

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

ملتقى وطني حول: القيادة والإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية: تحديد الاولويات
والمخطط المؤسسي

الاسم واللقب: نسرين سالم + الدكتور حسين سالم

الدرجة العلمية: باحثة دكتوراه

مؤسسة الانتماء: كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل.

مخبر الانتماء: مخبر العلوم السياسية الجديدة

الايمايل المهني: nesrin.salem@univ-jijel.dz

رقم الهاتف: 0659231737

محور المداخلة: العلاقة بين القيادة الجامعية والإدارة الإستراتيجية.

عنوان المداخلة: سبل تفعيل القيادة الإستراتيجية لتحسين مستوى الأداء في الجامعات
الجزائرية.

❖ ملخص:

تسعى هذه الدراسة الى البحث في سبل تفعيل القيادة الإستراتيجية لتحسين مستوى الاداء في الجامعات الجزائرية، إذ تعد القيادة الإستراتيجية المسؤول الاول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة والرامي لتحقيق الاهداف الإستراتيجية، لذلك فإن القيادات الجامعية عليها أن تكون قيادات استراتيجية، تمتاز بالقدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين واحداث التغيير بما يساهم في تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الجزائرية، التخطيط الاستراتيجي.

❖ Summary:

This study seeks to research ways to activate strategic leadership to improve the level of performance in Algerian universities, as the strategic leadership is the first responsible for determining the strategic direction of the university and aiming to achieve the strategic goals, so university leaders have to be strategic leaders, characterized by the ability to think and strategic planning. Effectiveness, sufficient flexibility, empowering others and effecting change in a way that contributes to achieving long-term strategic goals.

Keywords: strategic leadership, strategic management, the Algerian University, strategic planning.

❖ مقدمة:

يتسم عصرنا الحالي بمجموعة من المميزات والخصائص من أهمها التطورات المتسارعة والتغيرات الهائلة في جميع مجالات الحياة، نتيجة لثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات، مما أدى الى جعل المؤسسات عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة تقف أمام مجموعة كبيرة من التحديات والصعوبات والضغوطات الخارجية، من أهمها كيفية مواجهة تلك التطورات ومواكبتها وطرق التكيف معها.

حيث تعتبر القيادة بشكل عام هي المحرك الرئيس لنجاح المنظمات وتطورها وذلك بفضل قدرتها الكبيرة على التأثير في الآخرين، ومرونتها الهائلة في التعامل مع الاحداث وقدرتها على ترسيخ مبادئ المبادرة والابتكار والابداع كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية الاداء وجلب القوة الاجتماعية وتزويد العاملين بالطاقات الفاعلة واللازمة للتعبئة العملية، كما ان القيادة الإستراتيجية بأبعادها تمارس دورا مهما في تحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده، وهذا ما اكدته علاقة الارتباط فيما بينها، اذ ان التفوق التنظيمي يتحقق كلما تبنت المنظمات ممارسات القيادة الإستراتيجية بشكل فاعل، كما انها تركز على بناء مستقبل المؤسسات عامة ومؤسسات التعليم خاصة، وتساهم في الاستغلال الامثل والافضل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ودراسة واقع المنظمات والتنبؤ بمستقبلها تمهيدا لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.

❖ اشكالية الدراسة:

أخذت مؤسسات التعليم العالي تبحث عن طرق إدارية جديدة وحديثة لكي تحل محل الطرق الإدارية القديمة التقليدية، كذلك أخذت تبحث عن الوسائل المناسبة التي تتسم بالمرونة والحدائة من أجل الاستجابة لتلك التطورات والتغيرات المستمرة، وهذا ما دفع المؤسسات تفكر بشكل جدي من أجل إيجاد قادة أكثر كفاءة ومرونة وملائمة لظروف هذا العصر، وعلى هذا الأساس نطرح الاشكالية التالية:

ما هي سبل تفعيل القيادة الإستراتيجية لتحسين مستوى الاداء في الجامعات الجزائرية في ظل التحديات التي تواجهها؟

❖ الاسئلة الفرعية للدراسة:

تندرج تحت هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم القيادة الإستراتيجية؟
- ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية؟
- فيما تتمثل مبادئ القيادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي؟
- كيف يتم تفعيل القيادة الإستراتيجية في الجامعات الجزائرية؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية في الجامعة الجزائرية؟

❖ فرضيات الدراسة:

_ يعتمد نجاح التوجه الاستراتيجي للجامعة بالعديد من المتغيرات وخاصة فيما يتعلق بمكونات وخصائص البيئة الداخلية للجامعة وما بها من موارد وإمكانيات، والبيئة الخارجية للجامعة وما بها من فرص وتحديات.

