**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**

**كلية الحقوق والعلوم السياسية**

**قسم العلوم السياسية**

**ملتقى الوطني الأول موسوم بالقيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية:**

**تحديد الأولويات والمخطط المؤسسي**

**اسم الباحث ولقبه:** سمية بوسعد.

**الدرجة العلمية:** دكتورة وأستاذ مؤقت.

**الاختصاص:** الحوكمة والتنمية

**الجامعة:** محمد بوضياف جامعة المسيلة.

**الهاتف: 0657168745**

**البريد الالكتروني:** boussad.soumia28@gmail.com

**محور المداخلة المحور الثالث:** العلاقة بين القيادة الجامعية والإدارة الاستراتيجية

**عنوان المداخلة:** تأثير الإدارة الاستراتيجية على فعالية القيادة الجامعية

**الملخص:**

للإدارة الاستراتيجية دور كبير في إحداث التحولات المختلفة في العمل القيادي لدى الادارة الجامعية، حيث تساهم في ضبط الكثير من مراحل و تطوير أساليبها وتوفير الخطط في الوقت المناسب مما يحقق الجودة على أعمال ونشاطات هذه المؤسسة الاجتماعية الأمر الذي بدوره يمكنها من تحسين أدائها وتحقيق الجودة بشكل أفضل، تروم هذه المداخلة إلى توضيح العلاقة بين القيادة الجامعية والإدارة الاستراتيجية في تطوير أساليب القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي، والنتائج المتحصل عليها تشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية مع أبعاد العمل القيادي في الجامعة، إذ تعمل القيادة الجامعية على تبني استراتيجية في عدة أنشطة للرفع من كفاءة وفعالية أدائها .

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها أن كلما كان عمل القيادة الجامعية وفق أسلوب إداري استراتيجي كلما تحققت الفعالية، أي إبراز أهمية القيادة الجامعية وزيادة فعاليته من خلال استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** العمل الإداري، الإدارة الاستراتيجية، القيادة، الجامعة.

**Abstract**:

Strategic management has a major role in bringing about various transformations in the leadership work of the university administration, as it contributes to controlling many stages, developing its methods, and providing plans in a timely manner, which achieves quality in the work and activities of this social institution, which in turn enables it to improve its performance and achieve better quality.

This intervention aims to clarify the relationship between university leadership and strategic management in developing university leadership methods in higher education institutions, and the results obtained indicate that there is a correlation between the dimensions of strategic management with the dimensions of leadership work in the university, as university leadership works to adopt a strategy in several activities To increase the efficiency and effectiveness of its performance.

The study presented a set of recommendations, the most prominent of which was that the more the university leadership works in accordance with a

strategic management style, the more effective it will be achieved, i.e. highlighting the importance of university leadership and increasing its effectiveness with the strategic management method.

**Keywords**: administrative work, strategic management, leadership, university.

**مقدمة:**

يحتل موضوع القيادة الجامعية أهمية بالغة من الناحية العلمية والعملية على حدا سواء فالجامعة بصفتها المكان الأمثل للممارسة البحث العلمي للوصول إلى المعرفة لهذا فإنها بحاجة إلى قيادة جامعية ذات رؤية استراتيجية.

فالجامعة تتموقع ضمن المؤسسات الاجتماعية والثقافية الفاعلة وتشكل أحد نواة المجتمع بالنظر إلى مهامها في تطوير المجتمعات في شتى المجالات وما نشهده اليوم من ثورة معلوماتية ومعرفية وتغيرات وتحديات مستمرة وبيئة تنافسية، يبرهن على الدور المهم للجامعة هذا من جهة ثانية للجامعة مهام وظائف متعددة ومتداخلة على غرار إعداد الموارد البشرية، وإجراء الأبحاث العلمية بالإضافة إلى التنشئة الثقافية للمجتمع عموما والطلبة خصوصا. وهذا ما يتطلب

فإن على كل باحث أن يكون على دراية بالأهمية الكبيرة للقيادية في الجامعة إذ أن هذه الأخيرة وفي ظل إتباع أسلوب الإدارة الاستراتيجية تجاوز دورها من الإشراف واتخاذ القرارات إلى التسيير والمتابعة الدقيقة لأداء الأدوار كل الأقسام.

