



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

إعداد

د/ تغريد بنت عبدالله بن هبدان الهبدان

دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي

﴿ المجلد السابع والثلاثون - العدد الثاني عشر - ديسمبر ٢٠٢١ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المُستخلص

هدفت الورقة البحثية الى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث يعد قطاع التعليم أحد اهم قطاعات الدولة الذي لا يبد له من مواجهة التغيرات والتحديات، ومواكبة التطورات بفاعلية، للوصول الى اعلى درجة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المرجوة، فتحتاج الجامعات لمواجهة التحديات المعاصرة إلى نوعية معينة من القادة القادرين على فهم التغيير وممارسة مُتطلباته بنجاح، ومن هذا المنطلق احتلت قضية تطوير أداء القيادات الأكاديمية لدى الدول المتقدمة مكانة بارزة؛ بوصف تطوير الأداء من أهم العمليات التي يجب على القيادات فهمها وتبنيها؛ للوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى الريادة العالمية والنهوض بالمجتمع.

تبين الورقة البحثية مفهوم تطوير أداء القيادات الاكاديمية واهمية ومعوقات التخطيط الاستراتيجي واهمية وأساليب ومراحل متطلبات تطوير أداء القيادات الاكاديمية ومعوقات تطوير الأداء، أيضاً خصائص وادوار القائد الاستراتيجي والمهارات اللازم توافرها بالقائد الاستراتيجي والعوامل المساعدة على اعداد القائد الاستراتيجي وتنميته، وبرزت الخبرات العالمية في مجال تطوير أداء القيادات الأكاديمية وأوجه الاستفادة منه.

**الكلمات المفتاحية :** التخطيط الاستراتيجي - القيادات الأكاديمية - الجامعات السعودية

## Abstract

The research paper aimed to show the role of strategic planning in developing the performance of academic leaders in Saudi universities, as the education sector is one of the most important sectors of the state that must face changes and challenges, and keep pace with developments effectively, to reach the highest degree of efficiency in achieving the desired goals, so universities need to a certain type of leaders who are able to understand change and practice its requirements successfully. From this point of view, the issue of developing the performance of academic leaders in developed countries occupied a prominent position. Describing performance development as one of the most important processes that leaders must understand and adopt.

The research paper shows the concept of developing the performance of academic leaders, the importance and obstacles of strategic planning, the importance, methods and stages of the requirements for developing the performance of academic leaders and obstacles to performance development, as well as the characteristics of the strategic leader, the skills needed to be available in the strategic leader and the factors helping to prepare and develop the strategic leader, and the performance of global expertise in the field of leadership development the academy and its benefits

**Keywords:** strategic planning - academic leadership - Saudi universities

## المقدمة :

في إطار سعي الجامعات بالمملكة العربية السعودية إلى تحقيق رؤية ٢٠٣٠م، ومع هذا التوجه، تظلّ هناك أهمية لمراجعة الأهداف الاستراتيجية حتى تتناسب مع هذه المرحلة الجديدة، وإدخال رؤية ٢٠٣٠م ضمن رؤيتها، ورسالتها، ومُؤشرات قياس أدائها، وتقييم مُخرجاتها وعوائدها، من خلال القيام بعمليات مُداخلة تتبناها القيادات عند وضع الأهداف، والبرامج، والمشاريع، بربط مهامها، وهياكلها التنظيمية، وتقنياتها، وأنظمتها، ومواردها المالية والبشرية؛ بما يخدم تحقيق رؤية ٢٠٣٠م (الشملان والفوزان، ٢٠١٧م، ص ٢٣٠).

وبما أن الجامعات تُعدّ أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية؛ فإن قيادات هذه الجامعات تُعدّ العنصر المحوري في تحقيق ما أُنيطت به من أهداف وغايات تتعلّق بالفاعلية والكفاءة المرغوبين، ويفرض هذا على تلك القيادات توفّر قدرات ومُتطلّبات خاصة؛ حتى تكون قادرة على مواجهة التغيّرات والتحوّلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار (العتيبي، ٢٠١٧م، ص ٣٨٣).

ولما كانت القيادة الناجحة أساساً ضرورياً لأي تنظيم؛ فيبقى هناك دور مهم يضطلع القائد من خلاله بإدارة وتنظيم المؤسسة التي يتولى قيادتها؛ لذا فمن الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين المواصفات القيادية التي يجب أن يتصف بها، والمسؤوليات أو السلطات المُوكلة إليه، وهذا ما يؤكد تطوّر المؤسسة وتقدّمها (مسعود، ٢٠١٣م، ص ٢٥٩).

وتزداد أهمية دور القيادات الجامعية اليوم وفي المستقبل المنظور، من خلال ما يمكن أن تقوم به من استجابة واعية مُستتيرة لحاجات مجتمعاتها، والتكيّف مع قوى السوق العالمي واحتياجاته المُتغيّرة، وفي الوقت ذاته المحافظة على القيم الأكاديمية وتوطينها في عمق الممارسة الجامعية على اختلاف جوانبها وعلاقاتها (أحمد والفقيه، ٢٠١١م، ص ٥٥٣).

ولذلك فإن القيادات الجامعية يجب أن تكون قيادات استراتيجية قادرة على التخطيط الاستراتيجي في أثناء فترة التغيّرات السريعة التي يشهدها العالم، وربما أهم ما تتميز به القيادات الاستراتيجية؛ أنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش نتيجة الوفرة المعلوماتية (Lee&Chen, 2007).

وقد أوصت العديد من الدراسات بضرورة تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية؛ حيث توصلت دراسة السميح (٢٠١٥م) إلى خريطة بحثية لأولويات البحث في دراسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وأوضحت أن نسبة اتفاق الخبراء في الأولويات البحثية بالمجال الإداري - فيما يخص تأهيل القيادات بالجامعات- بلغت ٩٨%، وتعد نسبة مرتفعة جداً، كما أشار العاجز (٢٠٠٩م)، والبرازي (٢٠١٣م) في دراسات طُرحت على فترات مختلفة إلى أهمية تطوير أداء القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، من خلال تدريب القيادات على كل ما يُستجد من تطورات في مجال التعليم العالي.

### المفاهيم :

#### - تطوير الأداء:

يُعرّف تطوير الأداء بأنه: عملية تقييم النشاط المُنفذ، وقياس مدى توافقه مع الأهداف المحددة، وتحقيقه لنتائج ملموسة على الفرد والوظيفة؛ بشكل يمكن إخضاعه للقياس والمقارنة، ثم التقييم من خلال ما يُتاح من معلومات تُمثل قاعدة للتغذية الراجعة الداعمة لتوجهات التطوير (شافي، ٢٠١٠م، ص ٨٥).

ويُعرّف بأنه: "عمليات مؤسسية؛ تهدف لزيادة الخبرات، وتحسين الكفايات والمهارات المتنوعة لدى عضو هيئة التدريس الجامعي؛ حتى يتمكن من القيام وممارسة دوره، وأداء مهامه بكفاءة عالية، والتأثير الإيجابي في محيطه ومجتمعه" (ردمان وعالم، ٢٠٠٨م، ص ١٦٨).

#### ■ القيادات الأكاديمية:

هي القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، سواء على مستوى القيادة العليا، أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتُنقذ أعمالاً إدارية، وأكاديمية، وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية للجامعات (السلطين، ٢٠١٤م، ص ٢١٣).

#### ■ التخطيط الاستراتيجي:

يُمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية؛ بوصفه العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية (جرادات، ٢٠١٣م، ص ١٢٣).

## أهمية التخطيط الاستراتيجي:

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يلي (الجندي، ٢٠٠٢م، ص ٧٠):

- أنه يُرَوِّد المؤسسة بالفكر الرئيس لها، ويُساعد على تحديد الرؤية المستقبلية، وهذا الفكر الرئيس هو الذي يُسهم في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها، فإذا لم تكن الأهداف، أو الخطط، أو السياسات متوافقة مع ملامح الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية؛ فلا بد من تعديلها.
- أنه يساعد إدارة المؤسسة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها؛ ومن ثمَّ إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة، كما يُؤلِّد لدى القيادات في المؤسسة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء، والسيطرة على مستقبل المؤسسة، فضلاً عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي؛ بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمؤسسة.
- أنه يساعد قيادة المؤسسة التعليمية على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها؛ الأمر الذي مُفاده السعي لإحداث التغيير، الذي يهدف إلى تحقيق المؤسسة لرسالتها، ويُساعد قيادة المؤسسة التعليمية على صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة؛ تستطيع الوقوف أمام الأحداث الراهنة أو المُتوقَّعة مستقبلياً.

