

جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم العلوم السياسيّة

تنظم فرقة البحث : prfu واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في الجامعة

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة

وبالتنسيق مع مخبر الاتصال والمجتمع وقسم العلوم السياسيّة

الملتقى الوطني : الملتقى الوطني الاول : موسوم بـ

القيادة والادارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعيّة

تحديد الاولويات والمخطط المؤسسي.

يوم : 2022/12/14

عنوان المداخلة: الاطار المفاهيمي للقيادة والادارة الاستراتيجية

- مخبر كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة عمار ثليجي - الاغواط-
- فرقة البحث : استراتيجية تحقيق الامن الطاقوي والتنمية المستدامة في الجزائر.

إعداد

الدكتور: العيد دحماني ، أستاذ محاضر.(أ)

قسم العلوم السياسيّة ، جامعة عمار ثليجي - الأغواط-

I.dahmani@lagh-univ.dz

الدكتور : كمال بوسكرة ، استاذ مؤقت، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

kamelkamel259gmail.com

مقدمة :

تواجه الإدارة الحديثة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي تشهدها المرحلة الزاهنة وتتجلى الاستجابة لهذه المتغيرات والتطورات في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم في المنظمة في جميع مستوياتها وأشكالها ولتوظيف استثمار مواردها للوصول إلى تحقيق أهدافها وهذا ما يتطلب إيجاد الأدوات التي تمكن الإدارة من إعادة التوازن الإداري الذي يعالج الاختلالات ويواجه المخاطر التي أفرزتها تلك المتغيرات والتطورات خاصة منها المتعلقة بمتغير الرقمية التي تدخل في حيز التجديد والابتكار لتحقيق التفوق والتميز للمنظمة وهذا ما يقتضي وضع استراتيجية معينة وتنفيذها يحتاج أيضا إلى توفر عنصر القيادة الإدارية الفعالة في متابعة وتنفيذ هذه الاستراتيجية.

تتأثر مؤسسات التعليم العالي كغيرها من مؤسسات المجتمع بما يجري حولها من التغيرات المتنامية التي أفرزتها البيئة الدولية لذلك تسعى مؤسسات التعميم العالي إلى البحث عن التميز وتحقيق مستويات عالية الأداء لتمكينها من المنافسة والريادة في مجالات أعمالها ويرتبط أداء المنظمات بشكل وثيق مع ممارسات القادة الاستراتيجيين الذين لهم الدور الأكبر في تحويل منظماتهم من حالة التفكك والانحدار إلى منظمات قوية ومتميزة، من خلال إيصال رؤيتهم إلى الأفراد في جميع المستويات التنظيمية ، حيث تتمثل تملك الرؤية في خلق مناخ المشاركة، وطرح الأفكار الجيدة والإبداعية، وتهيئة الظروف والعوامل المساعدة على التميز المؤسسي.

لمعالجة هذه التحديات التي تستهدف أداء المؤسسة يستدعي منا الأمر الإلمام بطبيعة هذه التحديات من خلال التشخيص الدقيق لها وكيفية تفاعلها بحكم أنّ حجم ومستوى المؤسسة يختلف من مجتمع لآخر وذلك نظرا لعدّة اعتبارات كطبيعة النظم الإدارية ودرجة التقدم وتطور المجتمعات ومدى انتشار نسبة الوعي فيها بالإضافة إلى مدى ارتباطها بالمنظمات بالمؤسسات المركزية ودرجة الالتزام بالتشريعات والقوانين ومشاريع التنظيم والتغيير وفي هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طرح ورؤى مختلف الاتجاهات في فهم القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وبناء على ما تقدم تتمحور اشكالية البحث في التساؤل التالي :

- إلى أي مدى تساهم القيادة والإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية

في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؟

تندرج ضمن هذه الاشكالية المركزية ، جملة من التساؤلات الفرعية ، وهي كالتالي :

1. ما مفهوم وأهمية القيادة الاستراتيجية ؟

2. ماهي طبيعة ومضامين الإدارة الاستراتيجية ؟

للإجابة على هذه الأسئلة وكشف الغموض حول مختلف جوانب الموضوع تقدمت هذه الورقة البحثية ضمن المحاور التالية:

