Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) • Vol 9, Issue 12 (2025) • P: 130 - 106
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps
ISSN: 2522-3399 (Online) • ISSN: 2522-3399 (Print)

Strategic Leadership as a Contemporary Trend in Educational Institutions: An Analytical Study of the Concept, Dimensions, and Challenges in the Kingdom of Saudi Arabia

Ms. Sarah Ajlan Al-Shahri
College of Education | King Abdulaziz University | KSA

Received: 22/04/2025
Revised: 03/05/2025
Accepted: 14/07/2025
Published: 30/11/2025

* Corresponding author: salshehri0697@stu.kau.edu.sa

Citation: Al-Shahri, S. A. (2025). Strategic Leadership as a Contemporary Trend in Educational Institutions: An Analytical Study of the Concept, Dimensions, and Challenges in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 9*(12), 106 – 130. https://doi.org/10.26389/AJSRP.L240425

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to clarify the concept, dimensions, and challenges of Strategic Leadership (SL) as a modern trend in educational institutions within the Kingdom of Saudi Arabia (KSA), and to identify its strengths and areas needing improvement. The study employed the descriptive-analytical approach through a systematic review of specialized literature related to educational management and leadership, utilizing content analysis as the primary research tool. Findings indicated that SL is based on core dimensions, including clarity of strategic vision and mission, building and developing human capital, cultivating a supportive organizational culture, effective use of data in decision-making, and commitment to ethical practices and good governance. The study also revealed several key challenges hindering its field application, most notably: the persistence of a traditional administrative style, weak empowerment of educational leaders, a deficit in leader preparation programs focusing on strategic competencies, limited resources, and the clear absence of metrics for evaluating strategic leadership performance. Based on these findings, the study presented a proposed conceptual framework for activating this leadership style in light of accelerating environmental shifts. It recommended redesigning educational leader preparation programs to include SL components, such as future thinking and change management, empowering field leadership by enhancing their administrative and organizational authorities, and suggesting the design of localized SL models that consider the realistic challenges and opportunities within KSA's educational institutions.

Keywords: Strategic Leadership, Dimensions of Strategic Leadership, Strategic Leadership in Educational Institutions, Challenges of Strategic Leadership.

القيادة الاستراتيجية كاتجاه حديث في المؤسسات التعليمية: قراءة تحليلية في المفهوم والأبعاد والتحديات في المملكة العربية السعودية

أ. ساره بنت عجلان الشهري
كلية التربية | جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم وأبعاد وتحديات القيادة الاستراتيجية كاتجاه حديث في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن نقاط القوة والجوانب التي تتطلب التحسين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات المتخصصة في الإدارة والقيادة التربوية، والاستعانة بتحليل المحتوى كأداة للدراسة. توصلت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية ترتكز على أبعاد رئيسة تشمل وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية، بناء وتطوير رأس المال البشري، تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة، والاستخدام الفعال للبيانات في صنع القرار. وكشفت الدراسة عن تحديات تحول دون تطبيقها في الميدان، أبرزها: استمرار النمط الإداري التقليدي، ضعف الصلاحيات الممنوحة للقادة التربويين، نقص برامج إعداد القياديين التي تركز على الكفايات الاستراتيجية، ومحدودية الموارد وغياب مؤشرات واضحة لتقويم الأداء القيادي. وبناءً على ذلك، قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتفعيل هذا النمط القيادي في ظل التحولات المتسارعة، وأوصت بإعادة تصميم برامج إعداد القادة لتتضمن مكونات القيادة الاستراتيجية والتركيز على مهارات التفكير المستقبلي، وتمكين القيادات التربوية ميدانياً عبر تعزيز صلاحياتهم الإدارية والتنظيمية، مع اقتراح تصميم نماذج محلية تراعي التحديات والفرص الواقعية في المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، أبعاد القيادة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، تحديات القيادة الاستراتيجية.

1- مقدمة.

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور لبيئة العمل وتحولها من بيئة عمل مستقرة إلى بيئة عمل سريعة التغير، وبسبب متغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، ينصح بإتباع القيادة الاستراتيجية نظرًا لشموليتها وقدرتها على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بشكل متوازن وكفء وفعال، كما أن لها دور كبير في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام.

وهي قادرة على خلق معنى وهدف للمنظمة من خلال الرسالة والرؤية التي تنسجم مع الاستراتيجيات والأهداف المرجوة، وكذلك صنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير الهياكل التنظيمية.

تعد القيادة الإدارية المحرك الرئيسي التي ترتكز عليها مختلف المؤسسات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، فهي تعتبر متغير أساسي في دفع المؤسسة أو المنظمة إلى الأمام، وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع، وإذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة المدربة الواعية والناجحة غاب الأداء الجيد، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها. (العرفاوي، 2020)

يعتبر مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم التي ازداد الاهتمام بها مؤخرًا، نظرًا لما يدعمه هذا المفهوم من التنفيذ الفعال لاستراتيجية الأعمال في المؤسسات، ولما تواجهه هذه المؤسسات من تغيرات سريعة في بيئة العمل، وكذلك التعقيد والمنافسة الشديدة. (السنهوتي، 2022)

وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرًا على ورق، كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة، وأحيانًا يحتاج إلى استثمار متواصل. (السنهوتي، 2022)

كما تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها تساهم في بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، بالإضافة إلى الفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية من أجل اتخاذ قرارات رشيدة وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص البيئة، كما تساهم في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة. (موفق، 2013)

ونظرًا لأهمية هذا الموضوع في الواقع الحالي للمؤسسات التعليمية وما تواجهه من تحديات تؤثر على أدائها وفاعليتها، فإن ممارسة القيادة الاستراتيجية قد يسهم في تحسين أدائها ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها وصولًا إلى التميز في الأداء، كما تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

1-2-مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات التعليمية تحديات في ظل العصر الحالي الذي نعيشه والتغيرات السريعة التي نواجها وتعدد الاتجاهات القيادية المعاصرة فأصبحت القيادات في المؤسسات التعليمية حريصة على أن تقود المؤسسة وموظفيها بأفضل طريقة من خلال الاستعانة باتجاهات القيادة الحديثة المناسبة لها، كما يشهد قطاع التعليم تنافسًا قوي في شتى المجالات ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات التعليمية بحاجة دائمة ومستمرة في البحث عن العوامل والجوانب التي من شأنها أن تحقق التميز في الأداء المؤسسي الذي يعد من مقومات استمرار ونجاح المؤسسات لا سيما التعليمية منها، وأن ممارسة القيادة الاستراتيجية تعتبر مؤشرًا هامًا وضروريًا لضمان ونجاح تلك المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك يذكر المحمادي (2020) بأن نجاح المؤسسات التربوية يتوقف في أداء مهماتها على قيادتها التي تعد المسؤولة عن سير العملية التربوية وتنظيمها وتوجيهها بما يحقق الأهداف المرجوة، وفرضت التحديات المستجدة على المنظومة التعليمية أنماط ومداخل واتجاهات قيادية حديثة؛ كالقيادة الاستراتيجية والقيادة التشاركية والقيادة التحويلية.

وتعد المؤسسات التعليمية من أهم مؤسسات المجتمع باعتبارها المصدر الرئيسي الذي يمده باحتياجاته من الكوادر الوطنية المؤهلة تأهيلًا عاليًا، ولكي تستطيع تحقيق هذا الهدف لابد لها من تحقيق الميزة التنافسية ليس فقط على المستوى المحلي، بل على المستوى العالمي أيضًا ولن يتسنى لها ذلك ما لم توظف القيادة الاستراتيجية الفاعلة التي تستطيع قيادة التغيير وضمان جودة المخرجات بالصورة المحققة لأهداف المجتمع. (فلاته، 2018)

ونظرًا للاهتمام المتزايد للاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، اتجهت العديد من الجهات الأكاديمية والتنظيمية إلى تسليط الضوء على القيادة الاستراتيجية من خلال المؤتمرات واللقاءات العلمية، ومن أبرزها مؤتمر الإدارة والقيادة الذي عُقد في مدينة الرياض، والذي ركز على التوجهات الحديثة في القيادة والإدارة التربوية في ضوء التحولات الوطنية ومتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مختلف المراحل الدراسية والتعليمية، وذلك لدراسة واقع العمل القيادي والإداري والتنظيمي والطرق الإجرائية لتطويرها. (EMCONF, 2025)

ففي دراسة درويش (2024) حول واقع القيادة الاستراتيجية في مدارس مدينة القدس، تبين أن مستوى التطبيق كان كبيرًا، مع غياب دلالات إحصائية للفروق بحسب متغيرات النوع والخبرة، مما يعكس إدراكًا نسبيًا لمضامين القيادة الاستراتيجية، لكنه لا يوضح عمق الممارسة

أو فاعليتها ضمن سياقات التحديات التعليمية المعاصرة، وفي السياق ذاته، توصلت دراسة القادري والعفيري (2023) في اليمن إلى أن خصائص القيادة الاستراتيجية لا تزال بحاجة إلى تعزيز ممنهج، خصوصًا من حيث بناء القدرات القيادية والتنظيمية، كما بيّنت دراسة العريفان (2019) أن هناك تمثلًا إيجابيًا لممارسات القيادة الاستراتيجية في التعليم العام الكويتي، لكنها أوصت بضرورة توسيع نطاق التدريب ونشر الثقافة القيادية، أما في السياق الفلسطيني فقد كشفت دراسة أحمد وخوجلي (2021) عن أثر إيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي، مما يعزز أهمية تكامل القيادة مع متطلبات الإبداع والاستباقية، كما أظهرت نتائج جالودي والشرمان (2021) أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية جاء متوسطًا، و أن العلاقة بينها وبين التميز التنظيمي كانت إيجابية، مما يشير إلى حاجة الجامعات إلى رفع مستوى الوعي القيادي وربطه ببرامج التحسين المؤسسي.

وبالرغم من تزايد الاهتمام بالاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية خصوصًا القيادة الاستراتيجية، إلا أن تطبيقها في المؤسسات التعليمية لا يزال محدودًا، إذ تظهر الممارسات الإدارية فجوة واضحة بين الأدبيات النظرية والتطبيق العملي، ويعكس ذلك حاجة ماسة إلى تفعيل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وفق منهجية واضحة، ومتكاملة.

كما تشير الدراسات الحديثة (مثل: القحطاني، 2023؛ الجعيد، 2024) إلى أن العديد من القادة التربويين يفتقرون إلى التأهيل الاستراتيجي الكافي، ويواجهون قيودًا بيروقراطية ونقصًا في الصلاحيات والموارد، مما يعوق تطبيق النموذج القيادي الاستراتيجي بصورة فعالة، من هنا تبرز الحاجة إلى تحليل أعمق لمفهوم القيادة الاستراتيجية، وتحديد أبعادها الجوهرية، واستكشاف التحديات التي تواجه عند ممارستها، للخروج بتصور تطبيقي يُسهم في تفعيل هذا الاتجاه القيادي في المؤسسات التعليمية.

1-3-أسئلة الدراسة:

1- ما مفهوم القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية؟
2- ما أبرز أبعاد القيادة الاستراتيجية في السياق التعليمي؟
3- ما تحديات تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية؟

1-4-أهداف الدراسة:

1. توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها في العمل التربوي.
2. تحديد الأبعاد الجوهرية للقيادة الاستراتيجية.
3. الكشف عن التحديات التي تواجهه المؤسسات التعليمية عند تطبيق القيادة الاستراتيجية.

1-5-أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:**

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية حول القيادة الاستراتيجية في السياق التعليمي العربي، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية من منظور شامل يجمع بين المفهوم، والأبعاد، والنماذج، والتحديات.
- تقدم إطارًا تحليليًا مبنيًا على مراجعة منهجية علمية للدراسات السابقة، مما يعزز الفهم النظري والتكامل المعرفي لمجال القيادة الاستراتيجية التربوية.
- تفتح آفاقًا بحثية جديدة من خلال تسليط الضوء على الفجوة بين النظرية والتطبيق، وتحديد الفجوات التي يمكن معالجتها في دراسات ميدانية لاحقة.

- **الأهمية التطبيقية:**

- توفر الدراسة مرجعية لصناع القرار التربوي في وزارة التعليم السعودية، تدعم تبني سياسات قيادية استراتيجية قائمة على الأدلة.
- تساعد القيادات التعليمية على تشخيص واقع الممارسات القيادية الحالية وتحديد مجالات التحسين.
- تقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.
- تُمكّن المؤسسات التعليمية من بناء قدرات قيادية مستجيبة للتحولات الوطنية، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 في تطوير التعليم وتحقيق التميز المؤسسي.
- تدعم برامج إعداد القادة التربويين من خلال تقديم تصور مقترح قابل للترجمة إلى خطط تنفيذية تدريبية وتنظيمية.