وينتج عن مرحلة التخطيط الاستراتيجي صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

## أ. صياغة الرؤية الاستراتيجية:

يُقصد بالرؤية: التصورات، أو التوجّهات، أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال: أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتُشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مُستقبلاً. ويقوم المُخطِّطون من قيادي المؤسسة بمحاولة تحديد الصورة الذهنية بوضوح، من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة؛ لتحديد الرؤية بصورة دقيقة (يحياوي، ٢٠١٦م، ص ١٠٤).

ومن أبرز خصائص الرؤية الناجحة، أنها عامة وموجزة وواضحة، وتركّز على التوجّه نحو مستقبل أفضل، وتعكس المُثل العليا للمؤسسة (المرسي وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ١٠٣).

وحتى يتسنى للمؤسسة بناء رؤيتها الاستراتيجية بشكل صحيح؛ فلا بد أن تضع في اعتبارها ثلاث نقاط أساسية، وهي (إدريس ومرسي، ٢٠٠٦م، ص ١٠٨-١١٣):

- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة: ويستند ذلك إلى عدة دعائم أساسية، منها: حاجات الطلبة، وحاجات العاملين، وحاجات المجتمع، والطرق التي يتم فيها إشباع تلك الحاجات.
- تحديد الرؤية المستقبلية: ويتطلب ذلك من المؤسسة التربوية أن تُحدّد وضع الأنشطة التربوية التي يجب أن تُمارس خلال خمس أو عشر السنوات المُقبلة، مع بيان كيفية إعداد المؤسسة وتهيئتها لتحقيق النجاح في ظلّ التطورات والتغيّرات المُستقبلية.
- تعريف العاملين بالرؤية الاستراتيجية: إن تعريف المستويات المختلفة للمعملين بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؛ من شأنه أن يكون حافزاً لهم على بذل المزيد من الجهد؛ ولذلك فإن توافر رؤية مُحفّزة يدعم الجهود، ويُوحدّ التصرفات، ويُشجّع على التفاني؛ لتنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف المحددة.

### ب. صياغة الرسالة الاستراتيجية:

بعد تحديد رؤية المنظمة، تأتي الخطوة الآتية من عناصر التخطيط الاستراتيجي؛ وهي صياغة رسالة المنظمة، وتُخصّص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتُحدّد طبيعتها: أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتُجيب عن السؤال: من نحن؟ وماذا نريد؟ ويُسمّى بعضهم الرسالة بالمهمة؛ كونها تُركّز على مجال عمل المؤسسة الحالي: أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن (يحياوي، ٢٠١٦م، ص ١٠٤).

وتكمن أهمية الرسالة الاستراتيجية في أنها (نايل، ٢٠١٧م، ص ص ١٤٧-١٤٨):

- تُساعد على توحيد جهود كافة العاملين بالجامعة باتجاه واحد مُحدّد.
- تُساعد على عدم تضارب الأهداف داخل الجامعة، وتُقلّل من تشتتّهم.
- تُقدّم معياراً يُساعد على تخصيص موارد الجامعة.
- تُحدّد طبيعة المسؤوليات لكل وظيفة داخل الجامعة، كما تُساعد على توزيع الأدوار بشكل مناسب.
- تُعدّ أساس الأهداف التي يتم وضعها للجامعة.

وأوضح المغربي (٢٠١٣م) أن الرسالة تختلف عن الرؤية، فالرؤية طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل، التي لا يمكن تحقيقها في ظلّ الموارد الحالية، وهي لا تُمثّل مُرشداً مُحدّداً لاستراتيجيات المنظمة؛ نظراً لعمومية التوجّهات التي تحتويها. والرؤية هي الأساس العام الذي تُبنى عليه الرسالة؛ في حين أن الرسالة تُحدّد السبب من وجود المنظمة، فالمنظمة تُحدّد رؤيتها أنها تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في مجالها، في حين تُحدّد الرسالة كيف تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الحلم بمنهجية معينة (ص ١٨٩).

## ج. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية:

تُشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يُميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة؛ إذ تُبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة، التي تُمثل الخصائص الفريدة والصورة المُميّزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها؛ بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها؛ ولهذا فإن الغاية الواضحة تُساعد على توجيه الجهود والموارد، والاستفادة منها أقصى استفادة مُمكنة، كما تُيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات، وتساعد على فهم العاملين لدورهم، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة (المغربي، ٢٠١٣م، ص ٢١٦).

والغايات ما هي إلا أهداف عامة شاملة، ترمي الجامعة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وتتسم بالعمومية والشمول؛ ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية، بينما يُشير مفهوم الأهداف الاستراتيجية إلى النتائج التي ترغب الجامعة ككل في تحقيقها خلال مدى زمني معين، من خلال استثمار الموارد المادية، والبشرية، والمعنوية المتاحة (نايل، ٢٠١٧م، ص ١٥٥-١٥٦).

وتُصاغ أهداف المؤسسة على ثلاثة مستويات: الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية (بجياوي، ٢٠١٦م، ص ١٠٤-١٠٥):

- الأهداف الاستراتيجية: تُصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، تضعها الإدارة العليا، وتكون على مستوى المؤسسة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
- الأهداف التكتيكية: يُشارك في صياغتها كل من الإدارتين العليا والوسطى، وتُصاغ على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتُشتق منها؛ حيث إنها تُمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.
- الأهداف التشغيلية: يُشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، وتُصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتُشتق منها، وتتماز بأنها قصيرة الأجل، وتُمثل وسائل تحقيق الأهداف التكتيكية وأساليبها.



وتكمن أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية بما تحقّقه من وظائف مهمة بالمنظمة في الجوانب الآتية (الدوري، ٢٠٠٥م، ص٥٨):

- تُساعد على تعريف المنظمة بالبيئة التي تعمل بها.
- تعدُّ مرشدًا لاتخاذ القرارات.
- تُساعد الإدارة العليا على تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار الأفراد ومراكزهم في الهيكل التنظيمي.
- تُساعد الأهداف على تحديد معايير لتقييم الأداء التنظيمي.
- تُسهم في تحديد العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد بالمنظمة.

ولخصّ شحادة (٢٠٠٨م) الاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الأهداف الاستراتيجية في أن تتناسب الأهداف الاستراتيجية مع الأغراض العامة للمنظمة، وأن تكون قابلة للقياس ويمكن تحقيقها، وتتسم بالمرونة، وأن تكون واضحة، ويُشارك العاملون في وضعها (ص٤٨).

#### د. تحديد البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي:

بعد تحديد رؤية المنظمة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل على تحقيقها، إلى جانب دراسة عوامل البيئتين الداخلية والخارجية وتقييمها؛ بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبيّن لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها؛ يصبح بالإمكان طرح بدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها (المغربي، ٢٠١٣م، ص٢٣٧).

والخيار الاستراتيجي من بين البدائل إما أن يُحرّك الجامعة إلى الأمام، أو يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو يُقيّمها ثابتة مستقرة في بيئتها (البقي، ٢٠١٦م، ص٣٣).

وقد صنّف باحثو التخطيط الاستراتيجي الوصول إلى الوضع الاستراتيجي المرغوب تصنيفات متعددة؛ لكنهم يلتقون على أنها أربع استراتيجيات على المستوى الكلي، وهي (الركابي، ٢٠٠٤م، ص٢٠٤-٢٠٥):

- استراتيجيات الاستقرار: تتناسب مع مؤسسات ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب تغييرات كبيرة استنادًا إلى فلسفة الثبات والحركة، وتتركز المؤسسة كل مواردها في المجال الحالي؛ بهدف تقوية كل ما لديها من مزايا استراتيجية وتحسينها، وتُحافظ على مستوى الأداء بالنسبة نفسها تقريبًا سنويًا.

- استراتيجيات النمو: تحظى هذه الاستراتيجية بشعبية كبيرة لدى معظم القادة؛ لأنهم عادة يقرنون النمو بالنجاح.
- استراتيجية الانكماش: تُشير إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه المؤسسة، وتتبع هذه الاستراتيجية عند انخفاض مُعدّلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه. وتُعدّ مرحلة حرجة في حياة المؤسسة، فإما أن تتجح في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل، والأخذ باستراتيجية أخرى، أو تفشل أكثر، وتخرج من دائرة المنافسة.
- الاستراتيجيات المركبة (التشكيلة): تعمل المؤسسة على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيس لها، أو مع رسالتها، وقد تستخدم أكثر من استراتيجية واحدة في الوقت نفسه.

