

دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات (دراسة حالة - الكلية البحرية العراقية النموذج)

م.م علي عبد الكاظم عاشور

أ.م.د. محمد نجاح محمد

أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية

مركز دراسات البصرة والخليج العربي / جامعة البصرة

يهدف البحث الحالي إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية في الكلية البحرية العراقية لمعالجة التحديات، التي تواجهها من أجل استمرارية البقاء، فالقيادة الاستراتيجية هنا تعد إحدى المحاور الأساس لنجاح المؤسسات في عالم مليء بالتعقيد والتنافس، وأن للقيادة رؤية طويلة الأمد، واتخاذ قرارات استراتيجية تساعد في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والبقاء في صدارة المنافسة؛ لذا يتناول البحث الحالي مفهوم القيادة الاستراتيجية، وعناصرها، وأهدافها، وأهميتها، وأبرز الاستراتيجيات والتحديات، والمقارنة بين القيادة الاعتيادية والقيادة الاستراتيجية، فضلاً عن عوامل الفشل والنجاح للقيادة الاستراتيجية، التي تعتمد المؤسسات لتحقيق النجاح بشكل دائم ومستمر، فقد اتخذ الباحثون عينة البحث الكلية البحرية العراقية، بسبب عوامل عديدة تمتاز بها عن باقي المؤسسات التعليمية والأكاديمية بوصفها ترتبط بجوانب عسكرية ومدنية بالوقت نفسه، وكيفية التعامل مع استراتيجيتها، وهذا عامل صعب التطبيق؛ لذلك سلط الباحثون الضوء على الكلية البحرية لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية، ومدى الاستفادة منها في تقديم مخرجات قيادية فعالة لنجاح القطاع البحري، وهنا استخدم الباحثون قائمة الفحص لنتيختص مشكلة البحث، إذ وزعت (15) استمارة من قائمة الفحص على الإدارة العليا في الكلية البحرية، ممن يتفعلون مناصب إدارية تدعم رؤية المنظمة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي لدراسة حالة الكلية البحرية، إلى جانب ذلك أجريت المقابلة المهيكلية لجمع البيانات والمعلومات من أجل تنفيذ البحث الحالي، وتقديم مجموعة من التوصيات التي تخدم المؤسسة الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الاستراتيجية، المؤسسات، الكلية البحرية العراقية.

The current research aims to highlight the role of strategic leadership in the Iraqi Naval College to address the challenges it faces for the continuity of survival. Strategic leadership is one of the main axes for the success of institutions in a world full of complexity and competition, and that leadership has a long-term vision and making strategic decisions helps enhance the organization's ability to achieve its goals and stay at the forefront of competition. Therefore, the current research deals with the concept of strategic leadership, its elements, objectives and importance, the most prominent strategies and challenges, and the comparison between regular leadership and strategic leadership, as well as the factors of failure and success of strategic leadership adopted by institutions to achieve success permanently and continuously. The researchers have taken the community and the sample of Iraqi Naval College as the research sample, because it is characterized by several factors that differ from the rest of the educational and academic institutions as they are related to military and civilian aspects at the same time. In addition, how to deal with its strategy, which

is a difficult factor to apply. Thus, the researchers highlighted the Naval College to know the role of strategic leadership and the extent to which it is useful in providing effective leadership outputs for the success of the maritime sector. The researchers used the checklist to diagnose the research problem, as (15) forms were distributed from the examination list for the senior managements of the Naval College who hold administrative positions that support the vision of the organization, the researchers have used the descriptive methodology to study the case of the Naval College. Besides, a structured interview was conducted to collect data and information to feed the current research in order to provide a set of recommendations that serve the academic institution.

Keywords: Leadership, Strategic Leadership, institutions, Iraqi Naval College.

القبول

2025/2/2

البرجاء

2025/1/19

الاستلام

2025/12/28

المقدمة

بشكل عام تعد القيادة محوراً مهماً تركز عليه الأنشطة كلها في المنظمات والمؤسسات، ولا يختلف مستوى القيادة على حجم المؤسسة، فالقيادة هي ما تراه أو تشعر به من نتائج نظرية أو ميدانية، أي بمعنى نتائج قرار أو تصرف أو تأثير فرد ما يطلق عليه "القائد" في مجموعة من الأفراد يخضون لقيادته ويتأثرون به؛ لذا تعد القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة لأنها تدور حول مجموعة أفراد يختلفون بالفكر والعمر والدراسة والأداء، وهذا يتطلب من القائد أن يكون ذا قابلية إبداعية بالتعامل مع مختلف فئات وشرائح أفراد المجموعة، التي يقودها بمدد مختلفة، سواء أكانت مدد سلم أم حرب⁽¹⁾.

ومن هنا تعد القيادة وسيلة لتحسين حياة الأفراد المهنية والشخصية والاجتماعية، إلى جانب ذلك تبحث المؤسسات الناجحة على الأفراد ممن يمتلكون قدرات قيادية ويستطيعون تقديم مكاسب ربحية تسهم في نجاح المؤسسة، ولا تمثل الربحية هنا الجوانب المالية فقط، وإنما الجوانب التي ترفع من مستوى أداء الأفراد العاملين في تلك المؤسسات؛ لذلك اهتم الباحثون على العملية القيادية في البحوث والدراسات والأدبيات السابقة سعياً للوصول إلى المعنى الحقيقي للقيادة الناجحة، من خلال تحقيق استراتيجيات تلك المؤسسات لتكون نهجاً يسير عليها باقي أفراد المؤسسات العسكرية والمدنية⁽²⁾.