1-6-حدود الدراسة:

تقتصر نتائج هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.
- **الحدود المكانية:** تركز الدراسة على واقع القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية داخل المملكة العربية السعودية، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة شملت سياقات دولية وإقليمية متعددة.
- **الحدود الزمانية:** تُجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي (2024/2025).
- **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم وتطوير التصور المقترح.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1-الإطار النظري

2-1-1-مفهوم القيادة الاستراتيجية:

عُرفت القيادة الاستراتيجية بأنها "سلسة من العمليات التي تحدد درجة فعالية المؤسسات في إقامة روابط سليمة بشكل أساسي بين الأفراد والتكنولوجيا وعمليات العمل وفرص العمل بهدف إضافة رأس المال الاقتصادي والاجتماعي، والفكري للمساهمين، والمجتمع، والموظفين". (Sosik, 2005, 25)

كما عرف البعض القيادة الاستراتيجية بأنها "تعبر عن حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالانطلاق، بالإضافة إلى العقلانية والتحليل، وبين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير التي تدخل في الاستراتيجية وتنفيذها". (فريدمان، وتريجو، 2009، ص6)

كما يشار إليها على أنها "القدرة على إدارة عمليات المنشأة بفاعلية والحفاظ على مستوى أداء عالٍ بشكل متواصل". (الخفاجي، 2008، ص180)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها: حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالانطلاق والعقلانية والتحليل وبين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير، فهي سلسة من العمليات التي تحدد درجة فعالية المؤسسات في إقامة روابط سليمة بين الأفراد والتكنولوجيا وعمليات العمل وفرص العمل والقدرة على إدارتها بفاعلية والحفاظ على مستوى أداء عالٍ بشكل متواصل.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها القادرة على خلق معنى وهدف للمنظمة، من خلال الرسالة والرؤية القوية التي تنسجم مع الاستراتيجيات والأهداف المرجوة، وكذلك صنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير الهياكل التنظيمية، والقدرة على مواجهة التعقيدات والتحديات البيئية وما يتطلبه ذلك من معلومات كثيرة ومتنوعة، وإعادة النظر في الإجراءات الإدارية غير الفعالة. (Bass, 2007)

كما أن القيادة الاستراتيجية في أي مؤسسة هي العنصر القادر على إحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين. (Bass, 2007)

يرى (موفق، 2013) أن أهمية القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة تكمن في كونها تساهم بالآتي:

- بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة.
- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الأشخاص داخل وخارج المؤسسة.
- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية.
- المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة.
- تدبير وإدارة الموارد المؤسسية (البشرية، المالية، المادية) كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحديًا في أوقات تراجع وتقلص الموارد.

وعليه يتضح لنا أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، وتعتبر عنصرًا هامًا في تغير وتطوير المؤسسات نظرًا لأنها تعلم مواطن القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. (السنهوتي، 2022)

خطوات القيادة الاستراتيجية:

تضم القيادة الاستراتيجية مجموعة من الخطوات المتتالية التي ذكرها (بسيوني، 2020، ص6) ويجب أن تقوم بها الإدارة العليا وهي:

- تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.
- تحليل نواحي القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة.
- وضع رسالة المنظمة وتنمية أهدافها.
- تكوين الاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة لها، وعلى مستوى الوظائف المختلفة التي تؤدي في كل وحدة استراتيجية.
- تنفيذ الإستراتيجيات السابقة.
- القيام بالرقابة الاستراتيجية للتأكد من تحقيق أهداف المنظمة.

خصائص القائد في القيادة الاستراتيجية:

كما تحتاج القيادة الاستراتيجية إلى قائد استراتيجي يبادر بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية، والدولية، والتكنولوجية، والديموغرافية الاقتصادية، ومثل هذا القائد يتسم بمجموعة من الخصائص ذكر (توفيق، 2004، ص7-8) أبرزها:

1. القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكير استراتيجي، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمؤسسة.
2. يمتلك القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمنظمة، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف.
3. يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو مسؤول عن تطوير الإستراتيجية والتأثير على الآخرين لإتباعها.
4. لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزاءه وتركيبها، ويملك خارطة عقلية تجعله قادرًا على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع المجالات، بما يحقق أهداف المؤسسة وغاياتها.
5. القائد الاستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه، ويوازن بين الأمور التي تتعلق بمصير المؤسسة.

- كما أن هنالك مهارات أساسية يجب توافرها لدى القائد الاستراتيجي حددها (الماضي، 2009) وهي:

1- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق، والقدرة على مواجهة وحل المشاكل.
2- سلامة المنطق وصفاء الذهن وسرعة البديهة.
3- الذكاء الفطري والقدرة على التحليل المنطقي.
4- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله، وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
5- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مرؤوسيه.
6- فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
7- القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.
8- الإلمام العام بالعمل الذي يؤديه.
9- قوة الإرادة والعزيمة.

وأظهرت دراسة حسين (2021) أن القيادة الاستراتيجية في التعليم تمثل مدخلًا متقدمًا لتحسين الأداء، بينما بيّنت دراسة العيسى والشهري (2020) أن القيادات الأكاديمية السعودية تعاني من فجوة بين المهارات الاستراتيجية المطلوبة والتحديات الواقعية.

مما سبق يتضح بأن المشكلة تكمن في ضعف تأهيل القادة التربويين ليكونوا استراتيجيين، حيث لا تركز برامج القيادة الحالية على مهارات الرؤية المستقبلية أو الاستباق، وهذا ما يعكس الحاجة لإعادة بناء مسارات الإعداد القيادي.

أنماط القيادة الاستراتيجية:

عند ممارسة الإدارة العليا بمختلف مسمياتها وعناوينها بشكل متناغم للغاية، فإن ذلك يكشف لنا مثالية الإدارة، وهذا الأمر لا يمكن أن يكون موجودًا في جميع الأحوال، ولذلك فإن التباين في مستوى ممارسة الأدوار في الإدارات ينجم عنه أنماط قيادية حددها (يونس، 2006) وهي:

1- الإدارة بالمشاركة: يمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أي منظمة، إذ يمارس مجلس الإدارة العليا مهامه القيادية على أفضل وجه، وتتم صياغة رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، وخططها، وسياساتها.

2- الإدارة التشريعية: يظهر هذا النمط عندما يسيطر مجلس الإدارة على جميع الأمور، ويتخذ القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى الجهاز التنفيذي ومساعديه، ويستمد مجلس الإدارة قوته من كون أعضائه يتمتعون بنفوذ سياسي واسع.

3- الإدارة التنفيذية: يتصف هذا النمط بخصائص مغايره للنمط التشريعي، حيث يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بصلاحيات وسلطات واسعة، ويتخذ القرارات الاستراتيجية المهمة بنفسه أو بمساعده تابعيه.

4- الإدارة الفوضوية: يظهر هذا النمط عندما يكون دور مجلس الإدارة هامشيًا على الدوام، دون ممارسة دور فعال في إدارة المنظمة، فضلًا عن وجود إدارة عليا لا تكترث للأمور وتنهمك بأمور غير ضرورية.

ونستنتج مما سبق أن أنماط القيادة الاستراتيجية تنبع من أنماط القيادة العامة فمنها القيادة الديموقراطية، والقيادة الفوضوية، والسياسية، وكلًا من هذه الأنماط لها خصائص التي تميزها عن النمط الآخر.

نماذج في القيادة الاستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1- **نموذج (Hitt, Hoskisson, 2007)** وقد ركزت معظم الدراسات والأدبيات التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية على هذا النموذج، وتتمثل ممارسات هذا النموذج بالتالي:

أ. تحديد التوجه الاستراتيجي: يشير ذلك إلى وضع وتحديد رؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن تلك الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة الوصول إليها مستقبلًا.

ب. استثمار الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها: من أهم الممارسات الجوهرية التي يمارسها القادة الاستراتيجيون الاستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية للشركة مع الحفاظ على رأس المال البشري وتطويره بالإضافة إلى رأس المال الاجتماعي.

ج. تطوير رأس المال البشري: ويشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة والتي تحتاج إلى تطوير مستمر.

د. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة: وتتكون من مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الأساسية التي تعد مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية.

هـ. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تتعاظم فاعلية عمليات تنفيذ الاستراتيجية عندما تُبنى على الممارسات الأخلاقية، حيث تشجع المنظمات التي تتحلى بالأخلاق ضرورة تحلي الأفراد بها، وتمكنهم كذلك من اختيار النمط الأخلاقي الملائم في كافة المستويات الإدارية في المنظمة.

و. نظم رقابة تنظيمية متوازنة: تعد الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من الممارسات الهامة للقيادة الاستراتيجية، حيث تساعد في التأكيد على أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الاستراتيجية والحصول على عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة، كما تساعد الرقابة القائد الاستراتيجي على بناء المصداقية وتأييد ودعم التغيير الاستراتيجي.

2- **نموذج (Dess, 2007)** ويُبنى على ممارسات القيادة الاستراتيجية الآتية:

أ. تحديد الاتجاه: على القائد الاستراتيجي أن يقوم بعمل مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية ويعمل على تطوير المعرفة لدى جميع الأطراف وأصحاب المصلحة من مساهمين وعملاء وموردين حتى يستطيع أن يقف على وضع المنظمة مستقبلًا.

ب. بناء وتصميم المنظمة: القادة الناجحون هم من يستطيعون بناء هياكل تنظيمية وفرق عمل وأنظمة وعمليات تساهم بفاعلية في تطبيق رؤيتهم واستراتيجياتهم.

ج. توفير ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقي: ينبغي على القادة الاستراتيجيين أن يأخذوا على عاتقهم مسئولية تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في جميع المستويات التنظيمية داخل مؤسساتهم، ويعد ذلك أمرًا مركزيًا في تبني الجميع لرؤيتهم واستراتيجياتهم.

التعليق على النماذج:

من خلال تحليل النموذجي السابقة يُظهر تشابهًا في المبادئ العامة التي تحكم ممارسات القيادة الاستراتيجية، لكنه يكشف أيضًا عن تباينات مهمة في الأولويات والتطبيقات، فيما يلي تفصيل لذلك:

أولًا: أوجه الاتفاق بين النموذجين

المجال	وصفه
الرؤية الاستراتيجية	كلا النموذجين يؤكدان على أهمية وجود اتجاه استراتيجي واضح، يتمثل في صياغة رؤية طويلة الأجل، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية.
الثقافة التنظيمية والأخلاق	يشير النموذجان إلى أهمية بناء ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقي، بما يعزز الالتزام الجماعي ويخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة للإنجاز.
تنمية رأس المال البشري	يعترف النموذجان بدور الموارد البشرية في تحقيق الاستراتيجية، لكن نموذج Hitt يعطي اهتمامًا أعمق لتطوير واستثمار الكفاءات الأساسية.
الرقابة التنظيمية	رغم أن Dess لم يفصل في آليات الرقابة، إلا أن كلا النموذجين يعترف ضمنيًا بأهمية المتابعة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف.

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين النموذجين

المحور	نموذج Hitt & Hoskisson (2007)	نموذج Dess (2007)
التركيز على الكفاءات الأساسية	يولي أهمية كبيرة لـ استثمار الكفاءات والمحافظة على رأس المال البشري والاجتماعي باعتبارها مصادر استراتيجية للميزة التنافسية.	لا يُعطى الموضوع نفس التركيز، بل يتم دمجه في سياق عام يتعلق بتصميم المنظمة وثقافتها.
الرقابة التنظيمية المتوازنة	يعرض بُعدًا متقدمًا للرقابة الاستراتيجية كأداة لإدارة الأداء وبناء المصداقية والتحقق من التقدم.	لم يُذكر هذا الجانب بشكل تفصيلي، مما يترك فجوة في آليات التقييم والمتابعة.
تصميم الهيكل التنظيمي	لم يركز عليه بشكل منفصل، بل كجزء من ثقافة وتنظيم داخلي داعم.	يُعد تصميم المنظمة أحد المرتكزات الأساسية، ويشمل الهياكل والأنظمة وفرق العمل.
شمولية البيئة الداخلية والخارجية	يهتم بالبيئة التنظيمية أكثر من السياق الخارجي العام.	يولي أهمية لفهم البيئة الخارجية من خلال المسح الشامل وتوسيع الوعي الاستراتيجي لجميع الأطراف.

ثالثًا: نقاط القوة والضعف

	نموذج Hitt & Hoskisson (2007)	نموذج Dess (2007)
نقاط القوة	يربط بين الممارسات الاستراتيجية والميزة التنافسية. يسلط الضوء على الجانب الأخلاقي والكفاءة البشرية. يقدم أدوات عملية للرقابة وتقييم الأداء.	يعطي اهتمامًا كبيرًا بتصميم المنظمة وبنائها كعامل نجاح استراتيجي. يربط القيادة بالبيئة الخارجية بشكل أوضح. يبرز الثقافة التنظيمية كعنصر محوري.
نقاط الضعف	يقل تركيزه على تصميم الهيكل التنظيمي وفرق العمل. لا يُبرز بوضوح العلاقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.	يفتقر إلى التفصيل في آليات التنفيذ والرقابة. لا يعالج بعمق كيفية إدارة الموارد أو استثمار الكفاءات بفعالية.

رابعًا: التكامل المقترح بين النموذجين

لتحقيق نموذج قيادي أكثر شمولية في المؤسسات التعليمية، تقترح الباحثة التكامل بين النموذجين على النحو التالي:

- يستخدم نموذج Hitt & Hoskisson (2007) في الحالات الآتية:
  - عند الرغبة باعتماد رؤية واضحة.
  - لاستثمار الكفاءات الأساسية وتنمية رأس المال البشري.
  - تفعيل نظم رقابة استراتيجية متوازنة.
  - لتبني ممارسات أخلاقية وثقافية داعمة.
- يستخدم نموذج Dess (2007) في الحالات الآتية:
  - عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

- لتصميم الهياكل التنظيمية والفرق بفعالية.
- لتبني ممارسات أخلاقية وثقافة داعمة.

