The Degree of Practicing of Schools Principals at Irbid Governorate for Strategic Leadership

Ibtihal Bashir Abdullah Al-Houry*
Prof. Adnan Badri Al-Ibrahim**
Prof. Anis Saqr Al-Khasawneh***

Received 22/3/2020

Accepted 9/5/2020

Abstract:

This study aimed to identify the degree of practicing of school principals at Irbid Governorate for strategic leadership from the teachers' point of view, To achieve that purpose, a descriptive method was used, To collect data, a questionnaire on strategic leadership was developed, consisting of (23) items, The validity and reliability of the instruments have been verified through applying both instruments on a sample of (302) teachers chosen by using stratified random sample method.

The results of the study showed that the degree of practicing of school principals at Irbid Governorate for strategic leadership from teachers' point of view as a whole is a high, The results indicated that there were no statistically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) between the average responses of the estimates of the individuals of the study sample in the degree of practicing of school principals at Irbid Governorate for strategic leadership to variables of sex, and educational qualification, While the significant differences appeared according to years of experience variable for favor to the less than ten years. The study recommended that the principal provide a suitable environment for teachers to work efficiently and psychologically, and encourages them to exercise their leadership roles.

Keywords: The School Principal, Strategic Leadership, Teachers.

Jordan\ *

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ adnanbadri@yu.edu.jo **

Faculty of Business\ Yarmouk University\ Jordan\ Khasawneh_a@yu.edu.jo ***

درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية

ابتهاال بشير عبدالله الحوري*

أ.د. عدنان بدري الابراهيم**

أ.د. انيس صقر الخصاونة***

ملخص:

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم تطوير إستبانة عن القيادة الاستراتيجية مكونة من (23) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتطبيقها على عينة مكونة من (302) من المعلمين والمعلمات تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، في حين ظهرت الفروق على متغير سنوات الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وأوصت الدراسة أن يوفر مدير المدرسة الأجواء المناسبة للمعلمين للعمل بكفاءة وراحة نفسية، ويشجعهم على ممارسة أدوارهم القيادية.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، القيادة الاستراتيجية، المعلمين.

*الأردن/

**كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ adnanbadri@yu.edu.jo

***كلية الاعمال / جامعة اليرموك/ الأردن/ Khasawneh_a@yu.edu.jo

المقدمة:

تعد الإدارة شرياناً مهماً في المجتمعات المعاصرة، وركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية، يعتمد عليها في توطيد هذه النظم، وفي سيادة مناخات الأمن، والعطاء، وتزداد قوة الإدارة ومقدرتها على العطاء المبدع بقدر تبنيها لمفاهيم المساواة والاحترام، وتنظيم نشاطاتها في ظل تنامي المؤسسات وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات في البيئة الداخلية وتشابكها، وتأثرها بمؤثرات البيئة الخارجية، فإنها لا تنتظم إلا في ظل إدارة حكيمة تهدف إلى التأثير في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتحفيزها ودفعها لتحقيق الأهداف العامة المنشودة التي تتوقف على كفاءة الإدارة وفعاليتها ومدى مقدرتها على توجيه جهود المؤسسة.

وتتعدد النماذج القيادية داخل المؤسسات التعليمية، ومنها القيادة الاستراتيجية التي تقوم بأدوار متعددة من أهمها المقدرة على بلورة الرؤية والتصوير المستقبلي وتحريك الآخرين كالتأثير فيهم ودعمهم نحو إيجاد التغيير الإستراتيجي المطلوب في المدارس كمؤسسات تربية قادرة على احداث التغيير الجاد والمثمر، وهذه الأدوار تبرز نوعية القيادة المأمولة في قيادة التغيير، وتحدي الواقع برؤية جديدة واحداث التوازن بطرق ابداعية وفق منظومة متكاملة محافظة على قيمها ومبادئها (Cohen & Avrahami, 2006; Al Ajmi, 2014).

