

**جدارات القيادة الاستراتيجية
وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات**

إعداد

أ.د/ فاروق جعفر عبدالحكيم

أستاذ أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية – جامعة القاهرة

جدارات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات

أ.د/ فاروق جعفر عبدالحكيم*

ملخص الدراسة:

يعد موضوع القيادة الاستراتيجية من الموضوعات التي نالت اهتمام العديد من الممارسين في مجال الإدارة؛ حيث تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى إحداث تغيير جوهري في المؤسسة، وتوجه التغيير التنظيمي الوجهة الاستراتيجية، وتسهم في مساعدة الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة.

وتعتمد القيادة الاستراتيجية التي تمكن القادة من تحقيق أهداف المؤسسة بجدارة وفعالية على العديد من الجدارات القيادية التي لا بد للقادة من امتلاكها لتحقيق تلك الأهداف، وأبرز تلك الجدارات جدارة التفكير الاستراتيجي، والتي تمكن القائد الاستراتيجي من تصور المستقبل الذي ستمر به المؤسسة بفرصه وتحدياته؛ مما يجعله على بصيرة بما ستواجهه المنظمة، وبالتالي وضع الخطط اللازمة. (منيرة جعيلاني، ٢٠٢١، ١١٥)

وقد انبثق مفهوم الجدارات استجابة للتغيرات الإدارية الحديثة وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث قام الأكاديمي (Richard Boyatzis) بوضع حجر الأساس لإطار عمل الجدارات، والذي أضحى من ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة؛ حيث ميزت هذه الأطر ممارسات الأداء العالية عن المتوسطة والمنخفضة وذلك على جميع مستويات الممارسات في المؤسسات، وذلك بناء على محاور الجدارات الثلاثة، وهي: المعارف والمهارات والمقدرة. (فاتن رمضان، ٢٠٢٢، ٥٦٣)

إن الجدارة القيادية تعني ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيادة بأداء متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة مؤسسته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي. (سلطان بن حسين محسن، ٢٠٢٤، ١٢٨-٧٩)

ولضمان نمو الجامعات واستقرارها لا بد من امتلاكها لجدارات جهرية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها؛ إذ تمتلك جميع المؤسسات أنواعًا مختلفة من الموارد التي تمكنها من تطوير استراتيجياتها، ولكنها تحتاج أن تمتلك موارد مميزة إذ أرادت وضع

* أ.د/ فاروق جعفر عبدالحكيم: أستاذ أصول التربية- كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة.

استراتيجيات تسهم في المنافسة بقوة؛ وهذه الموارد تتمثل في مجموعة من الجدارات الجوهرية التي تحقق لها الميزة التنافسية.

فالجامعات تسعى دوماً لتحقيق مزايا تنافسية عالية لاعتبارات كثيرة، منها احتدام المنافسة، والتغير المستمر في الاجتياحات والمتطلبات الملحة، وتغير متطلبات سوق العمل، ورغبات تلك المؤسسات أن تكون في دائرة المنافسة دون أن تتأثر بالتقلبات التي قد تجعلها خارج دائرة المنافسة، وديمومة التعليم وبقاءه في معترك المنافسة مرهون بعدة عوامل منها: الحرص على الارتقاء بجودة التعليم والتعلم، والاهتمام بالبحث العلمي، ولا يمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف إلا عن طريق مداخل للتحسين، ومنها مدخل جدارات القيادة، والقيادة الاستراتيجية؛ لتحقيق الجودة الشاملة. (حسين مصيلحي، و آخرون، ٢٠٢٠، ٣٠٥-٣٥٢)

وإدراكاً لأهمية القيادة الاستراتيجية لما لها من أثر بالغ في رسم التوجهات المستقبلية للجامعة، وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية لها؛ جاءت هذه الدراسة التي يحاول الباحث من خلالها تعرف دور جدارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات.

مشكلة الدراسة:

تحدد قدرة الجامعات على النجاح بقدرتها على التعامل مع المتغيرات الحديثة بفعالية، ولقد أصبح التخطيط للوصول للتنافسية ومتطلبات تحقيقها عملاً أصيلاً وليس تكميلياً أو اختيارياً أمام الجامعات في ضوء ظهور مفاهيم حديثة منها التنافسية، والتنافسية في سياق مؤسسات التعليم ليست منافسة خالصة؛ بل هي مزيج من المنافسة الأكاديمية التقليدية والمنافسة الجديدة في السوق.

وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات يتطلب قيادة استراتيجية واعية تمتلك عدد من الجدارات الإدارية، أن القيادات الجامعية عليها أن تكون قيادة استراتيجية؛ حيث إن هناك اتفاق على أن القيادة الاستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية، كما أن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها ووظائفها لاكتساب ميزة تنافسية يتوقف على القيادة الاستراتيجية؛ نظراً للدور الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التربوية، كما أشارت دراسة (مسفر محمد، ٢٠١٨، ٦٥) إلى أن القيادة الاستراتيجية تعد العنصر الأساسي للإدارة الاستراتيجية، فلا يمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية في الجامعات ما لم تتوفر فيها قيادة استراتيجية تستطيع تحقيق رؤية وتصور مستقبل الجامعات، ووضع الاستراتيجية الملائمة وتنفيذها وتقويمها.

يمثل الدور الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، ويتطلب تطبيق منهجية الدور الاستراتيجي وجود بناء استراتيجي متكامل يضم آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج

المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، والمعروف أن الجدارات الأساسية تمثل القاسم المشترك للجهود المبذولة من قبل جميع العاملين فيها.

أسئلة الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية، الآتية:

١. ما أبعاد جدارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية وأسسها النظرية والفلسفية؟
٢. ما أهم التوصيات المقترحة لتفعيل تطبيق جدارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية؟

أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من حداثة موضوع جدارات القيادة الاستراتيجية، واعتباره من أبرز الموضوعات التي تسهم في تطوير أداء المؤسسات.
- كما تتبع أهميته من توافق موضوع الدراسة مع اتجاهات الإدارة في عصر التحديث والتطوير الإداري.
- من المأمول أن تسهم توصيات الدراسة الحالية في تبصير متخذي القرار في وزارة التعليم العالي بضرورة امتلاك الجامعات لأبعاد الميزة التنافسية، وآليات التطوير المقترحة لأدائها وفقاً لهذه الأبعاد، ومن ثم تساعد في اختيار قيادات جامعية قادرة على الارتقاء بالجامعات وتحقيق الميزة التنافسية.

مصطلحات الدراسة:

الجدارات (Competencies):

إجرائياً: هي مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات، والمعارف، والخبرات، اللازم توافرها لدى القادة بالجامعات لتحقيق ميزة تنافسية.

القيادة الاستراتيجية (Strategic leadership):

اصطلاحاً: هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وبناء المرونة، ودعم الآخرين نحو الإبداع المؤسسي (بدر عوض، ٢٠٢٠، ١٢٥).

إجرائياً: القدرة على تعزيز قدرات ومهارات وابتكارات الأفراد العاملين في الجامعة والتأثير فيهم عن طريق مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي تؤثر في نشاطاتهم بما يجعلهم أكثر التزاماً بالمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف الجامعة الحالية والمستقبلية.

الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

إجرائياً: هي قدرة الجامعة على توظيف مواردها المتاحة في الوصول إلى مخرجات تعليمية وبحثية ومجتمعية تفوق توقعات عملائها، وتحقيق النجاح على المستويين المحلي والعلمي،

ويتضح ذلك من خلال العديد من المؤشرات على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.
الإطار النظري للدراسة:

فيما يلي تتناول الدراسة الحالية أهم ما جاء في الأدبيات النظرية حول متغيراتها من حيث تعرف نشأة جدارات القيادة، ومفهومها، وأنواعها، وأبعاد جدارات القيادة الاستراتيجية، والتي تشمل الإبداع الإداري، والتخطيط الاستراتيجي، والاتصال الفعال.
نشأة جدارات القيادة:

ترجع جذور حركة الجدارة إلى تغيير السياق الاقتصادي والسياسي في أواخر القرن العشرين مع مفهوم "الجدارة الإدارية" "Managerial competency" الذي نشأ إلى حد كبير من عمل ماك كلياند Clelland Mc عام ١٩٧٣م، ومجموعة ماك بير Mc Ber الاستشارية حيث كلفا من قبل جمعية الإدارة الأمريكية بعمل دراسة مهمة في بدايات الثمانينيات من القرن الماضي (Bolden & Gosling, 2006, 148) لحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف القيادية، وبالتالي ظهر أسلوب الجدارة كمدخل حديث نسبياً لإدارة الموارد البشرية أسس على المصطلحات السلوكية والأداء مع جدارة العمل/ الوظيفة التي تُعرف بأنها سمة أو خاصية أساسية يتسم بها الفرد وترتبط بالأداء الفعال أو المتفوق في وظيفة ما. وقد حدد بويتزس Boyatzis تسعة عشر جدارة سلوكية عامة ذات الصلة الوثيقة بالأداء الإداري فوق المتوسط، والتي صُنفت في خمس مجموعات كالتالي: هدف وإدارة العمل، القيادة، إدارة الموارد البشرية، التركيز على الاهتمام بالآخرين، توجيه المرؤوسين. (منى ناجي، ٢٠٢٤، ٢٣٤-٢٤٥)

وقد انتشرت شعبية هذه الأفكار بالمملكة المتحدة حيث تبنتها الحكومة في البداية عند مراجعة تقرير المؤهلات المهنية، ومن ثم تطوير وتطبيق المعايير المهنية القومية في الإدارة. وأخذ أسلوب الجدارة يتحول بسرعة كواحد من أكثر النماذج السائدة لإدارة وتقييم القيادة والتطوير في المملكة المتحدة. وعلى الرغم من الجذور العامة والتشابه في المصطلحات المستخدمة في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن نهايات القرن الماضي شهدت اختلافاً في الطريقة التي يجري بها تطبيق مفاهيم الجدارات المحيطة (Bolden & Gosting, 2006, 149):

مفهوم جدارات القيادة:

عرفت جدارات القيادة بأنها مزيج من المعارف والمهارات والقدرات والدافعية والمعتقدات والقيم والاهتمامات (مصطفى محمود، ٢٠٠٥، ٢٧). كما تعرف بأنها مجموعة من المعارف

العلمية والعملية والمهارات المكتسبة والقدرات والسمات الشخصية، وهي كلها أمور مطلوبة للقيام بالأعمال التي تتطلبها مهمة من المهام أو وظيفة من الوظائف (هالة أحمد، ٢٠١٨، ٥٥).

وتعرف جدارات القيادة بأنها: مدى مقدرة القادة ضمن محددات عقلية ومعرفية على العمل بطريقة تساعد على الاستجابة وبصورة ملائمة بما ينسجم مع المواقف والظروف البيئية، أيضاً هي مجموعة المهارات القيادية المملوكة من قبل المدراء والتي تتيح لهم القدرة على التخطيط بكفاءة وفعالية (Das, etal, 2011).

ومما سبق ومن خلال تعريف جدارات القيادة يلاحظ أنه تناول ما يلي:

- السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعال أو المتميز.
- أبعاد السلوك المرتبطة بالأداء المتميز.
- مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة.
- الخصائص الشخصية (مثل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها) التي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح.
- مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك ونحو ذلك مما تقديره متروك لصاحب العمل.
- السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات العادية.

أنواع جدارات القيادة:

حددت الدراسات المتعلقة بالجدارة العديد من التصنيفات المختلفة بناء على معايير عديدة، وقد استقرت أبرز التصنيفات على ما يلي: (رشاد هشام، ٢٠٢٠، ١٢٤)

١. **الجدارات المحورية:** انصب الاهتمام في السبعينيات وبداية الثمانينيات حول الإدارة الاستراتيجية كمفتاح للنجاح التنافسي، فقد قاد التفكير المنظم إلى مفهوم البيئة المشتركة والعوامل الخارجية المؤثرة في نجاح أو فشل المنظمة، وفي نفس الإطار ازداد الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة لضرورة تعريف وتعبئة الأصول الملموسة وغير الملموسة وعلى رأسها، رأس المال البشري لبناء نقاط القوة، والجدارات المحورية هي التعلم الجماعي في المنظمة وبالأخص ما يتعلق بكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتعددة ودمج المسارات التكنولوجية في المنظمة، والهامة لجميع أفراد المنظمة بغض النظر عن تخصصاتهم أو مستواهم الوظيفي، وتركز هذه الجدارات على القدرات التنظيمية التي تكون الميزة التنافسية للمنظمة، مثل: جدارة الاتصال، جدارة جودة التصنيع والاهتمام بالعميل، جدارة الإبداع. فالجدارات المحورية ترتبط بعمل أو دور المنظمة، وتشير إلى شيء جوهري خلافاً للجدارات

الوظيفية التي يحتاجها الفرد لأداء عمل خاص محدد، وتشير الجدارات المحورية إلى التعلم المجمع شاملاً المعرفة الواضحة والضمنية، بالإضافة إلى المهارات والتكنولوجيا التي تمتلكها المنظمة والتي تمنحها الميزة التنافسية.

