



سيناريو مقترح لتطوير القيادة الإستراتيجية بجامعة حائل

أ. منيرة محمد زايد الشمري *

المقدمة:

أدى الفكر الإدارى الحديث فى مرحلة ما بعد الصناعة والانفجار المعرفى، إلى ضرورة مواكبة هذا التطور المتسارع ودراسة المستقبل والتنبؤ باحتياجاته الذى يقع على عاتق المجتمع، ومن هنا أتت أهمية التغيير وتطوير الإدارات التقليدية، حيث انطلق المهتمون بالإدارة حتى توصلوا إلى مداخل الإدارة الحديثة، ومنها القيادة الإستراتيجية لدعم هذه المؤسسات فى مواجهة المستقبل، وعلى رأس هذه المؤسسات، المؤسسات التربوية، ولا شك أن الجامعات أحد أهم هذه المؤسسات، فالجامعات مؤسسات حكومية يقع على عاتقها تأهيل الأجيال الجاهزة للتعامل مع المجتمع والمستقبل.

- وتواجه الجامعات فى عالمنا العربى مجموعة من التحديات التى تفرض عليها أن تغير من طبيعتها وعملها التقليدى، ولعل من أبرز هذه التحديات ما يلى:
- الانفجار المعرفى وثورة التكنولوجيا وظهور مجتمع المعلومات.
 - أدت تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير طبيعة الحياة وشكل المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالى على نحو جذرى.
 - الأعداد الهائلة من الطلاب التى تتدفق على الجامعات.

* باحثة دكتوراه بجامعة أم القرى - قسم الإدارة والتخطيط التربوى، محاضر بجامعة حائل - كلية التربية.

والتفكير فى المستقبل والتخطيط أمر غاية فى الأهمية، فيعد استشراف المستقبل من الأساليب التى يبنى بها المستقبل، على اعتبار أن الدراسات المستقبلية حلقة من الدراسات التى بدأت تأخذ مكانها بين حلقات الدراسة الثلاث التى تشغل بال العلماء، فهى الحلقة الثالثة من تسلسل حلقات المعرفة التى تبدأ بالماضى والحلقة الثانية التى تعنى بدراسة الحاضر والحلقة الثالثة التى تهتم بالمستقبل بناء على معطيات الواقع (العمرو والعربى، ٢٠١٧، ٣٩:٣٨)

الأمر الذى يشير إلى أهمية القيادة الإستراتيجية كونها اتجاها إداريا مقبولا لمواجهة التحديات المعاصرة، وهو ما أظهرت أهميته والحاجة إليه نتائج بعض الدراسات الحديثة مثل (أرتيمة والشورى، ٢٠١٨) و(الأكلبى، ٢٠١٨) و(الدريوشى، ٢٠١٩) و(الحارثى، ٢٠١٩) والتى أكدت على أهمية القيادة الإستراتيجية والحاجة الماسة لها:

- ضرورة تبنى إدارة الجامعات لمفهوم القيادة الإستراتيجية من خلال تفعيل رسالة ورؤية الجامعة وخططها الإستراتيجية.
- ضرورة الاهتمام برأس المال البشرى من خلال عمليات الاستقطاب الفعال والتدريب الموجه والشراكات المجتمعية.
- الحاجة إلى تمكين المرؤوسين من ممارسة أدوار قيادية فهم نواة المستقبل.
- تقديم المزيد من الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية وإعطائهم التغذية الراجعة عن أدائهم وعن آراء منسوبيهم.
- أهمية معالجة العوائق فى التوجه الإستراتيجى للجامعات وكلياتها متمثلة فى ضعف معرفة وإمام منسوبى الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الخارجية وخصائص البيئة

الداخلية، ومعالجة ضعف درجة المرونة للتعامل مع المواقف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بما يمكن من خلاله تعزيز دور الجامعة في بناء مستقبل أفضل.

مشكلة الدراسة:

جامعة حائل جامعة ناشئة تقع في مدينة حائل بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، وهي تحت إشراف وزارة التعليم، تأسست الجامعة بمرسوم ملكي يوم الثلاثاء ٣٠ جمادى الآخر ١٤٢٦ هـ الموافق ٧ يونيو ٢٠٠٥م، ويتولى إدارة الجامعة الدكتور خليل بن إبراهيم سلامة البراهيم خلفاً للدكتور أحمد السيف أول مدير لجامعة حائل، حصلت الجامعة في عام ٢٠١٩، على جائزتين للتميز في الإنتاج العلمي الأعلى تأثيراً والأكثر إنتاجاً في قاعدة Scopus فرع العلوم الطبية، ومع سعي الجامعة للتميز العلمي تأتي الأفكار التي يمكن من خلالها دعم الجامعة في مسيرتها التنموية المنشودة وعليه جاءت فكرة الدراسة لتتبلور في التساؤلات التالية