❖ خطة الدراسة:

تتم دراسة مضمون الدراسة وفق العناصر التالية:

أولاً: تعريف القيادة الإستراتيجية.

ثانياً: تعريف الإدارة الإستراتيجية.

ثالثاً: مبادئ القيادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

رابعاً: طرق تفعيل القيادة الإستراتيجية في الجامعات الجزائرية.

خامساً: تحديات تطبيق القيادة الإستراتيجية في الجامعات الجزائرية.

أولاً: تعريف القيادة الإستراتيجية:

- تعريف القيادة:

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، ويمكن تعريف القيادة أيضاً بأنها "فن التأثير على الرجال"، ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وبناء على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب¹.

¹ أسية، بن أحمد، "أثر القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة أل البيت، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية، م 10، ع 10، 2015، ص. 38.

- تعريف الإستراتيجية:

تعتبر الإستراتيجية عن فكر المنظمة وتوجهاتها وتصوراتها المستقبلية نحو مدى قدرتها في التعامل مع متغيرات البيئة داخلية والخارجية المتسارعة، بهدف تحقيق اهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة، والعمل في نظام مفتوح يدعم المشاركة البناءة والحوار ويحقق عناصر الكفاءة والفعالية من خلال تحسين ترشيد استخدام موارد المنظمة، والعمل على التطوير المستمر ودعم التعليم التنظيمي للأفراد والجماعات¹.

يشير مفهوم القيادة الإستراتيجية إلى قدرة المدير على التعبير عن رؤية إستراتيجية للمنظمة او المؤسسة، أو جزء منهما، وتحفيز وإقناع الآخرين للحصول على تلك الرؤية، ويمكن أيضاً تعريف القيادة الإستراتيجية على أنها استخدام الإستراتيجية في إدارة الموظفين، وبالتالي فهي تعني القدرة على التأثير على أعضاء المنظمة وتنفيذ التغيير التنظيمي².

يقوم القادة الاستراتيجيون بإنشاء الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد والتعبير عن الرؤية الإستراتيجية، و ذلك من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للقيادة الإستراتيجية والمتمثل في الإنتاجية الإستراتيجية، الى جانب تطوير بيئة يتنبأ فيها الموظفون باحتياجات المنظمة في سياق عملهم، كما يشجع القادة الاستراتيجيون الموظفين في المنظمة على اتباع أفكارهم الخاصة وإظهار أداء أفضل لمؤسستهم، كما تتمحور القيادة الإستراتيجية الوظيفية حول الابتكار والإدراك والتخطيط لمساعدة الفرد في تحقيق أهدافه وغاياته، وتتطلب القدرة على توقع وفهم بيئة العمل³.

تعرف أيضا القيادة الإستراتيجية بأنها: القدرة على توقع التغيير الاستراتيجي وتصوّره، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي إن لزم الأمر، حيث يركز القادة كل وقتهم واهتمامهم على الأنشطة والقرارات التي من شأنها تحسين نتائج العمل، بما يتيح إنشاء

¹ محمد حسن، عمر الخطيب، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق ادارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، (اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، ادارة الاعمال، جامعة بومرداس، 2020)، ص. 26.

² "ما هي القيادة الإستراتيجية؟ وما هي العوامل المتدخلة فيها؟"، نقلا عن:

<https://bit.ly/3A8dem5>

³ المرجع نفسه.

استراتيجية مشروع مرتبطة باستراتيجية العمل، ويركز القائد أو المدير التنفيذي على نتائج قصيرة المدى والتنفيذ بدقة وفق جدول زمني محدد وأهداف الميزانية المخصصة، هذا وتتضمن الإستراتيجية الاختيار بين خيارات مختلفة ووضع خطة تنظيمية، وهي الخطة الأفضل إعداداً لتحقيق أهداف المنظمة، كما وينبغي للقيادة الإستراتيجية أن تستغل التغيير بما يحقق أهدافها¹.