وينبغي ضرورة توافر عدد كافٍ من البدائل الاستراتيجية؛ إذ يتم تقييمها واختيار البديل الأنسب لظروف المؤسسة التعليمية، بحيث يكون مراعيًا لأهداف المؤسسة، ومُعزِّزًا لجوانب القوة فيها، ومُعالجًا لجوانب الضعف، ويستثمر الفرص، ويتجنّب المخاطر والتهديدات.

ويؤكد شحادة (٢٠٠٨م) أن الاختيار الاستراتيجي لا بد أن يكون مُنسجمًا مع إمكانيات المُنظَّمة الداخلية من حيث القوة والضعف، وعلاقاتها الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، وتحليل تلك العناصر والمُتغيّرات باستخدام أحد أساليب التحليل، مثل مصفوفة (SWOT)، وهي اختصار للكلمات الآتية: (Strength)، وتعني: القوة، و(Weakness) وتعني: الضعف، و(Opportunities) وتعني: الفرص، و(Threats) وتعني: التهديدات (ص ٥٦).

ويشير المغربي (٢٠١٣م) إلى أهم المعايير الواجب مراعاتها عند الاختيار الاستراتيجي (ص ٢٨٢):

- دراسة الخبرة الماضية: خبرة الأفراد وخبرة المُنظَّمة.
- اتجاهات ذوي النفوذ في المُنظَّمة.
- مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله.
- عنصر الزمن " التوقيت المناسب".
- الموارد التنظيمية: المالية، والمادية، والبشرية.
- مركز المُنظَّمة في المجتمع.

## هـ. مُعَوِّقات التخطيط الاستراتيجي:

تواجه الجامعات العديد من المُعَوِّقات والمشكلات التي تُؤثّر في ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها ككل، أو تُؤثّر في أحد مستوياتها أو مراحلها، ومن أهم هذه العقبات (المغربي، ٢٠١٣م، ص ٤٣):

- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر؛ قد يجعل التخطيط الاستراتيجي مُتقادمًا قبل أن يكتمل.
- هناك العديد من القيادات يتردّدون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
- وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي؛ قد يؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين.
- قصور الموارد المُتاحة للمنظمة؛ قد تكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته.
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي الفعّال إلى تكلفة عالية، ووقت كبير.
- لا تكون خطوات التخطيط الاستراتيجي مفهومة تمام من قبل القيادات.
- أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تُشارك في التخطيط.
- إهمال القيادات لعمليات متابعة التخطيط الاستراتيجي؛ بسبب انشغالهم باتخاذ القرارات التشغيلية.

## ويرى العجمي (٢٠٠٨م، ص ٤٤) أن من أهم مُعَوِّقات التخطيط الاستراتيجي:

- ضعف المهارات الإدارية والقيادية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي، والفشل في صياغة الرؤية المستقبلية للجامعات، والعجز عن تقديم وصف دقيق لعمليات التخطيط الاستراتيجي للقائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والاعتقاد بأنه مضيعة للوقت والجهد والمال، وأنه لن يحقّق أي إضافات جديدة.
- انشغال المديرين في المستويات العليا بصياغة القرارات التشغيلية لتسيير القضايا اليومية، دون النظر إلى المشكلات الاستراتيجية التي تتعلّق بعملية التطوير على المدى البعيد، إلى جانب سيادة النمط البيروقراطي على أجزاء التنظيم، الذي يحدّ دوره من عمليتي الابتكار والتطوير، وقلة المتابعة لما أنجز منها، إضافة إلى ضعف أنظمة المعلومات التي تُزوّد المُخطّطين الاستراتيجيين بالبيانات والمعلومات والإحصاءات عن بيئة المُنظمة الداخلية والخارجية اللازمة لإعداد الخطة، وقصور الموارد المادية اللازمة لتنفيذها.

## - أهمية تطوير أداء القيادات:

في ضوء التطورات العلمية والتقنية، والتنافس الواضح على مستوى العالم؛ لم يعد تطوير الأداء أمرًا تكميليًا؛ بل أصبح جزءًا أساسيًا من العمل، كما يذكر السلمي (١٩٩٨م) أن تحسين الأداء وتطوير المنظمة وتجديدها؛ لم يعد أمرًا اختياريًا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها؛ ولكنه أصبح شرطًا جوهريًا لإمكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها، كما أن تطوير الأداء هو الذي يضمن توجيه الأداء بما يحقق الأهداف (ص ١١).

وأكد المخلفي (٢٠١٤م) أهمية تطوير أداء القيادات بالجامعات في الأمور الآتية (ص ٧٨):

- إيجاد عملية مستمرة للتجديد والتطوير، بالشكل الذي يُتيح فرص التغيير لدى الجامعات بسرعة كافية، وبحيث لا يكون تصرفها ردًا للفعل واستجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل.
- إيجاد المناخ الملائم داخل الجامعات؛ لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها، بعيدًا عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل والتحديات التي تواجهها.
- رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين في كل المستويات.
- تطوير وتنمية مهارات العاملين الإدارية وقدراتهم، بالشكل الذي يهيئ فرصًا أوسع وأكبر؛ لتحسين مستوى الأداء ورفعته.
- تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية، والخبرة الواسعة، والقدرة الكافية؛ لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي الناتجة عن تطور المجتمع ونمو التقنية.
- التأثير في سلوكيات العاملين، بالشكل الذي يُحقق الوصول إلى أهداف التنمية الشاملة.
- تنمية القدرات على التحليل، وتشخيص المشكلات، واختيار المُعالجات من مجموعة البدائل المتوقّرة.
- تحقيق الرضا الوظيفي، وإيجاد الرغبة في التغيير، والثقة في سياسات العمل والإجراءات المُتعلّقة بالعاملين.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة المُتبادلة بين العاملين والإدارات.

ويمكن القول: إن تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة مفهوم شامل، يضم جميع الجوانب المختلفة للأدوار المأمولة في أداء أعماله الأكاديمية، سواء كانت قيادية، أو إدارية، أو تدريسية، أو تقنية، أو تنظيمية، أو منهجية، أو تقييمية.

### أساليب تطوير أداء القيادات الأكاديمية:

اشترك العديد من الباحثين في عرض الوسائل والأساليب التي تُسهم في تطوير أداء القيادات بالجامعات، وقد أشار ثابت (٢٠١٣م) إلى أن هذه الوسائل منها ما هو نابع من الفرد نفسه، وبدافع ذاتي للتطوير والنمو المهني، ومنها ما هو نابع من تشجيع من الإدارة الجامعية، وهي كما يلي (ص ٦٣-٦٤):

#### أ. التطوير بالدعم الذاتي، ويتم من خلال:

▪ أسلوب التطوير الفردي عبر متابعة القائد الأكاديمي لكل ما هو جديد على الإنترنت وبرامج الكمبيوتر، والدوريات العلمية، والكتب والمراجع المُتخصّصة الحديثة، ودراسة موضوعات تُلبّي احتياجات التطوير ومُتطلّباته، وإجراء البحوث والدراسات، والمشاركة في فعاليات المعارض العلمية والثقافة المحلية، والعمل على امتلاك مهارات تحفيز الذات، وتشجيع النفس؛ رغبة في التطوير والتقدّم.

▪ أسلوب التطوير التشاركي، من خلال تبادل الآراء والمناقشات مع الزملاء، والتراسل مع الآخرين؛ لطلب الرأي والمشورة، وحضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات، والمشاركة في أنشطة الهيئات الأكاديمية: محلياً وعالمياً، وتوثيق العلاقات بها.

#### ب. التطوير بدعم من الإدارة الجامعية، ومن أساليبه:

▪ إقامة ورش عمل، وندوات، ومؤتمرات ودورات: داخلياً وخارجياً، وحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة.

▪ توفير قاعدة بيانات متكاملة، تُساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لعمليات التطوير المطلوبة وآلياته.

▪ إنشاء مراكز ووحدات التطوير.

▪ دعم إجراءات البحوث والدراسات النوعية المنطلقة من حاجات الميدان، وتفعيلها، وتوظيف نتائجها.

▪ توفير الدعم المالي ومُتطلّبات التطوير المختلفة.