كما تشير دراسات مثل الجعيد (2024) وموسى (2024) إلى أن الجمع بين النموذجين يُعزز التكيف الاستراتيجي ويحقق التميز.

والسياق الحالي بحاجة إلى نماذج قيادية تستجيب لمتطلبات البيروقراطية التنظيمية وتدعم المرونة التشغيلية، وهذا يستلزم دمج عناصر من كلا النموذجين وتكييفها وفق البيئة المحلية.

2-1-2-أبعاد القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية أبعاد عديدة أبرزها ما يلي:

1- تحديد التوجه الاستراتيجي: يقصد به وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله وهذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلًا. (جاد الرب، 2016)

2- استثمار الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها: وهي الأنشطة والعمليات الأساسية التي يتم من خلالها استخدام الموارد وتحسينها لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة بطريقة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تكرارها، أيضًا يجب أن تضمن الإدارة العليا الحفاظ على الكفاءات الأساسية للمنظمة واستثمارها وتطويرها بمرور الوقت لضمان بقائها على صلة. (جاد الرب، 2016)

3- تطوير رأس المال البشري: يقصد به معرفة ومهارات القوى العاملة في المؤسسة، ومن منظور رأس المال البشري يُنظر إلى الموظفين على أنهم مورد رأسمالي يتطلب استثمارًا ضئيلًا. (Hitt, 2007)

4- تعزيز الثقافة التنظيمية: تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية المشتركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة. (جاد الرب، 2016)

5- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تزداد كفاءة تنفيذ العمليات الإستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية، والمنظمات الأخلاقية تشجع وتمكن الأفراد على كل المستويات التنظيمية أن يمارسوا القواعد الأخلاقية، فالممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل إطار عمليات اتخاذ القرارات وتكون جزء مكمل للثقافة التنظيمية كما تعمل الممارسات الأخلاقية كمصفاة لتنقية الأفعال والممارسات وتقييمها. (Hitt, Ireland, 1999)

6- تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة: تعتبر الرقابة أحد مهام وممارسات القيادة الاستراتيجية، وهي جزء من عملية الرقابة المتوازنة بين الأبعاد المالية وغير المالية في المنظمات، وتهدف القيادة الاستراتيجية من عملية الرقابة أن تتعرف على الموقع التنافسي مقارنة بالمنافسين، ومعرفة عوامل القوة والضعف لتعديل الأداء وتمثل الرقابة الجهد النظامي لوضع المعايير الإنجاز واتخاذ القرارات المناسبة للتأكد من أن الموارد المشتركة أُستخدمت بطريقة فعالة. (Redmond, 2013)

وقد أظهرت دراسة الفضيل وآخرون (2023) أن تنمية رأس المال البشري يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بمستويات الإبداع الإداري. وأكدت دراسة اللواتية وآخرون (2021) أن ضعف بُعد تطوير رأس المال البشري يُعد التحدي الأكبر.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة نلاحظ بأن المؤسسات التعليمية السعودية تُعاني من قلة الموارد، وعدم كفاءة بعض الممارسات المؤسسية، مما يجعل من الضروري التركيز على أبعاد القيادة الاستراتيجية كأدوات تطوير وليست مفاهيم نظرية فقط.

2-1-3-تحديات تطبيق القيادة الاستراتيجية:

تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يتوقف نجاح المؤسسات التعليمية في أداء مهماتها على قيادتها التي تعد المسؤولة عن سير العملية التعليمية وتنظيمها وتوجيهها بما يحقق الأهداف المرجوة، وفرضت التحديات الجديدة على المنظومة التعليمية أنماط ومداخل واتجاهات قيادية حديثة؛ كالقيادة الاستراتيجية والقيادة التشاركية والقيادة التحويلية. (المحمادي، 2020، ص7)

وتعد المؤسسات التعليمية من أهم مؤسسات المجتمع باعتبارها المصدر الرئيسي الذي يمده باحتياجاته من الكوادر الوطنية المؤهلة تأهيلًا عاليًا، ولكي تستطيع تحقيق هذا الهدف لابد لها من تحقيق الميزة التنافسية ليس فقط على المستوى المحلي، بل على المستوى العالمي أيضًا ولن يتسنى لها ذلك ما لم توظف القيادة الاستراتيجية الفاعلة التي تستطيع قيادة التغيير وضمان جودة المخرجات بالصورة المحققة لأهداف المجتمع. (فلاته، 2018، ص4)

وهذا ما أكدته الدراسات التي تناولناها سابقًا والتي أكدت على أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها الواضح في تنفيذ استراتيجيات المنظمة العامة والتعليمية، وذلك من خلال مجموعة من الأدوار المرتبطة ببعضها البعض كالقدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من

الأشخاص داخل وخارج المؤسسة، والرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، والمساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة. (موفق، 2013)

نقاط القوة والضعف في القيادة الاستراتيجية:

- **نقاط القوة:** هناك مميزات عديدة للقادة الاستراتيجيين الناجحين وهي بتقديمهم أنماط قيادية تتصف بالرؤية الاستراتيجية الواضحة وبالالتزام بأهداف المنظمة وبالمعرفة الجيدة بما يدور فيها وحولها وبالرغبة في تفويض بعض سلطاتهم ودعم من تم التفويض إليهم، كما يتمتع هؤلاء القادة بالدقة في الحكم والمهارة السياسية في قيادة منظماتهم، فالقيادة الاستراتيجية تهتم بمستقبل المنظمة وبالأمور المعقدة والتحولات الهامة فيها. (بسيوني، 2020، ص10)
- **نقاط الضعف:** يكون في بعض القرارات الاستراتيجية قدر كبير من المخاطرة وعدم التأكد، ومن الممكن أن تؤدي البيئة سريعة التغير التي يصعب التنبؤ بما سيحدث فيها إلى أن تصبح الخطط الجيدة قليلة التأثير، بالإضافة إلى أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتطلب قدرًا كبيرًا من الرؤية الاستراتيجية الواضحة، ونظرًا لأنها تؤثر على المنظمة ككل فإنها تعتبر قرارات معقدة كما أنها تتطلب استثمار قدر كبير من الموارد البشرية والمادية. (بسيوني، 2020، ص11)

التحديات التي تواجهه القيادة الاستراتيجية: هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تُضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد، ومن هذه العقبات والتحديات التي ذكرها (ياسين، 2002) ما يلي:

- قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهه المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين.
- ضعف الموارد البشرية العاملة، وقلة دافعيتها للعمل وللالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي.
- البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الجامعية، وشيوع المركزية في العمل الجماعي، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.
- الاستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح.
- غياب الفهم المشترك للاستراتيجية.
- الخطط غير المرتبطة، نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم لكيف تدعم أدوارهم رسالة المؤسسة واستراتيجيتها.
- فقدان التأثير في الآخرين.

بيّنت الدراسات مثل دراسة (الزهراني، 2020؛ شرعي وهنداوي، 2024؛ Cobbinah, 2020) وجود معوقات مثل ضعف الصلاحيات، الإجراءات الروتينية، قلة الموارد، وقصور الثقافة المؤسسية، وهي تحديات تتكرر في السياق السعودي.

يتطلب تعزيز فاعلية القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية السعودية تهيئة بيئة تنظيمية مرنة، تقوم على تمكين القيادات التربوية من اتخاذ القرار، وتجاوز الأنماط الإدارية التقليدية التي قد تحد من الاستجابة الفعّالة للتحولات التعليمية المعاصرة.

2-2-الدراسات السابقة:

أجريت مراجعة تحليلية منهجية لعدد من الدراسات العربية المنشورة خلال الفترة الزمنية (2018 - 2024) والدراسات والمقالات الأجنبية المنشورة خلال الفترة الزمنية (2006 – 2024)، سيتم استعراض الدراسات السابقة العربية وعددها (18)، والدراسات الأجنبية وعددها (7) والمقالات الأجنبية وعددها (2) وورقة علمية واحدة تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية من الأحدث للأقدم وتحليلها:

2-2-1-دراسات سابقة بالعربية:

- دراسة (حسين، وفرحان، 2024): هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم القيادة الاستراتيجية في التعليم وإبراز أهميتها في تحسين جودة التعليم وبيان تأثيرها على تحسين الأداء التعليمي، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحثان المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في التعليم، وتحليل البيانات والإحصائيات المتعلقة بأداء المؤسسات التعليمية، وتقديم نماذج تطبيقية للقيادة الاستراتيجية في التعليم، اعتمد الباحثان في تحليل البيانات والنتائج على الوسائل الإحصائية باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-21) وبرنامج (Microsoft Excel)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم، وأن القائد التعليمي الاستراتيجي يلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء التعليمي، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي، لذلك أوصى الباحثان بالتركيز على تطوير مهارات القيادة التعليمية، وتوفير بيئة عمل إيجابية تحفز الإبداع والابتكار،

وتشجيع المشاركة في صنع القرار كما اقترحا إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات التعليمية ذات القيادة الاستراتيجية وتلك ذات القيادة التقليدية، وإجراء تحليلات أكثر تعمقًا للبيانات لمعرفة المزيد عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التعليمي، وتطوير أدوات وموارد لمساعدة القادة التعليميين على تطبيق مبادئ القيادة الاستراتيجية في مؤسساتهم.

- دراسة (درويش، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في مدارس مدينة القدس في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من 45 فقرة موزعة على ثلاثة محاور: التفكير المستقبلي، البعد الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي، وتكونت عينة الدراسة من 73 معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة المتيسرة، أظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية كانت كبيرة، وجاء محور "التفكير المستقبلي" في المرتبة الأولى من حيث التطبيق، كما لم تظهر فروق دالة إحصائيًا في استجابات المعلمين تعزى لمتغيري النوع وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات القيادة الاستراتيجية لدى المعلمين، ودعم المدارس بالموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومبادئ التنمية المستدامة.
- دراسة (موسى، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على كليات عنيزة وكليات الخليج خلال الفترة من مارس إلى أغسطس 2024م، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 150 مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى وجود إدراك تام من إدارات مؤسسات التعليم بأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، وأوصت بمتابعة التطورات الحديثة في أساليب ونظم إدارة المخاطر والأزمات، والتعرف على المعايير الدولية التي تحكم الأداء التعليمي وتضمن سلامته وقدرته على المنافسة.
- دراسة (شرعي، وهنداوي، 2024):هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، واستكشاف سبل التغلب عليها من وجهة نظر مديري هذه المدارس، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام تصميم الدراسات المستعرضة (Cross-Sectional Survey)، حيث تم تطوير استبانة استنادًا إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وشملت الدراسة عينة من مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان، كما أظهرت النتائج أن التحديات المالية تمثل العائق الأكبر أمام ممارسة القيادة الاستراتيجية، تليها التحديات الإدارية، ثم التكنولوجية، وأخيرًا الفنية، ومن أبرز التحديات المحددة: قصور نظام الحوافز، قلة الموارد المادية، الإجراءات الروتينية المعقدة، تركّز السلطة في الجهات الإدارية العليا، وانشغال المديرين بالإجراءات التشغيلية على حساب الرؤية الاستراتيجية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في التحديات بناءً على جنس المدير أو المستوى التعليمي للمدرسة، وقد قدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة لمواجهة هذه التحديات وتعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية.
- دراسة (الجعيد، 2024):هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في بناء الجامعات الذكية، مع دراسة الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت دراسة ميدانية شملت (379) عضو هيئة تدريس من 11 جامعة حكومية سعودية، باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تساهم إيجابيًا في بناء الجامعات الذكية من خلال المقدرات الجوهرية ورأس المال البشري، مع توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية في العمل. كما أظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يعزز العلاقة الإيجابية بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية، كما أوصت الدراسة بضرورة استثمار التقنية الحديثة لبناء جامعات ذكية قادرة على تحقيق معدلات أداء تفوق التوقعات.
- دراسة (القحطاني، 2023): هدفت الدراسة إلى تحليل خصائص الدراسات العلمية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في التعليم، والمنشورة في قاعدة بيانات المكتبة الرقمية السعودية خلال الفترة من 2011 إلى 2022، وذلك بهدف التعرف على الاتجاهات السائدة والقضايا البحثية المتناولة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت بطاقة تحليل المحتوى كأداة رئيسية، تكونت العينة من 15 دراسة علمية، شملت أطروحة دكتوراه واحدة، ورسالة ماجستير واحدة، وأظهرت النتائج أن غالبية الدراسات (13 دراسة) نُشرت في النصف الثاني من العقد (2017–2022)، مع تركيز ملحوظ على مرحلة التعليم العالي (8 دراسات) كما تبين أن فئة أعضاء هيئة التدريس كانت الأكثر استهدافًا، وأن المنهج الوصفي التحليلي كان الأكثر استخدامًا (14 دراسة) وأشارت النتائج إلى أن 10 دراسات أظهرت مستوى ممارسة مرتفعًا للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، بينما أظهرت 5 دراسات مستوى ممارسة متوسطًا.
- دراسة (الفضيل وآخرون، 2023): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والسببي المقارن، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تضمنت (37) عبارة، ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (365)

موظفًا، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الاستراتيجية، وممارسة مديري المدارس لمستويات الإبداع الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة جدة جاءت بدرجة "مرتفعة" كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للإبداع الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة جدة، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول محور ممارسة مديري المدارس لمستويات الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات (خبراء)، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك مديري المدارس للهيئة الإدارية في صياغة رؤيتها الاستراتيجية، وتخصيص موارد مالية لتنمية رأس المال البشري، ونشر ثقافة الممارسات الأخلاقية بين أعضاء الهيئة الإدارية.