سعت الدراسة للإجابة عن الإشكال الرئيسي إلى أي مدى تتحقق فعالية القيادة الجامعية في ظل أداء استراتيجي؟ أو بعبارة أخر هل توجد علاقة ارتباطية القيادة الجامعية والإدارة الاستراتيجية؟

من هذا الإشكال تظهر أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الجامعية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في ظل عصر المعلوماتية والتغير وبالتالي تحديد العلاقة الموجودة بين القيادة الجامعية الاستراتيجية، ومنه إزالة اللبس بين الكفاءة وفعالية القيادة الجامعية عدم الفعالية.

**أولا: تحديد مفاهيم الدراسة:**

## 1- مفهوم الاستراتيجية:

في الحقيقة أن المفهوم عرف في البداية في المجال العسكري كأسلوب للانضباط من جهة ورسم الخطة لمواجه العدو من جهة ثانية، إلى أن استخدامه في المؤسسات أبان على أنها الطريقة التي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها المثلى والحصول على المورد البشري الفعال الكفؤ والفعال.

أما **القيادة الاستراتيجية** عرفت من قبل الباحث **إبراهيم الزهراني** في مقال نشر في المجلة الدولية للأبحاث الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية عن جامعة الإمارات بأنها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية، و توجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية إستراتجية واضحة ومحدودة، والعمل على إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مسدامة للجامعة كمنظمة.

## 2- مفهوم القيادة:

**يمكن تعريف القيادة على أنها عملية التأثير على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، والمؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة و إيجاد رؤى مستقبلية، وخلق التركيب التنظيمي الكفؤ والإشراف على العمليات اليومية .**

**وبما أن البحث يسعى إلى إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة ومركزا على المؤسسة الجامعية في البيئة عموما فلا بد من تحديد مفهوم هذه المؤسسة**

**" الجامعة " حتى نتمكن من الوصول إلى العلاقة الموجودة بين متغيرات الدارسة.**

**هي عملية إنسانية واجتماعية وثقافية نتطلب الوعي الكبير من طرق القائد بمتطلبات وحاجيات مرؤرسية حتى يتمكن من إيجاد الطرق الأن**

**القيادة الإدارية: هي عملية إنسانية واجتماعية وثقافية تتطلب الوعي الكبير من طرف القائد بمتطلبات وحاجيات مرؤوسة حتى يتمكن من إيجاد الطرق الأنجع للتأثير في**

**سلوكهم و توجيههم نحو تحقيق الهدف المشترك بينهما، فهي فن التأثير في العمال من خلال توظيفهم الجيد وتكوينهم الدائم و احتواء فيهم وثقافتهم المتعددة، نقصد بالقائد كل عامل لديه مجموعة من العمال يقوم بالإشراف عليهم رؤساء المصالح و الاهتمام .**

## مفهوم الجامعة:

اختلف الباحثون في تعريفهم للجامعة بين من يعرفها على أساس عنصرها ومن يعرفها على أساس طبيعتها، فالجامعة لا تحدد أهدافها بمفردها و توجهها بل تتلقاها من المجتمع الذي يعطيها معنى و وجودا.

**إن مفهوم " الجامعة " كما هو في التراث الغربي مترجم إلى العربية**

**" UNVERSITE "يعني المؤسسة مرتبطة بالكنيسة في القرون الوسطى، وكانت مهمتها ضمان التعليم في المستويين الثانوي والعالي، ثم صارت تعرف بأنها " مؤسسة شعبية رسمية للتعليم العالي والبحث العالمي، متميزة بنوع من الحرية والقدرة على التمكين من شهادات ذات صفة وطنية .**

وقد عرفها " رامون ماسيا مانسو **Ramom – Maca Manco على أنهامجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطرق ما إلى المعرفة العليا . فضيل ليو و آخرون، المشاركة الديمقراطية في تسير الجامعة، ط2 قسنطينة، 2006، ص 79.**

والجامعة هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين و أنظمة وأعرف وتقاليد أكاديمية معينة، و تتمثل وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات و الأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة و هي مؤسسة اجتماعية

أنشأها المجتمع لخدمة بعض أغراضه. عايدة باكير، تطور دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة، ص 2.