- **المحور الأول : مفهوم وأهمية القيادة الاستراتيجية**

- **المحور الثاني : طبيعة ومضامين الإدارة الاستراتيجية.**

سيتم التطرق في المحور الأول الى مفهوم القيادة بصفة عامة ثم نتناول اهم التعاريف العلمية للقيادة الاستراتيجية وفق حقول المعرفة المرتبطة بداية من منظمة الاعمال الى كل انواع المؤسسات وتوضيح اهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسة من حيث العاقبة التي تبط القائد بالموظفين بالإضافة الى نوعية وموصفات القائد الذي يعمل على تحقيق الاهداف وفق توجهات المشروع وخططه ، في أما المحور الثاني سيتناول طبيعة ومضامين الإدارة الاستراتيجية من حيث استخدام وتوظيف الاستراتيجية في الإدارة ثم التطرق الى اهميتها من خلال اسهامات المختصين في نظرتهم للإدارة الاستراتيجية ، كما نتطرق الى طبيعة العلاقة التي ترتبط بها كل من القيادة والإدارة الاستراتيجية.

- **المحور الأول : ماهية وأهمية القيادة الاستراتيجية**

لقد أصبحت القيادة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الاعمال فالنجاح الاستراتيجي بعيد المدى يتطلب جهدا استراتيجيا في مواكبة التطورات والمتغيرات التي تطرا على المنظمة ومن ثمة الاستجابة الملائمة لها ، كما أنّ الاستراتيجية هي رؤية شاملة للمؤسسة للاستمرار وهذا يعني أنّ الاستراتيجية تجمع بين عمل القيادة والإدارة لمجابهة التحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية.

أولاً : مفهوم القيادة الاستراتيجية.

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فالبعض اتجه إلى تعريفها على أنّها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين اعتبروا أنّ القيادة وسلطة رسمية ، بينما تركز الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين.

1. مفهوم القيادة:

يُعرّف رنسيس "ليكرت" (Rensis Likert) المفكر في إدارة المنظمات القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لكسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق الاهداف المرسومة.¹

¹ حريم، حسي: مبادئ الإدارة الحديثة :النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"،(عمان : دار الحامد لمنشر والتوزيع، ط.4 ، 2016) ص215.

وفي تعريف آخر تُعرف القيادة على أنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو تحقيق أهداف مشتركة، بطريقة تضمن بها طاعتهم واحترامهم، ومنها يتم تعريف القائد على أنه الشخص الذي يستخدم قدراته وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليحقق أهدافهم المشتركة¹.

و هي تُعرّف بأنها عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، أي أنها عملية التوجيه كالتأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها اعضاء الفريق.²

لا شك أن كل قائد يجب أن يمتلك صفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهدافه، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة والتي هي: القائد والتابعون والموقف فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك ليحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم وهذه المهارات هي المهارة الفنية التي يجب أن يمتاز القائد فيها بالقدرة على اتقان العمل وأن يكون مجيداً له والمهارة الإنسانية وتتمثل في طريقة التي يستطيع الشخص التعامل بها مع الناس من أجل كسب تعاونهم وإخلاصهم له ، أما المهارات التنظيمية : وتعني قدرة القائد على فهم التنظيم الذي يقوده، وفهم الترابط بين أجزائه وأهدافه، وفهم العلاقات بين الأفراد، وهناك ايضا المهارة الفكرية :وهي أن يمتاز القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج، ويمتاز بالمرونة والقدرة على اىصال الأفكار للآخرين.

2. النظريات المفسرة للقيادة :

أ. نظرية السمات (Trait Theory)

ومن أشهر النظريات المفسرة للقيادة، نظرية السمات الشخصية "لجوردن ألبورت" ، وهو عالم نفسي أمريكي ومن أوائل علماء النفس الذين اهتموا بدراسة الشخصية وهي من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة حيث سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على افتراض أساسي ، مؤداه :أن القادة يولدوا ولا يصنعوا وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي تميزه عن غيره من الأفراد فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره. هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي³ :

- السمات الجسمية "تتمثل في الهيئة والهيبة مصدرها قوة الشخصية.

¹ مفهوم القيادة: اقتصاد العرب ، على الموقع : <https://economistsarab.com> /يوم 2022/12/09، سا 14.00

² العتيبي، ضرار والحواري، نضال وخريس، ابراهيم : العملية الإدارية : مبادئ وأصول وعمم وفن ،(عمان : دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2007)، ص.164.

³ نواف كنعان: القيادة الإدارية، (عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، 2002)، ص.255 .