٢. **الجدارات الإدارية :** في عام ١٩٨٢ عينت الجمعية الأمريكية للإدارة المستشار Richard Boyatzis ليأخذ على عاتقه مجموعة من الأبحاث التي تهدف للكشف عن تلك الجدارات التي تفرق بين المدراء الناجحين والمدراء الأقل نجاحاً فقام بجمع عينة ضمت ١٨٠٠ مدير عبر ٤١ وظيفة إدارية مختلفة في ١٢ منظمة، وطلب منهم تحديد المعرفة العامة والدوافع والسمات والصورة الذاتية والدور الاجتماعي والمهارات التي يتمتع بها المدير وتؤدي إلى الأداء المتفوق، وتتصرف الجدارة الإدارية وجودها في المدراء ذوو الأداء المتفوق، وتعتبر ضرورية لإنشاء إطار محدد من الجدارات لكل منظمة، مما يجعلها من الجدارات العامة، والشئ المهم هو تأكيده في النموذج على كيفية تصرف المدراء بدلاً من تركيزه على المعرفة التي يمتلكونها، وتعرف الجدارات الإدارية بأنها الجدارات الضرورية لكل فرد لديه مسؤولية إدارية أو إشرافية في أي مجال خدمي أو إنتاجي، من قمة الهرم الإداري حتى المراكز الدنيا في المنظمة، ومثل: جدارة التحليل، جدارة صنع القرار، جدارة قيادة الفريق، جدارة إدارة التغيير، جدارة التخطيط والتنظيم، جدارة التفكير الإبداعي، جدارة الرقابة والتوجيه، وتسمى بعض الأبحاث الجدارات القيادية التي تستخدم لتقييم قدرة ومهارة الفرد ليكون مديراً أو قائداً، وتطبق على أفراد بمستوى إداري محدد في المنظمة، وتعكس هذه الجدارات النظام الإداري المميز الذي تتبعه المنظمة فيما يخص نوع الأفراد الذي ينبغي أن يقود المنظمة.

٣. **الجدارات الوظيفية:** هي الجدارات التخصصية المهمة لتنفيذ أي عمل في المنظمة ضمن مجال وظيفي أو تقني محدد، مثل: جدارة إدارة الموارد البشرية، جدارة إدارة المشاريع والعمليات الصناعية، جدارة تطبيق الحكومة الإلكترونية.

أبعاد جدارات القيادة الاستراتيجية:

مع اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية، إلا أن هناك مقومات يتفق عليها أغلب الباحثين وهي: الإبداع الإداري (استثمار القدرات والمواهب، التشجيع الإبداعي)، والتخطيط الاستراتيجي (تحديد التوجه الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية)، والاتصال الفعال (بناء العلاقات، الأدوار المعلوماتية، والأدوار الشخصية، والاهتمام بالتواصل مع الأفراد)، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

البعد الأول - الإبداع الإداري:

يعبر الإبداع عن موهبة وحرية وعبقرية، وهو ليس ترفاً أو إسرافاً، بل هو مطلب حضاري جوهري مهم لجميع الأمم؛ وفوق ذلك فإنه ضرورة البناء والتنمية، كما يعتبر مقياساً من مقاييس تطور الأمم، ودليلاً على تقدمها وحضارتها، فضلاً على أنه المحرك والدافع لأي تقدم.

وتستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار كمترادفات، وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وهناك فروق بين الإبداع والمهارة، فالشخص الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان.

- **مفهوم الإبداع:** هو العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة، أم موضوع، أم شكل جديد، أم انتقال من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة. (عزة جلال، وآخرون، ٢٠١٥، ٢٣١)

- **مفهوم الابتكار:** هو عملية إنتاج شيء جديد له قيمة، فهناك العديد من الأفكار والمفاهيم الأصلية الجديدة إلا أنها بدون قيمة، وبالتالي قد لا نعتبرها مبتكرة. (عبد الرحمن محمد، ٢٠١٥، ص ٧٧)

- **مفهوم الإبداع الإداري:** هو استحداث شيء جديد، أو فكرة، أو نظرية، أو افتراض علمي جديد، أو اختراع جديد، أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة التربوية. (ماهر عمر، وعمر مرسى، ٢٠١٢، ٦٥-٧٨)

وبناء على ما سبق يمكن القول إنه يجب على الإدارات أن تعمل على خلق المناخ الإداري الذي يشجع على الإبداع والابتكار، والذي يعبر عنه بأنه وظيفة جديدة هي إدارة الابتكار والإبداع، فإدارة وتطبيق الابتكارات تعني العمل على تشجيع وتحضير عملية الابتكار والإبداع بأشكالها المختلفة، وللتمييز بين الابتكار والإبداع بشكل مبسط: المؤسسة التربوية التي تأتي بأفكار جديدة لم تأت بها المنظمات المنافسة لها من قبل هو ابتكار، والإبداع هو تنفيذ هذه الأفكار وتطبيقها على أرض الواقع.

أنواع الإبداع الإداري:

يوجد العديد من الأنواع للإبداع الإداري، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي: (عبد الله آل كاسي، وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٨٢-٣٩٩)

- إبداع مرتبط بالأهداف يتضمن الغايات التي تسعى المؤسسة التربوية لتحقيقها.
- إبداع مرتبط بالهيكل التنظيمي يتضمن القواعد والإجراءات والأدوات، وإعادة تصميم وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- إبداع مرتبط بالمنتج أو الخدمة يتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.

- إبداع مرتبط بالعملية يركز على الكفاءة والفاعلية، أو يتضمن عمليات متطورة داخل المؤسسة التربوية تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.
- إبداع مرتبط بخدمات المستفيدين يتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم، وقد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى إيجاد تغيرات جوهرية في المؤسسة التربوية، أو يكون جزئياً يؤدي إلى تغيرات ثانوية، كما يكون الإبداع مخططاً يتم التهيؤ والاستعداد له مسبقاً، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له .

عناصر الإبداع الإداري:

- هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري والتي يمكن ذكرها فيما يلي:
- **الأصالة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والطريقة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

(Sriraman, B,&, Yuan, X، 2011,22-23)

- **الطلاقة:** وهي القدرة على إعطاء قدر كبير من الأفكار استجابة لمثير معين، وهذه الاستجابات قد تكون لفظية أو فكرية أو حركية أو بالأشكال، ويقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة. (عبد السلام شايع، ٢٠١٦، ٧٣-٧٢)

- **المرونة:** وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف، والتخلي عن الأفكار القديمة، بمعنى النظر إلى الأشياء وفق رؤية جديدة، ومن زوايا متعددة قد تخرج عن الأطر التقليدية، مع عدم التغلب والتشبث بوجهة نظر واحدة، وكل ذلك يتيح المزج بين العديد من الأفكار لتنتج أعمالاً إبداعية. (خالد بن محمد الراعي، ٢٠١٣، ٧١).

مهارات الإبداع الإداري:

ومن أبرز مهارات الإبداع الإداري:

- **طلاقة التفكير:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تقي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة، والطلاقة، والمهارة، والتي تتمثل في الألفاظ، والأشكال، والأشياء (خالد بن ناهس العتيبي، ٢٠١٣، ٦٤٩-٦٦٨).

- **المرونة بالتفكير:** ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة، بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي، ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون أن يكون في فئة واحدة منها، ويعد الانتقال بين الفئات دليلاً على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي.

- **الأصالة بالتفكير:** يقصد بها إنتاج أفكار جديدة، أو مستوى الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما.
 - **الخيال الخلاق:** المقصود به القدرة على التخيل، واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات، وتنمية مدارك العقل، وإثراء معرفته.
 - **الدافعية الداخلية:** أن توفر الدافعية الداخلية للموظف حماسه للإبداع، ومدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي.
 - **الإحساس بالمشكلات:** هو الإحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها .
- خطوات الإبداع الإداري:**

إن عملية الإبداع عادة لا تتم وفق تسلسل حيث قد يسبق مرحلة الإلهام مرحلة الاحتضان، ومرحلة التركيز وهكذا، وخطوات عملية الإبداع تتداخل وتتشابك في الكثير من الحالات، كما أن تلك الخطوات لا يمكن لأي منظمة توجيهها نحو الأهداف التي ترغبها وقت ما تشاء، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة، وقد تتوالد الأفكار الإبداعية نحو أهداف مستقبلية قد لا تهتم الإدارة في الوقت الحاضر.

