فعالة فى قمة التنظيم بخاصة وجميع مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الإستراتيجية فى تحقيق أهدافها (محمد، ٢٠١١، ١٨٦)، فلها مهام رئيسية فى إطار عملية الإدارة الإستراتيجية أهمها "تحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها بالإضافة للتحليل الاستراتيجى للبيئة الداخلية والخارجية وتحدد الاستراتيجيات المناسبة وتخصص الموارد بالشكل الأمثل وتخلق ثقافة استراتيجية داعمة للاستراتيجية (ميا وآخرون، ٢٠١١، ص ١٧٠)، والقيادة الإستراتيجية مراقبة دائمة ومستمرة للبيئة مع الحاجة لاتخاذ التحركات الصحيحة فى التغيير الدينامى بغية تحقيق ميزة مستدامة مستمرة، كما أنها أكثر ارتباطا بحشد القوى البشرية والتأثير على توجهاتهم لتنفيذ المسعى الاستراتيجى، أما الإدارة الاستراتيجية فتركز على البحث على الميزة المستدامة (Pisapia, 2009, p 8)

٣-أهمية القيادة الاستراتيجية:

تأتى أهمية القيادة الإستراتيجية من طبيعة البيئة المؤسسية المحلية والعالمية التى تعمل فيها والتي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغير المستمر، فضلا على التنافسية الشديدة، وكذلك من طبيعة الأدوار التى تقوم بها فهي تمكن الجامعات من التكيف مع البيئة المتغيرة، واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، وتعديل السلوكيات واتخاذ

القرارات المناسبة بالإضافة إلى دورها التوفيقى بين حاجات الأطراف المختلفة فهي تسعى لإرضاء كل الأطراف حتى لو رغباتهم متعارضة حيث تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجى وتكمن الأهمية فيما يلي(محمد، ٢٠١١، ١٨٦)، (الفرجاني، ٢٠١٥، ص ٥٩)، (ثابت، ٢٠١٣، ص: ٢٤: ٢٦)، (Michael A. Hitt and others, 2010, p: p 437—444):

١. مصدر الابتكار والإبداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تملكه من رؤية مستقبلية.
٢. المساهمة فى بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعيا إستراتيجيا وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجى فى أعمال المؤسسة.
٣. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
٤. بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة.
٥. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها.

٦. الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية- المحلية والعالمية- (رؤية الصورة الكبيرة للمؤسسة) من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيده حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة.
٧. البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
٨. تدبير وإدارة الموارد المؤسسية الضرورية (المادية والبشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل.
٩. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
١٠. زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة تلك المكونات الثلاث كمحددات للميزة التنافسية المتواصلة.
١١. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
١٢. 12 بناء ثقافية تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- خصائص القيادة الاستراتيجية:

- تتميز عملية القيادة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من عمليات القيادة التشغيلية أو الإجرائية، ومن هذه الخصائص ما يلي:
- ١- **التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking**: وهو صياغة الاستراتيجيات الفعالة التي تأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ودراسة القضايا السياسية والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد لقيادة المنظمة وفقا لرؤية المنظمة، وتحديد الأهداف والأولويات على أساس نقاط القوة ويدعمها، ويتوقع التهديدات والفرص المتاحة، فمنهج القائد الاستراتيجي في التفكير العميق العقلاني والإبداعي يشجع العاملين على تقبل التغيير الجذري، وهو يتخذ القرارات لتعديل العناصر الإستراتيجية استنادا إلى المعلومات التي وردت من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تعكس الإستراتيجية تقييم أوضاع جديدة مواتية بناء على خطط جديدة (حسن، ٢٠١٣، ص ٢٢)
 - ٢- **الابتكار التنظيمي Organizational innovation**: ويتكون من القدرة الاستيعابية و القدرة التكيفية والحكمة الإدارية.
- وهناك من ينظر إلى أدوار القيادة الاستراتيجية على أنها خصائص تتكون من تمكين العاملين والتفكير الاستراتيجي ومشاركة فرق العمل، الإبداع، والابتكار، والرؤية والتغيير الثقافي (Hamidi, 2009, p25)
- بينما أوضح Davies and Davie, 2004, p: p30: 39 أن خصائص القيادة الاستراتيجية تندرج تحت مجموعتين قدرات تتعلق بالنشاط التنظيمي وهي "القدرة على التوجه استراتيجيا، القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال، القدرة على تنظيم الأفراد والمنظمة، القدرة على تحديد النقاط الفاعلة المؤثرة، القدرة على تطوير المنافسة الاستراتيجية" والثاني يتعلق بالقدرات الشخصية "القدرة على الملاحظة، الرغبة في التغيير، القدرة على التكيف، الحكمة القيادية"
- في ضوء ما سبق نجد أن خصائص القائد الاستراتيجي تكمن فيما يلي:
- ١- صياغة الاستراتيجية وإجراءات التنفيذ.
 - ٢- التكيف مع التغيير بشكل كبير.
 - ٣- صناعة القرار الاستراتيجي وتطبيقه

- ٤- التصرف الاستراتيجى المناسب فى مختلف المواقف.
- ٥- قيادة التغيير بالموارد الممكنة والمناحة.
- ٦- المرونة فى مواجهة المشكلات.
- ٧- الرؤى لمستقبل المنظمة موجه نحو المستقبل وفى ضوء المخاطر المحتملة.
- ٨- القدرة على التأثير فى الآخرين.
- ٩- صناعة وإعداد قادة المستقبل.
- ١٠- الذكاء الوجداني لما له من تأثير على تعزيز قدرات الثروة البشرية فى المنظمات المختلفة.
- ١١- التعلم وصناعة بيئة محفزة على الإبداع.
- ١٢- التطبيق الفعال لإدارة الاتصال بأفراد المنظمة.
- ١٣- التفكير بعمق والتحليل بموضوعية.
- ١٤- قيادة التغيير بالموارد الممكنة والمناحة.

٥- مهارات القيادة الاستراتيجية:

تعد المهارات عنصرا مهما وضروريا للقيادة الاستراتيجية حتى تستطيع أن تترجم الرؤيا التي تحملها إلى واقع التنفيذ وتنتج لنا مخرجات مبدعة لأنها تحمل في ثناياها البعد المعرفي الفكري، والبعد الاجتماعي، والبعد الإداري القيادي، فالقادة الاستراتيجيون يمتلكون المهارات اللازمة لخلق البيئة التفاعلية والتواصل والرؤية والتغيير و المهارات التي يجب أن يمتلكها القادة الإستراتيجيين يرى بوي وهويجبرج (Boai & Hooijberg, 2001) p518، أنه يمكن تقسيم قدرات ومهارات القادة الإستراتيجيين فى ثلاثة قدرات رئيسية تمثل جوهر القيادة الإستراتيجية، وهى:

١. القدرة الاستيعابية: والتي تشير إلى القدرة على التعلم والإبداع المعرفي.
 ٢. القدرة التكيفية: وتشير إلى المقدرة على التغيير فى ضوء ما يتحلى به القائد من مرونة وعمق معرفي وسلوكي وانفتاحية وقبول للتغيير.
 ٣. الحكمة الإدارية: وتجمع بين خصائص الفطنة ومراعاة الوقت وفهم الفاعلين الاجتماعيين وعلاقاتهم.
- فى حين يرى (هيوز وبيتي، ٢٠٠٦، ص ٢٦، ٢٧) أن القيادة الإستراتيجية تتضمن ثلاث مهارات أساسية متداخلة هي:
١. التفكير الإستراتيجي: ويمثل البعد المعرفي الإدراكي للقيادة الإستراتيجية والمتعلق بالعمليات المعرفية المطلوبة لجمع المعلومات والأفكار وتفسيرها وتوليدها وتقويمها.
 ٢. التصرف الإستراتيجي: يمثل البعد السلوكي للقيادة الإستراتيجية والمتعلق بتنسيق الجهود اللازمة لتنفيذ الرؤى والفهم المستمد من التفكير الإستراتيجي.
 ٣. التأثير الإستراتيجي: يتعلق بالطرائق التي يؤثر عبرها القادة فى الآخرين لتوليد الالتزام بالوجهة الإستراتيجية للمؤسسة.
- أما (رحيمة، ٢٠١٢، ص ٢٥٥، ٢٥٤) فيرى أن القيادة الاستراتيجية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل مهارات القيادة الاستراتيجية وهى:

١. تشكيل الرؤية: وهى قدرة القائد الاستراتيجى على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح ومتكامل.
٢. التركيز: وهو قدرة القائد على تحريك المنظمة من وضعها الحالي إلى تبني رؤى جديدة.

