

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

ملتقى وطني بعنوان:

القيادة والإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية: تحديد الأولويات والمخطط المؤسسي

الاسم واللقب: ط.د نزيهة بن الشارف الإيميل المهني: naziha.bencharef@univ-biskra.dz

التخصص: اتصالات و علاقات عامة رقم الهاتف: 0796654386

الاسم واللقب: د. مختار فرزولي الإيميل المهني: farzouli.mokhtar@univ-biskra.dz

مؤسسة الانتماء: جامعة محمد خيضر بسكرة

مخبر الانتماء: مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر lab.changesocial@univ-biskra.dz

المحور المداخلية: الإطار المفاهيمي للقيادة والإدارة الإستراتيجية

عنوان المداخلية: تأصيل المفاهيم للإدارة الإستراتيجية والقيادة داخل المؤسسة الأكاديمية

الملخص:

تعددت الاختلافات من طرف الباحثين حول مفهوم القيادة والإدارة الإستراتيجية لما لهما من أهمية بالغة في المؤسسات بصورة عامة والمؤسسة الأكاديمية بصورة خاصة؛ إذ أن جوهر العمل الإداري الذي يُحقق الأهداف والطموحات هو قيادة واعدة ذات كفاءة مميزة تُؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل بها بطريقة إيجابية للوصول للنتائج والغايات المسطرة قصد خدمة المؤسسة الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة أكاديمية، إدارة، إدارة إستراتيجية.

**Abstract** : There are many differences on the part of researchers about the concept of leadership and strategic management because of their great importance in institutions in general and the academic institution in particular, as the essence of administrative work that achieves goals and ambitions is a promising leadership with a distinctive efficiency that is influenced and influenced by the environment in which it works in a positive way to reach the results and goals set in order to serve the academic institution.

**Keywords** : Leadership, academic leadership, management, strategic management.

## مقدمة:

تعتبر القيادة الإدارية واحدة من أبرز عناصر السلوك الإنساني وبالتالي من الواجب علينا في هذه المداخلة الكشف والقراءة المعمقة حول مفهوم القيادة وطبيعة النمط القيادي المتبع في مؤسسات الدولة خاصة الأكاديمية وكذا الإدارة الإستراتيجية، على أساس أن القيادة الإدارية عملية أساسها التأثير الإيجابي أو السلبي على مجموع الأفراد العاملين وما ينبع عن هذا التأثير من شعور والمتمثل في الاحترام والإعجاب بالقائد الإداري بغض النظر عن سلطته الرسمية المرتبطة بتواجد مجموعة من الأهداف مما يستدعي أن تكون للقائد والمرؤوسين وجعلها علاقة متبادلة فكلاهما يؤثر في السلوك الآخر.

إن الملاحظ اليوم للمؤسسة الأكاديمية يرى بأن هذه الأخيرة تتجه إلى إحداث التغيير في العديد من الآليات ولاسيما على مستوى قوى القيادة والتي بدأت تتوجه نحو الاحترافية المهنية، فكلما توسعت المشروعات توطدت الكثير من الاتجاهات الجديدة وزادت معها أهمية القيادة وضرورة التمييز بين الأنماط القيادية واختيار النمط المختار والمناسب المساعد على إحداث التغيير خاصة عندما تتحدث على التغيير السلوك التنظيمي بالنسبة للأفراد العاملين داخل المؤسسة الأكاديمية عن طريق التأثير على هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة لهم وللجماعات والمؤسسة.

وهنا يتبلور لدينا التساؤل الرئيسي التالي: ماهية الإدارة الإستراتيجية التي تطبقها القيادة داخل المؤسسة

## الأكاديمية؟

ومن خلال تفكيرنا لهذا التساؤل نستشف مجموعة من التساؤلات متمثلة في:

- فيما تتمثل الأنماط القيادية الإدارية التي توجد في المؤسسة الأكاديمية؟
- ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على العمل في المؤسسة؟

## المحور الأول: الأنماط القيادية الإدارية التي توجد في المؤسسة الأكاديمية

### مفهوم القيادة:

القيادة ( Leadership ) : عرفها ( Ordway Tead ,1920 ) بأنها النشاط الذي يمارسه شخص

للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.(Joseph, 1993, p. 48).

