



**ممارسة القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي
بمحافظة كفرالشيخ
إعداد**

الأستاذ الدكتور

عبد العزيز أحمد داود

استاذ ورئيس قسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

الأستاذ الدكتور

جمال محمد أبو الوفا

استاذ التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة

كفرالشيخ

أ/ لبياء صلاح سالم حسين

معلم أول اللغة العربية بإدارة الرياض التعليمية

محافظة كفرالشيخ

٢٠٢٠هـ/ ٢٠٢٠

ممارسة القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي

بمحافظة كفرالشيخ

إعداد

أ/ لمياء صلاح سالم حسين

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالقيادة الاستراتيجية، وتقسيمها إلى خمسة أبعاد هي (الممارسات الأخلاقية، قيادة موارد المدرسة، الضوابط التنظيمية المتوازنة، القيادة التنظيمية الفعالة، التوجه الاستراتيجي)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين مرتفع، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة، الجنس، والمؤهل العلمي، ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة تطوير علاقات تنظيمية بين العاملين مع احترام آراء وحقوق الآخرين والشفافية، وضرورة التزام القيادة التربوية بمؤسسات التعليم بأخلاقيات المهنة في السلوكيات والممارسات، وأن يتم اختيار قيادات المدارس وفق معايير تستند إلى قيم تكافؤ الفرص.

Abstract

The study aimed to identify the intellectual foundations for strategic leadership of basic education school principals. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, by analyzing the theoretical literature related to strategic leadership, and dividing it into five dimensions: (ethical practices, school resource leadership, balanced organizational controls, effective organizational leadership, and strategic orientation). The results of the study concluded that the level of practice of managers Basic education schools for the dimensions of strategic leadership from the teachers 'point of view is high, and the results of the study showed apparent differences between the arithmetic averages of the level of strategic leadership practice from their point of view depending on the variable of experience, gender, and academic qualification, and then the study recommended the need to develop organizational relationships between workers while respecting the opinions of The rights of others and transparency, and the need for educational leadership in educational institutions to adhere to professional ethics in behaviors and practices, and for school leaders to be selected according to criteria based on the .values of equal opportunity

مقدمة البحث:

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر ومورد تعتمد عليه المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية مما يتطلب معه التفكير في كيفية الحفاظ على هذا المورد وتطويره حتي يؤدي واجباته بكفاءة وفاعليه، لذا يجب على إدارة المؤسسة التعليمية معرفه العوامل التي تؤثر على السلوك الإيجابي للعاملين ، فالفرد في مؤسسته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه، وبذل جهد أكبر للبقاء فيه ، ويتجلى ذلك في أدائه الوظيفي كما أن وضوح أهداف المؤسسة، وتحديد أدوار العاملين فيها وشعور الفرد بالهوية والمكانة.

والقيادة الإستراتيجية بإعتبارها نمط حديث من أنماط القيادة تعد عنصراً حاسماً في تحسين الإلتزام التنظيمي للمؤسسات المختلفة، إذ يمكن للقائد الإستراتيجي أن يقوم بإستقراء الواقع ورصد متغيراته المحتملة تمهيد الوضع رؤيه مستقبلية تترجم إلى أفعال وقدرات وتوجهات إستراتيجية، ولذا يمكن للقيادة الإستراتيجية أن تقوم بوضع رؤيه دقيقه للمستقبل، باستخدام آليات وتوجهات إستراتيجية تتوقف على قدرات واستعدادات خاصة لدى القادة الإداريين بالدرجة التي تمكنهم من إعداد وتهيئة بيئة تشجع على الابتكار والابداع وتساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية(الحسيني، ٢٠٠٩، ص ٤٩٨).

مشكلة الدراسة ومبرراتها:

على الرغم من الجهود المبذولة لإصلاح مؤسسات التعليم الأساسي في مصر عن طريق محاولات التطوير في البيئة الداخلية للمؤسسات التربوية، وفي أسلوب عملها، إلا أن هذه المحاولات محدودة للغاية ولا تمس الجوهر، ولا تشتمل على توقعات جديدة للأدوار داخل التنظيم المؤسسي، ومن ثم لم تنعكس آثار التطوير على طبيعة أدوار المديرين والمعلمين وعلى طريقه الإتصال والتفاعل بينهم، ومن جوانب القصور التي تعاني منها مؤسسات التعليم الأساسي ما يلي:(البناء، ٢٠١٠، ص ٢٣٥)

-مديرو المؤسسات لا يحرصون على الإتصال المباشر بينهم وبين المعلمين، وقليلاً ما يستخدمون الأساليب الديمقراطية في علاقاتهم مع المعلمين ، ولا يحرصون على تكوين اتجاهات موجبه لمعلميهم ضعف المناخ العام في ظل الإدارة التقليدية والنااتجة عن ضعف

التفاعل داخل المؤسسة والذي يؤدي إلى عجز المتعلمين عن الوصول إلى المستوى التعليمي المنشود.

- المعلمون الجدد يعانون الكثير من المشكلات الأساسية كإدارة الفصل، والتعامل مع المواقف غير المتوقعة داخل الفصل وخارجه (محمود، ٢٠٠٧، ص ١٤٦).