٣. التنفيذ: وهي قدرة القائد على وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ.

وحدد روتشيلد ستة مهارات بإتقانها واستخدامها يستطيع القادة التفكير بأسلوب استراتيجي يساعدهم في ذلك امتلاك مهارات التنبؤ والتوقع والتحدي والتفسير واتخاذ القرار ومن ثم عمل التوافق والتعلم، فالقائد الاستراتيجي القادر على التكيف هو شخص يمتلك تصميم ومرونة وقدرة على الوقوف في وجه أي نكسات قد تحدث كما يتمتع بامتلاك قدرة ردة الفعل بأسلوب استراتيجي لأي تحول قد يحدث في البيئة المحيطة. فهذا القائد يكون قد تعلم تطبيق جميع الصفات الست بأسلوب شامل وفي ردة فعل واحدة، فالقائد الاستراتيجي القادر على التكيف هو شخص يمتلك تصميم ومرونة وقدرة على الوقوف في وجه أي نكسات قد تحدث كما يتمتع بامتلاك قدرة ردة الفعل بأسلوب استراتيجي لأي تحول قد يحدث في البيئة المحيطة، فهذا القائد يكون قد تعلم تطبيق جميع الصفات الست بأسلوب شامل وفي ردة فعل واحدة، سيتم اعتماد تصنيف هذه المهارات في الدراسة التالية ويتم توضيحها بشيء من التفصيل وهذه المهارات هي:

١- التوقع Anticipate: وقد يفقدها القادة العاديين لأن تركيزهم ينصب على أحوال المنظمة العادية ويفقدوا الاهتمام بالكشف عن التهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة، كما تعتبر الفرص على هامش أعمالهم مما يسهم في ضياع فرص متعددة من المنظمة وقد يتم إدراكها بعد فوات الأوان، ولتتم تنمية هذه المهارة يجب على القائد التحدث بصورة مستمرة مع عملاء المنظمة وكل الشركاء في المجال للإلمام بالتغيرات والتهديدات المحيطة بها، وهذا يسهم في رسم السيناريوهات المختلفة لمواجهة التهديدات والتغيرات في البيئة الخارجية وزيادة القدرة على التنافس، وحضور المؤتمرات يسهم أيضا في تنمية هذه المهارة.

٢- التحدي: Challenge في هذه المهارة يبحث المفكر الاستراتيجي عن الوضع الجاري ويقوم بتحدي افتراضات الآخرين ويجمع وجهات النظر المتباعدة عن بعضها البعض. ومن خلال النظر للمشكلة بعدسات متنوعة يقوم المفكر الاستراتيجي وبعد التدقيق والفحص للمشكلة بتنفيذ الأعمال الحاسمة حيث يتطلب هذا النوع من العمل الصبر والشجاعة والعقل المتفتح، ولتنمية هذه المهارة يجب التركيز على أسباب المشكلة أكثر من التركيز على المشكلة من خلال استخدام (لماذا) وأيضا تشجيع المناقشة حول المشكلات بشكل محايد، التركيز على الرفضين للقرار للتعرف على وجهات النظر المختلفة والعمل على تقريبها.

٣- التفسير Interpret: إن القادة الاستراتيجيين دائما ما تقابلهم معلومات معقدة ومتداخلة ومتضاربة وهذا يتطلب منهم استخدام مهارة التفسير ليتمكنوا من التوصل إلى المعلومات المفيدة للمنظمة، وذلك بدلا من العمل بطريقة رد الفعل الطبيعية في ضوء ما يتم سماعه فيجب تجميع كل المدخلات ليتمكن من بناء رؤية متكاملة بعيدة عن الغموض وذلك يمكن القائد الاستراتيجي من إعادة التفكير بشكل أكثر دقة، ولتحسين مهارة التفسير يجب الاعتماد على ملاحظة التفاصيل الدقيقة لتتمكن من رؤية الصورة الكبيرة، والبحث عن المعلومات الناقصة، والابتعاد لفترة عن المشكلة ويمكن أن يعزز هذه المهارة مشاهدة الفن، أو سماع الموسيقى، أو لعب رياضة معينة ليتمكن القائد من التفسير بهدوء.

٤- اتخاذ القرار Decide: المفكرين الاستراتيجيين يصرون على خيارات متعددة في البداية ولا يغلغون مبدئياً داخل نطاق الخيارات الضيقة، فهم يتسمون بتحري الدقة في التصويب من خلال إتباع طريقة توازن بين الدقة والسرعة وينظرون في خيارات التبادل المتاحة ومن ثم أخذ الغايات طويلة وقصيرة المدى في الاعتبار. وفي النهاية، يجب أن يتحلى القادة الاستراتيجيين بالشجاعة تجاه فئاتهم يسندهم في ذلك عملية صنع قرار تنسم بالقوة والصرامة، ولتحسين هذه المهارة يمكن تقسيم القرارات الكبيرة إلى أجزاء أصغر لرؤية أوضح، وضع معايير محددة يتخذ في ضوءها القرار، تحديد المشاركين في اتخاذ القرار والمتأثرين منه لمناقشة التبعات ومواجهتها.

٥- التوافق Align: يجب على القادة الاستراتيجيين العمل بشكل مستمر على إيجاد أرضية مشتركة بين أصحاب المصلحة ممن لديهم آراء متباينة وأجندات مختلفة وهذا يتطلب المبادرة بالاتصال وبناء الثقة والمشاركة بصورة مستمرة، ولتحسين هذه المهارة يجب على القائد الاستراتيجي التواصل المبكر مع الآخرين وغالبا يكون ذلك لتجنب عبارات مثل "لا احد طلب مني ذلك. لا أحد أبلغني بهذا الأمر مطلقا"، وأيضا تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ورسم مبادرات للتواصل مع توضيح أي خلل في المصالح، والبحث عن الأجندات والتحالفات الخفية، و الاعتراف بجهد زملاء الذين يدعمون عملية التوافق.

٦- التعلم learn : يعتبر القادة الاستراتيجيين نقطة محورية للتعلم في المنشأة أو المنظمة فهم يروجون لثقافة الاستعلام ويبحثون عن الدروس التي يتم استخلاصها من الحالات الناجحة وغير الناجحة. فهم يدرسون حالات استخدم أسلوب نقاش ممنهج وسهل لكشف أي سوء فهم أو مقاومة الفشل سواء تلك التي مروا بها أو مرت بها الفرق التابعة لهم من خلال اتباع أساليب منفتحة وبناءة لاستخلاص أي دروس وعبر قد لا يدركها الآخرون، ولتنمية هذه المهارة يجب الاهتمام بتقييم العمل باستمرار وبعد الانتهاء منه للتعرف على أسباب النجاح أو الفشل، مكافأة المديرين عند محاولتهم عمل شيء جديد بغض النظر عن النتائج، من الضروري إجراء مراجعة سنوية لكل ما تم، تحديد مبادرات يشارك فيها كل أعضاء المنظمة، تكوين ثقافة منظمة تقدر قيمة الاستفسار والاستعلام وتنتظر إلى الأخطاء باعتبارها.

(Schoemaker&Others,2013, 1-4)

فرض الدراسة: بعد عرض الإطار النظري والدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض التالي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات نظر أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات: (الجنس -سنوات الخدمة -المؤهل)

القسم الثالث: الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة أرقام (٢، ٤)، صممت استبانة -من إعداد الباحثة- للتعرف على مدى ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد مهارات القيادة الاستراتيجية

أولاً: مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بجميع كليات جامعة الملك خالد.