- السمات المعرفية تتجسد في الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل.
- السمات الاجتماعية تتمثل في فن التعامل والقدرة على كسب ود الآخرين.
- السمات النفسية مثل ضبط النفس ن الحكمة والصبر
- السمات الشكلية تتمثل في جمال المظهر، الذوق العام

ب. نظرية الشخص العظيم: (Great Man theory)

ركزت هذه النظرية على تحديد صفات القائد الفطرية، فدرستهم في شتى المجالات السياسية والاجتماعية والعسكرية وهي من أهم نظريات القيادة Leadership وممارساتها، وتبني هذه النظرية افتراضها على أن القادة الجيدين يولدون ولديهم سمات ومهارات فطرية تجعلهم مميزين، وهذه السمات لا يمكن تعليمها أو تعلمها.

ولهذا فبحسب هذه النظرية، فإن القادة يستحقون أن يكونوا في مناصبهم بسبب سماتهم الخاصة ومن أبرز الباحثين 'ستوغدل' الذي درس نحو 278 دراسة تعمقت في صفات القادة بين عام 1904 وعام 1970. فتوصل إلى أن القادة يختلفون عن المرؤوسين في مجموعة سمات هي: الذكاء، والمبادرة، والمثابرة، والثقة بالنفس، والمسؤولية، واليقظة، والبصيرة، والحس الاجتماعي .

ومن هنا فإنه طبقاً لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة، وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة ومن هنا فهذه النظرية تنطلق من فكرة أساسية هي أن القائد يولد ولا يصنع، لا أنها لاقت معارضة شديدة بسبب صعوبة تواجد عدد معين من القادة في فترة زمنية معينة وعدم القدرة للتنبؤ بذلك.¹

ج. النظريات الحديثة:

- ج.1 . القيادة التحويلية (Transformational leadership):

وضعت هذه النظرية من قبل (James Burns، 1978) الذي كان أول من ذكر أن هناك ارتباطاً بين التحفيز والموارد، وبين القادة والمرؤوسين وقام (Burns) بإثباتها عملياً وميدانياً وحدد سلوكيات ودعائم أساسية مبنية على ركائز إحصائية، كما وضع لهذا النوع من القيادة تعريفاً خاصاً به إذ يعرفها أن القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم" يعرفها المتزايدة، والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل ، ومن هنا يتبين لنا أن القائد التحويلي يعمل على حفز مرؤوسيه وتغيير سلوكهم

¹محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، (القااهرة: الدار الجامعية، 2000)، ص33

من أجل تحقيق أهداف معينة، ويغرس فيهم الثقة والحماس، ويعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتكليفهم بالمسؤوليات.¹

ج.2. القيادة التبادلية التفاعلية (Transactional leadership)

هي القيادة التي توجه مجهودان الأفراد باتجاه المهام وتتحدد لهم الأهداف الواجب انجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها والمجدولة أو المحددة مسبقا لهم والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة، الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس.²

3. مفهوم الاستراتيجية :

استخدمت الاستراتيجية في بداية تداولها في المجالات العسكرية في العهد الاغريقي والتي تعني فن الحرب وبعد نشأة وتطور المنظمة وازدهار الاعمال انتقل هذا المصطلح الى ادارة الاعمال وبصورة دقيقة في سنة 1951 م، عندما اشر Newman الى طبيعة واهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي الذي هي بمثابة تصور المنظمة لمركزها في المستقبل ويوضح طبيعة واتجاه المنظمة واهدافها الاساسية، فهي تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية مناسبة³

فهي تعني " اسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة⁴ وبالتالي فان اي تعريف لمفهوم الاستراتيجية يجب ان يتضمن اربعة ابعاد هي :⁵

- اسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات.

¹ حسين محمد المراد :تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير :دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،(جامعة عين شمس :مصر، (2005 ص.63.
² حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، طرابلس : دار النهضة العربية ،ط 1، (2005)،ص. 445.

³ Fewrer Rainer, *et al.*, "Strategy development, past, present and future, Management Decision (1995) vol 33 No. 6 P.11-12.

⁴ ماهر أحمد: الادارة الاستراتيجية، الدليل العملي للمديرين، (القاهرة : الدار الجامعية 2007)، ص 2.

⁵ الكرخي مجيد: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، (قطر : مطبعة الريان 2014) ص.7.

- هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الاجل.
- هي وسيلة لتعريف التنافسي للشركة .
- هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية

أ. خصائص الاستراتيجية :

- القدرة على التعامل مع الأحداث غير المؤكدة والتي تُشكل بيئة العمل
- الشمولية والقدرة على تغطية مجموعة واسعة من الأنشطة التنظيمية.
- القدرة على دمج أنشطة التوجيه والتحكم للمستقبل قريب المدى والمستقبل بعيد المدى.
- القدرة على وضع إطار للقرارات الإدارية والتي يجب أن تكون متوافقةً مع أهداف الاستراتيجية

ب. أنواع الاستراتيجيات ¹:

- **ب 1. استراتيجية المنظمة:** تُستخدم هذه الاستراتيجية في المؤسسة التي تتكون من وحدات أعمال متعددة تعمل في أسواق متعددة، ويُمكن للمؤسسات تحقيق هذه الاستراتيجية عن طريق مشاركة التقنيات والموارد بين وحدات الأعمال، وزيادة فعالية رأس المال، وتطوير علامة تجارية قوية للمؤسسة، وتُستخدم أدوات مثل :مصفوفة بوسطن، واستراتيجيات بورتر العامة في هذه الاستراتيجية.
- **ب 2. استراتيجية وحدة الأعمال:** تهتم هذا الاستراتيجية بالمنافسة في الأسواق الفردية، ولتطوير هذا النوع من الاستراتيجيات تعتمد المؤسسات على التحليل التنافسي واستكشاف الكفاءات الموجودة في المؤسسة، ومن الأدوات المفيدة في هذه الاستراتيجية: التحليل الرباعي أو (SWOT) لتحديد الفرص والتحديات، والقوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر.
- **ب 3. الاستراتيجية الوظيفية:** تُشير هذه الاستراتيجية إلى مجال وظيفي معين في المؤسسة، وتهتم بتطوير كفاءة مميزة لتزويد وحدة الأعمال بميزة تنافسية، كما تُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الأقسام، وهي مصممة لكل وظيفة تنظيمية في المؤسسة وعليه فإنه يكون هناك استراتيجية إنتاج، واستراتيجية تسويق، وأخرى للموارد البشرية وهكذا.
- **ب 4. استراتيجية التشغيل:** تُطوّر هذه الاستراتيجية في الوحدات التشغيلية في المؤسسة من قبل مديري التشغيل، ويُمكن أن تُطوّر الشركة استراتيجية تشغيل لمصنع فيها أو لقسم صغير داخلها، وأحياناً تُطوّر بعض المؤسسات استراتيجية تشغيل لكل مجموعة من الأهداف السنوية في الأقسام.

ثانياً : مفهوم وأهمية القيادة الاستراتيجية:

¹ مفهوم وانواع الاستراتيجية ، مجد خضر، بتاريخ: 09/ 05/ 2021، على موقع: <https://mawdoo3.com>، بتاريخ

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) لأول مرة على يد (Mintzberg, 1984 و Kotter, 1982) في اشارة الى المدير التنفيذي او رئيس الشركة ويشير فقهاء الادارة الى أنه يوجد فرقا بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى تتمثل بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل في مستوى القمة في المنظمة والفرق الثاني ان القيادة تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين بعكس القيادة الاستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي كنشاط علائقي وكنشاط استراتيجي وتعني القيادة الاستراتيجية ايضا بانها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الاخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة¹.

1. تعريف القيادة الاستراتيجية :

عرف كل من Hitt Michael & Ireland Duane القيادة الإستراتيجية أنها " القائد القادر على التوقع, الرؤية, التفكير استراتيجيا والعمل بمشاركة الآخرين على تطبيق التغيرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد للمؤسسة².

يعرف Crow القيادة الاستراتيجية " أنها تلك الافعال التي ترتكز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الامد والرؤية الاستراتيجية, وايصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لادراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الاخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح³.

اذا كانت القيادة فنا ومنهجاً فإن الاستراتيجية بالتأكيد هي فن لأنها تتعامل حسب تعريفها مع المستقبل غير المعلوم فاستشراف المستقبل ورسم صورة لاستجابة مؤسستك له لتطلب قدراً عظيماً من الابداع ولتنفيذ رؤيتك وربط استراتيجية بالعمليات يحسمها فن التفكير الابداعي كذلك⁴.