- جمود الإدارة المدرسية فالنمط الأوتوقراطي لا يسمح بوجود علاقات داخل المؤسسة سواء بين المعلمين ، أو بين المعلمين ومدير المؤسسة ، وفي ظل هذا النمط لا يسمح للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرار (عبدالرحمن، ٢٠٠٨، ص ٢٠٩).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة الإستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للقيادة الإستراتيجية في الأدبيات المعاصرة؟

٢. ما طبيعة القيادة الاستراتيجية في مرحلة التعليم الأساسي؟

أهداف الدراسة:

استهدف البحث الحالي إبراز العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإلتزام التنظيمي بمدارس

التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، وذلك من خلال:

١. التعرف على الأسس النظرية للقيادة الاستراتيجية في الأدبيات المعاصرة.

٢. طبيعة القيادة الاستراتيجية في مرحلة التعليم الأساسي.

أهمية الدراسة:

يفيد البحث القائمين على الإدارة المدرسية في التعرف على آليات تحسين الإلتزام

التنظيمي لدى المعلمين في ضوء ممارسات القيادة الإستراتيجية، والذي يساعد بدوره في رفع مستوى الأداء بوجه عام.

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما

هي ويصفها ويشخصها ويكشف جوانبها، ويحدد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر

أخرى (الكسباني، ٢٠١٢، ص ٨٦).

مصطلحات الدراسة:

تحدد المصطلحات الرئيسة للدراسة كالتالي:

القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership : عملية يلجأ إليها القائد بغية

تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات (Magee,1998,p3).

التعليم الأساسي: Education Basic يُعرف التعليم الأساسي أنه: مرحلة

تعليمية تمثل التعليم الإلزامي، والمحاني في المدارس الحكومية، والذي يقدم لجميع أبناء الشعب بنين وبنات في الريف والحضر، ويمتد لمدة تسع سنوات دراسية من سن السادسة وحتى سن الخامسة عشرة.

الإطار النظري:**ماهية القيادة الإستراتيجية وتطورها:**

تعتبر ممارسة أساليب القيادة في مجال الإدارة المدرسية ملائمة للتحديات التي تواجه المدارس حاضراً ومستقبلاً ، وللقيادة الاستراتيجية أثر عدة جوانب مثل : بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة ، وتعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، وتوفير الدعم للعاملين، واستثارة التفكير لحل المشكلات، إذ تهتم القيادة الواعية بتغيير المؤسسة من حالة الأخرى أو من ثقافة لأخرى، كما تسعى القيادة إلى رفع كفاءة مؤسسة التعليم الأساسي للاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيها، والاستفادة من ثمارها وتجنب سلبياتها، من خلال التفاعل بين المدير والمعلمين، مما يؤدي إلى رفع التحفيز والدعم المعنوي إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة من أجل تحقيق الأهداف. والقيادة الاستراتيجية هي نمط قيادي حديث العهد بالمدارس، ويعد عنصر حاسم في تطوير فعاليتها وتحسينها خلال فترة زمنية قصيرة . ويمكن للقائد الاستراتيجي استقراء الواقع ورصد متغيراته المحتملة تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية تترجم إلى أفعال، وقدرات، وتوجهات استراتيجية بالدرجة التي تمكن هؤلاء القادة من إعداد وتهيئة بيئة مدرسية تشجع المعلمين والطلاب علي الابتكار والتفكير الإبداعي.

ولقد مرت القيادة الاستراتيجية بمراحل عديدة رسخت الأسس التي تعمل بها، ويمكن تقسيم هذه المراحل على النحو التالي: (نجم، ٢٠١١، ص ص ٤٤-٤٥)

١. مرحلة الخصائص السمات

٢. مرحلة الأسلوب.

٣. مرحلة الموقف

٤. مرحلة القيادة الجديدة

أهمية القيادة الإستراتيجية وأهدافها:

يشير البعض إلى أهمية القيادة الاستراتيجية، والتي تكمن في كونها تساهم في (موفق، ٢٠١٣، ص ٢٣):

- بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة.

- القيادة الاستراتيجية تعزز الإلتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما إنها بمثابة الممثل للمؤسسة، والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسة الخارجية ذات الصلة.

ومن ثم تسعى القيادة الاستراتيجية إلى التطوير والتحسين المستمر من خلال بناء إلتزام تنظيمي يعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ومنحها ميزة تنافسية لمواكبة تحديات العصر، وقدرتها على خلق مناخ تنظيمي متميز يساهم في ترسيخ وتطوير الفكر والإلتزام التنظيمي بشكل متطور يدعم فاعلية الأداء، والتحكم في أنماط السلوك الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التربوية.

وعلى هذا يمكن تحديد أهداف القيادة الاستراتيجية على النحو التالي (أيوب، ٢٠١٢، ص ٢٠):

- إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.

- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.

- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المؤسسة، والإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.

- صياغة الأهداف الاستراتيجية بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.

- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية الأفعالهم.