في حين حددت (ريم داخل سعيد، ٢٠٢٢، ٢٦٤-٢٦٧) العديد من الخطوات للإبداع الإداري، وهي:

- **مرحلة التصور،** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة، أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار.
- **مرحلة تكوين الفكرة:** هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة؛ إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكنًا في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
- **مرحلة معالجة المشكلة،** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات، أو التحديات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.
- **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة، التي يكون الإبداع فيها قد وجد، وتحقق نجاح المشروع، أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

- **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع من حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة؛ لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال أخذ حاجة الإدارة، أو المؤسسة التربوية بعين الاعتبار.

مستويات الإبداع الإداري:

إن الإبداع في الإدارة التربوية المعاصرة أصبح مسألة ملحة إذا ما أرادت تلك المؤسسات البقاء والازدهار، ومن هنا يجب على الإدارات بمختلف أنواعها وأنشطتها أن تجعل من الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية. ويرى (محمود سلمان، ٢٠٠٥، ٣٩٢-٣٩٤) أن الإبداع يظهر في العديد من المستويات، ومنها:

- **الإبداع الفردي (الذاتي):** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة، والمرونة، وحب المخاطرة، والقدرة على التحليل، وحل المشكلات.

- **الإبداع الجماعي:** وهو العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات، ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت.

- **الإبداع على مستوى المؤسسة التربوية:** ويعرف الإبداع التنظيمي على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة، أو مؤثرة في العملية الإبداعية.

مراحل الإبداع الإداري:

أكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية مراحل الإبداع بالرغم من أن بعضها يختلف عن الآخر بدرجات متفاوتة، وقد حدد (محمد الفاتح، ٢٠١٦، ٣٣٥) هذه المراحل في الآتي:

- **مرحلة الإعداد:** ويتم في هذه المرحلة تجميع أكبر قدر من المعلومات لاكتشاف بصيص الضوء لحل المشكلة، وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل، حيث إن زيادة عدد البدائل يزيد من احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة إرجاء عملية تقييم البدائل.

- **مرحلة الترقب:** ويطلق على هذه المرحلة التأمل، أو إعادة توجيه مجهودات الشخص المبدع، حيث إن الشخص يرجع خطوة إلى المشكلة، ويطلق العنان لفكره؛ كي يتكامل ويعمل معاً،

- حيث توجد في عقل الفرد كمية ضخمة من المعلومات المختزنة التي تم ترتيبها وتصنيفها، واستبعاد غير المناسب منها، وإعادة التنسيق بينهما في توليفة جديدة تمثل الحل المبتكر.
- **مرحلة التنوير:** غالبًا ما تنتهي مرحلة الترقب بالتوصل إلى حلول جيدة عادة ما تتبلور وتصل إلى مرحلة النضج، فتظهر في العقل المدرك كومضة، وكثيرًا ما يكون الحل على درجة عالية من الجودة.
 - **مرحلة الثبات:** وهي مرحلة تجهيز، وتطوير، وتعديل الفكرة لتصبح في أفضل شكل ممكن، حتى يمكن للآخرين فهمها، أو يمكن مشاركتها مع الآخرين.
 - **مرحلة التنفيذ:** بعد التحقق من مدى جدوى الحلول أو الأفكار المقدمة تأتي مرحلة التنفيذ، حيث إن الحلول التي لا يمكن تنفيذها تفقد مصداقيتها.
- أساليب الإبداع الإداري:**

وتنقسم أساليب الإبداع الإداري إلى قسمين وهما كالتالي: (عبد العظيم صيري، ٢٠١٦، ٤٨)

- **أساليب الإبداع الفردية حيث تتمثل في:**
- **الهيكل العظمي للمشكلة:** يقوم هذا الأسلوب على تسجيل المشكلة، وأسبابها بالشكل الذي تظهر به النهاية كالهيكال العظمي للمشكلة.
- **مخطط الأسباب المتتابعة:** يستخدم هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة ومتسلسلة.
- **الخريطة الذهنية:** تهدف هذه الوسيلة إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، وتسجيلها في شكل خريطة.

- **أساليب الإبداع الجماعية، وتتمثل في:**
- **العصف الذهني،** وهي وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من الأفراد في وقت محدد عن طريق عرض المشكلة، ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم.
- **القائمة المعدة مسبقًا:** تهدف إلى إنتاج أكبر عدد من الأفكار، حيث تتضمن مجموعة من البنود، تمثل كل منها نوعًا معينًا من التغيير، أو التعديل للموضوع، أو المشكلة المطروحة، وتأخذ طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابتها.
- **التحليل المورفولوجي:** يهدف هذا الأسلوب إلى تكوين ودمج العناصر الجزئية للأفكار بعضها ببعض بطريقة جديدة، من أجل التوصل إلى حلول متعددة وأصلية، ويقوم على تحليل المشكلة إلى أبعادها المهمة، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة، ثم تقييم الحلول، واختيار الحل الأمثل القابل للتنفيذ .

أهداف بناء معايير الإبداع الإداري:

- إن بناء معايير للإبداع الإداري يسهم بالعديد من المميزات، ونذكر منها ما يلي (سعود حميد، ٢٠١٠، ٨٩):
- توفير أسس موضوعية لاختيار القيادات، وتطوير نظم تقييمها في إطار توكيد الجودة الشاملة.
 - تعظيم المبادرات الإدارية الذاتية على نحو يقود إلى الإبداع الإداري.
 - التوظيف الأمثل للموارد، وتعظيم سبل استثمارها.
 - تمكين القيادات الإدارية من مهارات إدارة العمل بروح الفريق، وزيادة قدراتها الاتصالية داخل وخارج المؤسسة التربوية بما ييسر سبل التواصل الفعال مع المجتمع المدني، وتحقيق الشراكة المجتمعية الفعالة.
 - ترسيخ قيم الشفافية، والمحاسبة، والتنافسية واللامركزية داخل المؤسسة التربوية.
 - تمكين القيادات من التقويم الذاتي المستمر لأدائها وأداء الآخرين.
 - تحفيز القيادات للتنمية الإدارية المستمرة.
 - تعميق التوجه الاستراتيجي المستقبلي في كافة الممارسات الإدارية، وربطها بالرؤية الاستراتيجية المستقبلية للإدارة.
 - التمكين من إعادة بناء بنية التنظيم المؤسسي، وتوصيف ووظائفه على كافة المستويات الإدارية والقيادية.

البعد الثاني - التخطيط الاستراتيجي:

- تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي، سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة، أم في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر له باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريق ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.
- ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات: (فاروق جعفر، ٢٠٢٢، ٢٠)

- **مستقبلية القرارات:** حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميمًا أو نموذجًا للمستقبل المرغوب، وتحديدًا للوسائل المؤدية إليه.