مفهوم القيادة الأكاديمية: كل عضو هيئة تدريس كُلف بعمل قيادي في الجامعة ويشمل وكلاء الجامعات

وعمداء الكليات وعمادات المساندة ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية. (عواض، 2018، صفحة 80)

كما يعرف "الخريشا" القيادات الأكاديمية على أنهم الأشخاص المنوط بهم الأعمال الإدارية في الجامعة

والمتمثلة في عميد الكلية ونائبيه ونائب رئيس الجامعة ورؤساء الأقسام. (رائدة، 2019، الصفحات 561-

577)

كما يضيف العودة بأن القائد الأكاديمي هو ذلك الشخص المُكلف به الأعمال الإدارية في الجامعة وهو

الأكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية ولكنه كُلف بالأعمال الإدارية المتمثلة

بعمادة الكليات والعمادات، ووكالة الجامعة (إبراهيم، 2018، الصفحات 11-349)

كما يشير مفهوم القيادات الأكاديمية إلى من هم في قمة الهرم في التنظيم الإداري الأكاديمي بالكلية

ويتكون من العميد ووكلاء الكلية والذين يتولون مهام تسيير أعمال الكلية في الجوانب الإدارية والأكاديمية

والذين يتخذون القرارات الحاسمة أثناء حدوث أزمة تواجه الكلية. . (طيفور، 2018، الصفحات 352-

381)

## تصنيفات أساليب القيادة الإدارية:

ركزت العديد من البحوث والدراسات التي قام بها علماء الاجتماع والنفوس والإدارة على تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة لاستخدامه بما يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية ويمكن ذكر هذه التصنيفات كالتالي:

### 1-التصنيف الأول:

وفي هذا التصنيف توجد ثلاث أساليب للقيادة الإدارية هي:

القيادة الأوتوقراطية.

القيادة الديمقراطية.

القيادة المطلقة أو غير الموجهة.

يمكننا القول بأن أساس النظر إلى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليه القائد في توجيه موظفيه من حيث التقنية إلى: (نواف، 2007، صفحة 127)

**القيادة الأوتوقراطية:** تعد من أكثر الأنواع التي تمثل إشكالية داخل المؤسسات الأكاديمية؛ وتدعى أيضا القيادة الأرقامية كون القائد فيها يركز على السلطة في يده، ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقبل من سلطة المرؤوسين وعدم التحوار معهم فهو يغلق أبواب الحوار والاتصال ولا يدعم تحسين العلاقات المهنية والإنسانية داخل المؤسسة الأكاديمية.

وقد ارتبط هذا النوع من القيادات بالنظريات التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للأسلوب الذي سبق إنجازه؛ لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقيق من أن العامل يؤدي عمله وفقا للطريقة المفروضة.

مما سبق يوصف هذا النمط الإداري بأنه أوتوقراطي حيث كان ينظر للعمال كسلعة وكانو غير مدربين ولا يملكون المهارة اللازمة. (حنفي، 2007، الصفحات 434 - 435)

### القيادة الديمقراطية:

يتميز هذا النوع من القيادة بمشاركة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين كما يفوض فيها القائد الإداري جزء من سلطته؛ إذ أظهرت البحوث المتعلقة بهذا النوع من القيادة المطبقة لأساليب مشاركة العاملين، درجة كبيرة من الارتباط بين العديد من النتائج المرجوة منها والأساليب التي تتبعها تلك الأنماط القيادية ومن نتائجها التالي: (الكسواني و دريدي، 2008، صفحة 111)

- ارتفاع الروح المعنوية للجماعة.
- تشجيع الأفراد على التطوير والابتكار.
- ارتفاع معدلات الإنتاج وانخفاض معدلات الغياب.
- درجة عالية من القبول نحو اتجاهات أي تغيير يتم.
- بروز الاتجاهات الإيجابية اتجاه القائد الإداري.