أبعاد القيادة الإستراتيجية ومهاراتها:

نظرًا لأهمية أبعاد القيادة الاستراتيجية للمؤسسات، وبالتالي يمكن عرضها على النحو

التالي: فقد قدم الباحثون عدد من الإسهامات في هذا المجال كالتالي:

أ. التوجه الاستراتيجي:

ب. الثقافة التنظيمية الفعالة:

- المناخ التنظيمي.

- العمليات التنظيمية.

- الإشراف.

- التخطيط.

- التنظيم.

ج. الممارسات الأخلاقية:

وتتضمن القيادة الأخلاقية تتضمن سبعة أبعاد تتمثل في (K. Kalshoven et.

:all,2011,pp51-69)

- العدالة.

- المشاركة في السلطة

- وضوح الدور

- التوجه بالأشخاص

- التوجيه الأخلاقي

- النزاهة.

- الاهتمام المستمر

د. إدارة الموارد بفعالية:

هـ. الضوابط التنظيمية:

- القدرة على التوقع.

- القدرة على التحدي.

- القدرة على التفسير.
- العدالة.
- التعلم.

أدوار القيادة الإستراتيجية وأنماطها:

يرى البعض أن أدوار القائد الاستراتيجي تتمثل في التالي (جادالرب، ٢٠١٢، ص ٦٣):

- تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
- استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها.
- تطوير رأس المال البشري.
- تعزيز ودعم الثقافة التنظيمية.
- التأكيد على الممارسات.

ومن الأنماط القيادية الاستراتيجية ما يلي:

- القيادة الإجرائية.
- القيادة التحويلية.
- القيادة الكاريزمية.
- القيادة التبادلية.
- القيادة الاستراتيجية الرؤيوية.

الفرق القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:

يمكن أن نفرق بينهما في ضوء المعايير التالية (تريعة، ٢٠١٦، ص ٤٤)

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استناداً على المواعمة بين الفرص والموارد بين المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة
التركيز	تركز على المواعمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على جانب المواعمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف معها بحرية داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط استناداً إلى ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي استناداً إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية.
القرارات	إتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله، وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً بعيداً عن المخاطر وعدم التأكد في القرارات .	إتباع البديهية والحدس في اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها القائد الاستراتيجي.

التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية في المؤسسة التربوية:

من معوقات تطبيق القيادة الإستراتيجية في قطاع التعليم ما يلي (المطيري، ٢٠١١،

ص ٦٣٩):

- غياب التخطيط الإستراتيجي الدقيق.
- قلة ملائمة برامج التدريب وعدم كفاية تخصيص الموارد.
- عوامل سياسية متعلقة بتفويض السلطة.
- ندرة توافق الثقافة التنظيمية.
- ظهور مشكلة رئيسية لم تكن محددة قبل تطبيق الخطة.
- ندرة وجود آلية فعالة للاتصال وعدم فهم العاملين للرؤية الإستراتيجية.
- ضعف نظام الحوافز من قبل إدارة شؤون العاملين.

- ضعف القدرة على إدارة التغيير.
- ضعف وضوح الأدوار والمسئوليات
- قلة فهم العاملين للخطة الإستراتيجية.
- قلة إيصال المعلومات للعاملين بشأن هذه الإستراتيجيات.
- ضعف ربط الأهداف والحوافز بالخطة الإستراتيجية.
- غياب تطوير أسس المال البشري لدعم الإستراتيجية
- طبيعة القيادة الاستراتيجية في مرحلة التعليم الأساسي:**

تعتبر ممارسة أساليب القيادة في مجال الإدارة المدرسية ملائمة للتحديات التي تواجه المدارس حاضراً ومستقبلاً ، وللقيادة الاستراتيجية أثر عدة جوانب مثل : بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة ، وتعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، وتوفير الدعم للعاملين، واستثارة التفكير لحل المشكلات، إذ تهتم القيادة الواعية بتغيير المؤسسة من حالة الأخرى أو من ثقافة لأخرى، كما تسعى القيادة إلى رفع كفاءة مؤسسة التعليم الأساسي للاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيها، والاستفادة من ثمارها وتجنب سلبياتها، من خلال التفاعل بين المدير والمعلمين، مما يؤدي إلى رفع التحفيز والدعم المعنوي إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة من أجل تحقيق الأهداف.

ويقدم (دافيز) رؤي للقيادة الذين يرغبون في إعادة النظر في نمط قيادتهم، والتوجه نحو الأخذ بنمط القيادة الاستراتيجية، داخل سياق المجتمع المدرسي. ولقد راعي هذا النموذج نظرية الذكاءات المتعددة، والقدرات الجماعية بالمدرسة لتعزيز وتطوير استخدام الخبرة، والمهارة، والفهم لوضع الذكاء الاستراتيجي في القيادة، والذي يتمثل في ثلاثة أنواع من الحكمة: حكمة الأفراد، حكمة السياق، الحكمة الإجرائية، كالتالي (J. (١) (Davies, Barbara, 2016, pp133-136):