- **التخطيط الاستراتيجي كعملية:** إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف الاستراتيجية والسياسات، ثم الخطط لاسيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. فهو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها، أو بعض منها.

- **التخطيط كفلسفة:** يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط، وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

- **التخطيط كبناء:** يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين المكونات. فهو عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكثيف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة، ويوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم. (عبد العزيز بن ناصر الشثري، ٢٠١٦، ٢٤٠)

كما يشير التخطيط الاستراتيجي لتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة التعليمية بمختلف المجالات. (فضيلة سليمان، ٢٠١٦، ٢٦٥)

إن التخطيط الاستراتيجي يعد المنارة التي تهتدي بها أعمال المنظمة ويؤثر في بقائها واستمرارها وتطورها، لذا تحرص الإدارة العليا عادة على الاشتراك فيه، وعادة ما تتكون لجنة التخطيط الاستراتيجي من المستويات الإدارية كافة، وذلك بهدف ضمان حسن إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي قد ينصب على نشاط معين، أو ميدان واحد في وقت محدد، وهذا يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي قصير المدى، وقد ينصب على جميع أوجه النشاط لكونه يتعلق بتحديد الأهداف بعيدة المدى، والذي يشترك في إعدادها جميع المديرين في المنظمة، وهذا النوع من التخطيط يتضمن السياسات كافة، التي تتعلق بجميع الأنشطة، وكذلك الإجراءات المطلوب إتباعها والقواعد التي تضم محددات سلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة (ربى الحسن و محمد العفيف، ٢٠١٢، ١٣).

فالتخطيط الاستراتيجي هو خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن إيجاد درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة

فعالة وكفاءة عالية؛ فالاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة (أحمد الجار الله، ٢٠١٦، ٣٢) .

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

وتذكر (عزة مصطفى، ٢٠١٠، ١٣) أن من أهداف تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي:

- إكساب الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.
- جعل إدارة المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتها.
- القيام المستمر بتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- تأسيس سياسة لتنسيق العمل تهتم باستثمار جهود القطاعات سواء الخاصة أو العامة والاستفادة منها.
- البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات وتنبؤات المستقبل يراعي فيها التطورات المستقبلية والظروف البيئية في المستقبل.
- تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة ، ثم وضع استراتيجيات التطوير المستمر.
- تحديد الطريق الذي يجب أن يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المؤسسة ثم وضع سياسة رشيدة للعمل تمكن من الوصول إلى أعلى معدلات من الكفاءة باستخدام الطاقات والإمكانات المتاحة.

ويشير (أحمد البستان ، ٢٠١٤، ٥٣) إلى مجموعة من أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- الاهتمام بالممارسات المستمرة.
 - وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.
 - خلق قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات رشيدة.
 - توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
 - تصميم خريطة تبين الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وآلية تحقيق ذلك.
- تبرز الأهداف السابقة أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة فهي تساعد المؤسسات على تكامل أنشطتها والاستفادة من مواردها والتكيف مع بيئتها، بالإضافة إلى المساعدة على تطوير الأداء وإيجاد عملية مستمرة من الدراسة والتقييم لنواحي القوة والضعف والأهداف والموارد والتحديات مما يؤدي إلى تطوير وتحسين منظومة العمل داخل هذه المؤسسات.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي من تحقيقه للفوائد التالية (Girish, p,2013, 6-7):

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
- زيادة القدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية استمرار وأخذ التدابير اللازمة.
- يساعد المديرين في وضع البدائل المناسبة للمشكلات الرئيسة التي تواجه المنظمة.
- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.
- وقد أشار (خالد محمد، ٢٠٠٩، ٩١) الى أهمية التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بالآتي:**
- يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيس لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، السياسات.
- يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسة المطروحة أمامهم.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشكلات التي تواجه منظماتهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.
- التخطيط الاستراتيجي كنظام له مجموعة من الخصائص تميزه، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فاعلية التخطيط ومن ثم على أداء المنظمة (بيومي ضحاوي ورضا المليجي، ٢٠١١، ٦٨).
- خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي:**
- جمع (حسام الدين سيد، ٢٠١٣، ١٥-٣٩) مجموعة متنوعة من الخصائص والمميزات للتخطيط الاستراتيجي، تتمثل فيما يلي:
- يشجع على التفكير بطريقة استراتيجية.
- يوضح اتجاه المستقبل.
- يساعد في اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل.
- يوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة.
- يقدم نظاماً متكاملاً لاتخاذ القرار.
- يساعد في تطوير الأداء.
- يقدم حلولاً للمشكلات الرئيسة التي تواجه المؤسسة.
- يتعامل بصورة فعالة مع التغيرات السريعة ويركز على العمل الفريقي.
- وأورد (إياد علي، ٢٠١١، ٥٢) عدداً من سمات وخصائص التخطيط الاستراتيجي، منها:
- المحاسبة: يتم محاسبة مساهلة كافة المسؤولين المشاركين في أنشطة وبرامج التخطيط الاستراتيجي.
- التوازن: حيث لا يتم التركيز فقط على القرارات المالية بل يمتد إلى جميع عمليات إدارة الموارد البشرية.
- المرونة: أي أنه قابل للتعديل والتغيير، وذلك لمواجهة أي تطورات أو تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- الإدارة: أي اتخاذ كافة الضمانات والتدابير اللازمة لنجاح عمليات التخطيط على النحو المنشود.

- ترتيب الأولويات: أي يتم تنفيذ البرامج والمشروعات الأكثر أهمية وحاجة المدرسة إليها تكون بصورة فورية.
 - الواقعية: أي أن البرامج والمشروعات الناجمة عن التخطيط الاستراتيجي تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.
 - الخصوصية: فكل خطوة من خطوات التخطيط لها إجراءات محددة للتنفيذ.
 - الاستدامة: أي أنها تغطي فترات زمنية ممتدة لسد أي ثغرات وسلبات في الأداء.
- وذكرت (أفراح عقلا، ٢٠٠٩، ٨٠-٨٢) عدداً من خصائص التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي:
- الشمول والتكامل: بمعنى استيعاب التفاصيل والجوانب في المنظمة وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي وأخذها جميعاً في الحسبان وربط هذه التفاصيل والجوانب لتتكامل على مستويات أفعه ورأسية في المنظمة والعمليات التخطيطية.
 - المرونة: بمعنى القدرة على صنع التغيرات والتعامل مع المواقف المتغيرة سواء في المنظمة أم في العمليات التخطيطية.
 - التفاعل: بمعنى تأثير المستويات الإدارية المتعددة في بعضها البعض عند قيامها باتخاذ القرار والتأثير المتبادل بين كل من التخطيط والتنفيذ.
 - التشخيص: بمعنى التعويل على استخدام البيانات والأساليب التشخيصية في أثناء العملية التخطيطية.
 - التركيز: بمعنى تصويب الاهتمام والانتباه وتركيزها على عدد محدود من القضايا المختارة.
 - التوقعية / الاستباقية: بمعنى القدرة على مواجهة المواقف الجديدة وهي مواقف لم يسبق في الغالب لها مثيل، والقدرة على التعامل مع المستقبل، وعلى رؤية الحوادث قبل وقوعها.
 - التشاركية: بمعناها الاجتماعي والديمقراطي في صناعة القرار واتخاذها إلى حد ظهر معه التخطيط الاستراتيجي التشاركي كعملية، أو كعملية تعليمية بواسطة أصحاب المصالح.
 - الوضوح والسهولة: بمعنى أنه ليس عملية غامضة أو مبهمه، ولا بحاجة كبيرة للغاية إلى مصادر مالية أو خبرات خارجية.
 - التنظيم: بمعنى أنه مدخل إداري منظم لإطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة.
 - الدينامية: بمعنى الاستمرار والتواصل في البيئة المحيطة بمكوناتها المتصلة والمتشابكة مع بعضها البعض.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر الإدارة الإستراتيجية بأربع مراحل تعكس كل منها افتراضات حول البيئة، وحول التوجهات المستقبلية، وكيفية التعامل معها، وهذه المراحل الأربع هي (عبد العزيز صالح، ٢٠٠٧، ٨٠):