- ماهية القيادة الإستراتيجية؟
- ما السيناريو المقترح لتطوير القيادة الإستراتيجية بجامعة حائل؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ماهية القيادة الإستراتيجية.
- التوصل لسيناريو مقترح لتطوير القيادة الإستراتيجية بجامعة حائل.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية مما يلي:

- تتفق هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ فى تطوير المؤسسات التعليمية بحيث تتفق أيضا مع متطلبات العصر.
- قد تفيد هذه الدراسة الباحثين فى مجال القيادة والإدارة والتخطيط التربوى

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة الحالية فئة الدراسات المستقبلية *future study* ، وتمثل هذه الدراسات توجهاً حديثاً فى مناهج البحث العلمى والتي أصبحت ضرورة ملحة بسبب التطورات التكنولوجية المتسارعة ، وكذا التغيرات الاجتماعية شديدة التطور ، وتعتمد الدراسة على المنهج الاستكشافى الاستقرائى الذى يقوم على وضع سيناريوهات ومشاهد تفصيلية تشكل امتدادا للماضى والحاضر ، والتي تتخذ من الموقف الراهن (الحاضر) تفاصيله السابقة (الماضى نقطة انطلاق رئيسة لإسقاطه على المستقبل) (ثابت، ٢٠١٨).

والسيناريو الذى تتبناه الدراسة هو محاولة لرسم صورة مستقبلية من خلال معطيات الحاضر واستكشاف الأحداث المحتملة *probable* أو الممكنة *possible* مستقبلاً.

ويتكون السيناريو من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وصف وضع مستقبلى: يعنى الصورة المستقبلية محل الدراسة
- وصف المسار أو المسارات البديلة ويعنى بوصف الطرق والتتابع المفترض للمشاهد، والتداعيات المتصورة للظاهرة محل الدراسة عبر الزمن، والتي يمكن أن تؤدى إلى الصورة المستقبلية المفترضة وذلك انطلاقاً من الوضع الابتدائى.

- الوضع الابتدائي ويقصد به الوضع عند نقطة الانطلاق والمرجع الأول للسيناريو فكل سيناريو ينطلق من مجموعة من شروط أولية افتتاحية تمثل خلفية المشاهد التي سنتتبع عبر الزمن لتؤدي في النهاية إلى الصورة المستقبلية.
وفيما يلي يتم تناول الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها ...

أولاً: القيادة الإستراتيجية (المفهوم والأهمية والأهداف)

ترجع أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية إستراتيجيو Strategos وتعنى شؤون الحرب وإدارة المعارك وظل هذا المفهوم سائداً حتى القرن التاسع عشر، وفي العصر الحديث أخذ مفهوم الإستراتيجية عدة معان عندما انتقل تطبيقه داخل المنظمات الربحية وغير الربحية (أكبر. ١٤٤٠هـ. ص ٧٥).

وتعد القيادة من الضروريات الاجتماعية البشرية، وقد اهتم الإسلام بالقيادة قال الرسول صلى الله عليه وسلم " إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ ". رواه أبو داود (ص ٢٤٩)، وقد ظهرت القدرة القيادية لرسول الله صلى الله عليه وسلم في مجالات عدة، منها مجال التخطيط والتنظيم للدعوة الإسلامية في المجتمع المكي والمدني، وقد سار الخلفاء الراشدون على منهج رسول الله صلى الله عليه وسلم في تطبيق أسلوبه القيادي .
كما عرفت القيادة بانها القدرة على التنسيق مع مجموعة مختلفة من الأشخاص في العمل والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة (حسين. ٢٠٠٥م. ص ٢٨).

أما القيادة الإستراتيجية فتعرف بأنها تفاعل بين القادة والمرؤسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (المربع. ٢٠١٢م. ص ٢٣).

فهى مستوى إدارى يمكن من خلاله مواءمة أجزاء مختلفة من النظام لإنتاج تغيير شامل ومنسق ومستدام يخدم بشكل جيد أهداف التعلم. (Heck & al, 2005)

كما عرفها صالح وإبراهيم (٢٠٢٠م. ٦٢) بأنها القدرة على توقع المستقبل وتصوره، والمحافظة على المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجى، والمبادرة بالتغييرات التى من شأنها أن تخلق الميزة التنافسية للمنظمة.