إن القيادة كلمة متداولة قديماً وحديثاً، فقد ظهرت وانتشرت في السابق خلال الحروب والمعارك والغزوات، ذلك أن هذه المعطيات تمثل السبب الرئيس الذي يوصف القيادة، وقد كانت الانتصارات في المعارك سبباً كافياً لإظهار شخصية القائد، وسماته الفعلية في نجاح العملية القيادية المؤثرة في أفراد المجموعة التي يقودها⁽³⁾.

المثل ضرب بالكثير من القادة خلال المعارك التي خاضوها، وبرزت انتصاراتهم، التي خلدت عبر الأجيال، وسُطرت في التاريخ، وكانت دروساً لمن يأتي بعدهم، واختلفت القيادة من وقت لآخر وفقاً للتطور، والظروف، والأزمان التي تتحكم بالواقع الفعلي للعملية القيادية، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وتصرفاته الميدانية، التي تمثل المهارة أساسها، وتصلها الخبرة المهنية؛ لذا تعد القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الرئيسة في إدارة الأعمال، فهي تلعب دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات لتحقيق الأهداف بعيدة المدى، وقد تتضمن

القيادة الاستراتيجية القدرة على التأثير في الأفراد، وتوجههم نحو رؤية تفاعلية مشتركة، مع الأخذ بنظر الاعتبار التغير الذي يحدث لدى البيئة الداخلية أو الخارجية⁽⁴⁾.

وبناءً على ما تقدم من آراء ووجهات نظر لدى الباحثين في الدراسات السابقة؛ فقد توجهنا إلى الكلية البحرية العراقية لمعرفة القيادة الاستراتيجية، ودورها الفعال في نجاح النظام الأكاديمي، سعياً إلى تقديم مخرجات تخدم المشروع الوطني في إنتاج قادة يعملون في القطاع البحري.

الإطار العام (منهجية البحث)

أولاً: إشكالية البحث

رغم الجهود المبذولة من الأفراد العاملين في الكلية البحرية العراقية، إلا أن هذه المؤسسة مرت بظروف صعبة، وواجهت تحديات كثيرة، من أجل الاستمرار في تقديم مخرجات ناجحة وفعالة للقطاع البحري العراقي، لذلك برزت إشكالية البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

1. كيف تمكنت الكلية البحرية العراقية من تقديم مخرجات بحرية قيادية فعالة دون الامتثال

للمنظمة البحرية الدولية؟

2. هل تمتلك الكلية البحرية العراقية الإمكانية في تطبيق قيادة استراتيجية ناجحة؟

ثانياً: أهمية البحث

1. بناءً على استطلاع باحثين في الدراسات السابقة، تبين وجود ندرة في التطرق إلى الكلية

البحرية العراقية، وفي ضوء ذلك فإن التطرق إلى ما جرت الإشارة إليه يعد إسهاماً متواضعاً.

2. يساعد البحث في موضوع نشر الوعي والثقافة للقيادة الاستراتيجية الناجحة لإدارة

المؤسسات الأكاديمية.

3. التركيز على التحديات التي تواجه الأفراد في الكلية البحرية العراقية.

ثالثاً: أهداف البحث

خلال التساؤلات في إشكالية البحث؛ توصل الباحثون إلى عدد من الأهداف، وكما مبين

أدناه:

1. التعرف على مخرجات الكلية البحرية العراقية.

2. توضيح القيادة الاستراتيجية للكلية البحرية العراقية.

3. معرفة التحديات التي تواجه الكلية البحرية العراقية.

رابعاً: طرائق جمع البيانات

سعيًا في تحقيق أهداف البحث؛ اعتمد الباحثون على الطرائق الآتية:

1. الجانب العملي: استعمل الباحثون قائمة الفحص لتشخيص إشكالية البحث، مع الاعتماد

على المقابلات مع الأفراد العاملين في الكلية البحرية العراقية لجمع المعلومات وتغذية البحث.

2. الجانب النظري: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في البحث، فضلاً عن الدراسات

السابقة، والدوريات، والمقالات، والكتب العربية والأجنبية، ومواقع الإنترنت (web sites).

خامساً: مجتمع وعينة البحث

حُدّد حجم العينة بالاعتماد على عينة البحث المتمثلة بالأفراد العاملين في الكلية البحرية العراقية والبالغ عددهم (24) ضابطاً، فقد اقتضت عينة البحث على الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية^(*).

سادساً: تصميم البحث

تصميم البحث يمثل الخطة الرئيسة التي من خلالها حُدّدت الإجراءات والأساليب كافة لجمع المعلومات والبيانات المراد تعزيز الأهداف البحثية؛ وهنا يجب التأكيد من أن كل ما جُمع من معلومات وبيانات خاصة تؤدي لحل المشكلات ومعالجة التحديات⁽⁵⁾، لذلك اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في البحث من أجل الوصول لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية⁽⁶⁾.