لذا فإن القيادة الإستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الإستراتيجية هي أحد المصادر الجوهرية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال مقدرتها على إحداث التغيير الإستراتيجي، الذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي وتحسين الاداء في ظل متطلبات العولمة، ومن الضروريات الأساسية في الإدارة المدرسية، ولها أهمية بالغة الأثر في تطوير التعلم والأداء في المدارس؛ إذ تواجه هذه المدارس تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر المتنوعة التي تفرض عليها تطوير المقدرات واحداث تغيير مستمر يواكب طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة وطبيعة البيئة التنافسية؛ وهذا يتطلب قيادة ذات رؤية إستراتيجية، ومقدرة على توظيف المعرفة لخدمة الأهداف التنظيمية، وتشجيع أداء المعلمين ودعمهم وتطوير مقدراتهم؛ بما يكفل تحقيق النمو المهني المستمر (Jad arab, 2012; Alsoud, 2013).

ويحدد فلاته (Fallatah, 2018) أهمية القيادة الاستراتيجية في بناء إستراتيجية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز القيادة الإستراتيجية الالتزام والمشاركة وتؤكد

النموذج الاخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، والالهام في بناء رؤية المؤسسة التربوية ورسالتها وإيجاد وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من اجل ضمان الانسان الاستراتيجي في المؤسسة التربوية، وزيادة راس المال البشري وترقيته داخل المؤسسة التربوية بطريقة اكثر إنصافاً ذلك إن القيادة الإستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الارجح أن تحدث فروفاً في ضمان النجاح المستقبلي المستمر .

وفي السياق ذاته يعرض الباحثون مجموعة من الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتي تمكن من الحصول عليها، وهي: دراسة الزهراني (Al-Zahrani,2018) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية في جامعة أم القرى، وتحديد درجة توافر مقدرات التعلم التنظيمي في الجامعة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتمت الاستعانة بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عدد أفرادها (384) فرداً، وأظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية تُمارس بدرجة عالية، والبُعد التحويلي للقيادة الإستراتيجية الأكثر تأثيراً، وأن مقدرات التعلم التنظيمي متوفرة بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة موجبة (طردية)، وتأثيراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير مقدرات التعلم التنظيمي.

وأجرت فلاته (Fallatah,2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهن (73) وكيلة، وأسفرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسات قائدات مؤسسات رياض الأطفال للقيادة الاستراتيجية مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بن متوسطات استجابات أفراد الدراسة في مجالي تطوير رأس المال البشري والتأكيد على الممارسات الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح القائدات التي يحملن درجة البكالوريوس.

وهدف دراسة أيدين وغوكلو وبيسابيا (Aydin, Guclu, & Pisapia,2015) الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي ومخرجاته، وسلوك القيادة الإستراتيجية لمديري المدارس بمدينة أسطنبول التركية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (606) معلماً من معلمي (40) مدرسة ابتدائية حكومية، وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية مرتفعة

بين أبعاد التعلم التنظيمي ومخرجاته، وسلوك القيادة الإستراتيجية، كما أبرزت النتائج كذلك مواظبة مديري المدارس الابتدائية على استخدام السلوك الأخلاقي.

وأجرى دييونمي (Deeboonmeev,2014) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإستراتيجية ومستوى فاعلية المدرسة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت عينة الدراسة عشوائية قوامها (217) من القيادات الإدارية في إحدى عشرة من المدارس التايلندية، وصممت استبانة خصيصاً لهذا الغرض، وأظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ للقيادة الإستراتيجية، وأن هناك علاقة بين القيادة الإستراتيجية وفاعلية المدارس التايلندية.

وهدف دراسة قاسم (Kasim,2010) الكشف عن ما إذا كانت هناك علاقة بين قضايا الخصائص النوعية للقيادة الإستراتيجية والقيادة التحويلية بين القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الماليزية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (135) قائلاً من القادة الأكاديميين، وأظهرت النتائج أن خصائص القيادة الإستراتيجية المختارة بالدراسة يمكن أن تساعد الجامعة على العمل في البيئات غير المستقرة، كما أنها تساعد على التعلم وبناء الموارد الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.