فتعد القيادة الإستراتيجية فى التعليم أحد أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة التى يمكن من خلالها استيعاب التغيير المستمر بالعالم والمواكب للثورات المعرفية المتلاحقة كما أنها ذات صلة بالإصلاح (Cheng, 2010)

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية فى أنها:

- ١- حلقة وصل بين العاملين وخطط المجالس وتصوراتها المستقبلية.
- ٢- البوتقة التى تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- ٣- تسهل تحقيق الأهداف.
- ٤- تدعيم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية.
- ٥- السيطرة على المشكلات ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- ٦- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم (أبو النور، محمد، ٢٠١٥م ٤٩) (طهراوى، ٢٠١٦، ٣٤).
- ٧- زيادة فعالية التحسينات فى التعليم، وتحقيق تغيير شامل ومنسق ومستدام، وتحقيق الأهداف بدقة وموضوعية (Heck, 2015)

٨- التقيد بالالتزامات القانونية التي تضمن التنفيذ الكافي والفعال لدعم الإصلاحات من

أعلى إلى أسفل (Kose & Mehmet , 2019)

وجدير بالذكر أنه مع توسيع مسؤوليات التعليم العالي اليوم وضرورة تأهيل الأفراد للحياة الفكرية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والاجتماعية بشكل يتناسب مع المجتمع العالمي، يصبح هناك التزام بضرورة توفير مناخ تأهيلي مناسب، مرن، قوى، قادر على تربية الإبداع والابتكار، والصمود أمام التغييرات المتلاحقة والذي لن يتحقق نجاحه إلا في ظل القيادة البصيرة الواعية الإستراتيجية. (Machado & Taylor, 2010)

فالقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات أو الحاجات التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض، فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمة أو فشلها، عن طريق صياغة إستراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها، وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (المربع، ٢٠١٢م، ٢٣).

ويضيف الأسمرى (٢٠١٥م، ١٩) سبع وظائف للقادة الإستراتيجيون:

١- الرؤية الإستراتيجية وتحديد أهداف المنظمة بشكل عام.

٢- التفكير الإستراتيجي والتخطيط لوضع إستراتيجية المنظمة وسياستها.

٣- القيام بالوظائف التشغيلية والإدارية.

٤- التنسيق بين عمل فروع المنظمة.

٥- رفع الروح المعنوية بين أوساط العاملين.

٦- التعليم والتدريب المستمر.

٧- توجيه الوظائف التشغيلية والإدارية.

عمليات القيادة الإستراتيجية ومستوياتها:

حدد المربع (٢٠١٢م) والأسمرى (٢٠١٥م) عمليات القيادة الإستراتيجية كما

يلي:

١- **تحديد الوضع الحالي للمنظمة:** يتطلب هذا الدور إلمام القائد الإستراتيجي بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وطبيعة عملياتها، واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية، وذلك يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومكامن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، حيث تعد هذه نقطة الانطلاق الإستراتيجي للمنظمة.

٢- **تحديد مستقبل المنظمة:** ويتضمن دور القائد الإستراتيجي هنا في تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي، المنافسة، ندرة الموارد، المعلومات الخ) وتحليلها وإسقاطها على محاور المستقبل. ويطلق على هذه الحالة المجالات المحتملة لأنشطة المنظمة

٣- **صياغة الخطط الإستراتيجية ومستلزمات تنفيذها:** تستند هذه الخطوة على الفهم الدقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية، والظروف المتغيرة المحيطة بها؛ بهدف التهيؤ لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية، ويستغرق التخطيط مستلزمات التنفيذ وقتاً طويلاً من القائد الإستراتيجي.

٤- **تقويم الأداء الإستراتيجي ومتابعته:** يتضمن ذلك دور القائد الإستراتيجي في التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً وحسب المعايير الأدائية والتقييمية للوقوف على مدى فاعلية التنفيذ.

٥- اتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من أهم مهام القيادة الإستراتيجية، حيث يمتلكون الكثير من الأفكار والمشاركات الفاعلة التي تزيد من احتمالات نجاحهم في اتخاذ القرارات، كما أن إلمامهم بكافة أمور المنظمة ومواردها ونفقاتها يمكنهم من اتخاذ القرارات الفاعلة التي تعتمد على التغيرات في البيئة الخارجية والتغذية العكسية كوسيلة فاعلة في المواءمة بين المدخلات والمخرجات، فضلا عن تجنب اتخاذ قرارات متسارعة تعتمد على معلومات غير كافية أو خاطئة.