الإطار النظري - المحور الأول (القيادة الاستراتيجية)

مفهوم القيادة الاستراتيجية

بدايةً لا بد من معرفة مفهوم كل من القيادة والاستراتيجية للوصول إلى المفهوم المناسب للقيادة الاستراتيجية؛ لذا عُرِفَت القيادة على أنها فن التأثير بالأفراد لتحقيق أهداف مشتركة تسعى إليها المؤسسة⁽⁷⁾؛ وكما عرفها⁽⁸⁾ على أنها قدرة التأثير بالآخرين للوصول إلى الأهداف المشتركة، ومن هنا نستنتج أن القيادة هي عملية تواصل القائد مع مرؤوسيه بتبادل المعرفة والاتجاهات، من

خلال التعاون في إنجاز المهمات والواجبات المطلوب تنفيذها، وفيما يلي مفهوم الاستراتيجية التي يعود أصلها إلى كلمة يونانية وهي (Strategos)، وتعني فن القيادة، وكما تشير إلى فن الحرب، ولم تقتصر الاستراتيجية في استخدامها على الحروب فقط، بل شملت العديد من العلوم الأخرى، مثل الإدارة، والاجتماع، والاقتصاد، والسياسة، والقانون،... إلخ، ومن هنا يمكننا تعريف مفهوم الاستراتيجية على أنها الرؤية المستقبلية للمؤسسة وذلك من خلال تحديد مهمة وغاية المؤسسة طويلة المدى؛ وتحديد أبعادها، وتشخيص المخاطر محتملة الوقوع، وإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف، وصياغة قرارات استراتيجية لتكون طويلة الأجل⁽⁹⁾.

تعد القيادة الاستراتيجية العملية التي يقوم القادة من خلالها بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسات، وتوجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة لهم؛ وتتطلب هذه العملية مهارات متعددة، وتواصل فعال، وقدرة على اتخاذ القرارات للوصول إلى الأهداف المرسومة مسبقاً؛ وهي قدرة الإدارة العليا على وضع رؤية مقنعة للأفراد للسير عليها⁽¹⁰⁾؛ وكما عرفها الباحث⁽¹¹⁾ على أنها قدرة التخيل، والتنبؤ، وتمكين الأفراد من إجراء تغييرات استراتيجية ضرورية لتحقيق أهداف مطلوبة. ويرى الباحثون أن القيادة الاستراتيجية هي فن التأثير في الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتضمن صياغة شاملة وواضحة لرؤية المؤسسة وإلى جانب ذلك السعي إلى التحسين، والتطوير المستمر، والاستجابة السريعة لتفادي المشكلات.

عناصر القيادة الاستراتيجية

1. الرؤية: ينبغي أن تكون للقائد رؤية واضحة للمستقبل تساعده في توجيه أفراد المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.
2. التخطيط الاستراتيجي: لا بد من تحديد الأهداف طويلة المدى، وتطوير استراتيجياتها.
3. التواصل: توافر القدرة على نقل الرؤية والأهداف بوضوح إلى أفراد المؤسسة جميعاً.
4. المرونة: إمكانية التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، والبيئة المحيطة، واتخاذ القرارات الملائمة للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها.
5. التحفيز: ويعني تشجيع الأفراد على تحقيق الأداء الأفضل عن طريق المكافآت.

6. إدارة التغيير: تهتم القيادة الاستراتيجية بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات؛ لذا يكون القادة الاستراتيجيون مسؤولين عن قيادة عمليات التغيير بشكل سهل وفعال.

7. الرصد والتقييم: يتابع القادة الاستراتيجيون سير الأعمال، كما يقومون بتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف.

أهمية القيادة الاستراتيجية

يرى الباحث⁽¹²⁾ أن للقيادة الاستراتيجية أهمية في سد الفجوة ما بين صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية عن طريق التركيز على إيجاد المسارات الصحيحة، وخطوط السير المناسبة، وبناء ثقافة التحسين والتطوير في المؤسسات الأكاديمية، وكما تساعد القيادة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من تحقيق رؤى بعيدة المدى وزيادة التنافسية، وتعزيز قدرتها في الاستجابة للمتغير البيئي، سواء أكانت اقتصادية، أم تقنية، أم سياسية، أم قانونية، وقد أشار الباحثون⁽¹³⁾ إلى أن الاستراتيجية من أشكال القيادة التي تستخدم سمات التأثير، والتحفيز، والتواصل، وتمتلك القدرة على تحديد الاتجاهات طويلة الأمد للمؤسسات، مع الأخذ بنظر الاعتبار الإمكانية التشغيلية اليومية بشكل فعال ومتطور، وهنا القيادة الاستراتيجية لا تعد أداة لتحقيق التميز المؤسسي فقط، بل هي ضرورة في عالم الأعمال اليوم الذي يتسم بالسرعة والتعقيد، وتمكن هذه القيادة من:

1. توجيه الجهود: إذ تساعد الاستراتيجية في توجيه الأفراد لغرض تحقيق الأهداف المشتركة.

2. تحسين الأداء: تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى تحسين أداء الأفراد، وزيادة الإنتاج لديهم.

3. التكيف مع التغيرات: تدعم القيادة الاستراتيجية التكيف مع التغيرات السريعة التي تحدث.

4. تعزيز الابتكار: تحفز الاستراتيجية على الإبداع والابتكار.

التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية

1. التغيرات السريعة: يتطلب من القادة التكيف مع التغيرات بسرعة في بيئة العمل للحفاظ على أهداف المؤسسة.
2. تعدد الثقافات: يجب على القادة التعامل مع ثقافات مختلفة ومتنوعة في المؤسسات، وعدم الانحياز إلى جهة معينة.
3. الضغط من المنافسة: لا بد من المحافظة على الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجيات فعالة وابتكارية.