### مراحل تطوير أداء القيادات وأعضاء هيئة التدريس:

تتمثل مراحل تطوير أداء القيادات الأكاديمية بما يلي (علي وغالي، ٢٠١٠م، ص ١٥١):

- تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك بالوقوف على مستوى أداء القائد الأكاديمي لمهامه؛ لتحديد ما يحتاجه.
- تحديد التحدّيات، فطبيعة عمل عضو هيئة التدريس يتخللها كم هائل من الضغوط، وتتطلب كمًا هائلًا من المهارات الإنسانية، للتعامل مع الآخرين، والتكّيف مع التغيّرات المستمرة.
- اختيار طريقة التدريب المناسبة؛ فهي من أهم مُتطلّبات نجاح البرنامج التدريبي.
- تقييم برنامج التدريب، من خلال قياس الأداء عن طريق القائد الأكاديمي قبل التدريب وبعده، وتحديد مدى التحسّن والاستفادة؛ وبذلك يمكن تحديد نقاط القوة والضعف، ومدى إمكانية تعديلها مُستقبلاً.

ويُشير القادري (٢٠٠٥م) إلى أن هناك مراحل يمر بها تطوير أداء أعضاء هيئة

التدريس - بما فيهم القيادات- وهذه المراحل هي (ص ١١٧):

- مرحلة تحديد مستوى المهارات المتوافرة.
  - مرحلة تحديد القدرات المطلوب توافرها.
  - برامج التطوير.
  - مرحلة التنفيذ.
  - مرحلة تقويم أداء عملية التطوير.
  - مرحلة التغذية الراجعة والمتابعة المستمرة.
- مُتطلّبات تطوير أداء القيادات وأعضاء هيئة التدريس:**

يُشير إريراتانا، وسيروسكليب، ونجنق Ariratana, Sirisookslip & Ngang

(٢٠١٥م) إلى أن تطوير أداء القيادات يتطلّب ما يلي (ص ٣٥٥):

- تطوير أداء العاملين؛ إذ إن الأداء المنخفض قد يعوق تطوير أداء القائد.
- إدارة العمل الجماعي وعمل الفريق وتنظيمه.
- تعزيز الروح المعنوية، وإيجاد مناخ ودي، والاعتراف بالإنجاز والتكريم.
- متابعة التطوير المهني، وتقديم التغذية اللازمة للقيادات.

وقد حدّد القادري (٢٠٠٥م) مُتطلّبات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الآتي (ص ١١٧):

- اتباع مدخل مناسب للتطوير .
- إعداد برامج تدريب مُتطوّرة وشاملة وذات علاقة.
- الاستعانة بخبرات تدريبية كفؤة.
- مشاركة القيادات والأعضاء بفعالية.
- تهيئة بنية تحتية مناسبة للتطوير .
- توظيف التكنولوجيا التربوية الحديثة بصورة فعّالة.
- استمرارية التدريب كمّاً ونوعاً.

ونخلص مما سبق؛ إلى أن نجاح تطوير أداء القيادات الجامعية يرتبط بتطوير أداء العاملين معهم، فليس من الممكن أن يبحر القائد وحده دون مساعديه، كما يتطلّب نجاح هذا التطوير توفير المناخ الملائم والبرامج الحديثة، واستمرارية التدريب والتأهيل، والمتابعة، واتباع التكنولوجيا المتطوّرة.

ومما سبق ممكن القول: إن تحديد جوانب التطوير وأساليبه، والوقوف على مُتطلّباته وتوفيرها؛ يُعدّ خطوة أساسية ومهمة لعملية التطوير .

### مُعوّقات تطوير الأداء:

إن أي عمل مهما توافر له من الإمكانيات والتسهيلات، قد تقف في طريقه بعض المُعوّقات والتحدّيات، فإذا توقّرت لدينا الإرادة في صناعة ما هو أفضل داخل الجامعات؛ فستكون النتائج مرضية، والمُخرجات أكثر جودة ونوعية (ثابت، ٢٠١٣م، ص ٧٧).

وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن هناك مجموعة من المُعوّقات التي قد تواجه تطوير الأداء، ومنها:

### أ. المُعوّقات الإدارية:

أشار آل سعود (٢٠١٥م) إلى أهم المُعوّقات الإدارية التي تحدّ من تطوير الأداء (ص ٣٥)، وهي:

- البيروقراطية التي ركّزت على تنمية نطاق سلطاتها الإدارية وتوسيعها؛ حتى أصبحت تقف عثرة أمام كل قائد يريد أن يُحدث نوعاً من التغيير أو التطوير .

- الأنظمة، واللوائح، والتعليمات المترابطة لتنظيم شؤون المنظمة وتسييرها، ولا يتم تعديلها أو تطويرها بما يتواءم مع التطورات البيئية المحيطة.

وأضاف اللوزي (٢٠١٠م) عددًا من المعوقات الإدارية لتطوير الأداء (ص ٣٢٧-٣٢٨)، وهي:

- عجز بعض المنظمات الإدارية عن إدارة برامج التطوير الإداري وتنظيمها؛ نتيجة عدم القدرة على استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسائل والتقنيات الفنية المعاصرة.
  - ظهور جيل جديد من القادة وصلوا إلى أعلى درجات الهرم الإداري بناء على اعتبارات أخرى، دون اكتسابهم الخبرات المناسبة التي تُساعد على نضجهم وتبنيهم لخطط تطوير الأداء.
  - انشغال كثير من كبار المسؤولين بالمهام التفصيلية، وإغفالهم عما يجب التركيز عليه من مهام التخطيط والتنظيم، ورسم السياسات، وتطوير الأداء، واتخاذ القرارات.
  - التخطيط غير السليم؛ يترتب عليه عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صانع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار؛ مما يجلب فجوة بين الواقع والمأمول.
- ب. المعوقات البشرية:**

**ذكر القحطاني (٢٠٠٨م) عددًا من المعوقات البشرية، ومنها (ص ٢٨٤):**

- نقص القيادات المؤهلة لقيادة عملية التطوير.
  - نقص خبرة العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق استراتيجيات تطوّر الأداء.
  - ضعف ثقة بعض الرؤساء بالمرؤوسين، وخوفهم من وقوعهم في الخطأ؛ لذلك لا يمنحونهم السلطات الكافية للتغيير الإيجابي؛ بل يُصرّون على تصيّد أخطائهم.
  - ضعف ثقة بعض العاملين بأنفسهم؛ نتيجة نقص بعض المهارات والخبرات وقلة المعلومات، أو غموض الدور الوظيفي.
- ج. المعوقات الفنية:**

**لخص المشاري (٢٠٠٢م) أهم المعوقات الفنية لتطوير الأداء في الآتي (ص ١٢٥):**

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
- تطوّر الأجهزة والمعدات يقابله عدم تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة في العمل بالمنظمات.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة؛ لعدم توافر أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها.



- تخوّف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم.
- عدم توافر التقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات، أو لتوفير قواعد معلوماتية.

وقد حدّد القادري (٢٠٠٥م) بعض مُعَوِّقات تطوير الأداء كما يلي (ص ١١٩):

- الاتجاهات السلبية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو التدريب والتطوير.
- صعوبة تخلي أعضاء هيئة التدريس عن الطرق التقليدية لصالح الطرق الحديثة.
- نقص الكفاءات المحلية اللازمة لعمليات التطوير.
- ضعف الرؤية المستقبلية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف روح العمل الجماعي.
- ضعف الحوافز والتشجيع.

وأكدت هند الصعيدي (٢٠١٨م) أن معرفة ودراسة واقع أداء القيادات، وتحليل ما يعوق تطوير أدائها -سواء كانت مُعَوِّقات إدارية، أو بشرية، أو فنية، أو مادية- هي الخطوة الأولى لرسم المنهجية، وتحديد الإطار الذي يمكن الاعتماد عليه في تحسين مستوى أداء القيادات؛ بحيث تصبح النتيجة أكثر فاعلية وقابلة للتطبيق على أرض الواقع. وعندما تتوفّر مُتطلّبات تطوير الأداء، تستطيع المُنظّمات التغلب على المُعَوِّقات؛ وبذلك تكون قد هيّئت البيئة للتطوير لتصبح الخطوة الآتية اتباع خطوات علمية دقيقة لتطوير الأداء، حيث يجب أن يتم تطوير الأداء ضمن خطوات منظمة مدروسة؛ لضمان أقصى قدر من تحقيق الأهداف (ص ٣٥).