ثانياً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بنسبة محددة من مجتمع الدراسة الحالية، ولغرض تحديد حجم العينة يرى بعض المختصين في القياس والتقويم بان تكون اقل نسبة لعدد العينة في البحوث الوصفية هي (٢٠%) من حجم المجتمع إذا كان صغير نسبياً (بضع مئات)، و (١٠%) من حجم المجتمع إذا كان كبير نسبياً (بضعة آلاف)، (٥%) من حجم المجتمع إذا كان كبير جداً (عشرة آلاف).

وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد من الذكور والإناث بعدد (١٩٤) (٦٨ من الذكور و١٢٦ من الإناث) من اغلب كليات الجامعة الأصلي بنسبة (٩%).

ثالثاً: أداة الدراسة:

تكونت الأداة الحالية للبحث من أربعة محاور:

ويتضمن المحور الأول: مهارة التوقع (٦ عبارة)

ويتضمن المحور الثاني: مهارة التحدي (٥ عبارة)

ويتضمن المحور الثالث: مهارة التفسير (٥ عبارة)

ويتضمن المحور الرابع: مهارة اتخاذ القرار (٦ عبارة)

ويتضمن المحور الخامس: مهارة التوافق (٥ عبارة)

ويتضمن المحور السادس: مهارة التعلم (٥ عبارة)

قام الباحث الحالي بحساب صدق وثبات الأداة على عينة تقنين بلغت ٤٥ من أعضاء هيئة التدريس

صدق وثبات الاستبانة (الخصائص السيكومترية للاستبانة)

تم حساب صدق وثبات الأداة على عينة تقنين بلغت ٤٥ من أعضاء هيئة التدريس

(أ): ثبات الاستبانة:

١- تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل حيث بلغت قيمته (٠,٩١٨) وهو يشير إلى معامل ثبات مرتفع.

- كما تم حساب معاملات ثبات - ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة كما هو موضح بجدول (١)

جدول (١)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	معامل ثبات ألفا-كرونباخ
مهارة التوقع	٠,٩٧٦
مهارة التحدي	٠,٩٥٦
مهارة التفسير	٠,٩٦١
مهارة اتخاذ القرار	٠,٩٨٥
مهارة التوافق	٠,٩٤٥
مهارة التعلم	٠,٩٦٥

ويتضح من جدول (١) ارتفاع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

٢- تم حساب ثبات الاستبانة أيضا باستخدام طريقة التجزئة النصفية حيث تم حساب معامل الثبات الكلى بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون (٠,٩٤٥) والذي يشير إلى ارتفاع معامل ثبات الاستبانة.

كما تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور من محاور الاستبانة كما يوضحها الجدول التالي

جدول (٢) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	معامل ثبات التجزئة النصفية
مهارة التوقع	٠,٩٩٨
مهارة التحدي	٠,٩٩١
مهارة التفسير	٠,٩٩١
مهارة اتخاذ القرار	٠,٩٩٥
مهارة التوافق	٠,٩٣٥
مهارة التعلم	٠,٩٤٥

ويلاحظ من الجدول ارتفاع قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة مما يشير إلى ثبات الاستبانة

(ب): صدق الاستبانة:

١- صدق المحكمين:

بعد إعداد الأداة التي كانت مكونة من (٤٢) عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في التخصص من ذوى الخبرة الذين بلغ عددهم (١٠) محكما ملحق (1) وتم أخذ آرائهم في تحديد مدى ملائمة المحاور والأبعاد لقياس الظاهرة محل البحث، ومدى ملائمة العبارات للبعد والمحور الذي تنتمي إليه وسلامة الصياغة للعبارات وإضافة ما يروونه مناسباً أو الحذف، وتم الأخذ بنسبة اتفاق (٨٠%) فأعلى. وقد تم الأخذ بآراء المحكمين حيث لم يتم استبعاد أي محور أو بعد من أبعاد الاستبانة، فيما عدا إعادة الصياغة وبذلك أصبح العدد النهائي لعبارات المقاس (٣٢) عبارة ويمكن الرجوع للشكل النهائي للاستبانة.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من

عبارات الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة بعد حذف درجة العبارة وكذلك بالدرجة الكلية

على الاستبانة ككل كما هو موضح في جدولي (٣، ٤)

جدول (٣) نتائج قيم الاتساق الداخلي للعبارات وارتباطها بالدرجة الكلية ودرجة المحور

الرتبة	البعد	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالدرجة الكلية
١	مهارة التوقع	.871**	.719**
٢		.867**	.640*
٣		.867**	.673*

.678*	.863**		٤
.660*	.867**		٥
.704**	.866		٦
.744**	.827**	مهارة التحدي	١
.799**	.821**		٢
.677*	.863**		٣
.781**	.831**		٤
.649*	** .862		٥
.672*	.613**	مهارة التفسير	١
.789**	.860**		٢
.738**	.597*		٣
.772**	.598*		٤
.746**	*.589		٥
.765**	.715**	مهارة اتخاذ القرار	١
.766**	.728**		٢
.817**	.779**		٣
.772**	.768**		٤
.748**	.746**		٥
.667*	*.670		٦
.682*	.672*	مهارة التوافق	١
.780**	.785**		٢
.781**	.753**		٣
.783**	.800**		٤
.758**	** .755		٥
.743**	.724**	مهارة التعلم	١
.742**	.752**		٢
.752**	.804**		٣
.806**	.785**		٤
** .760	** .773		٥

(**) معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٠١

(*) معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠٠٥

يلاحظ من النتائج المعروضة في جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارات وارتباطها بالدرجة الكلية ودرجة المحور كانت كلها دالة إحصائياً مما يشير إلى ارتفاع صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين الدرجة على كل محور والدرجة الكلية على الاستبانة

المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
مهارة التوقع	.888**
مهارة التحدي	.886**
مهارة التفسير	.879**
مهارة اتخاذ القرار	.881**
مهارة التوافق	.884**
مهارة التعلم	.895**

ويتضح من جدول (٤) ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على كل محور والدرجة الكلية على الاستبانة مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- تم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss
- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لحساب صدق وثبات الاستبانة:
 - معامل ارتباط بيرسون
 - معامل ثبات ألفا كرونباخ
 - معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون
- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الاستبانة في ضوء أهداف وأسئلة الدراسة: المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية = تحليل التباين - اختبار "ت".

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة على عينة البحث، وقد تم عرضها ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة.

تمت الإجابة عن السؤال الأول من خلال الإطار النظري للدراسة.

نتائج السؤال الثاني: وينص على: ١- ما واقع ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال: تم تحديد درجة الموافقة بناءً على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة الدراسة، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الأهمية حيث تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة (من ١ : ٥)، وتم حساب المدى (٥ - ١ = ٤) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (٤ / ٥ = ٠,٨)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول التالي

جدول (٥) درجات قطع مقياس أداة الدراسة

م	الوزن النسبي	الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
١	٢٠ - ٣٥,٩ %	١ - ١,٨	١ - ١,٧٩	غير موافق بدرجة كبيرة جدا
٢	٣٦ - ٥١,٩ %	١,٨ - ٢,٦	١,٨ - ٢,٥٩	غير موافق بدرجة كبيرة
٣	٥٢ - ٦٧,٩ %	٢,٦ - ٣,٤	٢,٦ - ٣,٣٩	موافق بدرجة متوسطة
٤	٦٨ - ٨٣,٩ %	٣,٤ - ٤,٢	٣,٤ - ٤,١٩	موافق بدرجة كبيرة
٥	٨٤ - ١٠٠ %	٤,٢ - ٥	٤,٢ - ٥	موافق بدرجة كبيرة جدا

معاملات الارتباط بين الدرجة على كل محور والدرجة الكلية على الاستبانة

وتم تحديد درجة القطع أو حد الكفاية بقيمة ٣,٤ بحيث تعتمد المهارة على أنها موجودة إذا وصل لدرجة القطع

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتحليل استجابات عينة البحث المتعلقة بدرجة صعوبات تتعلق بالمعلم، كما تم تحديد درجة الموافقة وفقا للمعيار المحدد.