- دراسة (القادري، والعفيري، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية، واستخدم الباحثان المنهج التحليلي الاستقرائي لتحليل خصائص القيادة الاستراتيجية في هذه المؤسسات، مستندين إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ومؤشرات الواقع، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من الخصائص الشخصية والتنظيمية للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية، واختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتعزيز هذه الخصائص وتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التعليمية.
- دراسة (الخرابشة، 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة، من خلال تحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات، كما شملت العينة (260) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة من خلال تطوير القدرات القيادية، وتحفيز الابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
- دراسة (حسين، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، وذلك من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالقيادة الاستراتيجية وتقسيمها إلى خمسة أبعاد: الممارسات الأخلاقية، قيادة موارد المدرسة، الضوابط التنظيمية المتوازنة، القيادة التنظيمية الفعالة، والتوجه الاستراتيجي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة دون استخدام أداة ميدانية مباشرة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعًا كما أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تبعًا لمتغيرات الخبرة، النوع، والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير العلاقات التنظيمية بين العاملين مع احترام آراء وحقوق الآخرين والشفافية، والالتزام بأخلاقيات المهنة في السلوكيات والممارسات، واختيار قيادات المدارس وفق معايير تستند إلى قيم تكافؤ الفرص.
- دراسة (اللواتية وآخرون، 2021):هدفت الدراسة إلى اقتراح إجراءات لتطوير أداء مديري المدارس في سلطنة عمان من خلال مدخل القيادة الاستراتيجية، وذلك عبر تقييم درجة ممارسة مديري المدارس لهذا النوع من القيادة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة مكونة من أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الاستراتيجية: البعد التحويلي، البعد الإداري، البعد الأخلاقي، والبعد السياسي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس محافظات مسقط، البريمي، وظفار، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 220 عضوًا، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية كانت عالية في جميع الأبعاد الأربعة، مما يشير إلى وعي وإدراك عالٍ لدى المديرين بأهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المدرسي.
- دراسة (أحمد وخوجلي، 2021): هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستفادت من المنهج التاريخي، حيث تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، كما شمل مجتمع الدراسة العاملين الإداريين والأكاديميين في الكليتين، وبلغ عدد المشاركين 124، تم استرداد 110 استبانة منها، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (مثل تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة المتوازنة) وبين عناصر التوجه الريادي (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، والعدائية في المنافسة)، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين بناءً على متغيرات النوع، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات

القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وتوعية إدارات الجامعات بأهمية بناء التوجه الريادي، وإنشاء وحدات متخصصة في الريادة داخل الكليات والجامعات لتعزيز ثقافة الريادة بين الموظفين.

- دراسة (جالودي والشرمان، 2021): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، و استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الجامعات الأردنية، تم جمع البيانات باستخدام استبانة مقسمة إلى قسمين رئيسيين: القيادة الاستراتيجية، والتي شملت الأبعاد الآتية: القيادة الاستراتيجية، البعد الإداري، الأنظمة والقرارات، والبعد الأخلاقي؛ والتميز التنظيمي، الذي شمل الأبعاد الآتية: القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، والبعد المالي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى التميز التنظيمي، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات، وأوصت الدراسة بعقد دورات وندوات ومؤتمرات في الجامعات الأردنية لنشر وتعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها في تطوير الأداء الإداري والوظيفي، ومدى تأثيرها على المستوى التنظيمي.
- دراسة (الزهراني، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا الحديثة على دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، والتحديات التي تواجهها في ظل متطلبات العصر الرقمي، وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة، واستندت الدراسة إلى تحليل محتوى الأدبيات دون تحديد عينة ميدانية مباشرة، حيث ركزت على استنباط مؤشرات من واقع الدراسات المنشورة، وقد توصلت الدراسة إلى أن التميز التنافسي في المؤسسات التعليمية المعاصرة يتطلب تفعيل أنماط قيادية قائمة على الإبداع والابتكار، إلى جانب تطوير المهارات القيادية اللازمة لمواجهة متغيرات العصر الرقمي، والاعتماد على استراتيجيات تعليمية متقدمة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.
- دراسة (العيسى، والشهري، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، من خلال تحديد مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لديهم، والصعوبات التي قد تواجههم أثناء ممارستهم للقيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة سبل تعزيز القيادة الاستراتيجية لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة صُممت لجمع بيانات الدراسة بعد حساب صدقها وثباتها، ووزعت على عينة مكونة من (118) من القيادات الأكاديمية، وأظهرت النتائج توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، وأن من أبرز الصعوبات التي تواجههم قلة الوقت المتاح نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية، كما بينت الدراسة أن من أبرز سبل تعزيز ممارساتهم للقيادة الاستراتيجية: منحهم المزيد من الصلاحيات، والتحفيز المادي والمعنوي بناءً على المساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووفقًا لما يقدمونه من رؤى تطويرية ابتكارية في مجال عملهم، وأوصت الدراسة بمراجعة السياسات المالية المتبعة ذات العلاقة بالخطط الاستراتيجية بما يزيد من فاعليتها، ورسم سياسة لتحفيز القيادات الأكاديمية، وضرورة عقد دورات تدريبية وندوات لزيادة كفاءة وقدرات الموارد البشرية في مجال الإدارة الاستراتيجية.
- دراسة (بن عيسى، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، من خلال استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتحليل محتوى الدراسات السابقة دون استخدام أداة أو عينة ميدانية مباشرة، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحديد التوجهات الاستراتيجية، واستثمار القدرات، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وتطوير القدرات القيادية، وتحفيز الابتكار، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
- دراسة (العريفان، 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العام الكويتية خلال العام الدراسي 2019/2018 من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، اعتمدت الدراسة على أداة المقابلة المقننة، التي تضمنت أربع فقرات موزعة على مجالين: القيادة الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية، شملت العينة 23 مديرًا ومديرة من مدارس التعليم العام الكويتية تم اختيارهم عشوائيًا، و أظهرت النتائج أن درجة تمثل القيادة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس كانت عالية، كما تبين أن للقيادة الاستراتيجية دورًا كبيرًا في رفع مستوى تحقيق الأهداف المنشودة في هذه المدارس، كما أوصت الدراسة بنشر ثقافة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية بشكل عام، وتدريب القيادات التعليمية على أساليب القيادة الاستراتيجية الفعالة في منظماتهم التعليمية.
- دراسة (اللواتية، 2018):هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، من خلال التعرف على واقع هذه الممارسات وتحديد أبعادها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما

استخدمت استبانة مكونة من 60 فقرة موزعة على ستة أبعاد رئيسية: تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية والمحافظة عليها، تطوير وتنمية رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية، شملت العينة 300 موظف وموظفة من العاملين في دوائر وأقسام المديريات العامة للتربية والتعليم في خمس محافظات تعليمية: مسقط، الداخلية، شمال الباطنة، البريمي، وظفار، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت متوسطة على جميع الأبعاد، حيث حصل بُعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" على أعلى متوسط حسابي، بينما جاء بُعد "تطوير وتنمية رأس المال البشري" في المرتبة الأخيرة، وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير هذه الممارسات، يتضمن مجموعة من الإجراءات والتوصيات لتحسين أداء المديريات العامة في مجال القيادة الاستراتيجية.

2-2-2-المراجعة النقدية للدراسات العربية:

- تميزت دراسة حسين وفرحان (2024) بدمجها بين المراجعة النظرية والتحليل الإحصائي باستخدام أدوات كمية مثل SPSS وExcel، ما أضفى عليها طابعًا تطبيقيًا. وقد ركزت على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة التعليم، مؤكدة الأثر الإيجابي للقائد الاستراتيجي في رفع الأداء التعليمي. ومع ذلك، اتسمت التوصيات بالعمومية إلى حد ما، كما أن الاعتماد على مصادر ثانوية في تحليل جودة التعليم قد يُضعف من موثوقية النتائج، وتبقى الحاجة قائمة لتوسيع نطاق العينة واستخدام بيانات أولية ميدانية أكثر دقة.
- تناولت دراسة درويش (2024) القيادة الاستراتيجية في ضوء التنمية المستدامة، وهو توظيف مهم يعكس وعيًا بمستجدات الحوكمة المدرسية. إلا أن استخدام عينة متيسرة صغيرة نسبيًا (73 معلمًا) في مدينة واحدة قد يُقيّد من تعميم النتائج، كما أن اقتصار الأداة على استبانة كمية دون دعمها بجوانب نوعية (مثل مقابلات) قلل من عمق الفهم للسياق القيادي.
- تميّزت دراسة موسى (2024) بتركيزها على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وهو توجه نادر ومطلوب في الأدبيات العربية، كما أن اختيار مؤسسات أهلية كحالة دراسة يعكس بُعدًا تطبيقيًا جيدًا. غير أن الدراسة افتقرت لتحليل نقدي لنتائج الممارسات، واكتفت بالعرض الكمي دون استقصاء دقيق لأثر القيادة على استجابات الأزمات.
- أبرزت دراسة شرعي وهنداوي (2024) التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية، وجاءت نتائجها مدعومة بتحليل كمي رصين، واستندت إلى تصميم مستعرض مناسب. ومع ذلك، لم تقدم معالجة تحليلية عميقة للسبل المقترحة لمواجهة التحديات، كما غابت المؤشرات التفسيرية التي تربط مستوى التحدي بنمط القيادة أو الخصائص المؤسسية.
- تُعد دراسة الجعيد (2024) من الدراسات المتقدمة التي دمجت بين القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في بناء الجامعات الذكية، اعتمدت الدراسة على عينة واسعة واستبانة محكمة، مما أضفى موثوقية على نتائجها. وتميزت بمنهجها المتكامل، لكن يغيب عنها التفسير النوعي للأثر، إضافة إلى أن التركيز على أعضاء هيئة التدريس فقط دون إشراك القيادات الإدارية قد يُحد من شمولية النتائج.
- قدمت دراسة القحطاني (2023)تحليلًا وصفيًا شاملًا لاتجاهات البحث العلمي في القيادة الاستراتيجية، وكشفت عن توجه مفرط نحو التعليم العالي في مقابل ضعف التركيز على التعليم العام، ورغم أهمية الدراسة في إبراز الفجوات البحثية، إلا أنها افتقرت لربط تحليلي بين الاتجاهات البحثية وسياقاتها التنظيمية، كما غابت البُنى التفسيرية النقدية.
- ربطت دراسة الفضيل وآخرون (2023)الدراسة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في مدارس جدة، وبرزت قوتها في توظيف تصميم سببي-مقارن وتحليل الفروق حسب سنوات الخبرة. ومع ذلك، لم تناقش الدراسة حدود الإبداع التنظيمي بعمق، كما لم توضح كيف تؤثر السياسات المؤسسية في تعزيز أو إعاقة هذا الربط.
- ركزت دراسة القادري والعفيري (2023)على الخصائص القيادية في المؤسسات اليمنية، وقدمت توصيات تطويرية، لكنها اعتمدت كليًا على تحليل نظري دون دعم ميداني، ما يضعف من القوة التطبيقية للدراسة. كما غاب عنها البُعد المقارن مع تجارب إقليمية مشابهة، الأمر الذي كان سيثري النتائج.
- أثبتت دراسة الخرابشة (2022) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وامتازت باستخدام نموذج تحليلي واضح. غير أن الدراسة ركزت على الجامعات الخاصة فقط، ما يجعل نتائجها أقل تعميمًا على بقية قطاعات التعليم. كما لم تقدم تفسيرًا كافيًا لاختلاف الأثر بين أبعاد القيادة المختلفة.
- اعتمدت دراسة حسين (2021) على تحليل نظري للأدبيات دون توظيف أدوات ميدانية، مما يحد من مصداقية النتائج في تفسير الواقع، كما أن النتائج لم تُدعم بتفاصيل كمية أو كيفية كافية، رغم أهمية الأبعاد الخمسة التي عرضتها.
- أظهرت دراسة اللواتية وآخرون (2021) مستوى وعي مرتفع بأهمية القيادة الاستراتيجية، وغطت أبعادًا قيادية متعددة، غير أن الدراسة اقتصرت على التوصيف دون ربط واضح بين أبعاد القيادة والأداء المدرسي، ولم تُفسّر تباين الممارسة حسب الخصائص المدرسية أو التنظيمية.