من خلال ما سبق ينظر للقيادة الديمقراطية بأنها ترتبط بعنصرين جوهريين هما:

أ. المشاركة في تحديد الأهداف.

ب. العملية الاتصالية

يمكن التعريف بالعنصر (أ) بأنه يقوم على إثارة دافعية الأفراد نحو تحقيق الغايات والأهداف وما لها من أهمية لديهم، إذ أن سلوك الفرد محكوم في أغلب الأوقات بالأهداف التي يسعى إليها، كما تعطى لها

الأهمية إذا كانت هذه الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد ولديه الدافعية لعملها. وكذا الأثر الكبير هو المعلومات التي يتلقاها هذا الأخير عن قوة أدائه وإنجازه لتحقيق الأهداف مما يؤدي لاستتارة دافعيته لمزيد من العمل. (القريوتي، 2009، صفحة 67)

جاءت المؤسسة الحديثة لكي تضع معالم جديدة لجهازها الإداري متمثلة في الإدارة بالأهداف والمرتبطة بمجموعة من المبادئ والتعليمات التي تقوم على ما يلي: (عبوي، 2007، صفحة 40)

- وضع مخطط عمل تفصيلي لتحقيق الأهداف.
- ربط أداء العاملين وسلوكياتهم كالخطة والتنظيم.
- توفير مناخ عمل مناسب يشمل نظام الاتصال يكون واضح وفعال، ونظام حوافز وتدريب.
- وضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء و المرؤوسين في الوحدات التنظيمية لمعالجة الانحرافات وتصحيحها بعد تقييم العمل.

تكمن أهمية العنصر (ب) في أهمية الاتصال ودوره الجوهرى في بروز بوادر الديمقراطية من طرف القائد الإدارى داخل المؤسسة إذ يلعب الاتصال دورا أساسيا في تحفيز الموظفين و دفعهم لزيادة في المردودية وتحسين جودة العمل ونوعيته، كما أن اهتمام الإدارة بالاتصال يعنى ضرورة اهتمامها بتحسين علاقات الفرد وتحسين تعاملها معه؛ كل هذا من المفروض أن يؤثر ايجابيا بسلوك الفرد وتحفيزه على التعامل بكفاءة وفعالية مع المهام المكلف بها. (درة و وآخرون، 2008، صفحة 155)

يمكن النظر إلى الاتصال بأنه يهتم بالمساهمة والمشاركة في تكوين لغة واحدة ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم ونشر المعلومات الملائمة لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت. (جواد، 2008، صفحة

يكن الفرق بين الاتصال الذي يتم في القيادة الإدارية الأكاديمية الديمقراطية بأسلوب جماعي، وبين أسلوب الاتصال الذي يتم في القيادة الأوتوقراطية والذي يتم بين القائد والمرؤوسين كل على حدا.

أما عن التصنيف الثاني يدعونا للتحدث عن:

- القيادة الرسمية.
- القيادة غير الرسمية.

### القيادة الرسمية:

تقوم القيادة الرسمية على مجموعة من الأسس المرتبطة بسلطة الرئيس النظامية الرسمية بمعنى أن سلطة الرئيس الإداري هي في طبيعتها "رسمية" ولا ترتبط بالفرد الذي يمارسها لأنها تكون نابعة من مركزه الوظيفي وتخول له بموجب النظام؛ إذ أن المرؤوسين يتقبلون هذه السلطة خوفا من الجزاء. (نواف، 2007، صفحة 275)

هذا النوع يؤثر على المرؤوسين بحكم الأحكام القانونية، النظم واللوائح والمراسيم التي تقيد المؤسسة الأكاديمية وتقيد القائد الإداري الأكاديمي، فهذا الأخير لا يستطيع تقديم الإضافة فيما يخص مهاراته القيادية لأنه يقوم بتطبيق المبادئ الصادرة من الجهات العليا الرسمية وهذا ما يؤثر على طريقة التعامل مع المرؤوسين حيث نجد أن طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين في هذا النمط لا يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ولا يدعم فكرة المشاركة لأن كل طرف يصنع تعاملات وفقا للقانون المطبق وليس وفقا لإبداعاته وولائه للمؤسسة.