فالقيادة الاستراتيجية هي رؤية وليست برنامج، وتفكير استراتيجي وليس تخطيطاً استراتيجياً أو تكتيكياً مهما كان أمده وأفق، وهي حدس قيادي وليس معلومات استراتيجية، وهي ذكاء اعمال وليس ذكاء

¹ حنينة سلمى: دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 4 العدد 2012، ص.251.

²Terry Thomas and others , Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management Learning Vol.29 ,No.2 ,2004, P.223

³ بن بريكة عبد الوهاب واخرون: دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 10.

⁴ حنينة سلمى، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 4 العدد 2012، ص 9، ص.251.

وظيفة، وهي أخيراً حس البقاء والنمو بالعلاقة مع المنافسين وليس حس الانظمة والقواعد للتعامل مع المرؤوسين.¹

يعرف Pisapia القيادة الاستراتيجية " القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات والافعال في بيئات الغموض او عدم التأكد. "²

تعرف كذلك القيادة الاستراتيجية بأنها " قدرة القائد على التوجه الاستراتيجي بالقسم وبناء رؤية حاملة وحشد كافة الموارد لتحقيق تلك الرؤية بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم.³

إن القيادة الاستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة او فشلها، والقادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم مسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المؤسسات فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الافراد، يفعلون ويؤثرون في الاخرين بطرق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

هناك عدّة فروق جوهرية بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية فقد ميز عديد من المفكرين الإداريين بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية وفق اهتماماتهم بعامل الزمن ونوع القضايا التي يهتمون بها ونمط التفكير المعتمد في تسيير مؤسساتهم، وقد ميز بين القائد الاستراتيجي والتقليدي من خلال أنّ القائد الاستراتيجي دائرة اهتماماته بالمستقبل اكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي من جهة اخرى يكون اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس اكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة كما أنّ دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالوسائل.⁴

2. أهمية القيادة الاستراتيجية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية بغض النظر عن اختلاف نشاطاتها وأحجامها وطبيعة عملها إلى الاستمرار بالبقاء والنمو، فالمؤسسة الاقتصادية الناجحة هي التي تعتمد على قيادة استراتيجية متميزة

¹ نجم عبود نجم ، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين،(عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع،ط.2011،1)،ص 22.

² Pisapia John , The Strategic Leader New Tactics for AGlobalizing World Information, publishing USA Vol.21 ,No.2 ,2016, P.22

³ حمد اشرف السعيد: محمد هادي، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام : دراسة ميدانية بجامعة نجران ، مجلة التربية ، جامعة الازهر، الجزء الاول ، العدد 146،2011،ص 24

⁴ حمد حسني العيساوي واخرون: الإدارة الاستراتيجية المستدامة : مدخل الإدارة المنظمات في الألفية الثالثة،(عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ،2012) ، ص 590

برؤيتها المستقبلية وقدرتها على قراءة الأحداث والمستجدات التي تكفل استمرارها ونموها، وإجمالاً يمكن القول بأن أهمية القيادة الاستراتيجية ترجع إلى دورها في زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي داخل المؤسسة إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات وتنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ التنظيمي، وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمية¹.

ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى أنها غالباً ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على الفترات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية في ضوء المدركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية والثقافية التنظيمية والإبداع الفردي، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة زاد احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المؤسسة، وكذلك الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المؤسسة.

وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة حيث تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي للمتطلعات أو الحاجات المتقاطعة وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في العناصر التالية:²

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها .
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارها أهم موارد المؤسسة
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

¹ حسن عثمان حسان: ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من المدربين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد 21، العدد، 06، 2017، ص 44

² بن بركة عبد الوهاب وآخرون: دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

المحور الثاني : طبيعة ومضامين الادارة الاستراتيجية:

تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخ حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها في ظل البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وما تحتويه من متغيرات، حيث يجب تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بالموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصراً على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب، إنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات، ومنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها "الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة".¹

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها جميع الممارسات التي ترسم سياسة التعامل طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخ حياته الوظيفية وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطم إلى تحقيقها في السنوات القادمة.

وتُعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كذلك "بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الاستراتيجية العامة، وذلك بـرم خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بمجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لها".²

وتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها "رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها"³

¹ محمد سيد احمد: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، (عمان : ، دار الميسرة للنشر و التوزيع، ط.1، 2009) ص 25

² راشد محمد عبد الجليل، : احمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، (عمان : دار وائل للنشر و التوزيع، ، 2000، ص 440

³ محمد سيد احمد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

إن الإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الاستراتيجية .