أهداف القيادة الاستراتيجية

- يرى⁽¹⁴⁾ تهدف القيادة الاستراتيجية لأهداف عديدة ومنها:
1. بناء وتصميم الرؤية والهدف والمبادئ والقيم الأساس للمؤسسة.
 2. الإسهام في تحسين وتطوير بيئة العمل لغرض تلبية احتياجات الأفراد.
 3. التشارك مع أفراد المؤسسة من ذوي الاختصاص في صياغة الاتجاهات والتوجهات وصناعة القرارات.
 4. التنبؤ بالتحديات المستقبلية محتملة الحدوث، وخلق حالة إنذار مبكرة للعمل على معالجة تلك التحديات قبل وقوعها.
 5. مشاهدة الحاضر في المستقبل مع الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة لضمان ديمومة عمل المؤسسة بصورة جيدة.
 6. تهدف القيادة الاستراتيجية إلى تحقيق النجاح المؤسسي بطريقة مستدامة، بما يضمن الاستعمال الأمثل للموارد، والحفاظ على البيئة، ودمج المسؤوليات الاجتماعية في استراتيجيات المؤسسة.
 7. تسهم القيادة الاستراتيجية في التركيز على رؤية المؤسسة، مما يساعدها على النمو، وتحقيق الأهداف الكبيرة التي قد تتطلب وقتاً طويلاً، ولكن بتوجيه وإعٍ من القائد.
 8. تحسين اتخاذ القرارات من خلال نشر التفكير الاستراتيجي في المؤسسة، إذ يُمكن للقادة الاستراتيجيين جمع أفراد المؤسسة للمشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويزودونهم بأدوات وأطر عمل تساعد على اتخاذ قرارات تدعم الرؤية العامة للمؤسسة.

9. القيادة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على بناء وإدارة علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، سواء كانوا عملاء، أو موردين، أو مستثمرين، أو حتى المجتمع المحلي؛ وهذا يؤدي إلى بناء الثقة وزيادة الدعم للمؤسسة.

10. القادة الاستراتيجيون يشجعون على التفكير خارج الصندوق، ويخلقون بيئة تتيح للأفراد الفرص للتعبير عن أفكارهم وتطويرها، مما يعزز الابتكار، ويدعم التحسين المستمر داخل المؤسسات.

11. من خلال الاستراتيجية تستطيع المؤسسات أن تتبنى نهجًا استباقيًا في التعامل مع التحديات والمتغيرات، مما يمكنها تعديل استراتيجياتها بسرعة للاستفادة من الفرص الجديدة أو التخفيف من المخاطر المحتملة.

قياس فاعلية القيادة الاستراتيجية

1. الأداء والمؤشرات: إذ يجب على المؤسسات تحديد الأداء والمؤشرات لقياس مدى نجاح القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المرسومة مسبقًا.

2. استطلاع الرأي: يتطلب إجراء استطلاعات لرأي الأفراد في المؤسسة لفهم تأثير القيادة على بيئة العمل.

3. التقييم المستمر: لا بد من وجود نظام لتقييم الأداء القيادي بانتظام وتقديم الملحوظات لتحسين وتطوير الأداء.

القيادة الاعتيادية والاستراتيجية

لقد أشار النخالة في دراسته⁽¹⁵⁾ إلى العديد من الفروقات بين القيادة الاعتيادية والقيادة الاستراتيجية، وكما مبين في الجدول أدناه:

جدول (1) الفروقات بين القيادة الاعتيادية والقيادة الاستراتيجية.

ت	الفرق	القيادة الاعتيادية	القيادة الاستراتيجية
1	المدى	تكون محدودة المدى.	تمتلك نطاقًا واسعًا في المدى على أراضيها والمناطق حولها، أي بمعنى البيئة الداخلية والخارجية.
2	التأثير	لا يكون التأثير طويل المدى.	يمتد الإطار الزمني من الواقع الآني إلى الأهداف البعيدة؛ ويكون التأثير بالقدر نفسه في الأهداف القريبة والبعيدة.
3	التغيير	تمتلك تغييرًا مؤقتًا، وتغيرًا جزئيًا.	تتضمن تغييرًا مؤسسيًا إذ تؤدي إلى تغيير في الهيكل التنظيمي من أجل التطوير والتحسين البعيد، أي تميل للتغيير الجذري، وخلق ابتكارات وإبداعات جديدة.

4	المجال	تسعى لتحقيق الكفاءة العامة للمؤسسة على أساس يلائم الموارد المتاحة.	تسعى لتحقيق الكفاءة التنظيمية اعتماداً على العلاقة بين الأهداف والمرونة والفرص المتاحة لغرض تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة وبيئة العمل.
5	التخطيط	تعمل بتوافق مع الخطط التشغيلية في إحداث الوقت الفعلي استناداً على المهارات الاعتيادية.	تعمل على تكييف الخطط مع التحليل الاستراتيجي القائم على التفكير الاستراتيجي في التصدي للأحداث الأنبية والمستقبلية.
6	التركيز	تركز على توجيه العمل من أجل تنسيق البيئة الداخلية.	تركز على البيئة الداخلية والخارجية ومحاولة التكيف مع التغيرات.
7	المرونة في العمل	تميل إلى اتباع الإرشادات والتعليمات واتخاذ الإجراءات في العمل.	تميل إلى المرونة في اتباع التعليمات داخل العمل.
8	الثقافة	تمتلك ثقافة مؤسسة فقط وتكون على الأكثر مغلقة وراكدة ومتخوفة من الأفكار الجديدة.	تتبنى ثقافة مؤسسية تقدر وتحفز الأفكار الجديدة، التي تسهم في تطوير وتحسين المؤسسة.
9	المنافسة	تميل إلى التكيف التقليدي الاعتيادي مع المقابل لغرض اكتساب ميزة تنافسية عند الحاجة.	تميل إلى الابتكار والإبداع من أجل خلق ميزة تنافسية دائمية تجعل المؤسسة رائدة في إنتاجها ومجال أعمالها.
10	القرار	تصدر القرار باتباع النهج المخطط له، وتحديد وما يجب عمله ضمن الضوابط المحددة، ولا يمكن الخروج عنها لغرض الابتعاد عن المخاطر، وعدم اليقين في القرار.	تصدر قراراً مؤكداً من الحس، وتدعم اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة لا سيما في الأزمات بناءً على المهارات والخبرات المتراكمة من المواقف.