## القيادة غير الرسمية:

تنشأ هذه القيادة تلقائياً بين أعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء التنظيم حول شخص يفضلونه ويشكل بالنسبة لهم قدوة يقتدون بها وبالتالي يفضل الأشخاص العاملون إتباع طريقة مسؤوليهم غير الرسمية عن طريق قيادة المسؤول والقائد الرسمي.

## القيادة الحرة والمنطلقة أو الموجهة:

يقوم هذا النوع على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل ولأن القائد الذي لا يتبع هذا الأسلوب يُمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه لجهودهم. (نواف، 2007، صفحة 255)

هذا الأسلوب القيادي يرجع لفقدان العديد من المهارات القيادية والتسييرية للفرد القائد وهذا ما يجعله غير مسؤول وغير كفاء في عمله؛ وعلى اعتبار أن ضعف شخصيته تزيد من عدم إحساسه بالمسؤولية التي تتراجع مرة بعد أخرى إلى الوراء مما يؤدي لسوء نوعية حياة العمل داخل المؤسسة الأكاديمية. أي نوعية حياة العمل السائد في المؤسسة الأكاديمية أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات. (الهيثي، 2005، صفحة 275)

## أنماط القيادة الأكاديمية في الجامعات: تتمثل فيما يلي: (العردان، 2019، صفحة 80)

**1- مدراء الجامعات:** يكون المدير هنا مسؤولاً أمام وزير التعليم العالي، ويتولى إدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية ويشرف على تنفيذ اللوائح والأنظمة ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى وله أن يفوض بعض صلاحياته.

**2- وكلاء الجامعات:** لكل جامعة وكيل أو أكثر من بين أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مشارك على الأقل؛ ويكون التكليف لمدة محددة قابلة للتجديد حسب القانون، يساعد الوكلاء مدير الجامعة في إدارة شؤونها وتحديد اللوائح صلاحياتهم ويقوم أقدمهم عند تعددهم مقام مدير الجامعة عند غياب أو خلو منصبه.

**3- العمداء ووكلائهم:** يعين عميد الكلية أو المعهد من أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من وزير التعليم بناء على ترشيح مدير الجامعة ويكون التعيين لمدة محددة حسب القانون في الجامعة، يتولى العميد إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهد في حدود النظام ولوائحه، ويقدم لمدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريراً عن شؤون التعليم وسائر وجوه النشاط في الكلية أو المعهد.

**4- عمداء العمادات المساندة ووكلائهم:** ويعين عمداء العمادات من أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من وزير التعليم بناء على ترشيح مدير الجامعة ويكون التعيين لمدة معينة قابلة للتجديد، يجوز أن يعين من أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية ووكلاء لعمداء العمادات المساندة ويتم التعيين بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح العميد ويكون لمدة محددة قانوناً قابلة للتجديد، ويساعد الوكيل العميد في أعماله وينوب عنه أثناء غيابه أو خلو منصبه.

**5- رؤساء الأقسام:** يعين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة محددة قانوناً قابلة للتجديد وهو المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية.

المهارات التي يجب توفرها للقيادات الأكاديمية: (عيد، 2002، صفحة 54)

يمكن تحديد المهارات اللازمة للقيادات الأكاديمية فيما يلي:

**المهارات الإنسانية:** وتتمثل في قدرة القائد على فهم نفسه وفهم الآخرين والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم وفهم الجماعات والتعامل والتعامل معها.

**المهارات المتعلقة باستخدام المعلومات:** وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم.

**المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات:** والتي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم والقدرة على إدارة الوقت.