تبين أن هناك عدد من الدراسات التي تناولت القيادة الإستراتيجية ومتغيراً آخر مثل دراسة الزهراني (Al-Zahrani,2018)، ودراسة أيدين وغوكلو وبباسبيا (Aydin, Guclu, & Pisapia, 2015)، ودراسة دييونمي (Deeboonmeev,2014)، ودراسة قاسم (Kasim,2010)، بينما تناولت دراسة فلاته (Fallatah, 2018) القيادة الإستراتيجية بمفردها، واختلفت الدراسة الحالية في منهجها مع الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، في حين تتشابه مع دراسة فلاته (Fallatah,2018)، التي استخدمت المنهج الوصفي، كما أنها تتشابه في استخدامها للاستبانة إلا أنها تختلف في مجالاتها وفقراتها. وما يميزها أنها تناولت ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية في محافظة إربد بالأردن، ولعلها - حسب علم الباحثين - من الدراسات القليلة في موضوعها على مستوى الأردن، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، ومناقشة النتائج.

مشكلة الدراسة

تعد الإدارة المدرسية الناجحة الأساس في العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، والإدارة الاستراتيجية الواعية تهدف إلى

تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء المدرسي، وذلك عن طريق توعية العاملين في المدرسة وتبصيرهم بمسئولياتهم وتوجيههم التربوي السليم (Atwi,2012). ونظراً للأهمية البالغة لتحسين العملية التعليمية في المدارس الثانوية الحكومية والارتقاء بها فقد وجب تسليط الضوء على كيفية تعامل مديري المدارس داخل مؤسساتهم التعليمية من أجل العمل على تطويرها، والتي تعتمد بشكل اساسي على المعلمين فهم العنصر الأول في تقدمها، إلا أن الباحثين لاحظوا من خلال عملهم في مدارس محافظة اربد أن كثيراً من مديري المدارس ما زال يفتقر إلى رؤية استراتيجية، وإن هذا الموضوع لم ينل حظاً وافراً من البحث والدراسة محلياً، الأمر الذي حدا بالباحثين على جعله محوراً لدراساتهم الحالية علماً تكون بمثابة نقطة الانطلاق إلى عديد من الدراسات المستقبلية التي تتناول دور القيادة الاستراتيجية في تحسين اداء المعلمين نحو الافضل. وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية وذلك من خلال الإجابة الاسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلميه؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلميه، كذلك الكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها القيادة الاستراتيجية كونها أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصاً في المدارس والتي يمكن أن تساعد من الناحية العملية في الميدان الإداري وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن بتطوير البرامج التدريبية لمديري المدارس، ووضع بعض التوصيات التي يمكن أن تحسن ممارسة السلوك القيادي الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في المدرسة، كما يتوقع ان تثير الدراسة اهتمام الباحثين لطرق الموضوع من جوانب اخرى

مهمة وإمكانية تطبيقها على دراسات مشابهة على عينات أخرى.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تستخدم الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات كالآتي:

القيادة الاستراتيجية: " هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المؤسسة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المؤسسة في الصدارة " (Yunus,2012,21). وتعرف **إجرائياً** بأنها: القيادة التي يمارسها مديرو المدارس في المدارس الثانوية، والتي تتميز بالمقدرة على استشراف المستقبل برؤية أكثر شمولية ووضوحاً، وابداعاً في تجسيدها، واستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل مدارسهم، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس نتيجة استجابات أفراد العينة من المعلمين عن فقرات أداة الدراسة الخاصة بقياس درجة ممارستهم للقيادة الاستراتيجية على الأداة المستخدمة والمحددة بالمجالات الآتية (لتحويلي، البنائي التطويري، الأخلاقي).