وكتعريف اجرائي للقيادة الإستراتيجية يمكن القول أنها: عبارة عن كل الجهود القيادية المبذولة والقادرة على التأثير في الجماعات المختلفة، وذلك من اجل انجاز وتحقيق الأهداف، وفق الأهداف الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والذي يتلخص بالرؤية المشتركة، والرسالة المبتكرة، وتمكين العاملين، ومواكبة التغيير، والإبداع الإداري، والتخطيط والأداء الاستراتيجي، والمسائلة والرقابة والتقييم، وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات والتحديات².

ثانياً: تعريف الإدارة الإستراتيجية:

_ **تعريف جليك:** الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .

_ **تعريف سعد غالب ياسين:** يرى أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة³.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني

¹ "القيادة الإستراتيجية"، مركز AVERREAS للاستشارات وتطوير الاعمال، نقلا عن:

<https://bit.ly/3tIS3cv>

² سناء، موسى أحمد فرج الله، "القيادة الإستراتيجية في الجامعات"، نقلا عن:

<https://bit.ly/3G8Kbmh>

³ عبد القادر، ربحي الجدلي، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية لمؤلفه سعد غالب ياسين، عمان، دار اليازوري

للنشر، ط. 1. 1998، ص. 2.

أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد¹.

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر².

ثالثاً: مبادئ القيادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

إن مؤسسات التعليم العالي كمؤسسات تعليمية ومؤسسات نظم قائمة على الترابط والتعقيد والغموض، كما ان قيادتها عملية مقصودة ولكن نتائجها قد لا تكون مقصودة، فالقيادة تهتم بتطوير وضع المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بنجاح كبير وهائل، وهذا يتطلب من القيادة الاهتمام بالطلبة وانجازاتهم باعتبارهم المخرجات الأساسية والرئيسية في الوقت الحالي وفي المستقبل، والقيادة الإستراتيجية تهتم بمجموعة من العناصر الهامة ومن أهمها الى أين تتجه المؤسسة وكيف تستطيع تحقيق ذلك، كما انها تعتمد على مبادئ أساسها المشاركة على العكس تماماً ما كان معروف ومتبع من أن التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى على أنه عملية تنتمي إلى الإدارة العليا دون غيرها وغالبا ما كان يتم ذلك خلف أبواب مغلقة، وعندما يتبع القادة أسلوب المشاركة في إدارة عمليات التخطيط والتحليل والتنفيذ والتقييم يعتبر ذلك أساساً ليكون قائداً استراتيجياً، وهي تقوم على المبادئ التالية³:

ـ المبدأ الأول: التوجه المستقبلي والإستراتيجية المستقبلية: قوة القادة الاستراتيجيين تتركز وتعتمد على التطلع لمستقبل غير مؤكد وغير حقيقي ويمتاز ويتسم بالغموض والتعقد، ولذلك يجب تنمية "التفكير المستقبلي" لديهم من خلال الحوار المستقبلي "وذلك من أجل بناء" منظومة

¹ عبد القادر، ربحي الجدلي، المرجع سبق ذكره، ص. 2.

² المرجع نفسه، ص. 3.

³ المرجع نفسه.

مستقبلية في المنظمات التربوية، ووضع بعض القيم كمعايير وبناء تنمية مهارات القيادة الإستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

_ المبدأ الثاني: الاستناد إلى الأدلة المستندة على الدراسات والأبحاث: فالممارسات المبنية على الدراسات والأبحاث تساعد وتساهم في وجود قاعدة بيانات ومعلومات عملاقة تمكن القادة الاستراتيجيون من اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة الخاصة بالمنظمة.

_ المبدأ الثالث: القدرة على انجاز الأعمال: فالقادة الاستراتيجيون يسعون لإحداث فروقات، كما انه تتوفر لديهم المقدرة على الانجاز وتحويل الأفكار الإستراتيجية إلى واقع.

_ المبدأ الرابع: فتح آفاق جديدة: فالقادة الاستراتيجيون يدركون أن المنظمات التربوية تلعب دورا حيويا وهاما في عالم المعرفة وتدفقها وفتح آفاق جديدة لا يعني تجاهل قيمة المنظومة التربوية وإنما هو الرؤية الشاملة للمجتمع ككل، وتحديد أوجه الاستفادة من البيئة المحيطة لتحقيق مستوى أفضل من الانجاز.

_ المبدأ الخامس: القدرة على القيادة: لابد للقادة الاستراتيجيون أن يتمتعوا باللياقة البدنية والعقلية، وكذلك يجب ان تتوفر لديهم المرونة واللباقة وسعة الافق وان يوثق بهم، فالصمود يمكنهم من التغلب على العقبات التي تواجههم أثناء عملية التغيير والتعامل مع ضغوطات العمل.