ومما سبق يمكن القول: إن من أهم المُعَوِّقات التي تحدّد من تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات ما يلي:

- انشغال القائد الأكاديمي بالوظائف المطلوبة منه.
- ضعف المُحفّزات المعنوية والمادية للتطوير ضمن اللوائح بالجامعات.
- الالتزام في خطط التطوير ببرامج جماعية.
- ضعف تجديد خطط التطوير.
- الاعتماد في برامج التطوير على الأساليب النظرية.

## خصائص القائد الاستراتيجي:

يتمتع القائد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص، يتمثل أهمها فيما يلي (درويش، ٢٠٠٦م، ص ص ٤-٦):

- وضوح الرؤية: أن يكون لديه القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته.
- إحساس عالٍ بالمناخ: أي بالتغيرات التي تحدث في المناخين الداخلي والخارجي والتطوير للمؤسسة.
- المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير، التي تُعدُّ مفتاح التحسين والتطوير.
- الابتكار: أن تتوقَّر لديه القدرة على طرح الأفكار الجديدة، وتشجيع الآخرين على ذلك.
- العزم والمثابرة: أن يكون لديه تصميم كافٍ لدفع العمل واستمراريته إلى النهاية.
- القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل: الاهتمام بحفز العاملين، وتدريبهم، وتمييزهم، وجعل ذلك أولى الأولويات لديه.

وقد أشار الجنابي (٢٠١٧م) إلى أن القائد الاستراتيجي الناجح؛ لا بد أن يقوم بمسح بيئي شامل داخل المنظمة وخارجها؛ لدراسة الموقف الاستراتيجي، وإعداده، وتهيئته بما يتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، فهو القائد المسؤول الأول عن النجاح والإخفاق، لا سيما أنه يتميز بقدرات كبيرة في فهم الأحداث وتحليلها وسياقاتها المتغيرة؛ الأمر الذي يتطلب قدرات استثنائية من القادة لاتخاذ القرار المناسب في الموقف المناسب، وفي التوقيت المناسب (ص ٤٢٤).

وعلى القائد الاستراتيجي أن يُثير عددًا من التساؤلات كالاتي (Hinter Huber & Popp, 1992, p111):

- هل أملك فلسفة ورؤية شاملة فيما يتعلق بأوضاع المنظمة الراهنة ومستقبلها المنشود؟
- هل يُوظَّف العاملون قدراتهم بحرية لصالح المنظمة؟
- هل يُساهم الأعضاء في التخطيط الاستراتيجي؟
- هل تتسجم الثقافة والقيم التنظيمية مع استراتيجية المنظمة؟
- هل تم اتخاذ مداخل استراتيجية متطورة جديدة؟
- هل قمت حقًا بالإسهام في التطوير والتنمية المجتمعية؟
- هل حققت المنظمة الميزة التنافسية؟

وهذا النوع من التساؤلات الجوهرية التي تدور في عقلية القائد الاستراتيجي، ويُجسدها بشكل من الأشكال على طاولة أعماله واهتماماته وأولوياته؛ إنما تُعبر عن جراك جدلي هادف في الاتجاه الاستراتيجي السليم، رافض لسكونية الأوضاع الروتينية ووتيرتها النمطية التي لا تخدم العمل الاستراتيجي أبداً؛ بل تُقاوم التغيير والإبداع.

### أدوار القائد الاستراتيجي:

حدّد السالم (٢٠٠٥م) أدوار القائد الاستراتيجي في ثلاثة أدوار رئيسة، وهي (ص ص ٤٣-٤٤):

- أ. الأدوار الشخصية: تتضمن حضور الواجبات الرسمية الاجتماعية أو القانونية داخل الجامعة وخارجها، وتحفيز العاملين وتطويرهم، وتكوين شبكة من العلاقات والاتصالات يمكن الرجوع إليها؛ للحصول على المعلومات والمساندة والتأييد.
- ب. الأدوار المعلوماتية: تتضمن مراقبة التقارير والمؤشرات عن الأعمال المنجزة، والقيام بجولات المتابعة داخل الجامعة، وتزويد المشاركين في إعداد الخطط الاستراتيجية داخل الجامعة وخارجها بالمعلومات والبيانات اللازمة، إضافة إلى القيام بدور المُتحدّث الرسمي باسم الجامعة، والمشاركة في الحملات الدعائية.
- ج. الأدوار القرارية: المُتعلّقة باتخاذ القرارات الخاصة بتطوير المؤسسة التعليمية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات؛ لمعالجة الصراعات، وتوزيع الموارد المختلفة وفق أولوياتها وجداولها الزمنية، والتفاوض مع الجامعات الخارجية التي تُسهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

أما ساجور Sagor (2004م)، فيرى أن أدوار القائد الاستراتيجي تتحدّد من خلال رؤية مشتركة وواضحة لجميع العاملين بالمؤسسة التربوية، ثم يعمل على تطوير هذه الرؤية بواسطة من تتوفّر لديهم خبرة التنفيذ ممن يعملون داخل المؤسسة. ويُمارس القائد عمله من خلال إدراكه لوظيفته؛ بوصفه قائداً يتطلب عمله أن يكون مُشجّعاً، ومُسانداً، ومُوجّهاً للتطوير في النظام التربوي (ص ٢٣).

هذا وتختلف أدوار القائد الاستراتيجي عن أدوار القائد التقليدي، ويتضح ذلك من خلال الجدول (٢-٢) (يونس، ٢٠١٢م، ص ص ٢١-٢٢) .

## جدول (٢-١): التمييز بين القائد الاستراتيجي والتقليدي.

م	معايير التمييز	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
١	المجال Domin	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة، استناداً إلى الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة آنياً.	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المستتدة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين البيئة والمنظمة.
٢	التركيز Focus	يركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال؛ لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على جانب الموازنة الداخلية والخارجية، والسعي إلى التكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
٣	التخطيط Planning	اعتماد الخطة التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط، بالاستناد إلى ما يملكه من مهارات تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي، بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي؛ لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.
٤	القرارات Decision	اتباع منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله، وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً، بعيداً عن المخاطرة، وعدم التأكد من القرارات.	اتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة، خصوصاً في ظل الأزمات، بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.
٥	الثقافة التنظيمية Culture	يميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	يميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة، التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها.
٦	المنافسة Competitive	يميل إلى اعتماد التقليد للآخرين؛ لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عند الضرورة.	يميل إلى تبني الإبداع والابتكار؛ لإيجاد مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في مجال عملها.
٧	مرونة العمل Flexibility	يميل إلى الالتزام باتباع تعليمات العمل وإجراءاته.	يميل إلى المرونة في اتباع تعليمات العمل وإجراءاته.
٨	التغيير Change	يميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر (مُتحَفَظ بطبعه).	يميل إلى التغيير الجذري، والإتيان بابتكارات جديدة (عنده مجازفة مدروسة).

ويمكن القول بأن تطوير أداء القيادات الأكاديمية مفتاح التقدم والتطور، والمُحرِّك لطاقت عناصر المؤسسة، ولأهمية دورهم في تدعيم التخطيط الاستراتيجي، ويتطلب ذلك الوعي باختيارهم، وتطوير أدائهم؛ بإكسابهم المهارات التي تُحقِّق ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف.

## المهارات اللازمة توافرها في القائد الاستراتيجي:

يتطلب نجاح القائد في تحقيقه للأهداف أن يمتلك عددًا من المهارات التي تؤهله لقيادة فريق العمل وتوجيهه، وقد حدّد الطويل (٢٠٠١م) تلك المهارات بثلاث أساسية، وهي: مهارات فنية، وإنسانية، وإدراكية (ص٢٧)، وذلك على النحو الآتي:

- المهارات الفنية: تتعلّق بالطرق والأساليب التي يستخدمها القائد لممارسة عمله، ومعالجة المواقف، مثل: رسم السياسات العامة، وإعداد الميزانيات، وتقدير التكلفة، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات، وكتابة التقارير، واختيار العاملين، وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة (مرسي، 1993م، ص١٦١).

- المهارات الإنسانية: وتتعلّق بالقدرة على التعامل مع الآخرين، وفهم سلوك الأفراد، وحفزهم على العمل، وتحقيق التعاون بين جماعات العمل، وقيادتهم، وتوجيههم، ورقابتهم (الصحن وآخرون، ٢٠٠١م، ص١٠٢).

ويتصف الإداري المُمْتَع بمهارات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف نفسه، ويعرف نقاط قوتها وضعفها، ولديه القدرة على التعامل مع الأفكار والبدائل المُتجدّدة، وقوته من خلال تعامله في إحداث التغيير في كل من العاملين والنظام.