مدير المدرسة: هو الشخص المعين رسمياً في المدرسة ليكون المسؤول الأول عن إدارة المدرسة والمشرف على جميع مسؤولياتها وشؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، والقُدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على القيادة الاستراتيجية.
- **الحدود الزمنية والمكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2020/2019 على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت على معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة اربد.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد والتابعة إلى مديرية التربية والتعليم للواء قصبة اربد وعددهم (1854) معلماً ومعلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020/2019.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مكونة من (315) معلماً ومعلمة، من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، وبما نسبته (17%) من حجم مجتمع الدراسة، وزعت عليهم أداة الدراسة، وبعد جمع الاستبانات بلغ عدد المسترجع منها (306) استبانات، تم استبعاد (4) منها بسبب عدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها، وبالتالي بلغت العينة النهائية للدراسة (302) معلماً ومعلمة. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكور	143	47.4%	302
	إناث	159	52.6%	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	182	60.3%	302
	دراسات عليا	120	39.7%	
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	179	59.3%	302
	10 سنوات فأكثر	123	41.7%	
				302
المجموع				

أداة الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة طور الباحثون أداة الدراسة بصورتها الأولية اعتماداً على بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2018)، ودراسة فلاته (Fallatah, 2018)، إذ تم وضع قائمة بالفقرات المرتبطة بقياس وجهات نظر المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية التي اشتملت على (24) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (التحويلي، البنائي التطويري، الأخلاقي). وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من الأساتذة في الجامعات الأردنية من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن سلامة فقراتها ومجالاتها من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية ومعانيها ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، وبعد أن أبدى المحكمون آراءهم تم تفرغ جميع الملحوظات الواردة منهم، وقد اعتمدت الفقرة التي حصلت على اتفاق ما نسبته (75%) من

المحكمين فأعلى، وبعد الأخذ بأراء المحكمين تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (23) فقرة. كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام نوعين من الثبات، هما: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) إذ تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (27) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة مرتين، بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخرج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين استجاباتهم في المرتين، إذ تراوح معامل ثبات مجالات الاستبانة بين (0.87 – 0.90) وهي معاملات مرتفعة، كما أستخدمت طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على الأبعاد جميعها والأداة ككل؛ وتراوحت بين (0.92-0.94)، وهذه القيم مقبولة، والجدول (2) يبين كذلك.

الجدول (2) معامل ثبات استبانة القيادة الاستراتيجية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

المجال	معامل الثبات (الاختبار وإعادة الاختبار)	معامل الثبات (الاتساق الداخلي)
التحويلي	0.89	0.92
البنائي التطويري	0.90	0.94
الأخلاقي	0.87	0.93

تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعطي (الإجابة مرتفعة جداً خمس درجات، والإجابة مرتفعة أربع درجات، والإجابة متوسطة ثلاث درجات، والإجابة منخفضة درجتان، والإجابة منخفضة جداً درجة واحدة)، وقد تم تصنيفها إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج، كالاتي: (3.68-5.00) درجة مرتفعة، و(2.34-3.67) درجة متوسطة، و(1.00-2.33) درجة منخفضة.

إجراءات الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على أدوات الدراسات السابقة، والتحقق من صدقها وثباتها، ثم أخذ الموافقة على تطبيق الدراسة بالتنسيق مع الجهات المعنية، وبعد ذلك توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، ثم متابعة الاستبانات واسترجاعها، وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجتها إحصائياً ثم استخراج النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج

الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي: للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى الفقرة والمجال، للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس محافظة أربد للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل مجال من مجالات الأداة على حده مرتبة تنازلياً والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة أربد للقيادة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التحويلي	3.76	0.73	1	مرتفعة
3	الأخلاقي	3.71	0.75	2	مرتفعة
2	البنائي التطويري	3.63	0.76	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.70	0.69		مرتفعة