- تميزت دراسة أحمد وخوجلي (2021) بالربط بين القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي، وهو بُعد مميز يُسهم في توسيع نطاق التحليل. كما شملت الدراسة أبعادًا متعددة للتوجه الريادي، ولكنها لم تتعمق في تفسير تباين الممارسة حسب بيئة المؤسسة، كما أن الاعتماد على استبانة واحدة قد لا يكون كافيًا لفهم التوجهات الريادية بشكل شامل.
- كشفت دراسة جالودي والشرمان (2021) عن علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، لكنها اكتفت بالوصف الكمي، ولم تُقدم إطارًا تفسيريًا شاملًا يربط تلك العلاقة بالثقافة المؤسسية أو الخصائص السياقية.
- رغم اعتماددراسة الزهراني (2020) على تحليل أدبيات دون ميدانية، إلا أنها تناولت بُعدًا مهمًا وهو العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي. غير أن الدراسة افتقرت إلى عرض نماذج تطبيقية أو مؤشرات قياس واضحة.
- أبرزت دراسة العيسى والشهري (2020) مهارات القيادة لدى القيادات الأكاديمية، وسلطت الضوء على التحديات الواقعية، ومن نقاط القوة استخدامها لعينة فعلية من القيادات، لكن توصياتها بقيت في إطار التعميم ولم تتصل مباشرة بمؤشرات أداء استراتيجية.
- أما دراسة بن عيسى (2020) رغم كونها تحليلية فقط، فإنها قدمت طرحًا متماسكًا لأثر القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي، وغطت أبعادًا متعددة. ومع ذلك، غاب التحقق الميداني، كما أن الدراسة لم تتناول السياق التنظيمي أو الإجرائي للمؤسسات التعليمية التي استندت إليها.
- شملت دراسة العريفان (2019) بُعدين محددين فقط، وافتقرت إلى عمق في التحليل، رغم تركيزها على واقع التعليم العام في الكويت. كانت العينة صغيرة، والأداة مقتصرة على مقابلة، ما يحد من إمكانية تعميم النتائج.
- قدمت دراسة اللواتية (2018) تصورًا متكاملًا لتطوير القيادة الاستراتيجية، وغطت ستة أبعاد تنظيمية مهمة، ومع ذلك، اقتصرت على الوصف الإحصائي دون اختبار العلاقة بين الأبعاد المختلفة أو تحليل أثرها الفعلي على الأداء المؤسسي.

2-2-3-دراسات سابقة بالإنجليزية:

- دراسة (Kamara et al, 2024): تستعرض هذه الدراسة تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية، بهدف تعزيز أدائها وقدرتها على التكيف في بيئة تعليمية سريعة التغير، تتناول الدراسة كيفية تنفيذ المؤسسات التعليمية، من المدارس الابتدائية إلى الجامعات، لممارسات الإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها التنظيمية وضمان نجاحها على المدى الطويل، كما ركزت على المكونات والخطوات الرئيسية المتضمنة في الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات التعليمية، مثل تطوير الرؤية والرسالة، تحليل البيئة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات، المراقبة والتقييم، والقيادة والحوكمة، وذلك لفهم تأثيرها على النتائج التعليمية، من خلال استخدام أساليب البحث النوعي، مثل مراجعة الأدبيات والوثائق ذات الصلة، بما في ذلك المجلات الوطنية والدولية المنشورة، الكتب، الندوات، العروض التقديمية، الخطب، والمقابلات مع القادة التربويين، تحدد الدراسة أفضل الممارسات والتحديات المشتركة التي تواجهها المنظمات التعليمية، وتشير النتائج إلى أهمية وجود رؤية واضحة، وقيادة فعالة، وتحسين مستمر في خلق بيئة تعليمية تعزز التميز الأكاديمي والابتكار، و تقترح الدراسة أن يقوم القادة التربويون بتطوير وتنفيذ مبادرات استراتيجية تتماشى مع رسالة وأهداف مؤسساتهم، مما يساهم في تقدم القطاع التعليمي.
- دراسة (Alhuraizi, Bin Marni, 2023):هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس، مع تسليط الضوء على الأجندات البحثية المستقبلية والفجوات البحثية واحتياجات البحث، اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية باستخدام إرشادات PRISMA لتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة، دون الاعتماد على عينة ميدانية مباشرة، بل من خلال تحليل محتوى الأدبيات المنشورة، أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية خاصة في الدول الغربية مثل أوروبا وأمريكا وأستراليا، بينما تعاني بعض المناطق كآسيا وإفريقيا والشرق الأوسط من ندرة الأبحاث في هذا المجال، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع النطاق الجغرافي للدراسات المستقبلية، واستخدام مناهج كمية وتصاميم تجريبية لتعزيز الفهم العلمي حول دور القيادة الاستراتيجية في التعليم.
- دراسة (Neyişci, Erdoğan, 2022): هدفت دراسة "القيادة الاستراتيجية وانعكاساتها في المؤسسات التعليمية" إلى توضيح أهمية القيادة الاستراتيجية في سياق المؤسسات التعليمية من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، وأشارت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تُعد نمطًا قياديًا يتسم بالتركيز على التغيير، وتفضيل الحلول طويلة الأمد، وضمان قبول الرؤية من خلال إشراك الجميع، وتقديم التطوير والتقدم على كل شيء آخر، كما وضحت الدراسة أن القادة الاستراتيجيين يجب أن يكونوا قادرين على استخدام صفاتهم القيادية بفعالية لضمان استمرار نجاح المؤسسة في ظل التغيرات السريعة، وأكدت على أن القيادة الاستراتيجية تُعد نوعًا مناسبًا من القيادة لكل من المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات.

- ورقة علمية صادرة من وزارة التعليم في كوينز لاند (Department of Education Queensland, 2022): هدفت الورقة إلى تحليل ممارسات القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية، استنادًا إلى مراجعات أُجريت في الفصل الدراسي الرابع من عام 2021 والفصل الدراسي الأول من عام 2022، اعتمدت الدراسة على تحليل منهجي لتقارير المراجعة المدرسية، دون استخدام أدوات أو عينات ميدانية مباشرة، بل من خلال تحليل محتوى الأدبيات المنشورة، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية الفعّالة تتجلى في وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، وتنفيذ الإجراءات، ومتابعة تأثيرات التحسين المدرسي، كما أبرزت أهمية بناء ثقافة من الثقة والعلاقات التعليمية الداعمة، وتطوير رؤية تعليمية مشتركة، وتخطيط استراتيجي متماسك، وتخصيص الموارد بشكل هادف، وتحليل البيانات لمتابعة التقدم، وأوصت بتعزيز هذه الممارسات لتقوية القيادة الاستراتيجية وتحقيق تحسين مستمر في جودة التعليم والتعلم.
- دراسة (Carvalho et al, 2021): سلطت الدراسة الضوء على أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، مشيرةً إلى أن القيادة الاستراتيجية تُعد عنصرًا حاسمًا في تطوير المدارس، ومع ذلك، يُلاحظ أن مجال الاستراتيجية كحقل بحثي قد تم تجاهله إلى حد كبير في أدبيات القيادة التعليمية، استندت الدراسة إلى مراجعة شاملة للأدبيات باستخدام إطار عمل من خمس مراحل لـ Arksey و O'Malley، وأشارت النتائج إلى أن هناك أدبيات محدودة حول القيادة الاستراتيجية، وتؤكد الدراسة على ضرورة توسيع البحث في طرق أكثر تعقيدًا وطويلة الأمد وشرحًا لفهم أفضل لهذه المفاهيم.
- دراسة (Cobbinah, 2020): هدفت الدراسة إلى استكشاف العوائق التي تعيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على بيئات التعليم من مرحلة ما قبل الروضة حتى الصف الثاني عشر، كما ركزت على التحليل النظري لمفهوم القيادة الاستراتيجية والعوائق التي تواجهها في التعليم، أبرزت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية رغم أهميتها في تحقيق أهداف المدارس، تواجه تحديات متعددة يمكن تصنيفها إلى عوائق ذاتية (ناتجة عن القادة أنفسهم) وعوائق نظامية (ناتجة عن البيئة التنظيمية)، من بين العوائق الذاتية: غياب الأهداف الشخصية، ضعف مهارات التواصل، والافتقار إلى التعلم المستمر، أما العوائق النظامية فتشمل: ثقافة المدرسة، البيروقراطية، ونقص الدعم المؤسسي، أوصت الدراسة بأن يتبنى القادة التربويون استراتيجيات للتغلب على هذه العوائق من خلال تعزيز التعلم الذاتي، تشجيع التعاون بين الفرق، وتوفير بيئة تعليمية داعمة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
- مقالة (Hart, 2020): يناقش الكاتب تجربته في تبسيط عملية التخطيط الاستراتيجي في المدارس، مستندًا إلى خبرته كقائد مدرسي ويشير إلى أنه بدأ بتعديل توقيت التخطيط الاستراتيجي ليتماشى مع السنة المالية بدلاً من السنة الأكاديمية، بهدف تحقيق توافق أفضل بين التمويل المتاح والأولويات الاستراتيجية، كما قرر تمديد فترة التخطيط من سنة واحدة إلى ثلاث سنوات لتعزيز الاستمرارية والفعالية، ركز Hart على تحديد "المشكلات المستمرة" التي تواجه القيادة المدرسية، مستفيدًا من أعمال Mary Kennedy ومؤسسة Ambition Institute، والتي تصف هذه المشكلات بأنها عالمية ولا مفر منها، وتتطلب حلولًا مستمرة بغض النظر عن سياق المدرسة أو خبرة القادة. من خلال جلسات عصف ذهني مع القادة، تم تحديد حوالي 50 قضية رئيسية، تم تجميعها لاحقًا في ست مجموعات رئيسية. تمت مقارنة هذه المجموعات مع المشكلات السبع المستمرة المحددة من قبل Ambition Institute، والتي تشمل: تحديد الاتجاه وبناء التوافق، إشراك الموظفين وضمان تطويرهم، تنظيم وتوظيف المناهج الدراسية، التعامل مع سلوك الطلاب والظروف المحيطة، تشخيص الأولويات وإدارة الموارد بفعالية، إدارة المنظمة بكفاءة، وتطوير الخبرة الشخصية والمرونة، أبرز Hart أهمية إشراك المجتمع المدرسي بأكمله، بما في ذلك المعلمين والموظفين الداعمين وأولياء الأمور، في عملية تحديد المشكلات وتطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة. يؤكد أن هذا النهج التعاوني يعزز من فعالية القيادة الاستراتيجية ويسهم في تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء المدرسي.
- مقالة (The Education Hub, 2019):تُسلط مقالة "القيادة الاستراتيجية في البيئات التعليمية" الضوء على أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، مشيرةً إلى أن القيادة التعليمية هي جهد جماعي معقد يتطلب التعاون بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، وتُعرّف القيادة الاستراتيجية بأنها عملية تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وتحديد التحديات والمجالات التي تحتاج إلى تطوير، ووضع أهداف وخطط لتحقيقها، مع إشراك المجتمع المدرسي بأكمله في هذه العملية، تُشير المقالة إلى أن القيادة الاستراتيجية تتطلب من القادة قضاء جزء من وقتهم في التفكير الاستراتيجي، وتحديد الفرص للتحسين، وتنفيذ التغييرات، ومتابعة تأثير هذه التغييرات على التعليم والتعلم كما تؤكد على أهمية بناء ثقافة من الثقة والتعاون داخل المدرسة، وتوفير بيئة تعليمية داعمة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
- دراسة (Jantarasomphong, 2014): هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس في تايلاند، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة جمع بيانات، وبلغ عدد العينة (32) من قادة المدارس و(217) معلمًا، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تُعد نمطًا مثاليًا للإدارة، حيث تُسهم في تعزيز فعالية المدارس من خلال التركيز على الرؤية المستقبلية، وتحديد الأهداف، وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق هذه الأهداف، كما أبرزت الدراسة أهمية تمكين المعلمين

وتحفيزهم، وتوفير بيئة تعليمية داعمة، وتعزيز ثقافة التعاون والمساءلة داخل المدرسة، وأوصت الدراسة بتبني ممارسات القيادة الاستراتيجية كوسيلة لتحسين جودة التعليم وتعزيز أداء المدارس في السياقات المختلفة.

- دراسة (Davies, Davies, 2006): هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للقيادة الاستراتيجية في المدارس من خلال تحديد الممارسات التي تعزز فاعلية القيادة على المدى الطويل، اعتمد الباحثان على المنهج النوعي من خلال دراسة حالة شملت 23 مدرسة ابتدائية وثانوية وخاصة في المملكة المتحدة، حيث تم جمع البيانات باستخدام المقابلات وتحليل الوثائق والملاحظات المباشرة. ركزت الدراسة على رصد سلوكيات ومهارات القادة التربويين الذين يجمعون بين الاستجابة للحاجات التشغيلية اليومية وتوجيه المدرسة استراتيجيًا نحو المستقبل، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تتطلب وضوح الرؤية، والقدرة على تحويل الاستراتيجيات إلى خطط قابلة للتنفيذ، ومواءمة الهياكل التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية، وبناء ثقافة تعلم وتطوير مستمر داخل المدرسة، كما اقترح الباحثان نموذجًا نظريًا يوضح مكونات القيادة الاستراتيجية في البيئة التعليمية.