- **مرحلة التخطيط المالي :** وهي المرحلة التي تتضمن إعداد المنظمة للموازنات المستقبلية لمختلف أنشطتها، معتمدة على البيانات والمعلومات المستمدة من بيئتها الداخلية.
- **مرحلة التخطيط المبنى على التنبؤ** وذلك من خلال عملية التخطيط لأكثر من عام، حيث يتم الاعتماد على المعلومات الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى المعلومات عن البيئة الخارجية، للوصول إلى توافق ما تقدمه الموازنات الخاصة بالمنظمة الواحدة.
- **مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** وتمكن هذه المرحلة المنظمة من زيادة استجابتها للتغيرات في بيئتها الخارجية، وقوى المنافسة، من خلال الاستعانة بالتفكير الاستراتيجي ومشاركة المستويات الإدارية في المنظمة في هذه العملية.
- **مرحلة الإدارة الإستراتيجية:** وتظهر أهمية هذه المرحلة عندما تدرك إدارة المنظمات أن أفضل الخطط الاستراتيجية قد تفشل إذا لم يتوفر لها الدعم والالتزام والمدخلات المناسبة من قبل جميع إدارات المنظمة، ومن أقسامها ودوائرها في القضايا المتعلقة بعملية تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها، والرقابة عليها.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي يتضح أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة بشكل عام وفي النظم التعليمية بشكل خاص يجب ألا يكون من قبيل التقليد، أو الفرض للتمشي مع سياسة معينة؛ لأن نجاحه يعتمد على مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي ينبغي توافرها، ومن أبرز متطلبات التخطيط الاستراتيجي كما أشار إلى ذلك (عبد اللطيف عبد الرحمن، ٢٠١٩، ٤٨٢) هي:

- **بناء إجماع من أجل التغيير:** إن عدم الرضا عن الوضع الحالي والشعور بالحاجة للتحسين يجعل من التغيير عملية ضرورية ومرغوبة، وتوصيل هذه القناعة لجميع الأفراد أمراً ليس سهلاً لأن البعض يقاوم التغيير ويتمسك بقوة بما هو مألوف وسائد، لذلك فمن الضروري التغلب على هذا التضارب نحو التغيير وبناء إجماع من أجله.
- **التركيز على احتياجات المؤسسة:** يجب أن تكون هناك رؤية شاملة للنظام التعليمي قبل البدء في عملية التخطيط. وهذه الرؤية تأتي من خلال توسيع نطاق المشاركة في عملية

التخطيط وإشراك أناس على درجة عالية من الكفاءة فيها؛ لأن هذه الرؤية تساعد في التركيز على قضايا النظام التعليمي واحتياجاته وترتيبها وفق أولويات معينة.

- **التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام:** لا يمكن نقل عمليات التخطيط الإستراتيجي من مؤسسة تعليمية إلى أخرى؛ لأن هذه العمليات يجب أن تتلاءم مع المؤسسة وبيئتها، لذلك فإن الفهم الواضح لثقافة النظام التعليمي شرطاً ضرورياً لأي عملية تخطيط ناجحة، وليس شرطاً أن تكون هذه الثقافة حديثة فمن الممكن أن تكون حديثة ولكنها ناقصة وتتسم بالفوضوية المنتظمة، ولكن الأهم هو مراعاة هذه الثقافة حتى نستطيع أن نحدد من أين تبدأ عملية التخطيط.

- **تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام:** يتطلب التخطيط الإستراتيجي الناجح مشاركة فعالة من كل العناصر على مستوى النظام التعليمي وذلك لأن النظم التعليمية تقدر الاستشارة والإجماع. إضافة إلى أن تعقد مشكلات النظم التعليمية يتطلب إبداعاً وفكراً دقيقاً وبالتالي فمن المهم مشاركة الجميع.

- **تأمين قيادة فعالة للنظام:** إن التخطيط الإستراتيجي يتطلب توضيحاً لجوانب القوة والضعف في المؤسسة التعليمية وهذا يتطلب الحديث بصراحة عن جوانب الفشل والقصور وهو ما يخفيه أعضاء النظام خوفاً من استخدامه ضدهم لاحقاً، وبالتالي فإن الحاجة إلى قيادة تتسم بالصراحة والانفتاح وتشجع عليهما أمراً حيوياً ومهماً لعملية التخطيط، وليس شرطاً أن يكون القائد خبيراً في عملية التخطيط الإستراتيجي، بل أن يكون لديه مهارات وإمكانات تساعد في الوصول إلى المصادر التي تمكنه من تأمين النصيحة التي يحتاجها الأفراد عند وضع الخطة وجدول التنفيذ.

وقد فصل (إبراهيم البشير عبد الحميد، ٢٠١٥، ٢٠٠-٢٠٥)، متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- **تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي** تعد عملية تهيئة المنظمة أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال النقاط الآتية:

- العمل على إقناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.
- التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وأجلة.
- تعرف الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

- تعرف حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.
- توصيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة، وتحديد مدي إمكانية تحسينها وتطويرها.
- تعرف المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة، ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الإستراتيجية.
- إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة للبدء في تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي.
- وضع آلية تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.
- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط.
- توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي ويتطلب تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية أهمها:
 - العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية.
 - المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.
 - المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية.
 - مصادر الحصول على المعلومات سواء المتوفرة أم غير المتوفرة.
 - وسائل الحصول على المعلومات لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية.
 - الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.
 - الأطراف المعنية والمسئولة عن توفر المعلومات.
 - أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية.
 - كيفية الاستفادة من هذه المعلومات وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.
- استمرارية التفكير الإستراتيجي، ويتطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الاستراتيجي عدة مقومات منها:
 - تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

• إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

• تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والشكلية.

- مدى اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي، ويتضح ذلك من خلال عدد من المؤشرات ومنها:

• الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي تأخذه في تنفيذ الإجراءات ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهرياً في اتخاذ القرارات.

• إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فاعلية نظام التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة.

• درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.

• مدى حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الإستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.

• إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لما ينتهي إليه أعمال إعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية والسريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها.

• إدراك أعضاء المنظمة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.

تحديات التخطيط الاستراتيجي:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست بالعملية السهلة؛ ذلك لأن متطلباتها عديدة، وتواجه العديد من التحديات، ويؤكد (عاطف محمود، ٢٠١٣، ١٥٩) ذلك بتقديم مجموعة من التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي، وهي كالآتي:

- ضعف رغبة القيادات أو ترددهم في استخدام هذه المنهجية، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية: اعتقاد القائد بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، اعتقاد القائد بأنها ليست مسؤوليته، اعتقاد القائد بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- اضطراب البيئة الخارجية؛ مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ، وذلك للأسباب الآتية: التغير السريع في عناصر البيئة (القانونية، والسياسية، والاقتصادية)، ارتفاع تكلفة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
- ترك مشكلات التخطيط الاستراتيجي انطباعاً سيئاً في ذهن القائد وذلك للأسباب التالية: مشكلات وضع نظام التخطيط الاستراتيجي وغموضه لدى بعض القيادات؛ مما يجعلهم يرفضون الفكرة، مشكلات جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية؛ مما يضعف تقدير القائد لهذه العملية، وجود الأخطاء في إدارة الخطط الاستراتيجية؛ مما يؤثر سلباً على جاذبية فكرة التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف الموارد المتاحة، مثل: ضعف الموارد المالية، صعوبة الحصول على موارد أولية، صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

البعد الثالث - الاتصال الفعال:

يعرف بأنه " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه، أم دون قصد على مدركات الشخص الآخر، من خلال مواد ووسائل مستخدمة بأشكال وطرق رمزية" (مدحت محمد، ٢٠٢٠، ١٤٥).

أما الاتصال في الإدارة فهو: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة التربوية داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار، والاتجاهات، والرغبات، والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى، أو معاونوه التأثير المطلوب من تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية مهمة لإحداث التغير في السلوك البشري" (حسن محمد العجمي، ٢٠١٠، ٢٣٧).

العناصر الأساسية للاتصال:

عملية الاتصال تتكون من عدة عناصر رئيسية، وهي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، والمستقبل، والتغذية الراجعة، وهذه المكونات الأساسية ترد في أغلب مواقف الاتصال المختلفة، وسوف نقدم هذه العناصر بشيء من التفصيل لتوضيح معانيها ودلالاتها (أحمد أبو السعيد وزهير عابد، ٢٠١٤).

- **المرسل أو المصدر الاتصالي:** وهو الشخص الذي يمتلك فكرة، أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال ما. والمرسل يقوم بصياغة أفكاره وطرحها من خلال تحويلها إلى شفرة كتابة لفظاً أو إشارة.
- **الرسالة:** تتضمن تعبيراً عن الفكرة التي يريد المرسل نقلها على هيئة عبارات، أو رموز، وأرقام أو جميعهم، إضافة إلى تعبيرات الوجه، والجسم، واليدين.
- **الوسيلة (قناة الرسالة):** وهي الأداة التي من خلالها تتم عملية الاتصال سواء لفظية، أم بصرية، أم مكتوبة، وقد يشمل الاتصال استخدام أكثر من وسيلة في وقت واحد. كأن نستخدم اللغة (الكلام) مع الإشارة مثلاً، وقد نقرأ نصاً يظهر أمام المتلقي على شاشة مثلاً، ونظن أن الرسالة والحالة هذه تصل أسرع للمتلقي، أو المستقبل للرسالة، وقد يحدث خلط بين المرسل والوسيلة، ولكن المرسل هو مصدر الاتصال، أما الوسيلة فهي التي من خلالها يتم نقل الاتصال، فالقائد هو المصدر ووسيلته لنقل تعليماته قد تكون كلمات وعبارات منطوقة، أو تعليمات وتوجيهات مكتوبة وهكذا.
- **المستقبل:** الشخص أو الجماعة الموجه له أو لهم الرسالة، ويقوم بإدراك محتوى مضمون الرسالة الاتصالية بواسطة حواسه ومدركاته، ولنا أن نتوقع تأثير العديد من العوامل على المتصل كحالته المزاجية، ومدى اهتمامه بالموضوع، كما أن مرجعيته وخبراته تدخل في تقبل الرسالة وفي فهمها واستيعابها، بل وفك شفرتها إن وجدت، وعند التوصل لمعنى الرسالة قد يستطيع الرد على الرسالة.
- **التغذية الراجعة:** وهو رد المستقبل للرسالة، وتتأثر بمدى فهم المستقبل للرسالة، وهذا الرد وطبيعته من مستقبل الرسالة يؤثر على أسلوب التفاعل الاتصالي بين الأفراد بعد ذلك، وتمثل هذه العملية أهمية؛ لأن مرسل الرسالة يأمل أن تجد رسالته صدى واهتمام من مستقبلها، وإن حدث هذا الرد فقد يكون ذلك مفيداً لمرسل الرسالة؛ لأنه يمكنه أن يعيد النظر في رسالته التي أرسلها أو في الرسائل التالية.

أهداف عملية الاتصال في المؤسسة التربوية:

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسة للعملية الإدارية، وتتجلى أهميتها في أنها أداة فعالة التأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ولقد ذكر (مسفر محمد، ٣٠١) العديد من الأهداف لعملية الاتصال في الإدارة التعليمية، ومنها الآتي:

- نقل المعلومات والمعاني من طرف إلى آخر .
- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل .
- ممارسة الدور الإشرافي والتوجيهي .
- تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها، وفحصها وتحليلها .
- تقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز؛ مما يزيد من عوامل المثابرة على العمل والسرعة والدقة في إنجازه .
- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين الكوادر البشرية في المؤسسة .
- توفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات يمكن للإدارة أن تستعين بها لدى البحث عن البدائل عند التفكير في اتخاذ القرارات .

إن عملية الاتصال تمثل إحدى الدعائم الأساسية للقيادة الاستراتيجية؛ فهي الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، وهي كذلك إحدى العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وبناء على ذلك فإن القدرة على تطوير نظام اتصال فعال هي من المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد، حتى يستطيع بناء علاقات إنسانية إيجابية مع جميع العاملين في الإدارة التعليمية، والتأثير في سلوكهم، وحفزهم على العمل، وتزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، كل ذلك سيؤدي بالضرورة إلى تحسين ظروف العمل بشكل يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أهم توصيات الدراسة:

- من خلال ماسبق توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات التي تزيد من درجات تطبيق جدارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في الجامعات كما يلي:
- التزام القادة بالعمل بأسلوب العمل الجماعي، مع تنمية المهارات اللازمة لذلك .
- يقدم القادة المزيد من الحلول المنطقية للمشكلات التي تواجههم في العمل .
- توجهات القادة إلى الأفكار الإبداعية والأساليب الابتكارية لتطوير آليات العمل بشكل متكامل .
- بناء جسور ثقة قوية متبادلة بين القيادات الأكاديمية، وزيادة وسائل الاتصال الفعالة .
- مرونة القادة في تعديل مسارات الخطط الاستراتيجية أثناء عمليات التنفيذ، والتكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل .

-
- إنشاء لجان إشرافية على التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية، مع تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهام إدارية إضافة إلى مهامهم.
 - توجه القادة إلى إشراك الطلاب في مجالس الأقسام والمشاركة في صنع القرار.
 - اهتمام مكثف من جانب القادة بتدريب فرق التطوير الجامعي على التخطيط الاستراتيجي، من أجل توفير الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
 - قيام القادة بالتقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الأقسام العلمية، مع تكثيف متابعة وحدات الجودة في أدائها لمهامها.
 - اكتساب القادة مهارات عملية التنسيق بين التخطيط للأقسام العلمية والأهداف المعلنة للجامعة.
 - تفعيل العمليات التواصلية على جميع المستويات سواء بين القادة والمجتمع المحلي، والتواصل بين القادة وأعضاء هيئة التدريس، مع زيادة الدعم المعلوماتي اللازم للتواصل.

المراجع

- إبراهيم البشير عبد الحميد جرجر. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة مستوى الأداء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد (١)، المجلد (٦)، جامعة قناة السويس.
- أحمد أبو السعيد د، و زهير عابد (٢٠١٠)، مهارات الاتصال الفعال وفن التعامل مع الآخرين، مكتبة الجزيرة. فلسطين.
- أحمد البستان. (٢٠١٤). دراسات في التخطيط التربوي المدرسي المعاصر. الكويت: مكتبة الفلاح .
- أحمد جار الله الجار الله. (٢٠١٦). استنباط نموذج تخطيط استراتيجي مكاني للمملكة العربية السعودية بتوظيف أسلوب دلفي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (٤٢)، المجلد (١٠٦)، الكويت.
- أفراح عقلان. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الاشراف التربوي، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة.
- إياد علي الدجني. (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- بدر عوض لزام الله الرشدي. (٢٠٢٠). أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بمبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥ "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بينها، العدد (١٢٣)، المجلد (٣١)، كلية التربية، بنها.
- بيومي محمد ضحاوي، ورضا المليجي. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في التعليم - رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حسام الدين السيد إبراهيم. (٢٠١٣). تحديات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية. مجلة رابطة التربية الحديثة، العدد (٥)، المجلد (١٧)، القاهرة.
- حسن حسان ومحمد العجمي (٢٠١٠). الإدارة التربوية، عمان، الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين مصيلحي سيد، وآخرون. (٢٠٢٠). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (١٠)، المجلد (٦)، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.

- خالد بن محمد بن محمود الرابعي.(٢٠١٣). التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين، عمان، مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- خالد بن ناهس الرقاص العتيبي.(٢٠١٣). القيادة الإبداعية وعلاقتها فاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، العدد(٣٠)، المجلد(٤)، جامعة الملك سعود، السعودية.
- خالد محمد حمدان.(٢٠٠٩). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ربى الحسن، محمد العفيف.(٢٠١٢). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي" دراسة ميدانية، دراسات، مجلة العلوم الإدارية، العدد(١)، المجلد (٣٧)، جامعة الملك سعود، السعودية.
- رشاد هشام سيد عباس.(٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح"، مجلة الإدارة التربوية، العدد(٢٥)، القاهرة.
- ريم داخل سعيد المحمادي.(٢٠٢٢). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، العدد(٢٩)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة العريش.
- سعود حميد عشامي.(٢٠١٠). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة" دراسة تحليلية"، مجلة التربية، العدد(٢٧)، المجلد(١٣)، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- سلطان بن حسين محسن المالكي.(٢٠٢٤). أثر ممارس الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد(١٥٠)، الجزء(١)، رابطة التربويين العرب، بنها.
- عاطف محمود عوض.(٢٠١٣). التخطيط في المنظمات غير الربحية- دراسة ميدانية على المنظمات الربحية في محافظة البقاع اللبنانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد(١)، المجلد(٢٩)، جامعة دمشق.
- عبد الرحمن محمد توفيق.(٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية والإدارة.
- عبد السلام شايع القحطاني.(٢٠١٦). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الرياض، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

- عبد العزيز صالح بن جبثور. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد العظيم صبري عبد العظيم. (٢٠١٦). استراتيجيات وطرق التدريس العامة والإلكترونية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد الله آل كاسي، وآخرون. (٢٠٢٠). برنامج تدريبي قائم على نظرية الذكاء الناجح لتنمية الإبداع في التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (٢)، المجلد (٢٨)، السعودية.
- عبد العزيز بن ناصر بن عبدالعزيز الشثري. (٢٠١٦). اقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، العدد (٩)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- عبد اللطيف عبد الرحمن العرين. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، العدد (١٨٢)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- عزة جلال مصطفى، وآخرون: إدارة الأصول الفكرية "منظور استراتيجي"، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- فاتن رمضان عبده محمد. (٢٠٢٢). آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٩)، المجلد (١٦)، الفيوم.
- فاروق جعفر عبد الحكيم. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة مقاربات نظرية وتطبيقية القاهرة، دار العلا للنشر والتوزيع.
- فضيلة سليمان داود. (٢٠١٧). الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد (٢٧)، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية.
- مسفر محمد حسن القحطاني. (٢٠١٨). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمنطقة عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- ماهر عمر، وعمر مرسى. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد (٢)، المجلد (٢٨)، كلية التربية، جامعة أسيوط.

- محمد الفاتح محمود بشير.(٢٠١٦). السلوك التنظيمي، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محمود سلمان العميان.(٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- مدحت محمد أبو النصر.(٢٠٢٠). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مصطفى محمود أبو بكر.(٢٠٠٥). التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عزة جلال مصطفى. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم (دليل عملي)، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- منى ناجي إبراهيم. (٢٠٢٤). الجدارات القيادية لمديري التعليم العام بكل من الكويت وإنجلترا- دراسة للقوى والعوامل المؤثرة، مجلة كلية التربية، العدد(١٢٦)، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- منيرة جعيلاني العازمي. (٢٠٢١). متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد(١)، المجلد(٤٥)، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- هالة أحمد إبراهيم محمد. (٢٠١٨). تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، العدد(٤)، الجزء(٢)، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- Bolden, Richard & Gosling Fonathan(2006): Leadership Competencies: Time to Change the Tune? Leadership, Vol.2(2), Sage Publications, London.
- Das, A., Kumar, V., and Kumar, U. (2011). "The Role of Leadership Competencies for Implementing TQM: An Empirical Study in Thai Manufacturing Industry". International Journal of Quality & Reliability Management, 28(2).
- Girish,p. Jakhotiya;(2013). Strategic Planning, Execution, and Measurement, CRC Press Taylor & Francis Group, New York.
- Sriraman, B,&, Yuan, X.(2011). An Exploratory Study of Relationships between students Creativity and Mathematical problem-posing Abilities; Comparing Chinese and U.S Students.