يبين الجدول (3) أن درجة تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة أربد للقيادة الاستراتيجية جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.69)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.63-3.76)، وأن المجال التحويلي جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.73)، وبدرجة مرتفعة، وجاء المجال الأخلاقي في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء المجال البنائي التطويري في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى تصور أفراد عينة الدراسة عن إدراك مديري المدارس لفاعلية القيادة الاستراتيجية في تطوير المدرسة والعمل الإداري، والوقوف على المشكلات حال وقوعها والعمل على حلها بالتعاون مع الهيئة التعليمية في المدرسة، زيادة المتغيرات المحيطة ببيئة المدارس منح المديرين خبرة أعمق في مواجهة التطورات والمتغيرات مما أفرز مقدرة على التخطيط الاستراتيجي وإنشاء الرؤى المشتركة وقيادة التغيير نحو الأفضل في إطار منظومة قيمية أخلاقية. وبينت نتائج هذا السؤال أن المجال التحويلي أكثر ممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى أن المناخ الإيجابي والمشاركة

الفاعلة داخل المدارس، والرغبة والإرادة القوية في مواكبة عصر التحول والتطور بهدف تحقيق مزيد من التقدم. وفيما يتعلق بحلول المجال البنائي التطويري في الرتبة الاخيرة، وبدرجة متوسطة، يعزى إلى أن بعض الإدارات المدرسية مازالت تفتقر إلى رؤية غير واضحة للنهوض بالمدرسة، وتجذير مبادئ الديمقراطية، وتركز على السلطة، وتنفرد من عمليات التفويض الإداري، على الرغم من أن نظام المؤسسات التربوية في الأردن يتضمن بنوداً تنص على تفويض بعض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية الاستراتيجية إلا أن ما يسود هذه المدارس على أرض الواقع لا يدل على أن هناك اعترافاً بهذا التفويض، مما يدل على أن بعض مديري المدارس لا يقفون بمقدرات المعلم على المشاركة في اتخاذ القرارات إذ يعدوهم قليلي الخبرة في المجال الإداري، فضلاً عن تقرد إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من: الزهراني (Al-Zahrani, 2018)، وفلاته (Fallatah, 2018)، وديبونمي (Deeboonmeev, 2014)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة. وللتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمهم، ضمن كل مجال من مجالات الأداة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الأداة على حده، فكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: التحويلي: للإجابة عن فقرات المجال التحويلي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات

المجال التحويلي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يشجع المدير على تنفيذ مبادرات ريادة ضمن العمل.	3.92	0.91	1	مرتفعة
4	يناقش المدير مع المعلمين القضايا الاستراتيجية المؤثرة في سير عمل المدرسة.	3.84	0.94	2	مرتفعة
7	يعزز المدير التزام المعلمين بالأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	3.81	0.92	3	مرتفعة
3	يعمل المدير على نشر روح الإبداع بين المعلمين في بيئة عمل محفزة.	3.76	0.97	4	مرتفعة
1	يعمل المدير مع المعلمين على صياغة رؤية مشتركة.	3.74	0.94	5	مرتفعة
8	يسهم المدير في طرح أفكار جديدة لحل المشكلات التعليمية.	3.68	0.95	6	مرتفعة
5	يشجع المدير المعلمين على المبادرة وتقديم أفكار خلاقة.	3.67	0.95	7	متوسطة
6	يشجع المدير المعلمين على ممارسة أدوار قيادية.	3.66	1.01	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.76	0.73		مرتفعة

يبين الجدول (4) أن درجة الممارسة الكلية للمجال التحويلي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66 - 3.92)، وجاءت الفقرة (2) والتي تنص على " يشجع المدير على تنفيذ مبادرات ريادية ضمن العمل " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى توجهات وزارة التربية والتعليم وسعيها الدؤوب إلى تطوير منظومة التعليم والتي تركز على اقتصاد المعرفة، وبالتالي فإن مدير المدرسة مطالب بإعطاء الفرصة للمعلم لتقديم مشاريع ريادية، فضلاً عن العملية القيادية في طبيعتها عملية اجتماعية إنسانية لها مفاهيمها الخاصة، تهدف إلى التأثير والتغيير، وترنو إلى التجديد والإبداع. في حين جاءت الفقرة (6) التي تنص على " يشجع المدير المعلمين على ممارسة أدوار قيادية " بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى قلة الوعي لدى مديري المدارس وضعف الروح الديمقراطية السائدة داخل المدرسة واستخدامه لأساليب قيادية بعيدة عن الديمقراطية، مما لا تسمح للمعلمين بالمشاركة وإحداث التغييرات المناسبة كما ينبغي على المستوى الأفضل والتي تظهر أدوار المعلم القيادية، هذا بالإضافة لضعف احترام مديري المدارس لشخصية المعلم وذاته وكفاءته.