_ المبدأ السادس: صناعة وإيجاد شركاء جديدين: القادة الاستراتيجيون يعملون بفاعلية كبيرة مع الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، وأولياء الأمور والمنظمات التربوية الأخرى، فهم على دراية كاملة بكيفية تشابك عملهم وضرورة الاستفادة من كل القدرات والإمكانات المتاحة والمتوفرة وذلك بهدف ايجاد فرص الممارسات المبتكرة، ويتضمن ذلك ضرورة العمل الجماعي وتقاسم المعرفة والتواصل بحرية واحترام قيم الآخرين والحساسية للثقافات المختلفة.

_ المبدأ السابع: القادم هو الشيء الصحيح: القيادة الإستراتيجية تدور حول فعل الشيء الصحيح المقبل وهذا بشأن القيادة الأخلاقية، فالقادة الاستراتيجيين لابد لهم من إدراك أهمية السلوكيات الأخلاقية والتصرف وفقا لها، ولذلك يجب عليهم التخلي عن بعض الأمور غير المناسبة والملائمة مثل الاستغلالية والطموح الذاتي والأنانية وتحقيق المكاسب الشخصية.

رابعاً: طرق تفعيل القيادة الإستراتيجية في الجامعات الجزائرية¹:

- ✓ ضرورة تطبيق درجة أعلى من المرونة للتعامل مع مكونات وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وما يحدث بهما من تغيرات مما يتطلب رفع درجة الوضوح في التوجه الاستراتيجي للجامعة خاصة ما يتعلق بمكونات وخصائص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة.
- ✓ تطوير الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من هذه الكفاءات المتميزة والممارسات العملية للاستقطاب بما يتوافق مع التوجه لدى الجامعة لزيادة ما ينفق للاستثمار في الأفكار الإبداعية والابتكارية.
- ✓ ضرورة تحسين مستوى ممارسات الجامعة لرفع درجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات بما يدعم الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.
- ✓ الاستخدام الرشيد للصلاحيات يتطلب من قيادات الجامعة أن تقلل من مستوى تدخلها في التفاصيل والجزئيات، وعليها التركيز على العموميات ومنح صلاحيات أوسع للمستوى الثاني فيما يتعلق بالتفاصيل.
- ✓ بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي يتطلب مزيد من ممارسات القيادة الإستراتيجية في الجامعة.
- ✓ ضرورة أن تساهم ممارسات القيادة الإستراتيجية لتطوير الإطار الأخلاقي والقيمي لدعم الأداء المؤسسي في الجامعة.
- ✓ أهمية بناء ثقافة العمل الجماعي، وثقافة التحسين والتميز في الأداء، وثقافة التحسين والتميز في خدمة العميل وإرضائه من أجل بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.
- ✓ ضرورة توجيه اهتماماً وجهداً أكبر في ممارسات القيادة الإستراتيجية إلى ضوابط ومعايير تنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية
- ✓ أهمية توجيه مزيد من الاهتمام والجهد من القيادات الإستراتيجية لبناء إدراك عن عدالة ومنطقية وموضوعية شروط ومتطلبات خدمات الجامعة التي يحصل عليها المستفيدون منها.
- ✓ ضرورة تفعيل دور القيادات الإستراتيجية في الجامعة وكلياتها وتأكيد مسؤولياتها عن تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير

¹ عايش، شافي الاكلي، "دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي (دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها)"، مجلة دراسات، م 19، ع 01، 2018، ص ص. 251-253.

مرونة للتعامل مع المواقف والتغيرات في بيئة الجامعة وكلياتها بما يساهم في توفير مقومات الأداء المؤسسي.

✓ أهمية توجيه القيادات الإستراتيجية قدرأ أكبر من الاهتمام والجهد لمعالجة ضعف معرفة وإدراك منسوبي الجامعة بخصائص وإمكانيات البيئة الخارجية والداخلية للجامعة وكلياتها بما يساهم في توفير مقومات الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.

✓ ضرورة بناء و إعلان القيادات الإستراتيجية للتوجه الاستراتيجي بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي بدعم العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي وبناء ثقافة الابداع والابتكار.