المحور الأول: مهارة التوقع

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالمحور الأول (مهارة التوقع)

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة على المشاركة في مهارة التوقع			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يسهم في رسم السيناريوهات المختلفة لمواجهة التهديدات والتغيرات في البيئة الخارجية	4.06	81.24	0.95	٣
٢	يقدر على المنافسة سريعة النمو مع الكليات المناظرة في المجتمع.	4.13	82.58	0.88	١
٣	يلم بالتغيرات والتحديات المحيطة بالمنظمة	4.08	81.65	0.92	٢
٤	يراجع بصفة مستمرة متطلبات سوق العمل لضمان جودة المخرج التعليمي	3.97	79.48	1.02	٦
٥	توقع ردود الفعل المحتملة لأي مبادرة جديدة.	3.99	79.79	0.99	٤
٦	يستخدم مخططا لتوقع المستقبل بمختلف توجهاته.	3.99	79.79	0.98	٥
	المعدل العام للمحور الأول	٤,٠٣	80.76	٤,٥	

التعليق على نتائج المحور الأول:

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث المحور الأول (مهارة التوقع) درجة موافقة (موافق بدرجة كبيرة) بمتوسط حسابي (٤,٠٣) ووزن نسبي (٨٠,٨) مما يعني أن مهارة التوقع إجمالاً كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث وتتعدى حد الكفاية.

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٩٧ - ٤,١٣) وانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٨٨ - ١,٢) وهي غير متقاربة من بعضها.

- جاءت العبارة رقم (٢) ونصها " يقدر على المنافسة سريعة النمو مع الكليات المناظرة في المجتمع. في المرتبة الأولى " بمتوسط حسابي (٤,١٣) ووزن نسبي (٨٢,٥٨)، مما يعني أن يقدر على المنافسة سريعة النمو مع الكليات المناظرة في المجتمع جاء بدرجة كبيرة جداً وتتعدى حد الكفاية.

- جاءت العبارة رقم (٦) ونصها: " يستخدم مخططاً لتوقع المستقبل بمختلف توجهاته. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٩) ووزن نسبي (٧٩,٧٩) مما يعني يستخدم مخططاً لتوقع المستقبل بمختلف توجهاته لا تشكل مشكلة وتتعدى حد الكفاية.

- جميع عبارات المحور الأول تعدت حد الكفاية مما يعني توفر مهارة التوقع عند العمداء، وهذا يسهم في رسم السيناريوهات المختلفة لمواجهة التهديدات والتغيرات في البيئة الخارجية وزيادة القدرة على التنافس مع الكليات المناظرة، كما يسهم في استخدام العمداء مخططات مستقبلية للمنظمة والأعداد للمنافسة سريعة النمو وفحص الإجراءات الممكن اتخاذها من قبل المنافسين، ويمكن عزو هذه النتيجة لما يتوافر لعمداء الكليات من إعداد وتأهيل مسبق وما لديهم من خبرة مكتسبة من واقع عملهم الإداري.

المحور الثاني: مهارة التحدي

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالمحور الثاني (مهارة التحدي)

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة على المشاركة في مهارة التحدي			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يقرب وجهات النظر المتباعدة في أي مشكلة داخل العمل.	3.92	78.45	1.09	٤
٢	يدرس المشكلة من وجهات نظر مختلفة لفهم الأسباب الجذرية.	3.94	78.87	1.10	٣
٣	يواجه أي موقف أو أخطار تتعرض لها الكلية.	4.24	84.85	0.87	١
٤	يشجع المناقشة حول المشكلات بشكل محايد	3.96	79.28	1.09	٢
٥	يركز على الراضين للقرار للتعرف على وجهات النظر المختلفة.	3.75	75.05	1.15	٥
	المعدل العام للمحور الثاني	3.96	79.20	4.30	

التعليق على نتائج المحور الثاني:

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث المحور الأول (مهارة التحدي) درجة موافقة (موافق بدرجة كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٩٦) ووزن نسبي (٧٩,٢) مما يعني أن مهارة التحدي إجمالاً كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث و تتعدى حد الكفاية.

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧٥ - ٤,٢٤) وانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٨٧ - 1.15) وهي غير متقاربة من بعضها.

- جاءت العبارة رقم (3) ونصها " يواجه أي موقف أو أخطار تتعرض لها الكلية.. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٤) ووزن نسبي (٨٤,٨٥). مما يعني أن يواجه أي موقف أو أخطار تتعرض لها الكلية جاء بدرجة كبيرة جداً وتعدى حد الكفاية.

- جاءت العبارة رقم (٥) ونصها: " يركز على الراضين للقرار للتعرف على وجهات النظر المختلفة. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٥) ووزن نسبي (٧٥,٠٥) مما يعني يركز على الراضين للقرار للتعرف على وجهات النظر المختلفة لا تشكل مشكلة وتعدت حد الكفاية.

- جميع عبارات البعد تعدت حد الكفاية مما يعني توفر مهارة التحدي عند العمداء وهذا يمكنهم من تقريب وجهات النظر المتباعدة والتفكير العميق عند مواجهة مشكلة، ودراسة أسباب المشكلة أكثر من التركيز على المشكلة من خلال استخدام (لماذا)، وأيضاً تشجيع المناقشة حول المشكلات بشكل محايد بالإضافة إلى اتخاذه إجراءات حاسمة في حل المشكلات وهذا يتطلب التحلي بالشجاعة والعقل المفتوح، ويمكن عزو هذه النتيجة لما يتوافر لدى العمداء من وعي بأهمية الإصرار والتحدي لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه العمل الإداري لديهم.

المحور الثالث: مهارة التفسير

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالمحور الثالث (مهارة التفسير)

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة على المشاركة في مهارة التحدي			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يفسرا لمعلومات المعقدة للوصول إلى النتائج المفيدة.	4.04	80.72	0.94	٢
٢	يجمع كل المدخلات الخاصة بموضوع ما ليتمكن من بناء رؤية متكاملة.	4.07	81.44	2.39	١
٣	يلاحظ التفاصيل الدقيقة ليتمكن من رؤية الصورة الكبيرة.	3.98	79.69	0.99	٤
٤	يقوم بإيجاد الخيارات لتحقيق النتائج المرغوبة.	3.99	79.79	0.97	٣
٥	يفهم المعلومات المعقدة ذات العلاقة بالأحداث المستقبلية.	3.85	77.01	1.12	٥
	المعدل العام للمحور الثالث	3.98	79.60	4,19	

التعليق على نتائج المحور الثالث:

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث المحور الأول (مهارة التفسير) درجة موافقة (موافق بدرجة كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٩٨) ووزن نسبي (٧٩,٦) مما يعني أن مهارة التفسير إجمالاً كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث و تتعدى حد الكفاية.

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٨٥ – ٤,٠٧) وانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٨٧ - 1.15) وهي غير متقاربة من بعضها.

- جاءت العبارة رقم (٢) ونصها " يجمع كل المدخلات الخاصة بموضوع ما ليتمكن من بناء رؤية متكاملة.. "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٤) ووزن نسبي (٨٤,٨٥)، مما يعني أن يجمع كل المدخلات الخاصة بموضوع ما ليتمكن من بناء رؤية متكاملة جاء بدرجة كبيرة جداً وتعدى حد الكفاية.

- جاءت العبارة رقم (٥) ونصها: " يفهم المعلومات المعقدة ذات العلاقة بالأحداث المستقبلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٥) ووزن نسبي (٧٥,٠٥) مما يعني يفهم المعلومات المعقدة ذات العلاقة بالأحداث المستقبلية" وبعدين " لا تشكل مشكلة وتعدت حد الكفاية.

- جميع عبارات البعد تعدت حد الكفاية وهذا مؤشر جيد يدل على تمتع العمداء بمهارة التفسير وهذا يمكنهم من التوصل إلى المعلومات المفيدة للمنظمة، وذلك بدلا من العمل بطريقة رد الفعل الطبيعية في ضوء ما يتم سماعه فيجب تجميع كل المدخلات ليتمكن من بناء رؤية متكاملة بعيدة عن الغموض وذلك يمكن القائد الاستراتيجي من إعادة التفكير بشكل أكثر دقة.