الجدول من إعداد الباحثين وبتصرف عن (15-16).

نجاح وفشل القيادة الاستراتيجية

رغم تعقيد ظروف بيئة العمل الخارجية والداخلية المحيطة بالقائد الاستراتيجي، التي تتطلب منه رؤية تحليلية ثاقبة لتحديد أبعاد ومحددات الظروف كافة، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تساعد القائد على توجيه استراتيجيته بنجاح تام⁽¹⁷⁾، إلى جانب ذلك هناك العديد من العوامل التي تقشل القيادة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها والاستقرار والازدهار الشامل للمؤسسات، ومن هنا يمكننا إبراز تلك العوامل في الجدول المبين أدناه:

جدول (2) عوامل النجاح وعوامل الفشل للقيادة الاستراتيجية.

ت	عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية	عوامل فشل القيادة الاستراتيجية
1	القائد يمتلك رؤية صحيحة مبنية على المعرفة والحكمة والدقة في شؤون المؤسسة والأفراد العاملين فيها.	يفقد التركيز في توصيل رسالة المؤسسة، وتقصير الوقت للتفكير لتحقيق أهداف المؤسسة.
2	إمكانية التحكم بقوة وقدرة عالية تحقق منها القدرة على معرفة المعلومات الضرورية كلها، والقدرة على استعادتها بالوقت الملائم.	تسليط الجهود على الجوانب المالية والتشغيلية، وعدم وجود عملية واضحة وممتينة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة لبناء مستقبل مزدهر.
3	الإيمان الحقيقي بالمؤسسة الذي يسعى إليه القائد لتحقيق أهداف المؤسسة، وتمكن القائد من الدفاع عن رؤية المؤسسة.	بسبب الخوف من الفشل، وعدم امتلاك الشجاعة الكافية في تجنب المخاطر الاستراتيجية.
4	بعد النظر وفطنة القائد الاستراتيجي على استخلاص المعاني والعبر من المواقف التي يواجهها.	الابتعاد عن التحفيز، وتجنب القائد لرفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة.
5	يملك الشجاعة في اتخاذ القرارات الحاسمة.	تجنب التحديات المشروعة، والسماح لقيادة الفريق الضعيف بالحفاظ على المستوى الراهن نفسه.
6	لديه معرفة جيدة في فن المهارات الإدارية، فضلاً عن قدرته على إنجاز المهمات والواجبات دون تعب أو ملل.	قابلية محدودة في تطوير قدرات الآخرين.
7	يتمتع بشخصية مؤثرة في الآخرين، يعمل على تحسين صورته النفسية والأخلاقية أمام أفراد مؤسسة.	الابتعاد عن التأثير في الآخرين، والاهتمام بالمصالح الشخصية لتحقيق أهدافه وليس أهداف المؤسسة.

الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى (18).

استراتيجيات القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية تعتمد على تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد رؤية واضحة تتماشى مع الاتجاهات المناسبة لتطلعات المؤسسة، وفي ظل الظروف التحديات المختلفة، التي تواجه المؤسسات، يصبح دور القيادة الاستراتيجية مهماً جداً أكثر من أي وقت مضى سابقاً، هذا فضلاً عن أن القادة الاستراتيجيين يملكون القدرة على تحويل التحديات إلى فرص ناجحة، وإلى جانب ذلك رسم الطريق الصحيح وسط التغيرات، لتحقيق ذلك، يجب عليهم تبني ثقافة الابتكار، والتعلم المستمر والتدريب، والتواصل الفعال مع فرق العمل، مع الحفاظ على أخلاقيات القيادة والإدارة، حينما تطبق استراتيجيات القيادة الاستراتيجية بفاعلية؛ فإن المؤسسات لا تحقق فقط أهدافها الفورية، بل تضمن مكانتها التنافسية واستدامتها في المستقبل، لذلك، ينبغي للمؤسسات الاستثمار في تنمية القيادات الاستراتيجية القادرة على مواجهة تعقيدات بيئة العمل الحديثة، وتحقيق الرؤية المستقبلية

بكفاءة وتميز لنجاح عمل المؤسسات؛ وبناءً على ما تقدم يمكننا إيضاح إمكانية اعتماد القيادة الاستراتيجية، كما مبين في الجدول المرقم (3)⁽¹⁹⁾.

جدول (3) إمكانية تطبيق القيادة الاستراتيجية.