2-2-4-مراجعة نقدية للدراسات بالإنجليزية:

- تناولت دراسة Kamara et al. (2024): تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بهدف تعزيز الأداء والقدرة على التكيف في بيئات تعليمية متغيرة، واعتمدت على منهج نوعي شمل مراجعة أدبيات واسعة ومقابلات مع القادة التربويين، ما أتاح استعراضًا شاملًا للممارسات والتحديات. ورغم عمق الدراسة، إلا أن غياب البيانات الكمية أو التطبيق الميداني الواسع قد يحد من تعميم النتائج، كما أن الاعتماد الكبير على مصادر ثانوية قد يضعف من قوة الاستنتاجات العملية.
- قدمت دراسة Alhuraizi و Bin Marni (2023): مراجعة منهجية دقيقة باستخدام إرشادات PRISMA حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، مع التركيز على الفجوات البحثية والجغرافية. ورغم قوة المنهجية، فإن غياب الدراسات الميدانية المباشرة وتركز الأدبيات على الدول الغربية يحد من شمولية النتائج، مما يستدعي توسيع البحوث الميدانية واستخدام مناهج كمية وتجريبية لتعزيز الفهم في السياقات المختلفة.
- أبرزت دراسة Neyişci و Erdoğan (2022): أهمية القيادة الاستراتيجية كنمط قيادي يركز على التغيير والتطوير طويل الأمد في المؤسسات التعليمية، وأكدت على ضرورة إشراك جميع الأطراف لضمان نجاح الرؤية الاستراتيجية مع ذلك، غاب عن الدراسة استخدام أدوات بحثية ميدانية أو تحليل بيانات أولية، مما قلل من قوة الأدلة الداعمة لنتائجها، كما اقتصرت على مراجعة الأدبيات دون معالجة معمقة للسياقات التطبيقية.
- قدمت ورقة وزارة التعليم في كوينزلاند (2022): تحليلاً منهجيًا لممارسات القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية من خلال مراجعة تقارير المراجعة المدرسية، وأكدت على أهمية وضوح الرؤية وبناء ثقافة ثقة وتعزيز التخطيط الاستراتيجي، إلا أن اعتماد الدراسة على محتوى تقارير دون جمع بيانات ميدانية مباشرة قد يحد من دقة التوصيات، كما أن غياب تنوع مصادر البيانات يضعف إمكانية التوسع في التطبيق العملي.
- سلطت دراسة Carvalho et al. (2021): الضوء على إهمال مجال القيادة الاستراتيجية في أبحاث القيادة التعليمية، واعتمدت على مراجعة شاملة للأدبيات باستخدام إطار منهجي واضح. رغم أهميتها في إبراز نقص البحوث، إلا أن الدراسة اقتصرت على تحليل الأدبيات دون تقديم بيانات ميدانية أو تطبيقات عملية، مما يحد من القدرة على التوصية بحلول ملموسة أو تطوير نماذج قيادية مبتكرة.
- ركزت دراسة Cobbinah (2020):على العوائق الذاتية والنظامية التي تعيق تطبيق القيادة الاستراتيجية في بيئات التعليم المختلفة، مع تقديم توصيات لتعزيز التعلم الذاتي والتعاون المؤسسي ورغم وضوح التحليل النظري، إلا أن غياب البحث الميداني والتطبيقات العملية في الدراسة يقلل من قدرتها على تقديم حلول قابلة للتنفيذ ضمن البيئات التعليمية الحقيقية.
- ناقشت مقالة Hart (2020): تعديل آليات التخطيط الاستراتيجي في المدارس بهدف تحسين الاستمرارية والتوافق مع التمويل، واستفادت من جلسات عصف ذهني لتحديد المشكلات الاستراتيجية المستمرة. ومع قوة الطرح التعاوني، إلا أن الدراسة تعتمد على خبرة شخصية ومنهج وصفي دون تقديم بيانات كمية أو تحليل منهجي، مما قد يحد من تعميم النتائج على بيئات تعليمية أخرى.
- أبرزت مقالة The Education Hub (2019): أهمية القيادة الاستراتيجية كجهد جماعي يتطلب التعاون والتفكير المستمر في تحسين الأداء المدرسي، مع التركيز على بناء ثقافة الثقة والدعم. لكنها تفتقر إلى دعم بأدلة بحثية ميدانية أو تحليلية معمقة، مما يجعلها أكثر توصيفية وأقل قدرة على تقديم حلول تطبيقية أو تقييم تأثير القيادة الاستراتيجية بدقة.
- استكشفت دراسة Jantarasomphong (2014): العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس في تايلاند باستخدام منهج وصفي ارتباطي وعينة من القادة والمعلمين، وأكدت على أهمية التمكين وتحفيز المعلمين. ورغم توفير بيانات ميدانية، إلا أن حجم العينة المحدود وتركيزها على منطقة واحدة قد يحد من تعميم النتائج، كما أن غياب المنهج المختلط يضعف من عمق الفهم للسياق التعليمي.

- طورت دراسة Davies و Davies (2006): نموذجًا للقيادة الاستراتيجية في المدارس البريطانية عبر منهج نوعي شمل مقابلات وملاحظات، وأبرزت أهمية تحويل الرؤية إلى خطط تنفيذية وبناء ثقافة التعلم. مع ذلك، فإن التركيز على بيئة تعليمية محددة قد يقلل من تعميم النموذج، كما أن غياب البيانات الكمية يجعل من الصعب قياس أثر النموذج على الأداء التعليمي بشكل موضوعي.

2-2-5-تحليل الدراسات السابقة:

أبرز النقاط في تحليل الدراسات السابقة ما يلي:

- اتفقت معظم الدراسات على أن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءته في المؤسسات التعليمية، كدراسة (حسين وفرحان، 2024)، ودراسة (بن عيسى، 2020)، ودراسة (Kamara et al, 2024)، ودراسة (Neyişci, Erdoğan, 2022)، ودراسة (Carvalho et al, 2021).
- لاحظت دراسة (موسى، 2024) أن هناك اهتمامًا متزايدًا لدى كليات التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية بتطبيق القيادة الاستراتيجية، خاصة في سياق إدارة المخاطر، وهو ما يشير إلى وعي متنامٍ بأهمية الأدوار القيادية في مواجهة التحديات والأزمات المؤسسية.
- أجمعت العديد من الدراسات على أن تنمية رأس المال البشري يمثل أحد أهم أبعاد القيادة الاستراتيجية وأكثرها تأثيرًا في تحقيق التميز المؤسسي كدراسة (بن عيسى، 2020).
- أبرزت عدة دراسات أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية كدعامة أساسية لترسيخ القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية كدراسة (الخرابشة، 2022)، ودراسة (بن عيسى، 2020).
- أشارت دراسة (اللواتية وآخرون، 2021) إلى أن مديري المدارس في سلطنة عمان يمارسون القيادة الاستراتيجية بدرجة عالية، مما يعكس وعيًا كبيرًا بأهميتها في تحسين الأداء، إلا أن الدراسة لم تُعالج بعمق أثر تلك الممارسات على مخرجات التعليم أو التحديات التي تعيق تطبيقها فعليًا.
- كما توصلت دراسات إلى أن التميز التنافسي في المؤسسات التعليمية المعاصرة يتطلب تفعيل أنماط قيادية قائمة على الإبداع والابتكار كدراسة (الزهراني، 2020)، ويتشابه ذلك مع نتيجة دراسة (الخرابشة، 2022) فقد أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة، وما سبق يتفق مع الدراسة المرجعية للباحثان (Alhuraizi, Bin Marni, 2023) التي كان هدفها دراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
- أوضحت الدراسات أن القيادة الاستراتيجية ترتبط إيجابيًا بزيادة مستويات الابتكار وتحفيز الإبداع داخل المؤسسات التعليمية، كدراسة (الفضيل وآخرون، 2023).
- أكدت العديد من الدراسات على ضرورة تمكين وتدريب القيادات التعليمية على المهارات الاستراتيجية لمواكبة التحولات التقنية والتغيرات المستقبلية كدراسة (درويش، 2024)، ودراسة (العريفان، 2019).
- أظهرت الدراسات وجود معوقات أبرزها الروتين الإداري، وقلة الصلاحيات، وضعف الوقت المتاح، مما يُعطل التطبيق الفعال للقيادة الاستراتيجية كدراسة (شرعي، وهنداوي، 2024)، ودراسة (العيسى، والشهري، 2020).
- توصلت الدراسات الحديثة أن معظم الاهتمام البحثي والميداني بالقيادة الاستراتيجية كان موجّهًا نحو مؤسسات التعليم العالي أكثر من التعليم العام كدراسة (القحطاني، 2024)
- توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك فروقًا في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تعود لسنوات الخبرة أو المؤهل الأكاديمي أو النوع كدراسة (حسين، 2021)
- دعت الورقة علمية الصادرة من وزارة التعليم في كوينز لاند (Department of Education Queensland, 2022) إلى ضرورة تبني نماذج وممارسات استراتيجية مؤطره ومتكاملة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وفق رؤية واضحة.
- تفرّدت دراسة الجعيد (2024) بدمج مفهوم الذكاء الاستراتيجي، حيث أكدت أن توفر هذا النوع من الذكاء يدعم العلاقة الإيجابية بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكية.
- أكدت دراسة (Kamara et al, 2024) على أن وضوح الرؤية الاستراتيجية وصياغة أهداف مستقبلية دقيقة تُعد من العناصر الأساسية لنجاح القيادة الاستراتيجية، وتتفق دراسة (Davies, Davies, 2006) على ما أكدته الدراسة السابقة.
- شددت الدراسات الأجنبية على أن القيادة الاستراتيجية تساعد المؤسسات التعليمية على التكيف مع التحديات البيئية المتغيرة من خلال التفكير المستقبلي والتخطيط طويل الأمد كدراسة (Cobbinah, 2020)

- أوصت العديد من الدراسات بضرورة تقديم برامج تدريبية للقيادات التعليمية لتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية كدراسة (العريفان، 2019)، ودراسة (اللواتية، 2018).
- لاحظت بعض الدراسات وجود فجوات معرفية في تطبيق القيادة الاستراتيجية في مناطق مثل الشرق الأوسط وآسيا، مما يستدعي مزيدًا من الدراسات الميدانية، كدراسة (Alhuraizi, Bin Marni, 2023)،
- دعت المقالات البحثية إلى ضرورة تخصيص الموارد بفعالية واستخدام البيانات في التخطيط الاستراتيجي ومتابعة التقدم كمقالة (Hart, 2020) كما وضح فيها أن اتباع النهج التعاوني يعزز من فعالية القيادة الاستراتيجية ويسهم في تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء المدرسي وتتفق مع ما سبق مقالة (The Education Hub, 2019)، و دراسة (Jantarasomphong, 2014).
- أشارت بعض الدراسات العربية إلى أن هناك وعيًا بمفاهيم القيادة الاستراتيجية، إلا أن التطبيق الميداني لا يزال يواجه تحديات تتعلق بضعف البنية التنظيمية، أو محدودية التأهيل القيادي، كما في دراسة القادري والعفيري (2023) التي بينت وجود خصائص قيادية استراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية، لكنها لم تكن كافية لتحقيق أداء استراتيجي فعال، مما يعكس فجوة بين النظرية والممارسة.
- لاحظت دراسة درويش (2024) أن مدارس مدينة القدس تطبق ممارسات القيادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، لكن نتائجها لم تكشف عن فروق دالة حسب متغيرات النوع وسنوات الخبرة، وهو ما قد يشير إلى تجانس نسبي في الإدراك وليس بالضرورة فاعلية متساوية في الأداء، وهو ما يستدعي التحقق من جودة تطبيق القيادة ومدى ارتباطها بمخرجات التعليم.
- كما أظهرت دراسة العريفان (2019) أن مديري المدارس في التعليم العام بالكويت يتبنون ممارسات القيادة الاستراتيجية، إلا أن الدراسة دعت إلى نشر الثقافة القيادية الاستراتيجية، ما يشير إلى قصور في الجانب المعرفي والتدريبي، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات التعليم.
- أما في السياق الفلسطيني، فقد كشفت دراسة أحمد وخوجلي (2021) عن أثر واضح لممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي داخل مؤسسات التعليم العالي، مما يؤكد أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بقدرة المؤسسة على الابتكار والمنافسة، ومع ذلك، أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة في تطبيقات القيادة حسب المتغيرات الشخصية، مما يدل على تفاوت في مستوى النضج القيادي داخل نفس المؤسسة التعليمية.
- في حين لاحظت دراسة جالودي والشرمان (2021) أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية كان متوسطًا، كما أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وهو ما يدعو إلى ضرورة تعزيز مهارات القيادة الاستراتيجية داخل الإدارات الجامعية ومواءمتها مع مؤشرات الجودة المؤسسية.

تحليل الدراسات السابقة يعكس بوضوح أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية، ويظهر دورها البارز في رفع مستوى الجودة وتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يتوافق بشكل كبير مع الواقع الحالي لتطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ففي ضوء هذه الدراسات، نجد أن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل محوري في تحسين الأداء التعليمي من خلال تعزيز رأس المال البشري، وتطوير الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية، وهو ما يعد من الأولويات في سياق التعليم السعودي، خاصة مع التوجهات الحديثة نحو تحسين جودة التعليم في المدارس والجامعات السعودية.

كما أن تفعيل القيادة الاستراتيجية في المملكة يتطلب الاهتمام بتدريب وتطوير القيادات التعليمية على المهارات الاستراتيجية، وهو ما أظهرته الدراسات المختلفة مثل: (العيسى والشهري، 2020؛ الزهراني، 2020)، حيث إن تطبيق القيادة الاستراتيجية في المملكة ما زال يواجه تحديات مثل قلة الوقت المتاح للقيادات بسبب انشغالهم بالتفاصيل التشغيلية، وكذلك الحاجة إلى المزيد من التحفيز المادي والمعنوي للقيادات، وهو ما تتطلبه المرحلة الحالية التي تمر بها المملكة في إطار رؤية 2030.