المحور الرابع: مهارة اتخاذ القرار

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالمحور الرابع (مهارة اتخاذ القرار)

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة على المشاركة في مهارة التحدي			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار.	4.18	83.51	0.90	١
٢	يفاضل بين الخيارات عند اتخاذ القرار.	4.07	81.34	0.95	٦
٣	يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب وفي ضوء الإمكانيات المتاحة.	4.10	81.96	0.96	٤
٤	يتخذ القرارات التي توجه الكلية نحو تحقيق رؤيتها.	4.16	83.30	0.88	٢
٥	يحدد المشاركين في اتخاذ القرار والمتأثرين به لمواجهة التبعات.	4.09	81.86	0.94	٥
٦	يتابع تنفيذ القرار ويقيم نتائجه.	4.12	82.47	0.95	٣
	المعدل العام للمحور الرابع	4.12	82.40	3,82	

التعليق على نتائج المحور الرابع:

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث المحور الأول (مهارة اتخاذ القرار) درجة موافقة (موافق بدرجة كبيرة) بمتوسط حسابي (٤,١٢) ووزن نسبي (٨٠,٤) مما يعني أن مهارة اتخاذ القرار إجمالاً كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث و تتعدى حد الكفاية.

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٤,٠٧ - ٤,١٨) وانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٨٨ - 0.96) وهي غير متقاربة من بعضها.

- جاءت العبارة رقم (1) ونصها " يجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار.. "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٨) ووزن نسبي (٨٣,٥٣). مما يعني أن يجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار جاء بدرجة كبيرة جداً وتعدى حد الكفاية.

- جاءت العبارة رقم (٢) ونصها: " يفاضل بين الخيارات عند اتخاذ القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٧) ووزن نسبي (٨١,٣٤) مما يعني يفهم المعلومات المعقدة ذات العلاقة بالأحداث المستقبلية "وبعدين" لا تشكل مشكلة وتعدت حد الكفاية.

- جميع عبارات البعد تعدت حد الكفاية مما يوحي بتوفر مهارة اتخاذ القرار عند العمداء وهذا يساعد على أن اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وفي ضوء وجود خيارات متعددة مع أخذ كل الأهداف قصيرة و طويلة الأجل في الحسبان مع الحزم والصرامة مما يمكنه من تحقيق الأهداف، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما يمتلكه العمداء من مهارات مسبقة نتيجة الأعداد والتأهيل والخبرة الميدانية المكتسبة في ضوء عملهم الميداني.

المحور الخامس: مهارة التوافق

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالمحور الخامس (مهارة التوافق)

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة على المشاركة في مهارة التحدي			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يبادر بالاتصال الفعال للتغلب على أكثر الشكايات شيوعاً في الكلية.	4.15	82.99	0.99	١
٢	يوجد أرضية مشتركة لتقبل الأطراف ذات وجهات النظر المختلفة.	3.92	78.45	1.03	٣
٣	يحدد الأطراف ذات العلاقة خلال مراحل التهيئة الأولية لأي مبادرة.	3.95	79.07	0.97	٢
٤	يستخدم أسلوب نقاش ممنهج وسهل مع الأعضاء لكشف أي سوء فهم أو مقاومة.	3.79	75.88	1.16	٤
٥	يصل للمقاومين بشكل مباشر لفهم مخاوفهم.	3.70	73.92	1.22	٥
	المعدل العام للمحور الخامس	3.90	78.00	4.11	

التعليق على نتائج المحور الخامس:

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث المحور الأول (مهارة التوافق) درجة موافقة (موافق بدرجة كبيرة) بمتوسط حسابي (٣,٩) ووزن نسبي (٧٨,٠) مما يعني أن مهارة التوافق إجمالاً كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث وتعدي حد الكفاية.

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧ - ٤,١٥) وانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٩٧ - 1.22) وهي غير متقاربة من بعضها.

- جاءت العبارة رقم (1) ونصها " يبادر بالاتصال الفعال للتغلب على أكثر الشكايات شيوعاً في الكلية. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٥) ووزن نسبي (٨٢,٩٩). مما يعني أن يبادر بالاتصال الفعال للتغلب على أكثر الشكايات شيوعاً في الكلية. جاء بدرجة كبيرة جداً وتعدي حد الكفاية.

- جاءت العبارة رقم (٥) ونصها: " يصل للمقاومين بشكل مباشر لفهم مخاوفهم. في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧) ووزن نسبي (٧٣,٩٢) مما يعني يفهم المعلومات المعقدة ذات العلاقة بالأحداث المستقبلية "وبعدين" لا تشكل مشكلة وتعدت حد الكفاية.

- جميع عبارات البعد تعدت حد الكفاية وهو مؤشر جيد يدل على تمتع العمداء بمهارة التوافق وهذا يساعد على إحداث المواءمة بين أعضاء الكلية والبيئة الخارجية والداخلية، ويمكن عزو هذه الدراسة في ضوء وعي العمداء بضرورة التوافق لنجاح العمل الإداري والأكاديمي.

المحور السادس: مهارة التعلم

جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالمحور السادس (مهارة التعلم)

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة على المشاركة في مهارة التحدي			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتعلم من التجارب الناجحة والفاشلة.	4.14	82.78	1.03	١ كبيرة
٢	يقيم العمل باستمرار للتعرف على أسباب النجاح أو الفشل.	4.04	80.72	0.98	٢ كبيرة
٣	يشجع الأعضاء عند قيامهم بأي جديد في العمل.	4.01	80.10	1.08	٣ كبيرة
٤	يتبع أساليب منفتحة وبناءة لاستخلاص أي دروس وعبر قد لا يدركها الآخرون.	3.96	79.18	1.02	٤ كبيرة
٥	ينظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم.	3.91	78.14	1.16	٥ كبيرة
	المعدل العام للمحور السادس.	4.01	80.20	3.87	

التعليق على نتائج المحور السادس:

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

- أعطى أفراد عينة البحث المحور الأول (مهارة التعلم) درجة موافقة (موافق بدرجة كبيرة) بمتوسط حسابي (٤,٠١) ووزن نسبي (٨٠,٢٠) مما يعني أن مهارة التعلم إجمالاً كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث وتعددي حد الكفاية.

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٩١ – ٤,١٤) وانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٩٨ - 1.16) وهي غير متقاربة من بعضها.

- جاءت العبارة رقم (1) ونصها " يتعلم من التجارب الناجحة والفاشلة. "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) ووزن نسبي (82.87). مما يعني أن يتعلم من التجارب الناجحة والفاشلة. جاء بدرجة كبيرة جداً وتعددي حد الكفاية.

- جاءت العبارة رقم (٥) ونصها: " ينظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم. في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧) ووزن نسبي (٧٣,٩٢) مما يعني ينظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم" لا تشكل مشكلة وتعدت حد الكفاية.

- جميع عبارات البعد تعدت حد الكفاية مما يعني توفر هذه المهارة عند العمداء مما يمكنهم من البحث في نتائج التجارب الناجحة والفاشلة على حد سواء وذلك للتوصل للدروس المستفادة والعمل على تعزيزها أو تطويرها وتقييم العمل باستمرار وبعد الانتهاء منه للتعرف على أسباب النجاح أو الفشل مما يساعد على تحقيق أهداف الكلية.

ويمكن ترتيب المحاور الستة وفقاً لمتوسطاتها كما يلي:

جدول (١٢) ترتيب المحاور وفقاً لمتوسطاتها وأوزانها النسبية

المحور	المتوسط	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
مهارة التوقع	4.03	80.76	٤,٥	٢
مهارة التحدي	3.96	79.20	4.30	٥
مهارة التفسير	3.98	79.60	4,19	٤
مهارة اتخاذ القرار	4.12	82.40	3,82	١
مهارة التوافق	3.90	78.00	4.11	٦
مهارة التعلم	4.01	80.20	3.87	٣
الاستبيان ككل	٤	٨٠		

يتضح من الجدول السابق أن أعلى المهارات هي (مهارة اتخاذ القرار) وأقل المهارات (مهارة التوافق).