مستويات القيادة الإستراتيجية:

مستويات القيادة الإستراتيجية تبدأ من أعلى منصب في المؤسسة إلى أدنى عامل، وفيما يلي نتطرق إلى مستويات القيادة المهنية وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي أو النظرى أو الأنشطة الترفيهية وتنقسم الى:

أ. القيادة المخططة: وهي قيادة المجموعات المكلفة عن تحديد السياسات العامة للمؤسسات في التنظيمات المختلفة.

ب. القيادة المنفذة: وهي قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على أرض الواقع.

ج. القيادة الموجهة: وهي التي تتولى طرق المتابعة والتوجيه، والإشراف على القادة. (الدريسي، ٢٠١٦م، ١٨).

متطلبات تطبيق القيادة الإستراتيجية:

القائد الإستراتيجى هو أهم أركان نجاح المنظمة، فلا بديل لدوره في تحقيق ذلك، كما أن سلوك القائد الإستراتيجى يوازى فى أهميته سلوك المنظمة فكلاهما منبثق من

الآخر ويتم إعداد وتنمية القادة الإستراتيجيين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال أساليب شتى من صورها:

- ١- اكتشاف القادة الإستراتيجيين وبنائهم، ثم تعيينهم ووضعهم فى المكان المناسب.
- ٢- الاختيار السليم للقيادة الإستراتيجية.
- ٣- الاجتماعات والحوارات واللجان وفرق العمل.
- ٤- المشاورة والمشاركة فى اتخاذ القرار.
- ٥- التعليم والتدريب المستمر.
- ٦- القدوة الشاملة (المربع، ٢٠١٢م، ٤٠).

كما تطرق العتيبي (٢٠١٩م، ٧٨٩) إلى متطلبات تطوير أداء القيادات فى الجامعات السعودية؛ لتتواءم مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات تحقيق ٢٠٣٠ على النحو التالى:

- ١- **إدارة الذات:** ويقصد بها قدرة القائد على ضبط انفعالاته وعواطفه فى تعامله مع الآخرين، وتطوير قدراته ومهاراته، وترتيب أولوياته من أجل استثمارها فى تحسين وتطوير بيئته وأداء العمل فى الجامعة.
- ٢- **إدارة الأداء:** وهو الجهد الذى يقوم به القائد فى الجامعة؛ من أجل تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردى والجماعى بالجامعة، ووضع معايير ومؤشرات واضحة ومحددة تتوافق مع برنامج ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ويسعى الجميع إلى تحقيقها.

٣- **إدارة الموارد البشرية:** وتعرف "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار، وتعيين، وتدريب، وتنمية، ومكافأة، ورعاية الأفراد، والحفاظ عليهم؛ بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية".

٤- **إدارة المؤسسة:** يمكن تعريفها بأنها تحديد الخطوات التنظيمية والتنفيذية الإدارية والمهنية والفنية من التنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة.

٥- **إدارة المشاريع:** هي سلسلة من الممارسات والإجراءات والعلميات والأدوات، التي عند النظر إليها بشكل كلي؛ فإنها تصف المدى الذي تصنع فيه المنظمة روابط فعالة لممارسة المشاريع وإدارتها، ولممارسة الأعمال المتميزة؛ بهدف النهوض بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

٦- **إدارة البرامج:** هي التخطيط والتنظيم والإشراف على مجموعة من النشاطات والمشاريع التي تقدم من خلالها مجموعة من الخدمات للفئات المستهدفة؛ فالبرنامج يتمتع بديمومة أكبر من المشاريع، كما أن تخطيط البرامج غالباً ما يكون أوسع نطاقاً من تخطيط المشاريع.

معوقات تطبيق القيادة الإستراتيجية:

من أبرز المعوقات التي تواجه إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية هي:

١- **البيروقراطيات المترهلة:** والتي تركز على تنمية وتوسيع نطاق سلطاتها وإمبراطورياتها الإدارية حتى ترهلت وأصبحت تقف عثرة أمام كل قائد.

٢- **الأنظمة واللوائح:** تعمل المنظمات الإدارية فى الدول النامية ملتزمة بالأنظمة واللوائح والتعليمات المترجمة، ولا يتم تعديلها وتطويرها لتواكب التطورات البيئية المحيطة.

٣- **المركزية الشديدة وعدم التفويض:** والاستحواد على أكبر قدر من السلطة.

٤- **عدم الاستقرار الإدارى:** وفقدان الأمن الوظيفى الناجم عن تهديدات الخصخصة، والتقاعد المبكر يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل إستراتيجية التفكير فى المستقبل.

٥- **غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية** طالما أنها فى مأمن من المقارنة مما يضعف عملية إيجاد قيادة إستراتيجية قادرة على التطوير.