ت	المجال الاستراتيجي	إمكانية التنفيذ
1	التعليم والتدريب	برامج التدريب: لا بد على المؤسسات تقديم برامج تدريبية للقادة تهدف إلى تطوير مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، والتواصل، وإدارة الفرق. التعلم المستمر: تشجيع القادة على المشاركة في ورش عمل ودورات تعليمية لتعزيز معارفهم بشأن أحدث الاتجاهات في القيادة.
2	التوجيه والإرشاد	التوجيه: يمكن أن يساعد وجود مرشدين أو مدربين ذوي خبرة في تعزيز مهارات القيادة. تبادل الخبرات: تشجيع القادة على مشاركة تجاربهم وأفكارهم مع بعضهم بعضاً لتعزيز التعلم الجماعي.
3	بناء ثقافة مؤسسية داعمة	تشجيع الابتكار: يجب أن تخلق المؤسسات بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والمبادرة الفردية. تعزيز التعاون: تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الفرق لتعزيز الفاعلية والابتكار.
4	استخدام التكنولوجيا	الأدوات الرقمية: استخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات وتقديم رؤى استراتيجية تساعد القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة. التواصل الفعال: استعمال منصات التواصل الحديثة من أجل تعزيز التواصل بين الفرق، وتحسين سرعة اتخاذ القرارات.

الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى⁽¹⁹⁾.

المحور الثاني: الكلية البحرية العراقية

تأسست الكلية البحرية بموجب النظام المرقم (14) لعام (1975) م⁽²⁰⁾، وتخرجت أول دفعة ودورة للكلية البحرية عام (1979) م، وأجري تعديل على نظامها السابق، ليصدر نظام جديد بالمرقم (3) لعام 2019، هذا وأن الغاية من تأسيسها هو إعداد أفراد ذوي اختصاصات نادرة، يهتمون في الأعمال البحرية والهندسية، إذ تمنح الكلية البحرية خريجها صفة الضابط البحري (العسكري) لرفد قيادة القوة البحرية بالملاكات البحرية؛ فضلاً عن صفة الضابط البحري (التجاري أو المدني) لرفد المؤسسات والشركات البحرية والعائدين إلى (الشركة العامة لموانئ العراق، وشركة ناقلات النفط العراقية، والشركة العامة للنقل البحري)، وشهادة البكالوريوس في العلوم البحرية والعلوم الهندسية، كما تمتلك الكلية البحرية العراقية دوراً استراتيجياً على مستويات عديدة، بعضها

يتعلق بالتطوير التقني والتكنولوجي البحري، على صعيد تأهيل الأفراد العاملين في القطاع البحرية عن طريق دورات تطويرية لتنمية الأفراد من أجل استمرار العمل في القطاع البحري، إلى جانب ذلك تطوير النظريات البحرية والعلمية وفقاً لمستجدات العصر الحديث، فضلاً عن أن الكلية البحرية العراقية تمثل مرتكزاً حيوياً في بناء الهويات الوطنية، التي تخدم في المجال البحري وإعدادها بما يسهم بشكل فاعل في دعم مكونات الاقتصاد الوطني العراقي⁽²¹⁾.

خرّجت الكلية البحرية عدداً من الضباط البحرين والمهندسين، يصل عددهم إلى (2929) ضابطاً ومهندساً بحرياً منذ التشكيل إلى يومنا هذا، وما زالت حتى الآن ترفد القطاع البحري بالمرجعات، التي تغطي العمل في القطاع البحرية العراقية، وترتبط الكلية البحرية العراقية ارتباطاً مباشراً في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية، التي ترتبط هي الأخرى بقيادة القوة البحرية، وتعد إحدى قيادات الصنوف لوزارة الدفاع العراقية.

وظيفة الكلية البحرية العراقية

1. إعداد وتدريب الطلاب للعمل كضباط ومهندسين بحريين في قيادة القوة البحرية وتشكيلاتها.

2. إعداد الطلاب للعمل كضباط ومهندسين بحريين في الدوائر والشركات المدنية ذات العلاقة مثل (الشركة العامة لموانئ العراق، والشركة العامة للنقل البحري، وشركة ناقلات النفط العراقية، وشركة نفط الجنوب).

3. المساهمة في المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة بالتنسيق مع رئاسة أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية⁽²²⁾.

استراتيجية الكلية البحرية العراقية

تمتلك الكلية البحرية العراقية استراتيجية خاصة بها، حُددت من خلال نظامها الداخلي المرقم (3) لعام 2019، الذي ميزها عن الكليات العراقية الأخرى في جعلها كلية عسكرية تهتم بالتدريب والتدريس للمواد العسكرية المطابقة في الكليات العسكرية الأخرى؛ وجعلها كلية بحرية تعطي مواد بحرية وهندسية متخصصة في المجالات البحرية؛ فضلاً عن المحتوى العلمي للمواد الدراسية في العلوم العامة، الذي يتطابق مع كليات العلوم والهندسة للجامعات العراقية العائدة

لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن هنا تتضح إلينا الاتجاهات الأساس لمخرجات الكلية البحرية، وبالإمكان توضيح أهم استراتيجياتها⁽²³⁾.

1. الاهتمام بالتدريب العسكري والتدريب البدني لرفع حالة الضبط العسكري، وتنمية روح المجابهة للمخاطر، ورفع اللياقة البدنية للطلاب من خلال إنشاء مناهج وميادين تدريبية خاصة.