- أعطى أفراد عينة البحث الاستبيان ككل درجة موافقة (موافق بدرجة كبيرة) بمتوسط حسابي (٤) ووزن نسبي (٨٠) مما يعني أن مهارات العميد إجمالاً كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث وتعددي حد الكفاية رغم ذلك ترى الباحثة أن مهارة التفسير مهارة التحدي ومهارة التوافق لم ترق إلى الدرجة المطلوبة وإلى ما نصبو إليه في جامعة الملك خالد، حيث أننا بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والعناية حيث تواجه الجامعات في هذا العصر بيئة متغيرة يكتنفها الغموض والتعقيد مما يقتضى القدرة على قيادة التغيير وإدارته، وتستلزم التركيز على الحلول الإبداعية والمبادأة الذكية فالقوة في مهارة واحدة لا يعوض النقص في مهارة أخرى فلا بد أن تكون المهارات الست في نفس المستوى من الكفاية وهذا يتفق مع دراسة (Schoemaker&Others,2013,p5) وهذا يقتضى زيادة ممارسة مهارات القيادة الاستراتيجية فتمكن

العمداء منها جميعا بنسبة كبيرة يساعدهم على القدرة على الوقوف في وجه أي نكسات قد تحدث كما يمكنهم من رد الفعل بأسلوب استراتيجي لأي تحول قد يحدث في البيئة المحيطة، ولهذا تحاول الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتنمية المهارات الثلاث السابق ذكرها من أجل تحسين الأداء والذي ينعكس أثره على المنظمة ونجاحها.

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٩ - ٤,١٢) وانحرافات معيارية محصورة بين (٣,٨٧ - ٤,٥) وهي غير متقاربة من بعضها.

نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات نظر أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات: (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل)

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في نظر أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية تعزى:

أولاً: المؤهل الدراسي

يوضح جدول رقم (١٣) نتائج تحليل استجابات العينة الخاصة بالفرض الأول

جدول (١٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الفروق بين متوسطات استجابات العينة علي الاستبانة باختلاف سنوات الخبرة

نوع التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1290.128	645.064	2	1.074	.344
داخل المجموعات	114723.934	600.649	191		
المجموع	116014.062		193		

ويتضح من الجدول رقم (١٣) عدم وجود فروق في الموافقة علي مهارات العميد ترجع إلى المؤهل الدراسي، حيث كانت نتائج تحليل التباين الأحادي توضح عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الثلاث أنواع من المؤهل الدراسي

ثانياً: سنوات الخبرة

يوضح جدول رقم (١٤) نتائج تحليل استجابات العينة الخاصة بالفرض الأول

جدول (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الفروق بين متوسطات استجابات العينة علي الاستبيان باختلاف سنوات الخبرة

نوع التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3839.108	1919.554	2	3.268	.040
داخل المجموعات	112174.954	587.303	191		
المجموع	116014.062		193		

ويتضح من الجدول رقم (١٤) وجود فروق في الموافقة علي استخدام العميد مهارات القيادة الاستراتيجية ترجع إلى سنوات الخبرة، حيث كانت نتائج تحليل التباين الأحادي توضح وجود فروق دالة إحصائياً بين الثلاث أنواع

ويتضح من الجدول رقم (١٤) وجود فروق بين سنوات الخبرة، حيث كانت نتائج تحليل التباين الأحادي توضح وجود فروق دالة إحصائياً بين الموافقة علي استخدام العميد مهارات القيادة الاستراتيجية ترجع لسنوات الخبرة وبحساب الاختبارات التتبعية تم حساب اختبار شفوية للاختبارات التتبعية ويوضح جدول رقم (١٥) نتائج التحليل

جدول (١٥) اختبار شفوية التبعية لسنوات الخبرة

المجموعات	المتوسطات	1	2	3
من ٥-٠	126.0652			
من ١٠-٥	124.5610			*.051
أكثر من ١٠	134.4091		*.051	

(* = متوسط الفرق دال عند ٠,٠٥

ويتضح من الجدول رقم (١٥) وجود فروق بين سنوات الخبرة من ١٠-٥ وأكثر من ١٠ لصالح الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات

ثالثاً: الجنس

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبارت للعينات المستقل بين الذكور والإناث كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٦) اختبار - ت للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات

البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالة
مهارات العميد	الذكور	٦٧	١٣٧	١٧,٩	٣,٦	١٩١	*٠,٠١٦
	الإناث	١٢٦	١٢٤	٢٥,٨			

(**) = دالة عند مستوى ٠,٠١ (*) = دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكور والإناث في الموافقة علي مهارات العميد لصالح الذكور ويعني ذلك رفض الفرض الأول.

القسم الخامس: التصور المقترح

تناولت الدراسة فيما سبق واقع ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الاستراتيجية، وإطار نظري عن القيادة الاستراتيجية ويهتم هذا الجزء بوضع تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد فيها كما يلي:

أولاً: منطلقات التصور.

ثانياً: أهداف التصور.

ثالثا: الإجراءات والأنشطة.

رابعا: التقويم ومؤشرات الأداء.

أولا: منطلقات التصور:

استندت الباحثان في طرحهما للتصور المقترح على ما يلي:

١- واقع ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الاستراتيجية، والتي أكدت على استخدام عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الاستراتيجية الست " الاستباقية، التحدي، التفسير، اتخاذ القرار، المواءمة، التعلم "، بنسبة كبيرة تتراوح بين (٧٨ و 82.40) وهذا يعني أنها تعدت حد الكفاية الذي تم تحديده وترى الباحثة أن مهارة التفسير و مهارة التحدي ومهارة التوافق لم ترق إلى الدرجة المطلوبة فلا بد أن تكون المهارات الست في نفس المستوى من الكفاية فتمكن العمداء منها جميعا بنسبة كبيرة جدا يساعدهم على القدرة على الوقوف في وجه أي نكسات قد تحدث كما يمكنهم من رد الفعل بأسلوب استراتيجي لأي تحول قد يحدث في البيئة المحيطة، ولهذا تحاول الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتنمية المهارات الثلاث السابق ذكرها من أجل تحسين الأداء والذي ينعكس أثره على المنظمة ونجاحها، وكان لعامل سنوات الخدمة والجنس أثر في متوسطات تقديرات نظر أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية.

٢- الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الاستراتيجية.

٣- نتائج المقابلة الشخصية لبعض خبراء الإدارة عن " كيف يمكن تنمية المهارات الست" التوقع، التحدي، التفسير، اتخاذ القرار، التوافق، التعلم " عند العميد.

ثانيا: أهداف التصور:

يهدف هذا التصور إلى أهداف عامة يندرج تحت كل منها أهداف فرعية تفصيلية وسلوكية وهى كالتالي:

الهدف الأول: تطوير مهارة العمداء في ممارسة التفسير.

لتحقيق هذا الهدف العام لابد من تحقيق مجموعة من الأهداف الإجرائية مثل:

- تنمية قدرة العمداء على استخلاص نتيجة معينة من حقائق مفترضة.

- إكساب العمداء القدرة على الربط بين الأحداث الحالية والأحداث المستقبلية.

الهدف الثاني: تنمية قدرة العمداء على التوافق.

لتحقيق هذا الهدف العام لابد من تحقيق مجموعة من الأهداف الإجرائية مثل:

- تعزيز مقدرة العمداء على إحداث المواءمة بين أعضاء الكلية والبيئة الخارجية والداخلية.

- تنمية قدرة العمداء على التواصل مع الآخرين.

- تدريب العمداء على الاستفادة من التجارب الناجحة والاستفادة من الخبرات السابقة إن كانت إيجابية أو سلبية.

الهدف الثالث: تنمية مهارة العمداء على التعلم.

لتحقيق هذا الهدف العام لابد من تحقيق مجموعة من الأهداف الإجرائية مثل:

- تزويد العمداء بإطار نظري عن فن التفاوض وفن التعامل.