المجال الثاني: البنائي التطويري: للإجابة عن فقرات المجال البنائي التطويري تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال البنائي التطويري مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	يبني المدير ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة.	3.72	0.93	1	مرتفعة
13	يسهم المدير في رفع مستويات ومقرات الأداء الفردي والمؤسسي.	3.68	0.91	2	مرتفعة
9	يرسم المدير الخطط الإستراتيجية للعمل بما يتلاءم مع الحاجات المستقبلية.	3.66	0.93	3	متوسطة
12	يركز المدير على التقييم الفعال والمستمر لأداء المعلمين.	3.64	0.96	4	متوسطة
16	يوفر المدير الموارد والتجهيزات اللازمة لتطوير أداء المهمات داخل المدرسة.	3.64	1.02	4	متوسطة
14	يطور المدير آليات التنسيق الفعال والمرن بين المعلمين.	3.60	0.91	6	متوسطة
15	يوفر المدير فرص التدريب والتنمية المهنية للمعلمين.	3.57	1.01	7	متوسطة
11	يطور المدير خططاً بديلة للحالات الطارئة.	3.54	1.00	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.63	0.76		متوسطة

يبين الجدول (5) أن درجة الممارسة الكلية للمجال البنائي التطويري جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54-3.92)، وجاءت الفقرة (10) والتي تنص على " يبني المدير ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن بيئة التطوير والبناء تستلزم ثقافة تنظيمية قائمة على وحدة الفهم المشترك في المعارف والقيم والمبادئ والاتجاهات والمعتقدات والتي بدورها تؤسس لتفاعل ايجابي بين جميع مكونات العمل المدرسي، والحرص والاهتمام الذي ينتشر في المدارس في موضوع تجسيد ثقافة تنظيمية متطورة وفاعلة، والانسجام بين المدير والمعلمين لتحقيق بيئة متكاملة ومنسجمة وذات توجهات مشتركة. في حين جاءت الفقرة (11) التي تنص على " يطور المدير خطأً بديلة للحالات الطارئة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى الاعتماد على وضع الخطة الإستراتيجية وبنائها وعدم الحرص على وضع خطط بديلة، ورتابة العمل الإداري يجعل المدير لا يهتم بالخطط البديلة، كما أن المعالجات الطارئة تنصب بدرجة كبيرة على معالجة القضايا الطارئة منفردة وبشكل آني.

المجال الثالث: الأخلاقي: للإجابة عن فقرات المجال الأخلاقي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأخلاقي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يحترم المدير خصوصية المعلمين.	3.78	0.94	1	مرتفعة
20	ينمي المدير الدافعية الذاتية لدى المعلمين لإنجاز المهمات الموكولة إليهم.	3.77	0.86	1	مرتفعة
21	يعزز المدير الثقة والقيم النبيلة بين المعلمين.	3.73	0.93	3	مرتفعة
23	يتعامل المدير بصدق مع المعلمين.	3.71	0.90	4	مرتفعة
17	يتحمل المدير مسؤولية قراراته.	3.70	0.94	5	مرتفعة
18	يمثل المدير قدوة للمعلمين.	3.69	1.01	6	مرتفعة
22	يتقبل المدير آراء كافة المعلمين ويقدرها.	3.62	1.00	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.71	0.75		مرتفعة