2. تطوير الملاكات التدريسية في الكلية البحرية عن طريق إشراكهم في الدورات التطويرية، ومشاركتهم في المؤتمرات العلمية، وفي ورش العمل والحلقات النقاشية، وترشيحهم لإكمال الدراسات العليا في المواد التخصصية والعلوم الأخرى.

3. التركيز على الانفتاح العلمي مع الجامعات والكليات الأخرى في الاختصاص المماثل لمخرجات الكلية البحرية.

4. السعي إلى توفير الأمور الإدارية كافة والمستلزمات اللازمة لمعيشة الطلبة داخل الكلية البحرية.

5. زرع العقيدة العسكرية للدفاع عن الأرض والوطن في مخرجات الكلية البحرية، والابتعاد عن العنصرية بأشكالها كلها.

6. تطوير الاختصاص الدقيق لكلا القسمين (البحري والهندسي) لمواكبة الأكاديميات البحرية في المنطقة.

التحديات التي واجهت الكلية البحرية العراقية

تواجه العملية التدريسية والتدريبية في الكلية البحرية تحديات متعددة يمكن إيجازها بما يأتي:

1. عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتغطية احتياجات العملية التدريبية كافة.
2. افتقار الكلية البحرية العراقية إلى المختبرات المتطورة في مختلف المجالات.
3. عدم امتلاك الكلية البحرية إلى قطع بحرية تؤهل طلابها في تطبيق التدريب العملي عليها، الأمر الذي يسبب إرباكًا في استراتيجيتها.
4. البنى التحتية تحتاج إلى تطوير واستحداث لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي⁽²⁴⁾.

الخاتمة

القيادة الاستراتيجية ليست مجرد مجموعة من المهارات، بل هي عملية مستمرة تتطلب التكيف، والتعلم، والتدريب، ومن خلال الاستثمار في تطوير القادة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة، كما إن القيادة الاستراتيجية الفعالة تسهم في بناء مستقبل مستدام، وتحقيق الأهداف المؤسسية، ذلك أن القيادة الاستراتيجية نوع من القيادة، التي تركز على تحديد رؤية وأهداف طويلة الأمد للمؤسسة، وكما تقوم بتوجيه الأنشطة والموارد لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد تختلف القيادة الاستراتيجية عن الأنواع الأخرى من القيادة بتركيزها على الرؤية المستقبلية، وتوجيه التغيير داخل المؤسسة بدلاً من التركيز على العمليات اليومية فقط، وإلى جانب ذلك، فالقيادة الاستراتيجية ليست مجرد أسلوب لإدارة المؤسسات، بل تعد نهجاً شاملاً ومتكاملاً يضع في أولوياته تطوير رؤية واضحة، وإدارة الموارد بكفاءة عالية، وتحفيز الأفراد للعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى، هذا وأن هذه القيادة تعد أساساً لتحقيق النمو والاستدامة والتفوق العالمي، ما يجعل المؤسسات قادرة على الازدهار والتطور في بيئة مليئة بالتحديات.

ومن المسلم به إبراز القيادة الاستراتيجية للكلية البحرية العراقية، التي تمكنت من تخطي الكثير من التحديات، واستمرت في رفد المؤسسات البحرية بالأفراد للعمل كملاكات تشغيلية للقطاع البحرية رغم الظروف كلها التي تعرضت لها في الحروب، وخروجها من عضوية المنظمة البحرية الدولية، ولكنها حافظت على استراتيجيتها في رفد القطاع البحري بالأفراد ولم تتوقف عن ذلك.

الاستنتاجات

1. القيادة الاستراتيجية تعد مهمة لتحقيق نجاح للمؤسسات في عالم مليء بالتحديات والفرص.
2. وجود رؤية استراتيجية واضحة يعزز من تركيز المؤسسة على الأهداف بعيدة المدى، ويضمن تظافر جهود الجميع نحو تحقيقها، وخير دليل استمرار الكلية البحرية العراقية في رفد القطاع البحري بالأفراد للعمل على القطاع البحرية هذه الرؤية الاستراتيجية.
3. إن الابتكار مفتاح النجاح في المؤسسات التعليمية، ويتطلب قادة استراتيجيين يشجعون التفكير الإبداعي، ويتبنون ثقافة التعلم المستمر.

4. ينظر القائد الاستراتيجي إلى التحديات ليس كعقبات، بل كفرص لبناء قدرات جديدة وتعزيز التميز في عمل المؤسسة.
5. تضمن القيادة الاستراتيجية الناجحة تحقيق الأهداف قصيرة المدى للمؤسسة دون التضحية بالتوجهات الاستراتيجية طويلة المدى.
6. استعمال التكنولوجيا والبيانات أداة ضرورية لدعم القرارات الاستراتيجية، وتحقيق استجابات فعالة وسريعة للتغيرات في مختلف المجالات.
7. النزاهة والشفافية في القيادة الاستراتيجية تعزز الثقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، مما يدعم تحقيق الأهداف بشكل مستدام.
8. افتقار الكلية البحرية العراقية إلى المشبهات والمختبرات المتطورة في مختلف المجالات.
9. عدم امتلاك الكلية البحرية إلى قطع بحرية تؤهل طلابها في تطبيق التدريب العملي عليها بسبب إرباكًا في استراتيجيتها.
10. توصل البحث الحالي إلى وجود تدريب وتأهيل لطلبة الكلية البحرية في أثناء مدة الدراسة على إمكانية القيادة من منطلق أن القيادة تكتسب من خلال المهارات لغرض صنع قادة للمستقبل في القطاع البحري (العسكري والتجاري).