- تعزيز مقدرة العمداء على البحث في نتائج التجارب الناجحة والفاشلة على حد سواء وذلك للتوصل للدروس المستفادة والعمل على تعزيزها أو تطويرها.

- تنمية القدرة على تقييم العمل باستمرار وبعد الانتهاء منه للتعرف على أسباب النجاح أو الفشل.

ثالثاً: الإجراءات والأنشطة.

إجراءات تمهيدية:

-محاضرة نظرية عن القيادة الاستراتيجية وكل ما يتعلق بها من مفاهيم ومبادئ ومهارتها وصفات القيادة الاستراتيجية ولماذا القيادة الاستراتيجية بالإضافة للخبرات الناجحة في القيادة الاستراتيجية وبهذا يلم العمداء بكل ما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية وخصائصها وممارساتها.

-نقاش جماعي مع عمداء الكليات عن مفهومهم للقيادة الاستراتيجية وخطوات الجامعة في التخطيط الاستراتيجي وما ممارسات القيادة الاستراتيجية لبعض العمداء في ظل توجهات الجامعة.

أ-أنشطة مقترحة تحقق الهدف العام الأول: تطوير مهارة العمداء في ممارسة التفسير.

١-ورشة عمل عن التفكير الناقد (مفهومه -مهارته- مكوناته) والتأكيد على التفسير كأحد مهاراته عملية غايتها إضفاء معنى على خبراتنا الحياتية أو استخلاص معنى منها، وتؤدي الخبرة السابقة للمتعمد دوراً أساسياً في تنمية مهارة تفسير المعلومات المتوفرة؛ لأنها تساعد على تعميق الفهم ووضوح المعنى والتوصل إلى معرفة جديدة عن طريق الربط بين الخبرة الحالية والخبرة السابقة.

٢- ورشة عمل عن التفكير الإبداعي (مفهومه -مهارته- مكوناته).

٣- جلسة نقاش جماعي نتناول فيها واقع ممارسة التفكير الناقد وممارسة مهارة التفسير من خلال عمل العمداء وإعطاء أمثلة على ذلك والتميز بين التفكير الناقد والعادي مع بيان أثر ممارسة كل منها على العمل وحسن الأداء.

ب-أنشطة مقترحة تحقق الهدف العام الثاني: تنمية قدرة العمداء على التوافق.

١-ورشة عمل عن التوافق (مفهومه - كيفية بناء التوافق ومستوياته الثلاث "التطابق-المجاراة-القيادة")

٢- دورة تدريبية في فن الاتصال مع الآخرين ومهارته وفن التعامل مع الآخرين.

٣- لعب الأدوار من خلال تجسيد لموقف أو قرار يجسده أحد العمداء والآخرين بمثابة الأعضاء كيف يتواصل معهم وكيف يستخلص الآراء والأفكار، ومناقشة السلبيات والايجابيات.

ج-أنشطة مقترحة تحقق الهدف العام الثالث: تنمية مهارة العمداء على التعلم.

١-محاضرة تتناول إطاراً نظرياً شاملاً لجوانب التعلم وخاصة التعلم الذاتي "تعريفه - دوافعه - أهدافه - مهارته-العوامل المؤثرة فيه".

٢-جلسة نقاش تتناول بالدراسة والتحليل واقع تقييم العمداء للعمل باستمرار وبعد الانتهاء والتعرف على أسباب النجاح أو الفشل.

٣-ورشة عمل تتناول ثقافة الاستقصاء والبحث في نتائج التجارب الناجحة والفاشلة على حد سواء وذلك للتوصل للدروس المستفادة والعمل على تعزيزها أو تطويرها.

٤-التعمق في تطبيق استراتيجيات التعلم ومنها التعلم من الخطأ، فيعرض بعض العمداء بعض المواقف التي أخطأ في تقديرها أو قرار ويتم عرض كيفية الاستفادة من الموقف سواء من قبل العميد أو المسئول عن هذا الجزء.

رابعاً: التقويم

الهدف العام الأول: تطوير مهارة العمداء في ممارسة التفسير.

***أساليب التقويم:**

- ١- التعبير عن الفهم الصحيح للتفكير الناقد والإبداعي من خلال النقاش.
 - ٢- كتابة بعض المواقف الحرجة كيف يمكن معالجتها والتفكير فيها.
 - ٣- إعطاء العمداء أمثلة لمواقف في عملهم ربطوا فيها بين الخبرة الحالية والخبرة السابقة.
- الهدف العام الثاني: تنمية قدرة العمداء على التوافق.**

***أساليب التقويم:**

- ١- اختبار فهمهم لمفهوم التوافق ومستوياته الثلاثة.
 - ٢- إعطاء أمثلة لكيفية بناء مستويات التوافق الثلاث مع أعضاء الكلية.
 - ٣- إعطاء العمداء مواقف معينة وكيف يمكنهم التواصل مع أعضاء الكلية فيها لكي نتعرف على تمكنهم من مهارات التواصل.
- الهدف العام الثالث: تنمية مهارة العمداء على التعلم.**

***أساليب التقويم:**

- ١- اختبار لفهمهم الإطار النظري لعملية التعلم وخاصة التعلم الذاتي.
- ٢- إعطاء كل عميد تقييم لعمله خلال عام وكيفية الاستفادة من أخطائه في تحقيق الأهداف.

توصيات الدراسة:

- ١- تقديم برامج تدريبية متخصصة (في حدود فصل دراسي) في مجال القيادة الإستراتيجية بأبعادها ومهاراتها المختلفة، كذلك دورات في التخطيط والإدارة الإستراتيجية، وفي إدارة التغيير وفنون التفاوض والحوار، على أن تتعدى هذه الدورات مرحلة الشكلية إلى مرحلة الفعالية.
- ٢- تبني برنامجاً قومياً لتطبيق القيادة الإستراتيجية بالجامعات السعودية وتشارك كل مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في تطبيقه.
- ٣- ضرورة قيام الإدارة العليا بالجامعة بتعزيز المفاهيم الإدارية المرتبطة بتأدية أعمالهم بصورة عامة، ومفاهيم القيادة الإستراتيجية ومهاراتها وخصائصها بصورة خاصة من خلال عقد البرامج والدورات التدريبية التي تسهم في ذلك بصورة دورية مما يزيد من كفاءة عمل القادة.
- ٤- توفير الدعم المادي والمعنوي والمساندة للعمداء من قبل إدارة الجامعة لتنفيذ الرؤى الإستراتيجية ولتعزيز الإدارة والقيادة ذات التوجهات المستقبلية.
- ٥- يجب زيادة الاهتمام ببيئات التعلم الإثرائية القائمة على خصائص التوجه الدافعي الداخلي، والتي تتضمن أساليب متنوعة للتعزيز، وتقديم التغذية الراجعة بصورة مستمرة، واستخدام استراتيجيات للتعلم تتسم بالفعالية ومساعدة العمداء على تكوين اتجاهات إيجابية نحو العملية التعليمية، ونحو ذاته.
- ٦- زيادة الأداء الأكاديمي للعميد والانتقال به من الكم الناظر إلى الدرجة كهدف في حد ذاتها إلى کیف القائم على بذل مزيد من الجهد والمثابرة، والإصرار نحو التمكن من المادة المتعلمة وفهمها.
- ٧- يجب العمل على إشباع ميول واهتمامات العميد في سياق اجتماعي وأكاديمي يقوم على التقبل والتسامح.