**المهارات الفنية:** وتتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر.

**المهارات الفكرية:** تتمثل في القدرات التي تمكن القائد من رؤية الصورة الكلية للموضوع ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية والقدرة على إدراك النتائج.

**المحور الثاني: تأثير الإدارة الإستراتيجية على العمل داخل المؤسسة**

**تاريخ وتطور الإدارة الإستراتيجية: (العربي، 2022)**

مكن إرجاع تاريخ تطور الإدارة الإستراتيجية إلى عام 400 قبل الميلاد عندما تم استخدام مصطلح "ستراتيجيا" في الجيش اليوناني للإشارة إلى العلم والفن وجودة كونك قائداً عسكرياً كفوّاً. بعد ذلك تم أخذ هذا المصطلح كمرادف لإستراتيجية؛ تطورت مفاهيم وتقنيات الإدارة الإستراتيجية على مدى السنوات التي

بدأت في السبعينيات بطريقة فاترة؛ الإدارة الإستراتيجية ليست ظاهرة قديمة جدًا في عالم الشركات تطورت المفاهيم والتقنيات على مدار السنوات التي بدأت في السبعينيات بطريقة فاترة. في البداية تم استخدام مفهوم التخطيط بعيد المدى في عدد قليل من الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث الشركتان الأكثر إثارة للإعجاب اللتان بدأتا في استخدام التخطيط بعيد المدى هما شركة جنرال إلكتريك ومجموعة بوسطن الاستشارية (شركة استشارية). قادت شركة جنرال إلكتريك الانتقال من "التخطيط الاستراتيجي" إلى "الإدارة الإستراتيجية" خلال الثمانينيات. إذ حظي مفهوم الإدارة الإستراتيجية باهتمام عالمي في التسعينيات- قد يكون من المناسب الإشارة هنا إلى أن "التخطيط الاستراتيجي" يسعى إلى زيادة الاستجابة للأسواق والمنافسة من خلال محاولة التفكير بشكل استراتيجي من ناحية أخرى- تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى ميزة تنافسية ونمو مستدام للسوق من خلال الإدارة الفعالة لجميع موارد المنظمة، تحتوي عملية الإدارة الإستراتيجية على العديد من القضايا ذات الصلة التي تحتاج إلى توضيح من أجل فهم أفضل.

### مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإستراتيجية: (شمس، 2022)

إن الناظر إلي مفهوم الإدارة الإستراتيجية يلاحظ ورود بعض المفاهيم والمصطلحات ضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتحتاج هذه المفاهيم إلى توضيح وبيان حتى يسهل فهمها واستيعابها، وبالتالي يسهل فهم مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

وسوف يركز الباحثون على بعض المفاهيم الشائعة الاستخدام عند الأكاديميين والممارسين وهي على النحو التالي :

### الإدارة Management:

تعرف الإدارة بأنها: " عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية" وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة ."

إن الإدارة نشاط إنساني هادف تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة، بهدف التوصل إلى نتائج محددة وتم الاتفاق على أهميتها لإشباع رغبات معلومة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

## الإستراتيجية strategy :

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية **Strategos** والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.

**تعريف الإدارة الإستراتيجية:** الإدارة الإستراتيجية يُشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية وبالإنجليزية (Strategic Management) إلى تلك العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتم ذلك وفقاً للعديد من الخطوات والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وتحليل نظامها الداخلي ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة بحيث يمكن أن تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها أو من الجهات المنافسة لها. (صلاح، 2018)

## خصائص الإدارة الإستراتيجية:

خصائص الإدارة الإستراتيجية تُعرّف الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management) :  
بأنها الإدارة التي تختص بتنظيم موارد المنظمة للعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها التي وُجدت من أجلها (كلنتون، 2022)، وينبثق عنها العديد من المزايا الهامة، حيث تُساعد على التخطيط المُستقبلي والقيام

بكافة المسؤوليات المترتبة عليها، كما تُراقب أنشطة المنظمة باستمرار، (روي، 2022) ومن خصائصها