٦- **الضغوط الداخلية والخارجية:** والتي يمارسها زملاء العمل أو القادة الآخرون، وكذلك يعانون من ضغوط المجتمع المحيط بهم.

٧- **عدم كفاءة القيادة الإدارية.**

٨- **معوقات تنظيمية** تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية وللأمر كزية السائدة فيها (المربع، ٢٠١٢م، ٥٢).

كما أجملت دراسة العتيبي (٢٠١٩م، ٨٠٢) معوقات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية إلى ثلاثة محاور:

١- **معوقات إدارية:** (التغيير المستمر للأنظمة الإدارية - المركزية الشديدة - افتقاد القيادات الإدارية للمهارات اللازمة - ضعف مستوى مشاركة القيادات فى رسم الخطط الإستراتيجية للتطوير).

- ٢- **معوقات بشرية:** (فقدان الثقة بين الإدارة والموارد البشرية - مقامة التغيير والتطوير القيادي - نقص الكوادر البشرية المؤهلة - انشغال القيادات فى الجامعات بالأعمال الإدارية الروتينية - قلة الدراية بالأنظمة واللوائح)
- ٣- **معوقات تنظيمية:** (غياب التنسيق والتكامل - ضعف إمكانات مراكز تطوير القيادات - تدنى مستوى سياسة الإفصاح والمعلومات بالجامعة - غموض التوصيف الوظيفي).

وتوصلت نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٩م، ٧٧٣) إلى عدد من النتائج أبرزها: أن واقع إستراتيجيات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية جاء بدرجة غير موافق من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (٢,٣٨٨) وانحراف معيارى (٠,٧٦٩)، وأن المعوقات التى تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية هى على التوالى (المعوقات التنظيمية - المعوقات الإدارية - والمعوقات البشرية) بمتوسط حسابي (٣,٢٠٩) وانحراف معيارى (٠,٧٢٩) من وجهة نظر أفراد العينة، وأن القدرات الإدارية للزامة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية فى ضوء ٢٠٣٠، هى على التوالى (إدارة الذات - إدارة المؤسسة - إدارة الموارد البشرية - إدارة البرامج - إدارة الأداء - إدارة المشاريع).

وأوصت الدراسة ببناء إستراتيجية لتطوير أداء القيادات بكل جامعة من الجامعات السعودية تتوافق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة، وفى ضوء أهدافها الإستراتيجية وإنشاء مركز لتطوير القيادات بكل جامعة من الجامعات السعودية تكون غايته إعداد وتأهيل وتطوير القيادات لكل جامعة وفى ضوء خططها الإستراتيجية والتنفيذية.

ثانياً: السيناريو المقترح لتطوير القيادة الإستراتيجية بجامعة حائل.

أهداف السيناريو:

توضيح رؤية الدراسة القيادة الإستراتيجية بجامعة حائل.

أولاً: رسم صورة العلاقة بين تحسين الأداء والتطوير بالجامعة والقيادة الإستراتيجية وذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح الفرق بين المدير والقائد الإستراتيجي.

الفرق بين المدير والقائد الإستراتيجي:

المدير	القائد الإستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط المستقبل
يستخدم تحليل نشاط القوة والضعف SWOT لتحديد نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها.	يتحول إلى أداة تحليل توفر الأفكار البديلة، وكيفية إحداث التوازن بين العوامل المترابطة، وفعالية التنظيم بهدف تحقيق النجاح.
يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي.	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة لما سيكون عليه المستقبل بعد تقويم الوضع الحالي.
بيروقراطي "روتيني"	مستتير وعارف للأمر.
منفذ لخطط المنظمة	العقل المدير للمنظمة.
مسئول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل اليومية الروتينية.	مسئول عن توجيه مستقبل المنظمة، وجعل المستقبل يتحقق بالشكل المرغوب.

منطلقات السيناريو:

- ١- تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة، ولفسفتها، وأهدافها.
- ٢- إجراء التحليل الداخلى للمنظمة والذى يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها.
- ٣- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة من حيث بيئة التنافس والظروف البيئية العامة.
- ٤- تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلى الخاص بالمنظمة والبيئة الخارجية.
- ٥- تحديد البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة فى ضوء رسالة المنظمة.
- ٦- الاختيار الإستراتيجى لمجموعة الإستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة الأعمال (أكبر. ١٤٤٠هـ. ص٨٣)، (مرجع سابق. ٢٠١٠. ص٢٩).