✓ أهمية معالجة الضعف الملموس في معرفة وإدراك المستفيدين عن خدمات الجامعة وكلياتها وعن جودة الخدمات التي يحصلون عليها من خلال ممارسات للقيادات الإستراتيجية توضح الرؤية المستقبلية للجامعة وكلياتها في هذا المجال.

✓ أهمية معالجة ظاهرة ضعف معرفة وإدراك منسوبي الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الداخلية من أماكن وكيفية وإجراءات الحصول عليها، بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي.

✓ ضرورة تبني القيادات الإستراتيجية ممارسات تساهم في تمكين المستوى الثاني في الإدارة من تطبيق معايير وأدوات الترشيح وتحقيق جدوى استخدام الموارد والإمكانيات وتفعيل سياسات وبرامج تنميتها واستثمارها.

✓ أهمية معالجة العوائق في التوجه الاستراتيجي للجامعة وكلياتها متمثلة في ضعف معرفة وإلمام منسوبي الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الداخلية و خصائص البيئة الخارجية، ومعالجة ضعف درجة المرونة للتعامل مع المواقف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

✓ أهمية عمل القيادات الإستراتيجية على تذليل عوائق تنمية وتحسين معرفة وإلمام منسوبي الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الداخلية و بخصائص البيئة الخارجية، ورفع درجة المرونة للتعامل مع المواقف والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بما يساهم في رفع درجة وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة وكلياتها بشأن ثقافة ومهارات وأدوات الاستخدام الاقتصادي لموارد وإمكانيات الجامعة واستثمارها.

خامسا: تحديات تطبيق القيادة الإستراتيجية في الجامعات الجزائرية:

يمكن اجمال التحديات في النقاط التالية¹:

- ✓ ضعف إدراك قيادي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات.
- ✓ الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات.
- ✓ ممارسات القيادة الإستراتيجية لبناء إطار أخلاقي وكيمي وفق إدراك منسوبي الجامعة، لم تصل إلى المستوى المطلوب لدعم الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.
- ✓ ممارسات القيادات الإستراتيجية في الجامعة تتطلب المزيد والتطوير لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة.
- ✓ تلقى الضوابط والمعايير الخاصة بإعداد الخطة الإستراتيجية والتجهيز لها اهتماماً وجهداً أكبر في ممارسات القيادة الإستراتيجية بينما تلقى ضوابط ومعايير تنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية اهتماماً أقل وجهداً محدوداً.
- ✓ يرى المستفيدون من خدمات الجامعة عدم كفاية مستوى الإدراك المعرفي لدى بشأن عديد من الخدمات وفي مقدمتها نظم تقديم الخدمات من سياسات وقواعد وإجراءات وشروطها ومتطلباتها و أماكن وإجراءات الحصول عليها.
- ✓ ضعف إدراك ومعرفة المستفيدين من خدمات الجامعة عن مدى عدالة ومنطقية وموضوعية شروط ومتطلبات حصولهم على هذه الخدمات.
- ✓ الأسس المهنية في إعداد وتطوير الهياكل التنظيمية، ومتابعة وتطبيق المستجدات في أساليب الإدارة وسياسات وقواعد العمل الحالية في الجامعة وكلياتها لا تدعم بدرجة كبيرة متطلبات الأداء المؤسسي بها.
- ✓ نظم التواصل و تبادل المعلومات و نظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي.
- ✓ عدم وضوح الحاجة إلى تطوير وتحسين مستوى الإدراك المعرفي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة بشأن السياسات والقواعد وإجراءات والشروط والمتطلبات وأماكن وإجراءات الحصول عليها.

¹ عايض، شافي الاكلمي، المرجع سبق ذكره، ص. 254.

- ✓ على القيادات الإستراتيجية رفع مستوى الوضوح في رؤيتها وأهدافها من عملية التغيير ونطاقها ومتطلبات الالتزام بها.
- ✓ ضرورة مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة وسياسات وقواعد العمل الحالية في الجامعة وكلياتها وتطويرها على أسس مهنية لتساهم بدرجة كبيرة في توفير متطلبات الأداء المؤسسي.
- ✓ تتطلب نظم التواصل والمعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها مزيداً من التطوير والتحسين لتساهم بدرجة كبيرة في توفير مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي.
- ✓ محدودية استثمار دور القيادات الإستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وبتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها للتعامل مع المواقف والتغيرات في بيئة الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.
- ✓ ضعف وضوح التوجه الاستراتيجي لدى منسوبي الجامعة وكلياتها بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي مثل دعم العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي وبناء ثقافة الابداع والابتكار .
- ✓ ضعف ملموس لممارسات الجامعة وكلياتها بشأن تحديد ووضوح الرؤية المستقبلية للجامعة على معرفة وإدراك المستفيدين عن خدمات الجامعة وعن جودة الخدمات التي يحصلون عليها .
- ✓ ضعف معرفة وإدراك منسوبي الجامعة وكلياتها بخصائص البيئة الداخلية لأماكن وكيفية وإجراءات الحصول على خدمات الجامعة وكلياتها.
- ✓ ضعف ممارسات تمكين المستوى الثاني في الإدارة بما يساهم في تطبيق معايير وأدوات الترشيد وتحقيق جدوى استخدام الموارد والإمكانات وتفعيل سياسات وبرامج تنميتها واستثمارها.