إن تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية نتج تعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب، وكذلك لاختلاف وجهات النظر وهذا أمر طبيعي في العلوم الإنسانية بل يحسب مؤشرا ايجابيا ولكن هذا لا يمنع من الاتفاق واستخلاص العناصر التي يمكن أن تمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية وهي كما يلي :

- تتبع الإدارة الاستراتيجية منهجا وأسلوبا كلية في إدارة المنظمة وذلك على غير الحال في الإدارة التشغيلية التي تركز على جزء معين من المنظمة مثلا التسويق. وهذا يؤكد أن الإدارة الاستراتيجية تتعامل مع المنظمة على أساس أنها وحدة واحدة .
- الإدارة الاستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتعني بالأهداف الكلية (طويلة الأجل) وهذه الأهداف الكلية هي في الحقيقة تمثل حصيللة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة .
- تقوم الإدارة الاستراتيجية على الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة .
- القرارات الاستراتيجية ترتبط بأحداث تغييرا رئيسيا في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة .

1. أهمية الادارة الاستراتيجية:

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد، وإن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدب الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد¹

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين، لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر

¹ عبد الحكيم احمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية: التحديات , التجارب والتطلعات (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , 2003) ، ص18

أهمية في المؤسسة , لذا يستوجب إدارتها بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها, ويمكن حصر أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تتسجم مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة, وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة كما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تشير إلى مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.¹

تواجه منظمات الاعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى اهمية الادارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال اجرائها التغيرات والتعديلات على خططها والبحث عن استراتيجيات تكون اكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة ، وتبرز اهمية الادارة الاستراتيجية من خلال:

- ان الادارة الاستراتيجية تعد احد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.
- ان منظمات الاعمال التي تستخدم مفاهيم الادارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في مسارها مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- تجعل الادارة الاستراتيجية المنظمات بان تكون أكثر مؤثرة مما تكون متأثرة في رسمها وتشكيلها وصياغتها لمستقبلها ، فهي تدع المنظمة تؤثر بدلاً من ان تكون متأثرة

2. مهام الادارة الاستراتيجية:

انّ من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هي:

¹ سلمى رزق الله : مساك أمينة, الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية, مجلة أفاق للعلوم ,جامعة الجلفة, العدد السابع, مارس 2017, ص 306-307

- وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي ا زوله المنظمة الان وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجية المناسب.

- المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة.

- تطوير وتنفيذ مداخل لإنجاز جدول اعمال من اجل التغيير الاستراتيجي.

- تطوير ، اعادة النظر ، وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد ق ا ر ا ر ت الادارة وتنفيذها.

- تجر التقنية للتعريف بالفرص من اجل الابداع.

- تهيئ الادارة الاستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الامكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الانتاج.

تهتم الادارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجية الذي يعني بانه عملية تنبؤ لفترة طويلة الاجل ، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة ، وما تقدمه الادارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الاقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الاعمال.¹

فعلى صعيد المنظمة تتولى الادارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الانشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الاهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. اما على صعيد وحدات الاعمال فان الادارة الاستراتيجية تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة اعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد امكانيات الوحدة والاهداف الاستراتيجية وتخطيط وتنظيم كل الانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

اما على المستوى الوظيفي فان الادارة الاستراتيجية تتولى وضع خطة الاستراتيجية على صعيد كل مستوى وظيفي كالإنتاج ، التسويق ، الافراد ، المالية ، تتولى هذه الخطة عملية تقييم السياسات والبرامج والاجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة

¹ سعد غالب ياسين: الادارة الاستراتيجية ، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، 2002)ص.33.

الخاتمة:

إنّ البحث في الاطار المفاهيمي لموضوع القيادة الإدارة الاستراتيجية من خلال إيجاد الأثر بين مقومات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية من مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تبيين بوضوح أهمية القيادة الاستراتيجية في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المؤسسة .