التوصيات

- لارتفاع مستوى القيادة الاستراتيجية في المؤسسات، يمكننا تقديم التوصيات الآتية:
1. نقترح تطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة عن طريق تصميم برامج تهدف إلى تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وإدارة التغيير بفاعلية.
 2. نوصي بتعزيز العامل التكنولوجي في القيادة الاستراتيجية من خلال استعمال الأدوات التكنولوجية مثل نظم إدارة الأداء ومنصات تحليل البيانات لدعم القرارات الاستراتيجية، وتوفير رؤى أعمق.
 3. تعزيز ثقافة الابتكار لتشجيع القادة على استكشاف الأفكار الجديدة، وإطلاق مبادرات تدعم التطوير والابتكار في المؤسسة.

4. الاهتمام في قياس الأداء الاستراتيجي بوضع مؤشرات أداء رئيسة لتقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
5. التركيز على القيادة الأخلاقية التي تعزز النزاهة والشفافية في العمليات الاستراتيجية لضمان بناء ثقة مع أصحاب العلاقة جميعاً.
6. تعزيز التواصل المستمر من خلال إنشاء قنوات فعالة للتواصل بين القادة والفرق لضمان توافق الجهود والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من أجل فتح أنفاق علمية بين الكلية البحرية العراقية والكليات الأخرى المماثلة لها بالاختصاص.
7. نوصي الجهات المعنية بتوفير قطع بحرية متطورة لتدريب طلاب الكلية البحرية، مما يعزز من جودة التدريب العملي، ويحسن من استعداد الخريجين لمواجهة التحديات البحرية.
8. نقترح عمل مشبهات حديثة ومتطورة لمواكبة التغيرات في القطاع البحري لخدمة طلبة الكلية البحرية العراقية.

المصادر

- (1) محمد، محمد سعيد، (2010)، أساليب القيادة وصنع القرار، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة ص29.
- (2) Rivera، W. A.(2022). “The Strategic Culture of Resistance Iranian Strategic Influence in Its near Abroad,” *Journal of Advanced Military Studies Strategic Culture*, pp.49-68 P: 15.
- (3) Serfontein, J. J. (2010). *The Impact of Strategic Leadership on the Operational Strategy and Performance of Business Organizations in South Africa*. Doctoral Dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch) P: 59.
- (4) الياسري، أكرم محسن، العباس، سؤدد علي عبد، (2020)، تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، المجلة العلوم الإدارية، المجلد 16، العدد63، ص13.
- (*) الكلية البحرية العراقية تعد من الكليات العسكرية، لهذا المناصب فيها تعد مناصب قيادية بمستوى أمر فصيل صعوداً إلى عميد الكلية البحرية.
- (5) Zikmund, W.G.,Babin, B.J., Carr, J.C., and Griffin, M.(2013). *Business Research Methods* 8th (eight) Edition. New Castle: South – Western Colleague Pub P: 66.
- (6) Cooper، D.R.، and Schindler، P.S.، (2014). *Business Research Methods*.12th ed., Mc Graw-Hill Education P: 22.
- (7) الموسوي، ميمونة مهدي محمد، عبود، أنوار هاشم، (2020)، تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)، جامعة الفرات الأوسط/المعهد التقني النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، (المجلد 9 العدد 35) ص201.

- (8) الشميلي، عائشة يوسف، (2017)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية - الرقابة والحكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 ص157.
- (9) عواد، فتحي، (2019)، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ص20-21.
- (10) Lussier, R.,N. & Achua, C.,F.(2010), *Leadership: Theory, Application & Skill Development*, South-Western , Fourth Edition. Luthans, op cit, p: 466.
- (11) المطيري، خالد بن مبارك، (2019)، التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 183، ج3.
- (12) أبو سمرة، حازم خميس، (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين، ص23.
- (13) Alalfy, H. R., & Elfattah, D. A. (2014). "Strategic leadership and its application in Egyptian Universities." *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(6), 59-59 P: 61.
- (14) أيوب، حنكة، (2012)، دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة: دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خصر - بسكرة، الجزائر، ص21.
- (15) النخالة، محمد رضوان، (2015)، القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمُنْتَسي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص21.
- (16) يونس، طارق، (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- (17) المغربي، أرمي إبراهيم موسى، (2015)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص23-25.
- (18) ملهمباني، نجير فان سعدون محمود، (2021)، القيادة الاستراتيجية وأبعادها، بحث نظري، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، العراق.
- (19) عاشور، علي عبد الكاظم، (2023)، القيادة ودورها بتنمية ثقافة العسكر، دار الدكتور سالم للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بغداد، العراق، ص122.
- (20) نظام الكلية البحرية رقم (14) لعام 1975 والمعدل (3) لعام 2019.
- (21) عبد الواحد، نور الدين نبيل، (2015)، أكاديمية الخليج العربي بين الواقع والطموح، رسالة ماجستير، كلية الأركان العراقية، بغداد، ص28.
- (22) مقابلة مهيكلة: اللواء البحري الركن مهند عبد الجليل عبد المجيد (عميد الكلية البحرية العراقية).
- (23) مقابلة مهيكلة: اللواء المهندس بحري حميد شاتي خضير (معاون رئيس الأكاديمية للتدريب والدورات).
- (24) مقابلة مهيكلة: اللواء البحري الركن مهند عبد الجليل عبد المجيد.