حكمة الأفراد: تمثل جزءاً أساسياً من النموذج الذي وضعه دافيز، حيث يقوم علي المشاركة وتبادل المعلومات مع الآخرين، وتطوير التفكير الخلاق والدافعية، وتطوير القدرات والكفاءات داخل المدرسة، فالاعتقاد بأن القادة هم الذين يوجهون عمليات التقدم قدماً بالمدرسة فقط اعتقاد قاصر، فكل فرد في المؤسسة التعليمية هو قائد من خلال إيمانهم بالتغيير العميق في أنفسهم، ومؤسستهم.، وأن ذلك يتم من خلال التعاون وتطوير المهارات والقدرات والتفاهم، لتحقيق الأهداف المستقبلية للمدرسة. **حكمة السياق:** تتمثل في الهدف الأساسي للقيادة

الاستراتيجية، وهو وضع استراتيجية وتكوين توجه واقتناع كامل لدي الأفراد بالمدرسة، لذلك يجب أن يفهم القائد الاستراتيجي تاريخ المدرسة، والخبرات الحياتية الحالية التي تعيشها المدرسة. فنجاح الذكاء الاستراتيجي يحتاج إلي حكمة السياق، والقدرة علي رؤية المدرسة في إطار علاقاتها بالمجتمع المحيط بها، والنظام التعليمي الذي تنتمي إليه، وكذا حكمة السياق تتمثل في فهم وتطوير الثقافة المجتمعية، وثقافة النظام التعليمي، والمشاركة في القيم والمعتقدات، وتطوير الشبكات والعلاقات، وفهم البيئة الخارجية. فالحلول لا بد أن تتبع من السياق الخاص بالمدرسة اعتماداً علي فهم الثقافة والمشاركة في المعتقدات والقيم.

و من العوامل التي قد تعوق القائد الاستراتيجي عن تحقيق أهدافه الاستراتيجية في مؤسسته:

- طبيعة العمل المدرسي الذي قد يمنع القادة الاستراتيجيون من أن يحققوا أفكارهم، وذلك أحد أسباب أهمية شبكة العلاقات مع الأفراد داخل المدرسة في ظل القيادة الاستراتيجية.
 - الانعزالية التي قد تمنع قائدي المدارس من نشر الأفكار الجديدة في المدرسة.
- الحكمة الإجرائية:** تركز علي دورة التعلم الاستراتيجية التي تمكن من اختيار المدخل الاستراتيجي، والعمليات الاستراتيجية المناسبة. كما يبرز قدرات القائد الاستراتيجي من أجل تسخير، وتوظيف قدرات الأفراد في المدرسة، وتشجيع قدراتهم لقيادة المدرسة قدماً نحو تحقيق المستقبل المنشود. كما يبرز أهمية الحاجة إلي أفراد يدعمون اتجاه المدرسة، ويتشاركون في القيم والمعتقدات والرؤي لمستقبل المدرسة.

كما تتبع أهمية القيادة الإستراتيجية من كونها الموجه الرئيس لأبعاد العمليات الإدارية في المؤسسة التربوية، وبخاصة في مرحلة التعليم الأساسي؛ حيث تسعى المؤسسة إلي البقاء والنمو والاستمرار من خلال قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموح العاملين بها.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.

يمكن عرض الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية على النحو التالي:

هدف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة التعرف على مستوى القيادة الإستراتيجية في

مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ.

حدود الدراسة: مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م

الفصل الدراسي الثاني.

١. تصميم وإعداد أدوات الدراسة الميدانية:

- لقد مر تصميم وإعداد أدوات الدراسة الميدانية بعدة مراحل لعرضها فيما يلي:
- أ- **الزيارات الميدانية:** قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية غير مقننة مع معلمي مدارس التعليم الأساسي بإدارة الرياض التعليمية، إحدى إدارات مديرية التربية والتعليم بكفرالشيخ للتعرف على واقع القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي بتلك المدارس.
- ب- **الاستبانة:** تم من مبررات اختيار تلك الأداة للدراسة الحالية ما يلي:
- إعطاء فرصة وحرية أكبر للإجابة على الأسئلة من قبل المعلمين أفراد العينة في ظروف مناسبة لهم.
 - إمكانية الوصول إلى مجتمع أكبر من أفراد العينة وفي أماكن متعددة ومتباعدة.
 - سهولة الحصول على بيانات حساسة عن نمط القيادة السائد في مدارس أفراد العينة.
 - سهولة تحليل نتائجها إحصائياً.

كما هدفت الاستبانة إلى: التعرف على واقع تطبيق ممارسة القيادة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الأساسي في كفرالشيخ، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في مرحلة التعليم الأساسي في كفرالشيخ.

مصادر إعداد الاستبانة: تم إعداد الاستبانة اعتماداً على المصادر التالية:

- مراجعة الأدبيات النظرية محلياً وعالمياً التي تناولت القيادة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة.
- الاطلاع على المقاييس التي وردت في الأبحاث العلمية العربية والأجنبية التي تتعلق بمجال القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي في المؤسسات.