يبين الجدول (6) أن درجة الممارسة الكلية للمجال الأخلاقي جاءت متوسطة بمتوسط

حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة باستثناء فقرة واحدة كانت بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62-3.78)، وجاءت الفقرة (19) والتي تنص على " يحترم المدير خصوصية المعلمين " بالترتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن القيادة الإدارية عملية إنسانية بمعنى أن العمل الإنساني هو مصدر جميع القيم، فالقيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للريبات والحاجات الإنسانية وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان، وتعمل من خلال السلوك الإنساني، لذا ينعكس ذلك على دور مدير المدرسة الانساني الذي يهتم بمشاعر المعلمين وخصوصيتهم. في حين جاءت الفقرة (22) التي تنص على " يتقبل المدير آراء كافة المعلمين ويقدرها " بالترتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة. ويعزى ذلك إلى شعور المعلمين بأن مدير المدرسة يحترم مقدراتهم المهنية مما يكون له الأثر الكبير في فاعلية المعلمين داخل المدرسة، وسعيهم إلى زيادة كفاءتهم المهنية من خلال الاطلاع على ما هو جديد في مجالاتهم المهنية.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجدول زوات الأرقام (7، 8) توضح ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التحويل	البنائي التطويري	الأخلاقي	الكلية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.84	3.69	3.76
		الانحراف المعياري	0.76	0.82	0.74
	أنثي	المتوسط الحسابي	3.69	3.58	3.65
		الانحراف المعياري	0.68	0.68	0.63
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.76	3.62	3.70
		الانحراف المعياري	0.77	0.81	0.75
	10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.75	3.66	3.71
		الانحراف المعياري	0.63	0.67	0.59

الكلية	الأخلاقي	البنائي التطويري	التحويلي	المتغير	الفئات
3.81	3.83	3.74	3.86	المتوسط الحسابي	بكالوريوس فأقل
0.63	0.68	0.73	0.62	الانحراف المعياري	
3.54	3.55	3.47	3.61	المتوسط الحسابي	دراسات عليا
0.73	0.79	0.76	0.83	الانحراف المعياري	

تشير نتائج الجدول (7) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية تبعاً للجنس إذ حصل الذكور على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.76) من الإناث بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، ومتغير سنوات الخبرة إذ حصل أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.71) من أصحاب الخبرة (أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، ومتغير المؤهل العلمي إذ حصل أصحاب مؤهل بكالوريوس فأقل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.81) من مؤهل دراسات عليا بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، ولتحديد فيما كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ؛ تم تطبيق تحليل التباين المتعدد، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (8).

الجدول (8) تحليل التباين المتعدد لأثر النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على مجالات درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.037	4.381	2.220	1	2.220	التحويلي	الجنس هوتلنج=0.224 ح=0.015
0.105	2.649	1.459	1	1.459	البنائي التطويري	
0.142	2.165	1.161	1	1.161	الأخلاقي	
0.064	3.459	1.584	1	1.584	الدرجة الكلية	سنوات الخبرة هوتلنج =0.002 ح=0.050
*0.001	11.195	5.673	1	5.673	التحويلي	
*0.000	13.014	7.169	1	7.169	البنائي التطويري	
*0.000	13.629	7.310	1	7.310	الأخلاقي	
*0.000	14.624	6.696	1	6.696	الدرجة الكلية	المؤهل العلمي هوتلنج =0.278 ح=0.013
0.163	1.953	0.990	1	0.990	التحويلي	
0.053	3.765	2.074	1	2.074	البنائي التطويري	
0.121	2.412	1.294	1	1.294	الأخلاقي	
0.079	3.097	1.418	1	1.418	الدرجة الكلية	الخطأ
		0.507	298	151.006	التحويلي	
		0.551	298	164.167	البنائي التطويري	
		0.536	298	159.840	الأخلاقي	
		0.458	298	136.455	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية
			301	4427.656	التحويلي	
			301	4157.125	البنائي التطويري	

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	الأخلاقي	4334.163	301			
	الدرجة الكلية	4283.504	301			

* ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

يبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (3.459) وبمستوى دلالة (0.064). وقد يعود ذلك إلى إدراك كلا الجنسين من المعلمين إلى أهمية ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية، وإلى تلقيهم دورات تدريبية بالقيادة التعليمية بظروف متشابهة، فضلاً عن كلا الجنسين يقومان بالأدوار ذاتها وفق وحدة مرجعية واحدة يتلقون منها التعليمات والقرارات واللوائح، وهي وزارة التربية والتعليم والتي تكون تعليماتها موحدة لجميع المديرين بغض النظر عن نوعهم. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فلاته (Fallatah, 2018) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح القائدات التي يحملن درجة البكالوريوس. كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) ($0.05 \geq$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (14.624) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية ولجميع المجالات، ولصالح أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وقد يعود ذلك إلى نضج المعلمين القدامى فكرياً، ووعيهم بمسؤولية مدير المدرسة في الإشراف وتطبيق الأنظمة وقيادة العاملين في المدرسة، وسعيهم إلى تطوير أنفسهم في الإدارة المدرسية من خلال مواكبة التقدم والتطوير بأنماط الإدارة المدرسية، وقربهم من مدير المدرسة حتى يستفيدوا منه في تطبيق مثل هذا النمط من القيادة عند الانتقال إلى وظيفة مدير مدرسة مستقبلاً كونهم يحققون شرط الخدمة. في حين يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (3.097) وبمستوى دلالة (0.079). وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يتعاملون مع مديري المدارس في

ظروف متشابهة يقومون بمهام وواجبات معدة مسبقاً من قبل وزارة التربية والتعليم ويحتكمون للائحة تنظيمية واحدة، وبالآتي يتم توزيع المهام على المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي، لذا نجد أن تقييمهم يكون متقارباً.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فإنها توصي بالآتي:

1. أن تعزز وزارة التربية والتعليم ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات التدريبية وخاصة في المجال البنائي التطويري.
2. أن يوفر مدير المدرسة الأجواء المناسبة للمعلمين للعمل بكفاءة وراحة نفسية، ويشجعهم على ممارسة أدوارهم القيادية.
3. أن يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين كافة ويقدرها ويشركهم في وضع الخطط البديلة للحالات الطارئة.
4. إجراء دراسة عن القيادة الاستراتيجية وارتباطها بتحقيق بعض المتغيرات التي لم تتناولها الدراسة الحالية.

References:

- Al Ajmi, M. (2014). **Educational Administration and Planning: Theory and Practice**, Amman: Dar Al Massira for Publishing & Distribution.
- Alsoud, R. (2013). **Educational Leadership (Concepts and Horizons)**, Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution.
- Al-Zahrani, I. (2018). Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities"Study practice in the Umm Al Qura University, **International Journal for Research in Education**, 42(2), 188-238.
- Atwi, J. (2012). **Modern School Management - Theoretical Concepts and Practical Applications**, Amman: Dar Althaqafat for Publishing and Distribution..
- Aydin, M., Guclu, N., & Pisapia, J. (2015). The Relationship between School Principals' Strategic Leadership Actions and Organizational Learning, **American Journal of Educational Studies**, 7 (1), 5-25.
- Cohen, A. & Avrahami, A. (2006). The Relationship between Individualism, Collectivism, The perception of justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior, **The Service Industries Journal**, 26 (8), 889-901.

- Deeboomme, Z (2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 112(1), 982 – 985.
- Fallatah, A. (2018). The Degree of Practicing Strategic Leadership among The Leaders of Kindergartens Institutions in The City of Makkah Al Mukarramah from the Point of View of the Deputy Directors of the Governmental Kindergartens, **UQU Journal of Educational and Psychological Sciences**, 10(1), 403-445..
- Jad alrab, S. (2012). **Strategic Leadership**, Cairo: Dar Althaqafat for Publishing and Distribution.
- Kasim, R (2010). **The Relationship of Strategic Leadership Characteristics Gender Issues and the Transformational Leadership among Institutions of Higher Learning in Malaysia**, Phd, University of Technology Mara, Malaysia.
- Yunus, T. (2012). **Leaders' Strategic Thinking, Lessons from International and Arab experiences**, Cairo: Arab Organization for Administrative Development.