ومن هنا فإنّ المؤسسة الجامعية تتأثر بنفس الدرجة التي تخضع لها من قبل القيادة الاستراتيجية في حدود الظروف التي تحيط بها ونفس الاستجابة بالاعتماد على الادارة الاستراتيجية في تحقيق المؤسسة الجامعية اهدافها من خلال تكوين فرق العمل يتم من خلال تحديد واضح للنتائج والأهداف المرغوب تحقيقها كما أن تكوينها يزيد من الدافعية للعمل لدى الأفراد ويساهم في خلق قنوات اتصال بين الإدارة و الأفراد ويساهم في انجاز المهام ، كما تعمل المؤسسة من خلال خطة استراتيجية لمواردها البشرية وان الأفراد لديهم معرفة كاملة بالرؤية المستقبلية التي تعمل بها المؤسسة ويعد ايضا عنصر قيادة التغيير والرؤية الاستراتيجية من المقومات الأساسية للقيادة الاستراتيجية.

الاستنتاجات:

1. أنّ القيادة الاستراتيجية لها دورا مهما في إرساء مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية
2. أنّ مقومات القيادة الاستراتيجية لها اثر اعلى إعادة هندسة العمليات.
3. تدريب القيادات المؤسسية على قيادة التغيير الاستراتيجي وهذا بالتعاون مع المؤسسات المختصة في التكوين والتدريب الاستراتيجي، والعمل على توريث فنون القيادة التغييرية ومفاهيمها.
4. تعزيز ممارسات القيادة التغييرية والفكر الاستراتيجي لما لها من دور في تحقيق التميز المؤسسي.
5. تلعب الادارة الاستراتيجية دورًا كبيراً في مستقبل منظمات الاعمال من خلال رسمها
6. لرؤية مستقبلية وتحديدها لرسالة واهداف المنظمة وقدرتها على التفكير والتحليل
7. للإدارة الاستراتيجية دورًا في زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمات وفي عملية التفكير المستقبلي.

قائمة المصادر والمراجع:

1. بلوط حسن إبراهيم: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، طرابلس : دار النهضة العربية ، ط 1، 2005 .

2. حسان حسن ، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل, مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد 21 ،العدد، 06، 2017 .
3. حسي حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة :النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، عمان : دار الحامد لمنشر والتوزيع، ط.2016،4 .
4. راشد محمد عبد الجليل, احمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع، ، 2000 .¹ عبد الحكيم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية: التحديات , التجارب والتطلعات القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , , 2003.
5. رزق الله سلمى ، مساك أمينة, الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية, مجلة أفاق للعلوم ,جامعة الجلفة, العدد السابع, مارس 2017 306.
6. السعيد حمد اشرف ، محمد هادي، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام : دراسة ميدانية بجامعة نجران ، مجلة التربية ، جامعة الازهر، الجزء الاول ، العدد 146،2011.
7. سلطان محمد سعيد: السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة: الدار الجامعية ،2000 .
8. سلمى حنتية ، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل ،مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ،مجلة4 العدد2012 .
9. ضرار العتيبي، والحواري، نضال وخريس، ابراهيم ، العملية الإدارية : مبادئ وأصول وعمم وفن ، عمان : دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية،2007 .
10. عبد الوهاب بن بريكة وآخرون، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،.2012
11. العيساوي حمد حسني وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة : مدخل الإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2012، ص 590
12. كنعان نواف ، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، 2002، ص.255 .
13. ماهر أحمد : الادارة الاستراتيجية، الدليل العملي للمديرين ، القاهرة : الدار الجامعية 2007 .
14. مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، قطر: مطبعة الريان 2014
15. محمد سيد احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان : ، دار الميسرة للنشر و التوزيع، ط.1 ، 2009.

16. المراد حسين محمد : تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير :دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس :مصر، 2005 .
17. نجم نجم عبود ، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط.1، 2011.
18. ياسين سعد غالب ، الادارة الاستراتيجية ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، 2002.

19. Fewrer Rainer, *et al.*, "Strategy development, past, present and future, Management Decision (1995) vol 33 No. .
20. Pisapia John , The Strategic Leader New Tactics for A Globalizing World Information, publishing USA Vol.21 ,No.2 ,2016.
21. Terry Thomas and others , Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management Learning Vol.29 ,No.2 ,2004.

المواقع:

22. مفهوم القيادة: اقتصاد العرب ، على الموقع : <https://economistsarab.com> يوم 2022/12/09، سا 14.00
23. مفهوم وانواع الاستراتيجية: مجد خضر، بتاريخ: 2021/05/ 09، على موقع : <https://mawdoo3.com>، بتاريخ: 2022، 17.00/12/09 سا