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية، والأطر النظرية والأدوات، كان من الصعب الحصول على استبانة تقيس القيادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة، لذا سعت الباحثة إلى وضع استبانة تقيس أبعاد كل من القيادة الاستراتيجية في مرحلة التعليم الأساسي. جاءت الاستبانة باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد الدراسة والتي تقوم على شكل عدد من العبارات يتطلب الإجابة عنها. وتم بناء الاستبانة من خلال مراجعة الأدب النظري المرتبط بنمط القيادة

" القيادة الاستراتيجية"، وكذلك تحليل الدراسات السابقة. وعلى ضوء ما سبق تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، حيث اشتمل القيادة الاستراتيجية على (٣٩) مفردة موزعة على خمسة أبعاد، ثم عرض الاستبانة بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات، ومدى كفاية أداء الدراسة من حيث عدد المفردات وشموليتها وتنوع محتواها، ومدى سلامة الدلالة اللفظية، وإضافة أي مقترحات أو تعديلات يرونها مناسبة. وقد تم الاستفادة من التغذية المرتدة لآراء المحكمين كحذف بعض المفردات، وإضافة مفردات أخرى، وتعديل صياغة بعض المفردات، حتى أصبح عدد مفردات القيادة الاستراتيجية (٣٠) مفردة موزعة على أربعة أبعاد، وروعي عند كتابة الأبعاد أن تكتب بصيغة إجرائية قابلة للقياس (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) حتى يمكن التأكد من توافرها في المؤسسة (مرحلة التعليم الأساسي)

نتائج الدراسة الميدانية:

البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المفردات التي تمثل القيادة الاستراتيجية لقيادات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ في البعد " تحديد التوجه الاستراتيجي"

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات التوجه الاستراتيجي

الترتيب	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تمتلك إدارة المدرسة تصورات واضحة عن نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	٣.٤٧	١.٠٢٤
٢	تمتلك إدارة المدرسة تصورات واضحة عن فرص البيئة الخارجية وتهديداتها.	٣.٣٦	١.٢٤٨
٣	تهتم إدارة المدرسة بصياغة الرؤية والرسالة بوضوح.	٣.٣٢	١.٢٠١
٤	تحرص إدارة المدرسة على تحديد الأهداف الإستراتيجية بها.	٣.١٨	١.٢٤٤
٥	تقوم إدارة المدرسة بعرض رؤيتها للمستقبل على المعلمين وجميع العاملين بالمجتمع المدرسي ومناقشتهم فيها.	٣.٠٥	١.٠١٤
٦	تضع إدارة المدرسة رغبات المستفيدين (الطلاب - المعلمين - أولياء الامور - المجتمع المحلي) ضمن التوجهات الإستراتيجية للمدرسة.	٢.٦٦	١.٢٠٠
٧	تهتم إدارة المدرسة بمشاركة ممثلين من وحداتها في وضع الخطة الإستراتيجية.	٢.٦١	١.٢٣٩
	المتوسط الكلي	٣.٠٩	

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بُعد التوجه الاستراتيجي تراوحت بين (٣.٤٧-٢.٦١)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت المستوى متوسط وضعيف. ويتضح أيضاً أن بُعد التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد العينة حصل على تقدير متوسط حيث أن المتوسط الحسابي للعينة الكلية (٣.٠٩) لكل مفردات هذا البعد. وجاءت المفردة (تمتلك قيادة المدرسة تصورات واضحة عن نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٧) والتي تعني قدرة القيادة على التخطيط الاستراتيجي من تحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف ووضع خطط لتحسينها وتحويلها الى نقاط قوة ، وكذلك الوقوف على التهديدات والفرص المتاحة باستخدام أسلوب تحليل SWOT بما يتلائم مع قدرة المؤسسة والعمل بروح الفريق من خلال شعور المعلمين بالفخر والاعتزاز لكونهم أحد الأفراد العاملين في مدارسهم.

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية الفعالة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المفردات التي تمثل القيادة الاستراتيجية لقيادات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ في البعد " الثقافة التنظيمية الفعالة "

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات بُعد الثقافة التنظيمية الفعالة

الترتيب	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تطور إدارة المدرسة العلاقات الإنسانية بين المعلمين والعاملين من خلال الأنشطة غير الرسمية.	٣.٤٢	١.٥٩٢
٢	تعزز إدارة المدرسة لدى الموظفين الشعور بالمسؤولية الفردية نحو مهامهم.	٣.٣٠	١.١٣١
٣	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على الإلتزام بروح الفريق.	٣.٢٩	١.٣٢٣
٤	تشجع إدارة المدرسة على أداء الأعمال في جو يسود الود والاحترام.	٣.٢١	١.٣٤٧
٥	تغرس إدارة المدرسة قيم العمل التي تضمن نجاح العملية التعليمية.	٢.٧٣	١.١١٥
المتوسط الكلي		٣.١٩	

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بُعد الثقافة التنظيمية الفعالة تراوحت بين (٣.٤٢-٢.٧٣)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط وضعيف. ويتضح كذلك أن بُعد الثقافة التنظيمية الفعالة من وجهة نظر أفراد العينة حصل على تقدير متوسط حيث إن المتوسط الحسابي للعينة الكلية (٣.١٩) لكل مفردات هذا البعد. وجاءت المفردة (تطور قيادة المدرسة العلاقات الإنسانية بين

المعلمين والعاملين من خلال الأنشطة غير الرسمية) من خلال انشاء صندوق زمالة للمناسبات السعيدة وغيرها داخل المدرسة وخارجها، ومشاركة المجتمع المحلي المحيط.