الخاتمة:

خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ تعتبر القيادة بشكل عام هي المحرك الرئيس لنجاح المنظمات وتطورها وتحقيق اهدافها، حيث تقوم بعمل اساسي وجوهري وهو شحذ الهمم ومن ثم توجيهها حتى تحقيق اهدافها، وتعد القيادة الإستراتيجية من اهم المفاهيم الادارية المعاصرة التي تمنح

المنظمات القوة التي تضمن لها البقاء والاستمرار والتطور والتكيف مع التغيرات والتطورات المعاصرة والمتسارعة.

✓ يدرك قياديو الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الإستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

✓ تواجه القيادة الإستراتيجية في الجامعات العديدي من التحديات أبرزها تعدد المجالات التي تتطلب دراستها ومعالجتها بما يساهم في توفير مقومات الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها، ومن هذه المجالات الضعف في إدراك ومعرفة منسوبي الجامعة بخصائص وإمكانيات البيئة الخارجية والداخلية للجامعة وكلياتها بما يمثل تحديات قوية ونقاط ضعف واضحة أمام تحقيق الأداء المؤسسي في الجامعة وكلياتها.

توصيات الدراسة:

✓ وضع خطة استراتيجية مرنة لتطوير دور القيادة الإستراتيجية في الجامعات، يتم من خلالها وضع الخطط والبرامج والموازنات، ويمكن من خلالها تهيئة تطوير العمل لتحقيق التميز المؤسسي بتوافر تطبيق إدارة المواهب، ونشر ثقافة التميز المؤسسي وإدارة المواهب بين جميع العاملين في الجامعات الجزائرية.

✓ ضرورة أن تقوم القيادات الأكاديمية بوضع معايير واضحة لقياس أداء المواهب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.

✓ وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة، وكذلك توفير الرواتب والمزايا الوظيفية العادلة المتناسبة مع حجم العمل بشكل كافي، وضرورة أن تحرص الجامعات على الالتزام بمعايير التميز المؤسسي.

✓ بناء رسالة مؤسسية يشارك في صياغتها أصحاب العلاقة، ووجود الاهتمام الكافي بتعزيز وتطوير خبرات الموظفين على المستوى الإداري والاكاديمي، وانشاء شبكة علاقات عمل فاعلة بينها وبين الموظفين بما يحقق التميز المؤسسي.

❖ قائمة المراجع:

- الكتب:

عبد القادر، ربحي الجديلي، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية لمؤلفه سعد غالب ياسين، عمان، دار اليازوري للنشر، ط. 1. 1998، ص. 2.

- المجالات العلمية:

أسية، بن أحمد، "أثر القيادة الإستراتيجية على اداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية، م 10، ع 10، 2015، ص. 38.

عايض، شافي الاكلمي، "دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي (دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها)"، مجلة دراسات، م 19، ع 01، 2018، ص ص. 251-253.

- **الاطروحات الجامعية:**

محمد حسن، عمر الخطيب، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق ادارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، (اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، ادارة الاعمال، جامعة بومرداس، 2020)، ص. 26.

- **المراجع الالكترونية:**

"ما هي القيادة الإستراتيجية ؟ وما هي العوامل المتدخلة فيها ؟"، نقلا عن:

<https://bit.ly/3A8dem5>

"القيادة الإستراتيجية"، مركز AVERREAS للاستشارات وتطوير الاعمال، نقلا عن:

<https://bit.ly/3tIS3cv>

سناء، موسى أحمد فرج الله، "القيادة الإستراتيجية في الجامعات"، نقلا عن:

<https://bit.ly/3G8Kbmh>