انعكاسات السيناريو:

تبدأ فكرة التطوير من علاقة القيادة الإستراتيجية " جامعة حائل " بالتطوير

متطلبات تنفيذ السيناريو: (ما قبل التطوير)

- ١- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات فى الهيكل التنظيمى والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذى يزيد من قدرتها على التعامل مه البيئة الخارجية بكفاءة عالية.
- ٢- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة فى السوق وتقوية مركزها التنافسى.
- ٣- تحديد الأولويات والأهمية النسبية فى وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج.

- ٤- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية فى المنظمة.
- ٥- الاهتمام والتركيز على السوق البيئية الخارجية بغض النظر عن استغلال الفرص التى تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات التى تعترضها.
- ٦- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعى مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التى اشتركوا فى مناقشتها ووافقوا عليها.
- ٧- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها (اكبر. ١٤٤٠هـ. ص ٨٤)، (تبيدى. ٢٠١٠. ص ٣١).

وذلك من خلال مستويات الإدارة الإستراتيجية:

١- على مستوى المنظمة ككل:

وتمثل خطة إنمائية طويلة يحدد فيها مثلا على مستوى المؤسسة فلسفة المؤسسة، والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، ويتميز هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأن خططها عريضة وتتم فى المستويات العليا من التنظيم، وتتميز بالمرونة وقد تزيد مدتها عن ٥ سنوات.

٢- مستوى وحدة النشاط الإستراتيجى:

يتم وضع خطط لأوجه النشاط الرئيسى، فعلى مستوى المؤسسة مثلا نشاط تطوير الأداء المؤسسى أو تطوير الهيكل التنظيمى من ناحية توزيع المهام الخاصة بالإستراتيجية على العاملين بالمؤسسة أو على الوحدات التنظيمية، ووضع معايير ونظم خاصة بالرقابة ومتابعة التنفيذ والكشف عن الانحرافات ومعالجتها، بهدف الوصول إلى

الأهداف والسياسيات التي سبق صنعها في المستوى الأول، والاستخدام الأمثل للموارد، وتكون مدة الخطط في هذا المستوى من ٣ - ٥ سنوات.

٣- المستوى الوظيفي:

تتميز الخطط في هذا المستوى بأنها تفصيلية وتوفر خطوطا مرشدة لكافة أوجه النشاط على المدى القصير.

ومن الملاحظ أن المستوى الأول للإدارة الإستراتيجية يحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، أما المستوى الثاني فيختص بنشاط محدد داخل المنظمة، والمستوى الثالث يختص بالخطط والإستراتيجيات التي تتطلبها إدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط (خليل والعمري، ٢٠١٠، ص ٣٧)، (السليمانى، ١٤٣٣هـ - ص ٢٥)، (أكبر، ١٤٤٠هـ. ص ٩٠).

متطلبات تنفيذ السيناريو : (أثناء التطوير)

الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية وعملياتها كمنهجية للقيادة الإستراتيجية كما

يلى:

١- تحديد التوجه الإستراتيجي:

ويشتمل التوجه الإستراتيجي على كل من رسالة المنظمة - و رؤيتها - الأهداف - القيم- الغايات - والغرض (خليل والعمري، ٢٠١٠، ص ٣١).

٢- الاستكشاف والمسح البيئي:

وهو عملية الحصول على المعلومات ومتابعة وتقييم كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. ويهدف إلى الاستكشاف إلى تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية التي من شأنها التأثير في مستقبل المنظمة.

٣ - صياغة وإعداد الإستراتيجية:

تعنى بتقدير الخطط طويلة الأجل لمواجهة ظروف البيئة الخارجية والداخلية. وتشمل على تحديد الإستراتيجيات الكلية للمنظمة، إستراتيجيات الأعمال، والإستراتيجيات الوظيفية.

٤ - تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية:

هى عملية وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال إعداد برامج لتنفيذ الإستراتيجية، وإعداد الموازنات، وإجراءات تنفيذية. وتتعامل مع عناصر هامة لتنفيذ الإستراتيجية مثل ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمى، النظم الإدارية، وقيادة المنظمة.

٥ - تقييم ومراجعة الإستراتيجية:

تمثل العنصر أو المكون الرئيسى النهائى فى نموذج الإدارة الإستراتيجية، وتشمل على متابعة أنشطة ونتائج أداء المنظمة الفعلى ومقارنته مع الأداء المخطط لمعرفة فجوة الأداء أو التخطيط (العريقى، ١٤٣٠هـ، ١٥)، (خليل والعمري، ٢٠١٠، ٣١).