- ٨- يجب الأخذ بعين الاعتبار خبرات التعلم السابقة للعميد، ومحاولة التدرج في الانتقال من المعلومات القائمة على الجانب الملموس إلى المحسوس، أو من الجانب المادي القائم على التجريب إلى الجانب المعنوي القائم على اكتساب الجوانب الأخلاقية.
- ٩- تسخير كافة الجهود المقدمة في تدريب وتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية للقيادات الجامعية من خلال تبنى مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

مقترحات البحث:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يُوصي بإجراء البحوث والدراسات الآتية:
- ١-دراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية للعمداء ودورها في تحقيق الخطة الاستراتيجية بالجامعة.
- ٢-دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومتغيرات أخرى مهمة مثل "الرضا الداخلي، الأداء، التهيؤ لضغوط العمل" وغيرها من المتغيرات التي تتأثر بالقيادة الاستراتيجية.
- ٣- فعالية برنامج إثرائي قائم على خصائص التوجه الدافعي الداخلي في تحسين الأداء الأكاديمي لدى العميد.
- ٤- أثر برنامج قائم على خصائص دافعية العميد في كل من: مفهوم الذات والاندماج الدراسي.
- ٥-الكشف عن طبيعة المتغيرات محور اهتمام الدراسة الحالية لدى عينات مختلفة من القيادات في أماكن مختلفة مثل "مديري الإدارات بالجامعة -مديري المدارس"
- ٦- واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات التربية لمهارات التفكير الإستراتيجي.

المصادر والمراجع

١. أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال (١٩٩٤): علم النفس التربوي، ط٤، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
٢. أحمد، اشرف السعيد والفقير، محمد هادي (٢٠١١): القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأكاديمية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع، ١٤٦، الجزء الأول.
٣. ثابت، رائد حماد (٢٠١٣م): درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية بأداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة.
٤. الحربي، محمد بن محمد أحمد (٢٠١١): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، نموذج مقترح، مجلة كلية التربية الحديثة، ج.م.ع، ٤٤، مج ٤، ١٢٤.
٥. حسن، نهلة سيد (٢٠١٣م): تطوير ممارسات القادة بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات القيادة الإستراتيجية في بعض الجامعات الأجنبية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، مج ١٩، ٤٤.
٦. خالد بن عبد الله بن دهيش وآخرون (١٤٢٧): الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)، ط٢، مكتبة الرشد، الرياض.
٧. رحيمة، سلمى حنينة (٢٠١٢): دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٤، ٩٤.
٨. ريتشارد هيوز، كاترين بيتي (٢٠٠٧): كيف تصبح قائدا إستراتيجيا، ترجمة معين الإمام، الرياض، العبيكان.
٩. عابد، سعود (٢٠١٠): القيادة الاستراتيجية والبعد الثقافي Available: <http://www.alriyadh.com/533601>

١٠. عبد الفتاح، إيمان صالح حسن (٢٠٠٥): استراتيجيات التطوير في التعليم العالي، ندوة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، و تم انعقادها في الإسكندرية، في الفترة ٢٦-٣٠ يونيو.
١١. العمري، خلود (٢٠١٦)، متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الاستراتيجي بمكاتب التربية والتعليم بمنطقة عسير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها: المملكة العربية السعودية.
١٢. عواودة، وليد والزيود، حسين (٢٠١٥): أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن، مج ٢١.
١٣. الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل صبحي (٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
١٤. الفرجاني، طارق محمد (٢٠١٥): دراسة دور القيادة استراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س٢، ع١، ص: ٥٤ : ٧٤.
١٥. القحطاني، منصور والبحيري، السيد (٢٠١٤): استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية جامعة الملك خالد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج ٣، ع ١٢٤.
١٦. القرشي، عبد الغفار عبد العزيز (٢٠١٠م): دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل ومقترحات علاجية لجوانب الضعف، مجلة كلية التربية بأسوان، ع. ٢٤.
١٧. القرني، مها بنت شعلان (١٤٣٨). القيادة الاستراتيجية ثلاث مقومات للقيادة الاستراتيجية لا غنى للمؤسسات التربوية عنها. العبيكان لنشر: الرياض.
١٨. الماضي، محمد المحمدي (٢٠٠٠) العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي: (دراسة مقارنة) بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج (٢٤)، ع (٢).
١٩. محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١١): تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع٧٥، الجزء الثاني، ص ١٧٢-٢٤٥.
٢٠. ميا، علي وآخرون (٢٠٠٧): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٩) العدد (١).
٢١. ميا، علي، وإبراهيم، حسين، وسليطين، سوما (٢٠١١): توافر القيادات الإدارية كمتطلب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج ٣٣، ع١٤، ص ١٧٠.
٢٢. النفار، حسام نعيم (٢٠١٥): ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات جدة"، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
٢٣. يونس، طارق شريف (٢٠٠٩): الفكر الاستراتيجي للقادة "دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

24. Boai, Kimberly B. & Hooijberg, Robert (2001), Strategic Leadership Research: Moving on, Leadership Quarterly, Vol.11, No. 4,p518.

25. Davies, Barbara J. and Davies, Brent (2004): Characteristics of strategic leaders. Journal School Leadership and Management, Vol.24, No.1. ,p: p30: 39

26. Carter Suzanne M & Greer Charles R (2013): Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance, January 15, Journal of Leadership & Organizational studies.
27. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E.(2009), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases), 8th edition. Thomson /South Western, Ohio, USA.
28. Hitt Michael A., Haynes Katalin Takacs & Serpa Roy (2010): Strategic leadership for the 21 st century, Kelley School of Business, Indiana University, 53,p438, available online at www.elsevier.com, retrieved at 10/2/2013.
29. Harrison, Jeffrey S, & John, Caron H. St.(2010), Foundations in Strategic Management, South Western & Cengage Learning, USA.
30. Hamidi, Yadollah (2009): Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 3, No3, P.P.1991-8178
31. Glanz , Jeffrey (2006): What every principal should know about strategic leadership, Corwin Press. USA.
32. Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao(2007): A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference Melbourne, Australia.
33. Pisapia, John (2009): ,The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World , Information Age Publishing, USA.
34. 29- Paul. JH Sthoen maker and others(2013): Managing yourself, Strategic leadership; The essential Skills, Harvard review, p 2.
35. Jumnongya, Areeya; Sirisuthi, Chaiyuth; Chansirisira, Pacharawit (2015): Developing Strategic Leadership for Administrators: Private Vocational College Study, Educational Research and Reviews 10.12 (June 23, 2015): 1641-1645.
36. Necmettin par(2015): Strategic Leader Influence Actions and the Effectiveness of Police Leaders, PHD, Spalding University, Louisville, KY, p: p1: 183.
37. Michael A. Hitt a,* , Katalin Takacs Haynes a, Roy Serpa b(2010): Strategic leadership for the 21st century, Kelley School of Business, Indiana University. All rights reserved, Business Horizons (2010) 53, 437—444.
38. Marian NĂSTASE(2010): Developing a Strategic Leadership Approach within the Organizations, Review of International Comparative Management , Volume 11, Issue 3, July,p454.
39. Tutar Hasan , Altınöz, Mehmet & Çakıroğlu Demet (2011): Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, 7th International Strategic Management Conference, Published by Elsevier Ltd, Procedia Social and

- Behavioral Sciences (24), available online at www.sciencedirect.com, pp 1378–1388 retrieved at 11/4/2013.
40. Schoemaker Paul J.H., Krupp Steve, and Howland Samantha (2013): Strategic Leadership: The Essential Skills, Harvard Business Review, p: 5.
 41. https://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Strategic_Leadership.pdf available online at
 42. Wisegeek (2013): What Is Strategic Leadership available online at <http://www.wisegeek.org/what-is-strategic-leadership.htm>, retrieved at 10/11/2012.
 43. Williams, Henry S.; Johnson, Teryl L (2013): Strategic leadership in Schools , Academic Journal Education v133 n3 p350-355.
 44. Harrison, Jeffrey S. & John, Caron H. St. (2010), Foundations in Strategic Management, South Western & Cengage Learning, USA.
 45. Hitt, M.A.; Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2009) Strategic Management: Competitiveness and Globalization - Concepts and cases, 8th ed., Thomson/South Western, Ohio, USA.
 46. Hughes, Richard L. & Beatty, Katherine (2005) Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Organizations Enduring Success, John Wiley & Sons, Inc., USA.
 47. Julsuwan, Suwat & Srisard, Boonchom. (2016), Development Of Program To Enhance Strategic Leadership Of Secondary School Administrators, Canadian Center of Science and Education.
 48. Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao (2007) A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.