علاوة على ذلك، تشير الدراسات إلى أن هناك تفاوتًا في تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية السعودية من حيث مستوى ممارسة القيادة بين الخبرات المختلفة، ما يعكس ضرورة العمل على تهيئة بيئة تشجع على الابتكار الإداري والإبداع داخل المدارس والجامعات، كما أكدت الدراسات مثل: (الفضيل وآخرون، 2023) على أهمية توجيه الجهود نحو تعزيز القدرات القيادية لمواكبة التحولات السريعة في مجال التعليم الرقمي والتقني.

وفيما يتعلق بالتحديات التي تعوق التطبيق الفعلي للقيادة الاستراتيجية، نجد أن بعض المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية قد تواجه تحديات مشابهة لتلك التي تم الإشارة إليها في الدراسات مثل قصور النظام الإداري، وقلة الموارد المالية، وهو ما يعزز الحاجة إلى مراجعة سياسات الدعم والتدريب القيادي في المملكة العربية السعودية لتلبية احتياجات المؤسسات التعليمية من القيادة الاستراتيجية الفاعلة.

بناءً على ما تقدم، فإن تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية يتطلب استثمارًا أكبر في التدريب القيادي، تفعيل الذكاء الاستراتيجي، وتطوير بيئات تنظيمية تدعم الإبداع والابتكار، مع التركيز على تسهيل الإجراءات التشغيلية، وبالتالي تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 وتحقيق التميز في التعليم.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة وأهدافها.

3-2-مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية على المصادر العلمية المنشورة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية ومنها: الأبحاث المنشورة في الدوريات والمجلات المحكمة المتخصصة في الإدارة والقيادة التربوية، الكتب المتخصصة بالقيادة التربوية وتحديدًا القيادة الاستراتيجية، كما استُخدمت منصات وقواعد بيانات علمية متخصصة لجمع الدراسات مثل المكتبة الرقمية السعودية.

3-3-أداة الدراسة:

لجمع البيانات اعتمدت الدراسة الحالية على تحليل المحتوى لاستكشاف العناصر المشتركة بين الدراسات وذلك من خلال استخدام بطاقة تحليل المحتوى فمن خلالها سجلت الباحثة خصائص كل دراسة.

3-4-أسلوب التحليل:

اعتمدت الدراسة الحالية على التحليل النقدي والمقارن لمضامين الدراسات والنماذج المختلفة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، بعد الانتهاء من تفريغ بيانات الدراسات المختارة في بطاقة تحليل المحتوى.

3-5-معايير الاشتمال والاستبعاد:

اتبعت الدراسة الحالية معايير الاشتمال والاستبعاد في المراجعات المنهجية لتحقيق الشفافية والمصداقية التي وضعتها منظمة كوكرين في دليلها للمراجعات المنهجية (2023) وهي:

3-5-1-معايير الاشتمال:

أ. **النطاق الزمني:** الدراسات المنشورة بين عامي 2018 - 2024 للدراسات العربية، وبين عامي 2006 – 2024 للدراسات الأجنبية.

ب. **المجال الموضوعي:** الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية في سياق المؤسسات التعليمية (المدارس، والجامعات).

ج. **نوع الوثائق:** مقالات بحثية، أوراق علمية، أبحاث محكمة، ورسائل ماجستير ذات علاقة بموضوع القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

د. **اللغة:** اعتمدت الدراسة على أبحاث منشورة باللغة العربية، واللغة الإنجليزية كذلك.

هـ. **التوفر:** اعتمدت الدراسة على أبحاث نصها متاح بالكامل.

3-5-2-معايير الاستبعاد:

أ. **النطاق الزمني:** الأبحاث الخارجة عن نطاق الفترة الزمنية المحددة.

ب. **المجال الموضوعي:** تم استبعاد الدراسات التي لا تتناول القيادة الاستراتيجية أو تناولتها في مؤسسات غير تعليمية.

ج. **التوفر:** الأبحاث التي لا يكون نصها متاح بالكامل.

4- النتائج.

أسفرت المراجعة المنهجية للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية عن جملة من النتائج التي يمكن عرضها في ضوء الأسئلة الرئيسة للدراسة على النحو الآتي:

أولًا: مفهوم القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

أظهرت نتائج التحليل أن القيادة الاستراتيجية في السياق التربوي تُشير إلى قدرة القائد على توجيه المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهداف مستقبلية مستدامة، من خلال صياغة رؤية واضحة، وتوظيف الموارد بكفاءة، واتخاذ قرارات قائمة على تحليل واقعي للبيئة الداخلية

والخارجية. ويتوافق هذا المفهوم مع ما طرحه Bass (2007) وHitt et al. (2007)، حيث يرون أن القيادة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية لربط التخطيط طويل المدى بالأداء المؤسسي.

كما بينت نتائج دراسات عربية مثل حسين وفرحان (2024) وبن عيسى (2020) أن القيادة الاستراتيجية تعزز من وضوح الاتجاه العام للمؤسسة، وتوفر بيئة تنظيمية داعمة تسهم في تحسين فاعلية النظام التعليمي.

ثانيًا: أبرز أبعاد القيادة الاستراتيجية في السياق التعليمي:

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية ترتكز على عدة أبعاد رئيسة، تشكل معًا الإطار التطبيقي لهذا النمط القيادي، ومن أبرزها:

- وضوح الرؤية الاستراتيجية والرسالة.
- بناء رأس المال البشري وتطويره.
- تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة.
- الاستخدام الفعّال للبيانات في صنع القرار.
- الممارسات الأخلاقية والحوكمة الشفافة.
- نظم الرقابة والمتابعة الاستراتيجية.

وقد أظهرت دراسات مثل Neyişci وErdoğan (2022)، والفضيل وآخرون (2023) فاعلية هذه الأبعاد في تعزيز الابتكار المؤسسي وتحقيق التميز التربوي، ويتسق ذلك مع الطرح النظري الذي تبنته دراسات Redmond (2013) وDess (2007)، والتي تؤكد أن القيادة الاستراتيجية الفاعلة تنطلق من فهم معمق لهذه الأبعاد ومواءمتها مع طبيعة المؤسسة التعليمية وبيئتها.

ثالثًا: تحديات تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود عدة تحديات تحدّ من فاعلية تطبيق القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية، من أبرزها:

- استمرار النمط الإداري التقليدي وهيمنة البيروقراطية، مما يحدّ من مرونة القيادة.
- ضعف الصلاحيات الممنوحة للقادة التربويين في الميدان.
- نقص برامج الإعداد القيادي التي تركز على الكفايات الاستراتيجية.
- محدودية الموارد البشرية والمالية، وضعف استثمار رأس المال البشري.
- غياب مؤشرات واضحة لتقويم الأداء القيادي في ضوء المعايير الاستراتيجية.

وقد أجمعت دراسات مثل العيسى والشهري (2020)، شرعي وهنداوي (2024)، وCobbinah (2020) على أن هذه التحديات تؤثر سلبًا في قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع المتغيرات، وتُضعف فرص الابتكار والتحسين المستمر.

ويتفق هذا التوجه مع ما تم طرحه في الإطار النظري الذي يؤكد أن فاعلية القيادة الاستراتيجية ترتبط بمدى توافر بيئة تنظيمية مرنة، وثقافة مؤسسية محفزة، وتمكين فعلي للقادة التربويين.

تصور مقترح لتفعيل القيادة الاستراتيجية ومواجهة تحدياتها في المؤسسات التعليمية:

انطلاقًا من نتائج الدراسات السابقة، يتضح أن القيادة الاستراتيجية تمثل عنصرًا محوريًا في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه القيادة يواجه مجموعة من التحديات الذاتية والتنظيمية والثقافية، مما يستلزم تقديم تصور تكاملي يجمع بين آليات التفعيل واستراتيجيات المواجهة لضمان فاعلية واستدامة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، كما أن هذا التصور يستند إلى نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (بن عيسى، 2020)، ودراسة (Kamara et al, 2024)، ومقال وزارة التعليم في كوينزلاند (2022)، التي أكدت أن النهوض بالقيادة التربوية يتطلب نماذج تطبيقية واقعية ومدعومة بالبيانات.

أولًا: الإطار العام لتطبيق القيادة الاستراتيجية:

1. تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بوضوح:
   - صياغة رؤية تربوية ملهمة تشاركية تعكس طموحات المدرسة والمجتمع المحلي.
   - ترجمة الرؤية إلى أهداف استراتيجية ذكية (SMART) قابلة للقياس والتنفيذ.

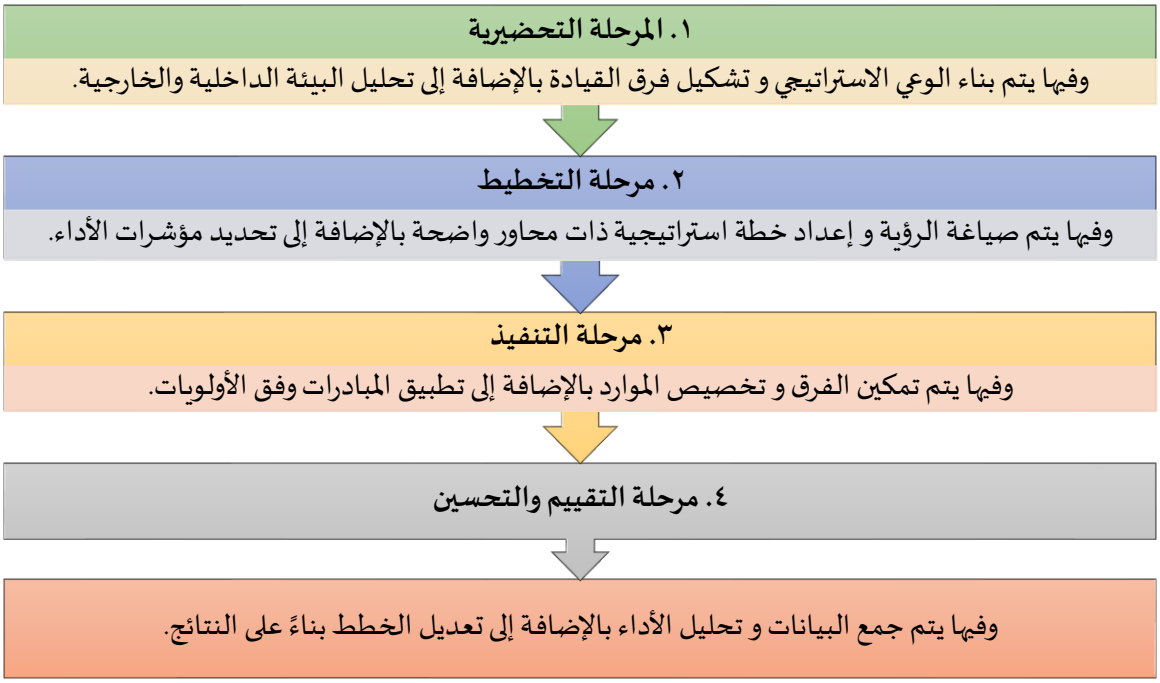
2. تمكين القادة التربويين وتعزيز قدراتهم:
   - تطوير برامج تدريبية تخصصية مستمرة في التفكير الاستراتيجي، التخطيط طويل الأمد، والقيادة التحويلية.
   - إنشاء نظام إشراف وتوجيه مهني (Mentorship) من قبل خبراء في القيادة التربوية.
3. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للقيادة الاستراتيجية:
   - ترسيخ قيم التعاون، الابتكار، والمساءلة ضمن فرق العمل المدرسية.
   - تشجيع التفكير التشاركي بين القادة والمعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات.
4. توظيف أدوات التحول الرقمي وتحليل البيانات:
   - تفعيل أنظمة معلوماتية لمتابعة مؤشرات الأداء الاستراتيجي (KPIs).
   - تعزيز اتخاذ القرار المبني على البيانات (Data-informed Decision Making).

ثانيًا: آليات مواجهة التحديات التي تحول دون تطبيق القيادة الاستراتيجية:

في ضوء ما كشفت عنه الدراسات السابقة من تحديات تواجه تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية كدراسة (درويش، 2024)، ودراسة (شرعي، وهنداوي، 2024)، ودراسة (الفضيل وآخرون، 2023)، ودراسة (العيسى، والشهري، 2020)، ودراسة (العريفان، 2019)، ودراسة (Kamara et al, 2024)، ودراسة (Cobbinah, 2020)، تضع الدراسة الحالية عددًا من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في الحد من تلك التحديات وتعزيز فاعلية الممارسة القيادية الاستراتيجية في السياق التعليمي.

نوع التحدي	آليات المواجهة
ذاتية (مرتبطة بالقادة)	بناء مسارات تطوير مهني شخصية مخصصة للقادة - تحفيز القادة على التعلم الذاتي والاطلاع على التجارب الدولية.
تنظيمية (مرتبطة بالنظام التعليمي)	منح مزيد من الصلاحيات للمدارس مع وضع أطر حوكمة واضحة - تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز الاستقلالية التشغيلية.
ثقافية (ضعف المشاركة والمساءلة)	إشراك المجتمع المدرسي في صياغة الأهداف والتقويم - تقديم حوافز مبنية على الأداء المؤسسي الاستراتيجي.
الموارد المادية	إعادة تخصيص الموارد وفقًا لأولويات الخطة الاستراتيجية - تفعيل الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي.
تحديات مرتبطة بالتقويم والمتابعة	تطوير نظام رقابي استراتيجي لمتابعة التنفيذ وتقديم التغذية الراجعة - تدريب فرق القيادة على تحليل نتائج الأداء واتخاذ إجراءات تصحيحية.