الترتيب	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تعتمد إدارة المدرسة على العدالة في التعامل مع المعلمين والعاملين في المجتمع المدرسي.	٤.١٢	٠.٩٥٨
٢	تكافئ إدارة المدرسة المعلمين على السلوك الأخلاقي.	٣.٩٩	٠.٧٣٧
٣	تأكيد القدوة والمثل الأعلى للإدارة المدرسية ذات الممارسات الأخلاقية.	٣.٦٩	١.٢٧١
٤	تعمل إدارة المدرسة على إيجاد بيئة عمل ذات طابع أخلاقي.	٣.٣١	١.٥٤٣
٥	تتبنى إدارة المدرسة مبدأ الأمانة والإخلاص أساساً في العمل.	٣.٢٦	١.٠٠٠
٦	تقدم إدارة المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الفردية.	٣.١٨	١.٤٠٤
	المتوسط الكلي	٣.٥٩	

البعد الثالث : الممارسات الأخلاقية : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المفردات التي تمثل القيادة الاستراتيجية لقيادات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ في البعد الثالث " الممارسات الأخلاقية "

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات بُعد "الممارسات الأخلاقية"

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بُعد الممارسات الأخلاقية تراوحت بين (٣.١٨-٤.١٢)، ومتوسط كلي يقدر ب (٣.٥٩) مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط وضعيف. ويتضح أيضاً أن بُعد الممارسات الأخلاقية من وجهة نظر أفراد العينة حصل على تقدير متوسط حيث أن المتوسط الحسابي للعينة الكلية (٣.٥٩) لكل مفردات هذا البعد. وجاءت المفردة (١) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤.١٢) وتقدير كبير، وهذا يعني أن القيادة تعتمد مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص في التعامل مع المعلمين والعاملين في المجتمع المدرسي، وتسعى لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، والتخلص من المحسوبيات، مما ينمي لدى المعلمين الاستعداد لبذل الجهد من أجل المدرسة، وكذلك جاءت المفردة (تكافؤ قيادة المدرسة المعلمين على السلوك الأخلاقي) في المرتبة الثانية.

البعد الرابع: الضوابط التنظيمية المتوازنة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المفردات التي تمثل القيادة الاستراتيجية لقيادات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ في البعد " الضوابط التنظيمية المتوازنة"

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات بُعد الضوابط

التنظيمية المتوازنة

الترتيب	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تقوم إدارة المدرسة بوضع آليات لمتابعة ما تم تنفيذه من أنشطة.	٣.٧٨	١.١٦٧
٢	تستخدم إدارة المدرسة أحدث مداخل تقييم الأداء (بطاقة الأداء المتوازن و المحاسبية ، وغيرها).	٣.٥٤	١.٣٦٢
٣	تهتم إدارة المدرسة بالثناء والتقدير على الأداء المتميز للمعلمين ذوى الإنجاز العالى.	٣.١٧	١.٠٧٩
٤	تتبع إدارة المدرسة نظم رقابية مطورة تتضح من خلال الرقابة التنظيمية.	٣.٠٩	١.٤٠٦
٥	تنظر إدارة المدرسة إلى الرقابة التنظيمية على أنها تصحيح للمسار وليس تصيد للأخطاء.	٣.٠١	١.٢٣٦
٦	تحرص إدارة المدرسة على توزيع الأدوار والمسؤوليات فى تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	٢.٦٠	١.٢٣٦
المتوسط الكلي		٣.٢٠	

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بُعد " الضوابط التنظيمية المتوازنة" تراوحت بين (٣.٧٨-٢.٦٠)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط وضعيف. ويتضح أيضاً أن بُعد الضوابط التنظيمية المتوازنة من وجهة نظر أفراد العينة حصل على تقدير متوسط، حيث إن المتوسط الحسابي للعينة الكلية (٣.٢٠) لكل مفردات هذا البعد. وجاءت المفردة (تقوم إدارة المدرسة بوضع آليات لمتابعة ما تم تنفيذه من أنشطة.) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٧٨) وتقدير كبير، وهذا يعني تفعيل الأنشطة الصفية واللاصفية نتيجة المتابعة الجيدة من قيادة المدرسة، وقد يفوض متابعة الأنشطة إلى ما ينوب عنه " القيادة الثانية" وجاءت المفردة (تحرص قيادة المدرسة على توزيع الأدوار والمسؤوليات فى تنفيذ الخطة الإستراتيجية)، حيث يحدث قصور تراخي، وسرعان ما يتم علاجه، بوضع خطة تحسين ومتابعة للخطة الاستراتيجية.