**والجامعة:** هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها في ا لتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة بعض أغراضه، فالعلاقة بين التعليم الجامعي والمجتمع، تفرض عليه أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس، ومشكلاتهم وآمالهم بحيث يكون هدفه الأول، تطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والصحية والاجتماعية.عايدة باكير، تطور دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المسؤولية المجتمع والاتجاهات العالمية الحديثة . ص

**ثانيا: أهم وظائف الجامعة الحديثة:**

**لا شك أن ضرورة الولوج إلى الإدارة الاستراتيجية عن طريق القيادة الجامعية يعود إلى أهمية الجامعة في المجتمع بالنظر إلى الوظيفة الأساسية للجامعة في المجتمعات الحديثة إذ أن الجامعة اليوم لها علاقة قوية بالمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، فالعلاقة التي تقيمها الجامعات بمجتمعها التطور المعرفي .**

**أما من الناحية الاقتصادية وبما أن نتاج المؤسسة الجامعية المعرفة فإن هذه الأخيرة قوة دافعية ومحركا أوليا للاقتصاد الحديث، فهي أهم وسائل زيادة انتاجية .**

يمكن إجمال و ظائف الجامعة فيما يلي:

- **أهداف معرفية: تتمحور حول المعرفة و شيوعها .**
- **أهداف اقتصادية: تكمن في تطوير اقتصاد المجتمع وتلبية احتياجاته من الاستثمار في رأس المال البشري و الاستفادة من خيراته للتغلب على مشكلات الاقتصاد و تنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية .**

- **أهداف اجتماعية: تقود الاستقرار المجتمع وتنمية والتغلب على مشكلاته وقضاياه الاجتماعية وبالتالي هدف الجامعات اليوم هو بناء مجتمع معلوماتي يستطيع كل فرد فيه استحداث المعلومات والمعارف .**

**أي أن رسالة الجامعة هي رسالة تعليمية علمية إجتماعية روحية سياسية وحضارية أيضا يسمينة خدنة، البحث العلمي في الجامعة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017ـ 2018.**

**ثالثا: تأثير القيادة الاستراتيجية على فعالية الجامعة**

نعلم أن الادارة هي ذلك الجهاز المسؤول عن تعبئة الإمكانات والطاقات والجهود البشرية، والعمل على تنسيقها وتوجيهها لتحقيق الأهداف و أصبح البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم

الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري بفضل قائدها الاداري .

و أصبح من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي
منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن
نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة

.الأعمال) غير منشورة(، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم لإدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009، ص

**نعلم أن استراتجيات الجامعة الحديثة اليوم هي سلسلة من الاجرءات المخطط لها بإحكام لتوظيف الإمكانات المادية و البشرية في الجامعة**

**إن الجامعة التي تستطيع مواكبة عصر العولمة والمعلوماتية والتصارع الكبير هي الجامعة التي استطاعت تحقيق الإدارة الاستراتيجية في العمل الجامعي و بما أن القيادة الادارية من تقود هذه الإدارة، فالمنظمة أو المؤسسة هي مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق الأهداف المطلوب وإشباع الحاجات الخاصة والعامة وكلما اشتركت جماعة الأفراد في القيام بعمل معين كلما ظهرت الحاجة لأحدهم من أجل توجيههم وتنظيم أعمالهم لذا أصبحت الاستراتجي الإجرائي للفعالية:**

الاستراتيجية هي التي تعمل القيادة الإدارية على جعل العامل يتحكم في وظيفته جيدا ويضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الموضوعة ضمن الاستراتيجية في أقل وقت ممكن وتكاليف قليلة و مردودية أكبر، أو هي القدرة لدى العامل على التكيف والإبداع والمبادرة والتحكم في الوظيفة في المكان المناسب والوقت المناسب والوسيلة المناسبة.