هذا إلى جانب ضرورة التقييد بما يلى:

- **الالتزام بفلسفة التربية:** ضرورة التزام قيادة المؤسسات بفلسفة التربية، حيث تراعى صدور القرارات من المستويات العليا إلى المستويات الأقل فى الإدارة والإنتاج، وتركز على تحديد الأدوار القيادية المنوطة بالمديرين، لأنهم من الممكن أن يشاركوا مشاركة كاملة فى العمليات التى تؤثر على أنشطة المؤسسة.
- **عملية صناعة القرار:** المشاركة فى صناعة القرار، تترك آثارا إيجابية فى نفوس العاملين، وتقلل من مقاومتهم التغيير، وفى حالة التغيير السريع يكون من

الضرورى بصفة خاصة استخدام إجراءات المشاركة على جميع مستويات المؤسسة.

- **عملية التحليل ومقارنة النظر:** يتطلب ذلك استخدام المديرين أدوات إدارية معينة، فالمنظمات الجيدة هى التى تعمل على تطوير العمليات الإدارية بها، حيث أن أجهزة الحاسب وميكنة البيانات أصبح أمرا ضروريا.

- **عملية الاستلهام الأهداف وتخطيطها:** ويتطلب ذلك مشاركة التخطيط على جميع المستويات التنظيمية، وعلى كل فرد فى المؤسسة يجب أن يركز على أهداف العملية من خلال (تحديد العملية- إيجاد -رؤية مشتركة- تمكين العاملين)

- **عملية التغيير والتكيف:** تتطلب أن تكون المؤسسة قادرة على تبديل طريقتها فى التشغيل لمواجهة حاجاتها على المستوى الداخلى والخارجى.

- **عملية التعاون الفريقى:** تتطلب وجود قيادة خاصة، تمثل عملا أخلاقيا يهتم بالعمليات والوسائل والغايات النبيلة، كون المؤسسة تشترك مع المؤسسات الأخرى فى متطلبات إدارية عامة وتتفاعل مع حاجات المجتمع المحلى بمكوناته المختلفة.

المهارات الإدارية الضرورية للقيادة الإستراتيجية:

- **المهارات التصورية:** هى القدرة على رؤية المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، ويتضمن ذلك إدراك الاعتماد المتبادل للوحدات أو الوظائف المختلفة، وأن أى تغيير فى إحداها لابد أن يؤثر فى بقية الوحدات الأخرى.

- **المهارات الإنسانية:** قدرة القائد على العمل بفعالية وبناء جهدا تعاونيا فى إطار فريق وتحديد مجموعة المهارات الإنسانية الضرورية للإدارة الإستراتيجية.

- **المهارات الفنية:** تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية على تطبيق الأدوات والأساليب بطريقة تساعد على إنجاز الوظائف المحددة فى المجال الذى يعمل فيه الشخص (أكبر، ١٤٤٠هـ، ١٠١).

معوقات هذا السيناريو وإمكانات حلها (ما بعد المشروع)

- ١- البيروقراطية .
- ٢- الأنظمة واللوائح.
- ٣- المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- ٤- عدم الاستقرار الإدارى.
- ٥- غياب المنافسة.
- ٦- ضعف القيادة الإدارية والضغوط الداخلية والخارجية.
- ٧- قلة الاستفادة من التقدم التكني واستنزاف الوقت وضعف الالتزام بالتنفيذ (أكبر، ١٤٤٠هـ، ١٠٧).
- ٨- عدم وضوح الأهداف والسياسات المرجو تحقيقها.
- ٩- نقص المعلومات الضرورية فى سير عمل الجامعة وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات الإدارية.
- ١٠- توجه بعض القادة إلى بسط النفوذ والسيطرة وتركيز السلطة واتخاذ القرارات الفردية والاستئثار بها. الإجراءات الروتينية المملة.

التوصيات والمقترحات:

وتوصى الدراسة الحالية بضرورة الاهتمام بما يلى:

- توفير التدريبات اللازمة لتأهيل القيادات الجامعية.
- توظيف الاتجاهات المعاصرة فى التدريب لتطوير الأداء الإدارى التزاماً بما جاء بالرؤية ٢٠٣٠
- ضرورة الاهتمام بدعم وتأصيل مفاهيم القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية فى رسم رسالة المنظمة وتصور الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها (المغربى، ٢٠٠٤، ٢١٧).
- التركيز بوضوح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجياً.
- مساعدة القادة على بلورة الرؤية والتفكير إستراتيجى طويل المدى.
- المساعدة فى تحديد وتقدير الفرص المستقبلية والتنبؤ بالمشكلات وحلها.
- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة.
- إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التى من شأنها تحقيق مصالح المنظمة وعمالئها. (تبيدى، ٢٠١٠، ٣٠).