ثالثًا: مراحل تنفيذ التصور:



5- الاستنتاجات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات الجوهرية التي تعكس واقع القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية العربية، لا سيما في السياق السعودي، وذلك على النحو الآتي:

1. تمثل القيادة الاستراتيجية مدخلًا حيويًا لتعزيز فاعلية الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، من خلال دمج الرؤية المستقبلية بالقرارات اليومية، والربط بين التخطيط طويل المدى والتنفيذ القائم على البيانات.
2. وقد بيّنت الدراسات أن نجاح هذا النمط القيادي يتوقف على وجود رؤية واضحة ومشاركة تنظيمية فاعلة.
3. تُعد الأبعاد الجوهرية للقيادة الاستراتيجية، مثل تنمية رأس المال البشري، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، والحوكمة الأخلاقية، من المحددات الرئيسة للتميز المؤسسي، وهو ما يتطلب من القادة التربويين امتلاك كفايات استراتيجية متقدمة تتجاوز الإدارة التشغيلية التقليدية.
4. ما زالت هناك فجوة واضحة بين التنظير والممارسة الفعلية للقيادة الاستراتيجية، تعود إلى جملة من المعوقات، أبرزها ضعف التمكين الإداري، وغياب برامج الإعداد القيادي المتخصصة، إلى جانب محدودية الموارد، وهي تحديات تتكرر في مختلف السياقات العربية رغم اختلاف البيئات التنظيمية.
5. أثبتت التجارب المؤسسية التي تبنت نماذج قيادية استراتيجية مرنة وفعالة أن تحقيق التحول المؤسسي في التعليم ممكنٌ شريطة وجود إرادة تنظيمية داعمة، وممارسات قيادية مستندة إلى مؤشرات واضحة للأداء والجودة.
6. يُعد التمكين القيادي وتوفير بيئة تنظيمية مرنة حجر الزاوية في تفعيل القيادة الاستراتيجية في التعليم، إذ لا يمكن تحقيق مخرجات استراتيجية دون إحداث تغيير حقيقي في الأنماط الإدارية، وتطوير البنية المؤسسية، وتجاوز الروتين التنظيمي.

6- التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، واستنادًا إلى ما أظهرته الأدبيات من تحديات وفرص، تُوصي الدراسة بما يلي:

- إعادة تصميم برامج إعداد القادة التربويين لتتضمن مكونات القيادة الاستراتيجية، مع التركيز على بناء مهارات التفكير المستقبلي، وإدارة التغيير، واتخاذ القرار المبني على البيانات.
- تمكين القيادات التربوية ميدانيًا عبر تعزيز صلاحياتهم الإدارية والتنظيمية.
- إنشاء مؤشرات أداء قيادية واضحة وقابلة للقياس ترتبط بالأداء المؤسسي والتربوي، وتُستخدم في تقويم أثر الممارسات الاستراتيجية على نتائج التعلم.

- تعزيز ثقافة القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية من خلال أنشطة التوعية، والمنتديات العلمية، والمجتمعات المهنية، بما يسهم في نقل المفهوم من المستوى النظري إلى الممارسة المؤسسية.
- توظيف التكنولوجيا الرقمية في دعم القيادة الاستراتيجية، عبر استخدام أدوات التحليل التنبئي، ولوحات مؤشرات الأداء، ومنصات دعم اتخاذ القرار، بما يسهم في رفع كفاءة القيادة وتحقيق الاستجابة الفعّالة للمتغيرات.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية لتكون أكثر مرونة وداعمة للقيادة التشاركية، والابتكار الإداري، وتمكين فرق العمل القيادية.

مقترحات:

- إجراء دراسات ميدانية تحليلية تقيس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على جودة المخرجات التعليمية في مراحل التعليم المختلفة.
- تنفيذ دراسات مقارنة بين مؤسسات تعليمية تطبق نماذج القيادة الاستراتيجية وأخرى لا تطبقها، لتحليل الفروق في الأداء المؤسسي.
- البحث في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي في البيئات التعليمية، ودراسة كيف يسهم التكامل بينهما في تعزيز التكيف المؤسسي.
- اقتراح نماذج محلية للقيادة الاستراتيجية التربوية تراعي التحديات الواقعية والفرص المتاحة في المؤسسات التعليمية.

ختامًا تعد القيادة الاستراتيجية من أكثر القيادات فعالية وشعبية، وهي جيدة لتوفير خارطة طريق شاملة لمنظمة ما ومساعدة العاملين في المنظمة على العمل نحو نفس الهدف، وعلى الرغم من الصعوبات التي من الممكن أن تواجهه القائد في تطبيق القيادة الاستراتيجية إلا أنها توفر لهُ الإحساس بالاتجاه والوضوح، كما يعتمد نجاح تفعيل القيادة الاستراتيجية على القدرة على الموازنة بين الرؤية المستقبلية وواقع التحديات اليومية، من خلال تعزيز كفاءات القادة، دعم البنية التنظيمية، وإرساء ثقافة استراتيجية مؤسسية متكاملة ويوصي هذا التصور باعتماده كإطار عملي في سياسات تطوير القيادة التربوية.

قائمة المراجع.

أولاً: المراجع بالعربية:

- أحمد، أدهم.، خوجلي، موسى. (2021). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي – دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5(7). https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/3583
- بسيوني، إسماعيل. (2020). *الإدارة الاستراتيجية محاضرات وقراءات*. ط1. دار حميثرا للنشر.
- بن عيسى، فاطمة. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 12(2)، 45–60. https://asjp.cerist.dz/en/article/153646
- توفيق، عبد الرحمن. (2004). *إدارة المستقبل – القيادة – التفكير*. ط3. دار النهضة العربية.
- جاد الرب، سيد. (2016). *الإدارة الاستراتيجية*. ط1. دار النهضة للنشر والتوزيع.
- جالودي، أسماء.، الشرمان، وائل. (2021). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7(9). https://mfes.journals.ekb.eg/article_198067.html?lang=ar
- الجعيد، سامية. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25(3)، 479–517. https://doi.org/10.21608/jsst.2024.275274.1769
- حسين، علاء.، فرحان، نعمة. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء التعليمي. *مجلة إشراقات تنموية*، مج1، ع1. https://ishraqaat.com/أثر -القيادة-الاستراتيجية-في-الأداء-ال/
- حسين، لمياء. (2021). ممارسة القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، 32(125)، 359–382. https://doi.org/10.21608/jfeb.2021.226118
- الخرابشة، إيمان. (2022). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11(3)، 1–20. https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/6264
- الخفاجي، نعمة. (2008). *الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة*. ط1. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- درويش، نسرين. (2024). واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في مدارس مدينة القدس في ضوء مبادئ التنمية المستدامة. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 40(5). https://mfes.journals.ekb.eg/article_362333.html
- الزهراني، عطية. (2020). دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. *المجلة العربية للعلوم والبحوث، التربوية*، 10(1)، 25-45. https://www.ajrsp.com/vol/issue10/دور%20القيادة%20الاستراتيجية%20لتحقيق%20التميز%20التنافسي%20بالمؤسسات%20التعليمية%20في%20العصر%20الرقمي.pdf
- السنهوتي، امباركة محمود السيد سليمان. (2022). القيادة الاستراتيجية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، ع73، ج1. 221 - 239. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1313005
- شرعي، بلقيس.، هنداوي، ياسر. (2024). تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمدارس الحكومية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين في سلطنة عمان. *الإدارة التربوية*، 41(41)، 435–484. https://doi.org/10.21608/emj.2024.371798
- العرفاوي، ذهبية. (2020). صفات القائد الإداري الناجح. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، ع19. 30-46. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1081842
- العريفان، أمثال. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. *مجلة الإدارة التربوية*، 7(19)، 197–229. https://maeq.journals.ekb.eg/article_140627.html
- العيسى، غزيل.، الشهري، صالحة. (2020). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. *المجلة العربية للإدارة*، 40(1)، 1–28. https://doi.org/10.21608/aja.2020.76738
- فريدمان، مايك. تريجو، بنامين بي. (2009). *فن ومنهج القيادة الاستراتيجية*. ط2.
- الفضيل، محمد.، العمري، مشرف.، المطيري، نواف. (2023). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام بمدينة جدة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب*، 2(9). https://doi.org/10.59992/IJESA.2023.v2n9p5
- فلاتة، عائشة. (2018). درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية .*مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، مج10, ع1، 403 – 445. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/946960
- القادري، مفيد.، العفيري، نبيل. (2023). واقع خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية: دراسة تحليلية. *مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية*، جامعة إب، 30(1)، 245–263. https://ibbuniv.edu.ye/journals/index.php/URJHS/article/download/766/770
- القحطاني، عبد الله. (2023). الدراسات العلمية المعدة في القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية. *مجلة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للعلوم الإنسانية والتربوية*، 1(2)، 62–74. https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/resources/scientific_studies_prepared_under_the_strategic_leadership_of_education.pdf
- اللواتية، فاكهة. (2018). *تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان* (رسالة ماجستير). جامعة السلطان قابوس. تم الاسترجاع من https://www.shuaa.om/ar/dar/tswr-mqtrh-lttwyr-mmarsat-alqyadt-alastratyjyt-balmdyryat-alamt-lltrbyt-w-altlym-fy-sltnt-man
- اللواتية، فاكهة.، محمد، نسرين.، الكيومية، أمل. (2021). القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان. *مجلة جامعة قطر للعلوم التربوية*، 17(17)، 1–25. https://doi.org/10.29117/ jes.2021.0050
- الماضي، محمد. (2009). إدارة استراتيجية الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي. *مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية*. 7-8
- المحمادي، خالد. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لبعض الاتجاهات القيادية الحديثة. *مجلة العلوم التربوية*، ع1، ج28. 7-8. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1122019
- مؤتمر الإدارة والقيادة (EMCONF). (2025). https://www.emconf.com/ . الرياض.
- موسى، آمنة. (2024). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات بمؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة وكليات الخليج في الفترة من مارس 2024 حتى أغسطس 2024م. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 5(9)، 366–408. https://doi.org/10.53796/hnsj59/27

- موفق، سهام. (2013) مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، مج1(ع14)، 298 -299
- ياسين، سعد. (2002). *الإدارة الدولية*. ط2. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- يونس، طارق. (2006). الفكر الاستراتيجي للقادة. *مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، ع4، ج1. 22-23

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Alhuraizi, Said., Bin Marni, Nurazmallail. (2023). Strategic leadership practices and their role in achieving competitive advantage in schools: Future agendas, research gaps, and the research needs (Systematic literature review). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2), 819–832. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i2/16424
- Bass, Bernard. (2007). "Executive and Strategic Leadership". International Journal of Business. 12(1): 36
- Carvalho, Marisa., Cabral, Ilida., Verdasca, Jose., Alves, Jose. (2021). Strategy and strategic leadership in education: A scoping review. Frontiers in Education, https://doi.org/10.3389/feduc.2021.706608
- Cobbinah, Joseph. (2020). Barriers to strategic leadership in education. In S. E. Nayak & R. S. R. Raut (Eds.), *Strategic leadership in PK-12 settings* (pp. 82–93). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9242-6.ch007
- Davies, Barbara., & Davies, Brent. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139. https://doi.org/10.1177/1741143206059542
- Department of Education, Queensland. (2022, November). Insights paper: Strategic leadership. https://schoolreviews.education.qld.gov.au/res/Documents/insights-paper-strategic-leadership.pdf
- Dess, Gregory. (2007). "Strategic Management: Text and Cases". USA. 398-400
- Hart, Nick. (2020, March 7). *Strategic school leadership simplified: What leaders should pay attention to*. MrNickHart. https://mrnickhart.wordpress.com/2020/03/07/strategic-school-leadership-simplified/
- Higgins, Julian, Thomas, James, Chandler, Joanne, Cumpston, Miranda, Li, Tianjing, Page, Matthew, & Welch, Vivian. (2023). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (Version 6.3). Cochrane. https://training.cochrane.org/handbook/current/chapter-03
- Hitt, Michael. (2007). "Strategic Management: Competitiveness and Globalization" 384-400
- Ireland, R. Hitt, Michael. (1999). "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership". Academy of Management Perspectives. 13(1): 71-73
- Jantarasomphong, Sompong. (2014). Relationship between strategic leadership and school effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 995–1000. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1260
- Kamara, Yusufu., Rahida, Fatamata., Kargbo, Wusu., & Koroma, Christiana. (2024). Application of strategic management in educational organizations. Global Scientific and Academic Research Journal of Education and Literature, 2(7), 1–11. https://gsarpublishers.com/wp-content/uploads/2024/07/GSARJEL432024-Gelary-script.pdf
- Neyişci, Nilay., & Erdoğan, Aynur. (2022). Strategic leadership and its reflections in educational organizations. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 13(3), 15–22. https://doi.org/10.47750/jett.2022.13.03.002
- Redmond, James. (2013). "Strategy and the Importance of Strategic Leadership". Ireland. 1-9
- Sosik, John J. (2005). "The Strategic Leadership of Top Executives in High-Teach Organizations". Organizational Dynamics. 34(1): 47-61
- The Education Hub. (2019, May 24). *Leading strategically in educational settings*. https://theeducationhub.org.nz/leading-strategically-in-educational-settings/