- المهارات الإدراكية: وتعني قدرة القائد على النظرة الشمولية للأمور، وتتضمّن: القدرة على التفسير، وتحليل المشكلات، والتعامل مع البيانات وتحليلها. وتوافر هذه القدرات يُسهّل على القائد عملية التخطيط الشامل والإدراك الشامل (الطويل، ٢٠٠١م، ص٢٨).

ويتوقّف نجاح القائد التربوي في إنجاز أهدافه على مدى امتلاكه لتلك المهارات؛ حيث تُساعد على تجويد أدائه، وتجعل قراراته أكثر واقعية، وتُسهّل عليه عملية تحديد المشاكل وتحليلها، ورسم السياسات، وتحديد الأهداف، وترتيب الأولويات.

ولما كان القائد الاستراتيجي يضطلع بالعديد من الأدوار؛ إذ يؤدي دورًا تكامليًا مهمًا من خلال قدرته على إيجاد انسجام عالٍ، يجعل جميع الأنشطة والأعمال والمهام تصبّ باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة التربوية الاستراتيجية وتدعيم رسالتها؛ لذا كان عليه امتلاك عدد من المهارات الأساسية، منها: الاستباقية، والتحدي، والمواعمة، والتفسير، واتخاذ القرار، والتعلّم (حسن، ٢٠١٣م، ص٢٥-٢٦):

- مهارة الاستباق: يفتقد القادة العاديون مهارة الاستباق؛ لأن تركيزهم ينصبُّ على أحوال المنظمة العادية، ويفتقدون الكشف عن التهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة، كما تُعدُّ الفرص على هامش أعمالهم؛ الأمر الذي يُسهم في ضياع فرص مُتعددة. ولكي يتم تنمية هذه المهارة؛ فيجب على القائد التحدُّث بصورة مستمرة مع الموظفين، والإلمام بالتغيرات والتحدُّيات المحيطة، ويُسهم هذا في رسم السيناريوهات المختلفة؛ لمواجهة التهديدات والتغيرات في البيئة الخارجية، وزيادة القدرة على التنافس.
  - مهارة التحدي: ترجع أهمية مهارة التحدي إلى امتلاك القائد مهارة التفكير الاستراتيجي والمواعة؛ إذ تتضمن تقريب وجهات النظر، والتفكير العميق، ودراسة أسباب الخلاف، واتخاذ الإجراءات اللازمة؛ ويتطلَّب هذا: الشجاعة، والعقل المفتوح، والمبادرة بالاتصال، وبناء الثقة، والمشاركة بصورة مستمرة.
  - مهارة التفسير: يُتطلَّب من القائد الاستراتيجي استخدام مهارة التفسير؛ لِيتمكَّن من التوصل إلى معلومات مفيدة للمنظمة، كما تُعدُّ مهارة اتخاذ القرار من أهم المهارات، ويجب على القائد الاستراتيجي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وفي ضوء وجود خيارات مُتعددة.
  - مهارة التعلُّم: تُعدُّ مهارة التعلُّم مهارة أساسية للقائد الاستراتيجي؛ فالتعلُّم محور التعلُّم التنظيمي، حيث يُعزِّز ثقافة الاستقصاء والبحث عن التجارب الناجحة. ولتنمية هذه المهارة؛ يجب الاهتمام بتقييم العمل باستمرار.
- العوامل المساعدة على إعداد القائد الاستراتيجي وتنميته:**

يُلخِّص ثابت (٢٠١٣م) العوامل المساعدة على إعداد القائد الاستراتيجي وتنميته بالجامعات في عدة نقاط (ص ٥٥)، وهي:

- أ. التركيز على النهج الاستراتيجي؛ بهدف تحقيق التميُّز والجودة، وتحقيق الميزة للجامعة، من خلال تقديم الكفاءات المهنية على غيرها، ووضع القائد المناسب في المكان المناسب؛ حيث إن القائد الاستراتيجي أحد أركان نجاح المنظمة، ولا بديل لدوره، وبانت الحاجة للكفاءة القيادية موازية، أو ربما تفوق الحاجة إلى التقنية المتقدِّمة؛ إذ إنها تُمثِّل إحدى أدوات التغيير الإيجابي للواقع، ولاسيما في الدول النامية.
- ب. الإدراك بأننا بحاجة إلى قيادة جامعية، تستطيع أن تتعامل مع الموضوعات الاستراتيجية والتكتيكية في الجامعة على حدٍّ سواء، وفي كافة المستويات.
- ج. أن يتم التركيز أساساً على فعالية الجامعة، من خلال فعالية الفرد، وفرق العمل فيها، ودورها في تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها الاستراتيجية.

- د. محاولة الحدّ من قيود الهياكل الصارمة في المستويات التنظيمية والطبقية، التي قد تُشكّل أحيانًا إعاقة لفرص التطوّر والتميز، والتركيز على الجود الشاملة؛ بالاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة كافة لدى الموظفين داخل الجامعة.
- هـ. تفعيل القيادات الوسطى في الجامعات؛ لأنها تُمثّل مصدرًا من القدرات والمواهب، ويمكن الاستفادة منها بفعالية أكبر.
- و. حضور برامج القيادة في إطار فرق العمل ومجموعات قيادية داخل الجامعة، بحيث تتبادل الخبرات والأفكار، وتتبنى مشاريع عمل مشتركة.
- ز. وجود نظام متابعة فعّال لبرامج القادة، يهدف إلى قياس فعالية هذه البرامج، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.
- ح. وجود نظام حوافز متكامل - سواء الحافز المادي أو المعنوي- الذي يعمل جنبًا إلى جنب مع نظام متابعة فعالية برامج إعداد القادة وقياسه.

### الخبرات العالمية:

#### ١ - المجلس الأمريكي للتعليم (American Council on Education):

تُعدّ جامعات الولايات المتحدة الأمريكية - مثلها مثل باقي الجامعات الأخرى بالعالم- مُعرّضة لخطر العولمة، وتزايد المعرفة والتغيّرات السريعة المُتلاحقة، التي أصبحت تُهدّد العديد من الجامعات وتؤثر فيها، كما تُؤثّر في دور القادة الأكاديميين في إدارة هذا التغيّير بفاعلية؛ ونتيجة لذلك اتجهت الجامعات إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية لضرورة توافر مجموعة من الكفايات والمُتطلّبات المستقبلية (حرب، ٢٠١٠م، ص ١٥٥).

ويُشير موقع المجلس الأمريكي للتعليم (٢٠١٨م) إلى أنه مركز جدير بالافتداء، ينتسب لعضويته أكثر (١٨٠٠) رئيس كلية وجامعة ومديرين تنفيذيين للمؤسسات التعليمية، وهو الجهة الرئيسية الوحيدة لتمثيل جميع أنواع المؤسسات المُعتمدة من الولايات المتحدة، ويُولي التطوير القيادي للأكاديميين معظم الاهتمام، ومن أهم برامجهم: زمالة المجلس الأمريكي للتعليم، وللحصول على هذه الزمالة يتطلّب حضور برامج تطويرية في الجوانب القيادية والنظامية، والاشتراك في مؤتمرات وندوات محددة، إلى جانب القيام ببحوث ودراسات مُتخصّصة في الجوانب القيادية، والاشتراك في الشبكات الاجتماعية المُتخصّصة بوصفه منقّياً للإرشاد القيادي ومرشدًا لآخرين (المجلس الأمريكي للتعليم، ٢٠١٨م).

ومن البرامج التي تهتم بتطوير أداء القيادات بالمجلس الأمريكي للتعليم:

#### ▪ برنامج التطوير القيادي للتعليم العالي:

منذ عام ١٩٦٥م شارك ما يقرب من (٢٠٠٠) نائب رئيس، وعمداء، ورؤساء أقسام، وأعضاء هيئة التدريس، وغيرهم من القادة الناشئين في برنامج ACE Fellows، ويُعدّ البرنامج تجربة تعليمية مُخصّصة تُمكن المشاركين من دراسة وممارسة القيادة، وتجربة الثقافة والسياسات، وعمليات صنع القرار.

ويُعدّ الأكثر فعالية وشمولاً في التعليم العالي الأمريكي، ويساعد برنامج ACE Fellows Program على ضمان أن قادة المستقبل في التعليم العالي مُستعدّون لمواجهة تحديات العالم الحقيقي وخدمة احتياجاتهم.