المراجع:

المراجع العربية:

- السنة النبوية المطهرة. الارنوط، شعيب. (٢٠٠٩م). سنن أبي داود. بيروت: دار الرسالة
- الخازم، محمد عبد الله. (٢٠١٨م). جامعة ٢٠٣٠ رؤية فى تحول الجامعات السعودية. ط (١). لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- الأسمرى، عبد العزيز سعيد. (٢٠١٥م). القيادة الإستراتيجية ودورها فى درء ومواجهة الأزمات. الرياض: جامعة الأمير نايف.
- السليمانى، حنان عبد الرحمن. (١٤٣٣هـ). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية فى إدارات رياض الأطفال. (رسالة ماجستير غير منشورة). مكة: جامعة أم القرى.
- التبيدى، محمد حنفى. (٢٠٠٥م). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء. (رسالة دكتوراه غير منشورة). السودان، جامعة الخرطوم.
- الدرديسى، حنان. (٢٠١٦م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- العتيبي، خالد عواض. (٢٠١٩م). القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية فى ضوء رؤية ٢٠٣٠. بحث منشور. مجلة معهد الإدارة العامة- عدد٤، مجلد٥٩.

- العريقي، منصور محمد. (٢٠١١م). الإدارة الإستراتيجية. ط(٢). صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- أكبر، عبير فاروق. (١٤٤٠هـ). مدخل إدارية معاصرة لمنظمات القرن الحادي والعشرين. جدة: دار الطاووس للنشر.
- العمرو . عبد العزيز و العربي . هشام يوسف (٢٠١٧) : برنامج قائم على أساليب استشراف المستقبل وأثره فى تنمية سلوكيات المبادرة لدى طلاب جامعة حائل . م١٧ . ع١١٣ .
- المريخ، صالح سعد. (٢٠١٢م). القيادة الإستراتيجية ودورها فى تطوير الثقافة التنظيمية. (ط١). الرياض: جامعة الأمير نايف الأمنية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٤م). الإدارة الإستراتيجية فى البنوك الإسلامية. (ط١). جدة: البنك الإسلامى للتنمية المعهد الإسلامى للبحوث.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٥م). تحديات القيادة للإدارة الفعالة. (ط١). الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- خليل، نبيل محمد. العمرى، هانى عبد الرحمن. (٢٠١٠م). الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات علمية. (ط١). الرياض: مكتبة الشقري.

- الهنداوى .المعتصم عبد الله (٢٠١٨) القيادة الإستراتيجية وأثرها فى تميز الأداء المنظمين - الدور الوسيط للتحسين المستمر: دراسة ميدانية فى مجموعة شركات المناصير فى الأردن . عمان . جامعة العلوم الإسلامية. رسالة دكتوراه.
- الحارثى. سعود عبد الجبار (٢٠١٩): القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية فى جامعة الطائف. جامعة سوهاج. المجلة التربوية ج٩٩.
- الكلبى. عايض شافى (٢٠١٨): دور القيادة الإستراتيجية فى دعم الأداء المؤسسى: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. جامعة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. مج ١٩ . ١٤.
- ثابت. محمد أحمد (٢٠١٨): مستقبل المكتبات الجامعية فى مصر فى عصر إدارة المعرفة: دراسة تقنومستقبلية . مصر. المجلة الدولية لعلوم المكتبات ص ٩٨.
- صالح، احمد على. إبراهيم، إبراهيم خليل (٢٠٢٠م). القيادة الإستراتيجية أجندة العقل الجوال فى الاستخدام الذكى للقوة والتحفيز. الأردن: عمان.

المراجع الأجنبية:

- Heck, Daniel J.; Weiss, Iris R. (2005): Strategic Leadership for Education Reform: Lessons from the Statewide Systemic Initiatives Program. CPRE Policy Briefs RB-41. Consortium for Policy Research in Education. Report
- Kose, Esra Karabag; Kose, Mehmet Fatih(2019) : trategic Management and Leadership of Education: Central and Local Perspectives in Turkey. Educational Policy Analysis and Strategic Research. Academic Journal.
- Taylor, James S.; Machado-Taylor, Maria de Lourdes (2010): Leading Strategic Change in Higher Education: The Need for a Paradigm Shift toward Visionary Leadership. At the Interface. Probing the Boundaries, . Academic Journal.

- Yin Cheong Cheng (2010): A Topology of Three-Wave Models of Strategic Leadership in Education. International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM). Academic Journal.