أيضا تزيد من كفاءة المؤسسة من خلال جعل كل العمال داخل المؤسسة متمكنين من أداء وظائفهم ومتطلباتهم من كل النواحي العملية والعلمية القانونية والثقافية مع تحمل المسؤلية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجههم .عبد العزيز زواتيني، المرجع السابق، ص 12.

إذن من وظائف العملية الإدارية القيادة الاستراتيجية وهي التخطيط وهو التحديد المسبق من طرف القادة من إنجاز الأهداف، وهو يتمثل في وضع البرامج و الخطط اللازمة لكل عمل أو نشاط خلال فترة زمنية معينة .

و فضلا على ذلك فإن الأسلوب الاستراتيجي الإداري للقائد داخل المؤسسة الجامعية يتمكن من تقسيم العمل بين الموظفين و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ومهامهم واختصاصاتهم، و التنسيق فيما بينهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

وعليه فإن القيادة الاستراتيجية يعتبر بمثابة الشكل والقالب الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة .

**أهداف الإدارة الإ ستراتجية:**

لاستخدام وتطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة الجامعية عدد من الأهداف منها

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة الجامعية وكأنها وحدة مركزية .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار بالمشاركة وعدم السلطوية .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة مما يسمح بإتخاذ قرارات صحيحة .
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي .
- تعميق مفهوم الانضباط و الشفافية و الرقابة .
- الدقة في إنجاز الخدمات .

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة الموارد البشرية

- توفير البيانات والمعلومات للقيادة في كل المصالح .
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة كافة الموارد .

**و تبرز إذن القيادة الجامعية " رأس المال الجامعي " من خلال السيطرة على مواقع و التسير إن هذه القيادة تعمل على تسير السلك الجامعي .**

**خاتمة:**

**لا تستطيع أي مؤسسة تحقيق الأهداف المسطرة و رؤيتها المستقبلية إلا بواسطة قيادة تسهر على ذلك بامتلاك و تطبيق إستراتجية قيادية، ومما لا شك فيه أن الجامعة تنظيم إجتماعي مرتبط بالانسجام الاداري هذا الاخير يعتبر الجهاز التنفيذي للخدمات في إطار القوانين المرسومة والاهداف المسطرة بواسطة القيادة، خاصة إذ كانت هذه الأخيرة تعمل وفق الرؤية الاستراتيجية بعتبارها القدرة على تجنيد الأفراد وحثهم على التعاون فيما بينهم دخل المؤسسة الجامعية .**

**ومنه تطبيق الرؤية الاستراتيجية هي وسيلة فعالة في تخطيطها و تجنيد الفاعلين لتقديم الخدمات للأفراد، بحيث توجه كل مجهوداتهم وطاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة المتمثلة في تحسين الأداء ورفع المردود .**

**التوصيات و المقترحات:**

**بناء على ما تم مناقشته سابقا فإن الدراسة توصي بمايلي:**

1. **ضرورة إهتمام و إدارة و قيادات الجامعية بأسلوب القيادة الاستراتيجية من أجل بلوغ الأهداف المستقبلية .**
2. **ضرورة تدريب الموارد البشرية خاصة منها القائدة على القيادة الاستراتيجية .**
3. **تطوير تقنيات مختلفة ومحاولة الاستفادة منها من قبل القيادة .**
4. **تعزيز قيم المسؤولية لدى القياة الادارية على العمل الاستراتيجي .**

**وفي الأخير يمكن القول أن الجامعة هي فضاء مفتوح للبحث العلمي واحتكاك الكثير من الموارد البشرية والمصالح الادارية وكل هذا التداخل تنظمه مجموعة من القوانين و اللوائح التنظيمية، وأصبحت فعالية المؤسسة في كل العالم تقاس بجودة وظائف الادارة وهذه الأخيرة لايمكن تحقيقها إلا برؤية إستراتجية من قيل القيادة الادارية .**

**قائمة المرجع:**


1. وى
2. نا
3. غبق
4. نلن
5. ىر
6. ةولا
7. ةللاة