#### ٢- برنامج تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة هارفارد:

تعدّ جامعة هارفارد من أعرق مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة؛ حيث تأسست عام ١٦٣٦م ككلية، ثم تطوّرت إلى جامعة بحثية خاصة للنخبة، وتُعدّ حاليًا أكبر الجامعات الأكاديمية في العالم.

وقد اهتمت جامعة هارفارد بتطوير أداء القيادات الأكاديمية، فصمّمت برنامجًا لتطوير أداء القيادات الأكاديمية، صُمم خصيصًا للقيادات التعليمية؛ حيث يواجه هؤلاء القادة نمطًا خاصًا من التحدّيات القيادية، فهم مسؤولون عن قيادة وحداتهم ووضع الاستراتيجيات، وزيادة الدافعية لدى العاملين، والتحكّم في المصادر التمويلية بحكمة وفاعلية، وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهداف الجامعة.

ويُقدّم البرنامج مجموعة من الموضوعات المهمة التي يصاحبها ورش العمل، وتُمكن هذه الموضوعات القادة من التفكير بطريقة واعية ومُخطّطة؛ لمواجهة التحدّيات التي تقابلهم بشكل يومي. ويعرض البرنامج رؤية استراتيجية جديدة تُساعد على التزام هؤلاء القادة بمسؤولياتهم الإدارية، سواء كانت هذه المسؤوليات على مستوى القسم، أو الكلية، أو العمادة، أو الجامعة (حرب، ٢٠١٠م، ص١٦٢-١٦٣).

ويستهدف البرنامج المديرين، والعمداء، ورؤساء الأقسام، ويهدف إلى تدعيم مهارات التفكير القيادي الناقد وتقويته. ومن أبرز موضوعاته:



- تحديد سمات القيادة الفعّالة في التعليم العالي.
  - التّعرف على كيفية استخدام العمل كأداة فعّالة للتغيير.
  - معرفة سمات التغيير المؤسسي، ودور القائد في تدعيم التغيير والتحوّل المؤسسي.
  - تحديد السمات الأساسية والدور القيادي للمديرين في مبادرات التخطيط.
  - تعلّم القيادات أسلوب التحليل.
  - فهم العوامل المؤثرة في تخصيص المصادر التمويلية للمؤسسة.
  - التّعرف على مبادئ القيادة الفعّالة وأخلاقياتها.
- ٣- مؤسسة القيادة للتعليم العالي ( Leadership Foundation in Higher Education):

يُشير موقع مؤسسة القيادة للتعليم العالي (٢٠١٨م) إلى أنه مؤسسة غير ربحية في بريطانيا، تُعنى بتطوير القيادة الأكاديمية فيما يربو على (٦٠) جامعة ببريطانيا، ولها نشاطات استشارية خارجية، وقد أنجزت المؤسسة بعد سبع سنوات من إنشائها تطبيق نظام التطوير القيادي في (٧٣%) من الجامعات، وأصبح (٨٤%) من منسوبي تلك الجامعات مُدرجين في برنامج التطوير القيادي، هذا إلى جانب عدد كبير من الدراسات البحثية والاستشارات والمنشورات التي تصبّ في عملية تطوير أداء القيادات الأكاديمية (مؤسسة القيادة للتعليم العالي، ٢٠١٨م).

#### ٤- برنامج جامعة يورك (University of York):

تُعدّ جامعة يورك من أفضل عشر جامعات على مستوى المملكة المتحدة، وصُنفت من أفضل (٧٥) جامعة على مستوى العالم. وقد وضعت خطة طموحة ممتدة لعشر سنوات؛ لتصبح الجامعة الرائدة على مستوى العالم في إيجاد المعرفة وإنتاجها؛ لتحقيق الرفاهية والرخاء والصحة للناس والمجتمع. ولتحقيق هذه الأهداف، والاستجابة للتحديات المُعقّدة والمُتعدّدة التي تواجهها جامعات المملكة المتحدة بصفة عامة؛ تم تنفيذ برنامج لتطوير مهارات (٦٠) من القادة في الإدارة العليا.

ويُعدّ من أكبر البرامج المُنظمة للقيادة الجماعية لتنفيذ جدول أعمال الجامعة للتوقّعات المُتغيّرة، والتمويل المستمر والعولمة؛ حيث تُعدّ تحديات استراتيجية تواجه جميع مؤسسات التعليم العالي، وتوسّع المجموعات التنفيذية جاهدة لتقديم قيادة مناسبة (حسن، ٢٠١٣م، ص ٤١٦).

ويهدف البرنامج إلى تمكين القادة في جامعة يورك على التَّكْيُف بشكل أفضل للصور الكاملة للتعقيدات التي تزيد يوماً بعد يوم، ويستهدف البرنامج القيادات الجامعية على كافة المستويات، ويعتمد البرنامج على عدة نقاط (Jonson,2010,p6):

- الاعتماد على استراتيجية تحسين فكر المجموعات، كجزء محوري ومركزي في البرنامج، وتعتمد على التواصل والتَّعَلُّم ومواصلة التعاون بطريقة قريبة لفكر القيادات العليا في المؤسسة، وزيادة الوعي وتقدير الأدوار، وتعدُّ من أفضل الاستراتيجيات لدعم التعاون والتبادل لأفضل الممارسات القيادية.
- المشاركة الجماعية أساساً لتطوير القيادات الجامعية.
- أن يكون أصحاب المصلحة شريكاً أساسياً في البرنامج، فالخبرات العلمية لكبار القيادات الأكاديمية؛ تُسهم في تحسين قدراتهم القيادية، والاستجابة للتحديات المُعقَّدة التي تواجههم. وبالإضافة إلى ذلك، ونظرًا لتعقيد هذا العمل والزمالة في العمل الأكاديمي؛ فكان من الضروري العمل المشترك بين الأكاديميين والإداريين لدعم بيئة العمل الجامعي.

#### ٥- برنامج الكلية الجامعية في لندن:

تُعدُّ الكلية الجامعية من أصغر مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا، وتعتمد في دخلها على التدريس، بخلاف معظم الكليات الأخرى المنافسة التي زادت من دخلها من خلال البحوث والخدمات الاستشارية، وقبول طلبة الابتعاث (حرب، ٢٠١٠م، ص ١٧٣-١٧٧).

وقد اهتمت الكلية بإعادة تنظيمها من خلال البحوث الاستشارية، وكان هدفها تقليل نمط الإدارة التقليدية، وزيادة مبدأ تفويض السلطة، وتعزيز القيادة الأكاديمية، وجعل الوظائف الإدارية أكثر مرونة؛ ولتحقيق ذلك طوّرت الكلية القيادات في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ويوضح الجدول الآتي دور مدخل الإدارة الاستراتيجية في تطوير القيادات عبر مجموعة من المستويات (حرب، ٢٠١٠م، ص ١٧٥-١٧٧):

جدول (٢-٢): تطوير أداء القيادات في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية بالكلية الجامعية في لندن.

دور برنامج الإدارة الاستراتيجية	سمات المؤسسة التعليمية	الالتزام بالإدارة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم المعرفة ومساندتهم.</li> <li>- المنافسة الاستكشافية عن التوجه الاستراتيجي.</li> <li>- بدء مرحلة بناء الفريق من القادة.</li> <li>- دعم المشاركين ومساندتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوقف الاستراتيجي، باستثناء بعض المحاولات الضعيفة لمواجهة التغيير.</li> <li>- التحول الاستراتيجي.</li> <li>- المشاركة البسيطة في وضع الاستراتيجية.</li> <li>- ندرة المشروعات التي تُساعد على عملية التغيير.</li> </ul>	المستوى الأول (المنخفض)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل منتديات؛ لمناقشة المقترحات والاستراتيجيات الموصى بها.</li> <li>- مواجهة الموضوعات الخاصة ببناء الفريق.</li> <li>- إدراك الحاجة إلى الكفاءات في الإدارة الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجريب الفريق للنقاش الاستراتيجي وصنع القرار.</li> <li>- الاتفاق والإجماع حول الاتجاه الاستراتيجي.</li> <li>- تعديل الأنظمة والعمليات بالكلية؛ لتسهيل الإدارة الاستراتيجية.</li> </ul>	المستوى الثاني (الناشئ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الكفاءات في الإدارة الاستراتيجية وتطويرها.</li> <li>- تطبيق استراتيجية المنظمة على الوحدات الخاصة بالقادة.</li> <li>- مرحلة "المعاري" الخاصة ببناء الفريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترسيخ جلسات النقاش الاستراتيجي وصنع القرار.</li> <li>- إدخال لغة جديدة للإدارة الاستراتيجية.</li> <li>- مزيد من المشاركة والدعم من أعضاء الكلية.</li> <li>- عدم الرضا عن الاستراتيجية الحالية.</li> </ul>	المستوى الثالث (المتطور)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق الاستراتيجية من خلال الفرق وتنفيذ مشروعات التغيير.</li> <li>- التخطيط المتتابع والتطوير المنظم للكفاءات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.</li> <li>- مرحلة تنمية الأداء الخاصة بكل فريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام بمدخل الإدارة الاستراتيجية، ويظهر ذلك من خلال نشر ثقافتها.</li> <li>- المراجعة المستمرة للاستراتيجيات المستخدمة.</li> <li>- التطبيق الفعال للاستراتيجية.</li> </ul>	المستوى الرابع (الناضج)

ويتضح من الجدول (٢-٢) كيف انتقلت الكلية الجامعية بلندن من المستوى الأول إلى الثاني، ثم الثالث، ثم الرابع من خلال الدور المُميّز ببرنامج تطوير القيادات، وكيف وصلت الكلية إلى المستوى الناضج عبر التخطيط المُحکم لنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية التي من اهم مراحلها التخطيط الاستراتيجي .