البعد الخامس : قيادة موارد المدرسة : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المفردات التي تمثل القيادة الاستراتيجية لقيادات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفرالشيخ في البعد " قيادة موارد المدرسة"

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات بُعد الرغبة في قيادة موارد المدرسة

الترتيب	المفردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تحرص إدارة المدرسة على توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات المعلمين .	٣.٥٣	١.٠٣٤
٢	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على حضور دورات تدريبية تهدف التنمية المهنية المستدامة.	٣.٥١	٠.٩٤٠
٣	تستخدم إدارة المدرسة أساليب تكنولوجية في تطوير العمليات المختلفة .	٣.٣٦	٠.٩٣٤
٤	تستغل إدارة المدرسة الموارد البشرية والمادية الإستغلال الأمثل .	٣.٣٤	١.٠٩٥
٥	تعمل إدارة المدرسة على وضع خطة متابعة لتنمية مواردها البشرية والمادية.	٣.٢٤	١.٢١٥
المتوسط الكلي		٣.٣٧	

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بُعد قيادة موارد المدرسة" تراوحت بين (٣.٢٤-٣.٥٣)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط وضعيف. ويتضح أيضاً أن بُعد (حرص قيادة المدرسة على توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات المعلمين) من وجهة نظر أفراد العينة حصل على تقدير (٣.٥٣) ، حيث إن المتوسط الحسابي للعينة الكلية (٣.٣٧) لكل مفردات هذا البعد.

جدول (٧) يوضح المتوسط الإجمالي لأبعاد القيادة الاستراتيجية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الممارسات الأخلاقية.	٣.٥٩	٠.٩٢٧
٢	قيادة موارد المدرسة.	٣.٣٧	١.١٣١
٣	الصواب التنظيمية المتوازنة .	٣.٢٠	١.٢٩٦
٤	الثقافة التنظيمية الفعالة.	٣.١٩	١.٢٤٤
٥	تحديد التوجه الاستراتيجي.	٣.٠٩	١.٢٣٦
المتوسط الكلي		٣.٢٧	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل عام تراوحت بين (٣.٠٩-٣.٥٩) مما يدل على أن مستوى القيادة الاستراتيجية بمدارس التعليم الأساسي متوسط، ويتضح كذلك أن الممارسات الأخلاقية حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٥٩)، وتلاه بُعد قيادة موارد المدرسة (٣.٣٠) ثم بُعد الصواب التنظيمية المتوازنة (٣.٢٠) ثم بُعد الثقافة التنظيمية الفعالة (٣.١٩) وأخيراً تحديد التوجه الاستراتيجي (٣.٠٩).

خاتمة البحث:

بعد عرض القيادة الاستراتيجية من حيث مفهومها وما لها أهمية بالغة واهتمام كبير من طرف الباحثين لأنها تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، والسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المؤسسة التربوية وتحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المدرسة والبيئة للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المؤسسة، وتوضيح أهم ما يميز الأنماط القيادية، وسمات القائد الاستراتيجي الذي يبحث عن التحدي وتحمل المخاطر وإدارة الصراعات والخلافات والأزمات بشكل استراتيجي؛ لذا يرتبط أداء المؤسسة التربوية بشكل وثيق مع نمط القيادة، القيادة الاستراتيجية ليست هي العنصر الوحيد في الأداء إلا أنها عنصر مهم فيه إذ يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تحول المؤسسة التربوية من حالة التفكيك والتردي إلى المؤسسة قوية وناجحة في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة أو خاسرة، ومن ثم يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في المؤسسة التربوية، ونتطلع إلى قائد وقيادة لبلوغ أهداف محددة وتوجيه المعلمين والعاملين نحو تحقيق هذه الرؤية. كما أن القيادة الاستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها، والقادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق الاستراتيجية بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المؤسسة، وتظهر الحاجة الماسة للقيادة الاستراتيجية التي تضع رؤية واضحة للأهداف البعيدة المدى المراد الوصول إليها، كما أنها هي العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقييم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها الأعم بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة. وننتقل إلى الأسس الفكرية للإلتزام التنظيمي، وهذا ما يوضحه الفصل القادم.

نتائج البحث وتوصياته :

أولاً نتائج الدراسة والتوصيات: يتضمن هذا الجزء مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات التي تمخضت عنها، وذلك على النحو الآتي:

لاشك أن وجود إجماع على التمسك بنمط القيادة الاستراتيجية الديمقراطي، يعطي مصداقية للعاملين، وكذلك إن أهم الآثار المترتبة على وجود نمط قيادة استراتيجي في بيئة العمل مؤثر واضح على كفاءة وفعالية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي، مما يساهم في ترشيد استخدام الموارد المالية، التوظيف الأمثل للطاقات والقدرات البشرية، الشعور والإحساس بالمسؤولية والإنجاز، تحقيق رضا المتعاملين المستفيدين مع مديري تلك المدارس، بالإضافة إلى المساعدة في الحد من ظاهرة الرشوة والاختلاس والتزوير، تسهيل إجراءات العمل (سير العمل بشكل منظم وسريع)، دعم وتعزيز التوظيف الذاتي في العمل (الانتماء الوظيفي)، وتحقيق درجة عالية من الانضباط لدى المعلمين، وتنمية العمل بروح الفريق والتعاون بين المعلمين، تحقيق نوع من العلاقة الكبيرة بينهم بعضهم مع بعض وبين القادة في مجال التربية والتوقية الفني وكل من يتعامل مع المدرسة مما يساهم في رفع مستوى الشفافية في منظمة العمل.