ومن خلال ما عُرض؛ يتبيّن أن الكثير من الدول وضعت تطوير أداء القيادات الجامعية ضمن أولوياتها؛ بل أصبحت وسيلة أساسية يمكن من خلالها أن تعكس استراتيجية الجامعة وسياساتها وإجراءاتها، ورغم التشابه في الأهداف الأساسية من دولة لأخرى - حيث تُركّز معظم الأهداف على تطوير أداء القيادات الجامعية- لكنّ بعض البرامج تأخذ أشكالاً مختلفة تبعاً لثقافة الدولة ومبادئها.

### كما أنه يمكن إجمال أوجه الاستفادة منها على النحو الآتي:

- إنشاء مراكز مُتخصّصة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية، وتفعيلها بشكل يتيح لجميع القادة سهولة الانضمام إليها، وتطوير مهاراتهم.
- رفع مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.
- إعداد برامج وندوات لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بمدة زمنية كافية، وذلك بالتعاون مع جامعات عالمية وبيوت خبرة مُتميّزة، وشمول البرامج لكافة القيادات.
- البُعد عن أسلوب المُحاضرات النظرية في البرامج التطويرية.
- تتطلّب المناصب القيادية الحصول على شهادة الزمالة، وللحصول على هذه الشهادة يتوجّب من القيادات حضور برامج تطويرية في الجوانب القيادية والنظامية، والاشتراك في مؤتمرات وندوات مُحدّدة، إلى جانب القيام ببحوث ودراسات مُتخصّصة في الجوانب القيادية، والاشتراك في الشبكات الاجتماعية المُتخصّصة كمتلقٍ للإرشاد القيادي، ومرشدٍ لآخرين، كما هو معمول في المجلس الأمريكي للتعليم.
- مواكبة التطوّرات العالمية في مجال تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات، وفق خطط مبنية على أسس علمية، تهدف إلى تنمية شاملة لمهارات جميع القيادات ومعارفهم في كافة المجالات ومهام عملهم، في عصر تطوّرت فيه أدوار قيادات مؤسسات التعليم العالي ومهامهم.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

أحمد، أشرف والفقيه، محمد. (٢٠١١م). القيادة الاستراتيجية برؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ١(١٤٦)، ٥٧١-٦١٥.

إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (٢٠٠٦م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية.

آل سعود، محمد. (٢٠١٥م). بناء نموذج لتطوير الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

البرازي، مبارك. (٢٠١٣م). برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية بدولة الكويت في مجال الادارة الاستراتيجية. كلية التربية جامعة طنطا، ١(٥١)، ٥٠٠-٥٤٦.

البقي، ناضا. (٢٠١٦م) الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: بحث منشور. مجلة عالم التربية، ١٧(٥٦)، ١-٤٧.

ثابت، رائد. (٢٠١٣م). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، غزة.

جرادات، ناصر. (٢٠١٣م). الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الجنابي، أكرم. (٢٠١٦م). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الجندي، عادل. (٢٠٠٢م). الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي. الرياض: مكتبة ابن رشد.

حسن، نهلة. (٢٠١٣م). تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، القاهرة، مصر، ١٩ (٤)، ٣٧٧-٤٤٠.

- درويش، عبدالكريم. (٢٠٠٦م). خصائص القيادة الاستراتيجية. دبي: أكاديمية شرطة دبي.
- الدوري، زكريا. (٢٠٠٥م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ردمان، غالب وعالم، محمد. (٢٠٠٨م). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي. اليمن، صنعاء، ١(١)، ١٦٧-١٦٨.
- الركابي، كاظم. (٢٠٠٤م). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد. (٢٠٠٥م). أساسيات الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: المكتب الحديث.
- السلطين، علي. (٢٠١٤م). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (١٩٩٨م). مصر: أداء المنظمات. مصر: دار قباء للطباعة والنشر.
- السميح، عبدالمحسن. (٢٠١٥م). خريطة بحثية لأولويات البحث في دراسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. كرسي الملك سعود لدراسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام، الرياض.
- شافي، عائشة. (٢٠١٠م). مدخل استراتيجية لتطوير القيادات التربوية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- شحادة، حاتم. (٢٠٠٨). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشملاق، الفوزان وخالد، الجوهرة. (٢٠١٧م-يناير). مُتطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. بحث مقدم إلى مؤتمر دور الجامعات في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، بريدة.

- الصحن، محمد وآخرون. (٢٠٠١م). مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الصعيدى، هند. (٢٠١٨م). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة التربية. جامعة الأزهر. ١٧٨(١)، ٢٢٨-٣١٥.
- الطويل، هاني. (٢٠٠١م). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر.
- العاجز، فؤاد. (٢٠٠٩م). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية، ١٧(٢)، ١٤١-١٤٥.
- العنبي، عالية. (٢٠١٧م). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة العلوم التربوية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١(١١)، ٣٧٩-٤٧٤.
- العجمي، محمد. (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علي، محسن وغالي، حيدر. (٢٠١٠م). القيادة التربوية: مدخل استراتيجي. بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب.
- القادري، سليمان. (٢٠٠٥م). المدخل المنظومي في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة الشاملة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم، جامعة عين شمس، القاهرة.
- القحطاني، سالم. (٢٠٠٨م). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض. مرامر للطباعة والتغليف.
- اللوزي، موسى. (٢٠١٠م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المخلفي، تركي. (٢٠١٤م). تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

- المرسي، جمال الدين وأبو بكر، مصطفى وجبة، طارق رشدي. (٢٠٠٧م). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مرسي، محمد. (١٩٩٣م). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- مسعود، خالد. (٢٠١٣م). برنامج تدريبي مُقترح لتطوير القيادات الجامعية الليبية في مجال الإدارة الاستراتيجية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر ١(٤)، ٢٥٩-٣٠٤.
- المشاري، عبد الله. (٢٠٠٣م). معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المغربي، عبد الحميد. (٢٠١٣م). الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية. الطائف: إدارة النشر العلمي
- مؤسسة القيادة للتعليم العالي. (٢٠١٨م). التعريف بالمؤسسة. مُسترجع من: [/https://www.lfhe.ac.uk](https://www.lfhe.ac.uk)
- نايل، سحر. (٢٠١٧م). الإدارة الاستراتيجية للجامعات: نماذج عالمية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- يحيياوي، إلهام. (٢٠١٦م - فبراير). دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي السادس: لضمان جودة التعليم العالي LACQA، جامعة السودان، الخرطوم.
- يونس، طارق. (٢٠١٢م). الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجار بالعالمية والعربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ariratana, W ,Sirisookslip ,S,& Ngang,T. (2015). Development of leadership soft skills a mong educational administration. **Procedia-Social and Behavioral Science**, 186 ,PP. 331-339.
- Hinterhuber, H ,& Popp,W.(1992). Are you A strategist or just a manager ?. **Harvard Business Review** ,70(91),106.
- Jonson, G.(2010). Strategic leadership development grosgrain at University of York, Strategic HR review, **Emerald Group published limited**,Vol.9(4),5.
- Lee, Y ,Chen,S (2007). **A study of the Correlation Model between Strategic Leadership and Business Execution**, Melbourne University, Australia.
- Sagor, R. (2010).**Four-stage process for Educator and leaders**. Crowin Press ISBN-13:978-1-4129-8128-6.