كما تمخضت الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات نوردتها فيما يلي:

- موضوع القيادة الإستراتيجية من الموضوعات المعاصرة التي لا زالت أطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستوى النظري والتطبيقي.
- لا زالت الأدبيات تفتقر إلى نظرية متكاملة لتفسير المضامين الإستراتيجية والتشغيلية لموضوع القيادة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي.
- إن مدارس التعليم الأساسي التي ترغب بالنجاح في خوضها للمنافسة في مجال عملها، بالمقارنة مع غيرها من المدارس الأخرى ينبغي عليها أن تسلط الأضواء على موضوع القيادة الاستراتيجية للعاملين بها، والذي من شأنه يساعد المدرسة على تحقيق نتائجها المرجوة.
- إن مدارس التعليم الأساسي على استعداد عالي بتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية لاسيما في
- تعزيز العلاقة الشفافية والعمل على زيادة المنظور الأخلاقي للعاملين بها.

التوصيات:

- يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي كما يلي:
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة، والاستفادة بما تملكه من خبرات ومواهب.
 - تعزيز المتابعة الاستراتيجية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي، تلك الرقابة التي تعزز القيادة الاستراتيجية مما يتيح قدرًا من المرونة والإبداع لمعلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي.
 - تشجيع وتمكين جميع العاملين للتغيير والتطوير ذو المغزى بالنسبة لهم.
 - تنمية ورعاية المهارات والخصائص القيادية لدى المعلمين، وبناء صف ثان من القيادات، فوق اهتمامها بنفسها.
 - تحديد المعايير الأخلاقية في بناء وتنفيذ وتقييم استراتيجيات العمل بالمدرسة من خلال تحديد السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي في كل مهمة أو وظيفة وكيفية بلوغ معايير للممارسات الأخلاقية.
 - التزام القيادة التربوية بمؤسسات التعليم بأخلاقيات المهنة في السلوكيات والممارسات.
 - تقديم برامج تدريبية متخصصة في مجال القيادة الاستراتيجية بأبعادها ومهاراتها المختلفة، كذلك دورات في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، وفي إدارة التغيير وفنون التفاوض والحوار، على أن تتعدى هذه الدورات مرحلة الشكلية إلى مرحلة الفعالية.
 - أهمية اختيار قادة المدارس في جميع مراحل التعليم العام، وأن يكون الاختيار وفق شروط محددة.

المراجع

المراجع العربية :

١. أيوب، حنكة: دور القيادة الإستراتيجية في بناء مؤسسات متعلمة " دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير، الجزائر ، ٢٠١٢، ص ٢٠.
٢. البناء، نوال فهيم: الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر ، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١١٤، ٢٠١٠، ص ٢٣٥.
٣. تريعة ، وفاء:أسس التكامل بين القيادة التحولية والقيادة الاستراتيجية : دراسة نقدية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، ٢٠١٦، ص ٤٤.
٤. جاد الرب، سيد محمد: القيادة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، القاهرة ، ٢٠١٢، ص ٦٣.
٥. الحسيني، عزة أحمد: القيادة الاستراتيجية والبنية المدرسية الابتكارية لتعلم الموهوبين فى الوطن العربي، المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل " المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين ، عمان فى الفترة من ٢٦-٢٨ يوليو ٢٠٠٩ ، ص ٤٩٨.
٦. الحوري، سليمان ابراهيم: وحسين على الزيود، العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي فى شركات الاتصال الخلوية العاملة فى الأردن من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج ١٧ ، ع ٥، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١١م ، ص ١١١.
٧. عبدالرحمن، مها سعد: متطلبات تفعيل لا مركزية الإدارة فى مدارس الحلقة الاولى من التنظيم الأساسى بمصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ٢٠٠٨ م ، ص ٢٠٩.
٨. الكسباني، محمد السيد: البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠١٢م ، ص ٨٦.
٩. محمود، ماجدة على: نمط الإدارة المدرسية وعلاقته بالمناخ المدرسى فى المرحلة الثانوية ، دراسة تقييمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م ، ص ١٤٦.
١٠. المطيري، زعار بن شجاع: تحديات تطبيق القيادة الاستراتيجية فى المؤسسة، مؤتمر مؤسسات متميزة فى بيئة متجددة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، فى الفترة من ٢٥-٢٧ أكتوبر، أريد، الأردن، ٢٠١١، ص ٦٣٩.
١١. موفق، سهام: مساهمة القيادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، ٢٠١٣، ص ٢٣.
١٢. نجم، نجم عبود ، القيادة الإدارية فى القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن ، ٢٠١١، ص ص ٤٤-٤٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

١٣. Davies, Barbara : Developing a Model for Strategic Leadership in Schools op. : Changes and Challenges' , International Journal of Educational Management 16(4): pp. 133-136
١٤. K. Kalshoven et. all,: Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure". The Leadership Quarterly, Vol. 22 ,2011,PP. 51-69.
١٥. Magee,P. (1998):Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership &Management , U.S. Army War College, p 3.