ما يأتي:

- مشاركة الإدارة العليا ترتبط الإدارة الإستراتيجية بمجموعة كبيرة من المجالات والعمليات المتعلقة بأعمال المؤسسة الأكاديمية، وبناء على ذلك كان لا بدّ من مشاركة الإدارة العليا، وبشكلٍ عام تُعدّ الإدارة العليا هي المسؤولة فقط عن تملّك المنظور اللازم من أجل فهم جميع الآثار المُحدّدة للقرارات الناجمة عنها، بالإضافة إلى سلطة تفويض تخصيص الموارد اللازمة. (كلنتون، 2022)

- بناء قاعدة عملاء جديدة تحتاج الإدارة الإستراتيجية التزام المؤسسة الأكاديمية بجميع الالتزامات المُلقاة على عاتقها، وذلك لمدة زمنية طويلة بعض الشيء، وعلى أساس ذلك فإنّها تحتاج إلى مجموعة كبيرة من الموارد؛ مثل الموارد المادية، ومجموعة من الأيدي العاملة وما إلى ذلك، وعلى سبيل المثال؛ سيترتّب على قرارات التوسّع الجغرافي العديد من الآثار المالية وغير المالية؛ وذلك من أجل الحاجة إلى تطوير وبناء قاعدة عملاء جديدة ومثينة. (كلنتون، 2022)

- تؤثر على ازدهار المؤسسات الأكاديمية على المدى الطويل من الخصائص المترتبة على الإدارة الإستراتيجية أنّها تؤثر بشكلٍ كبير على ازدهار الشركات؛ حيث أنّه إذا ما التزمت المؤسسة بإستراتيجية مُحدّدة بعين ذاتها، ستتعلّق صورتها إلى جانب ميزانيتها التنافسية بتلك الإستراتيجية المُستخدمة، وبالتالي فإنّ ازدهار المؤسسة سيتوقّف بشكلٍ رئيسيّ على هذه الإستراتيجية لمُدّة طويلة من الزمن. (كلنتون، 2022)

- مُوجهة نحو المستقبل تضمّ الإدارة الإستراتيجية العديد من التوقّعات المُستقبلية خاصة فيما يتوقّعه المديرون؛ وبالتالي إنّ هذه القرارات تصبّ التركيز بشكلٍ أساسيٍّ على تطوير جميع

التنبؤات التي تُتيح للمؤسسة الأكاديمية اختيار مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الجيدة، بينما العمل في بيئات مُضطربة لن يُمكن المؤسسة الأكاديمية من النجاح إلا في حال اعتمدت موقفاً استباقياً تجاه التغيير. (كلنتون، 2022)

- عواقب متعددة الوظائف أو متعددة الأعمال يوجد العديد من الآثار المُعقّدة وغير المباشرة بعض الشيء، والتي تترتب على الإدارة الإستراتيجية، وذلك في مُعظم مجالات الشركة، حيث أنّ لها تأثيراً كبيراً على وحدات الأعمال الإستراتيجية المتنوعة وخاصة في تلك المُجالات المرتبطة بمزيج العملاء، والتركيز التنافسي، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي، وإلى غير ذلك وبالتالي فإنّ جميع هذه المجالات ستتأثر بشكلٍ رئيسي بالتخصيصات، أو إعادة تخصيص المسؤوليات والموارد التي تتجم عن هذه القرارات. (كلنتون، 2022) قرارات غير ذاتية التوليد تُعدّ القرارات غير ذاتية التولّد من العواقب المنتظرة، حيث إنّ الإدارة الإستراتيجية في مُجملها قد تشمل على اتخاذ العديد من القرارات بشكلٍ دوري نسبياً، وبناءً على ذلك يتعيّن أن يكون لدى المؤسسة الأكاديمية كافة الاستعدادات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في أيّ وقت كان، وهذا يُعدّ السبب الرئيسي في تسميتها بالقرارات غير ذاتية التوليد. (كلنتون، 2022)

**مزايا الإدارة الإستراتيجية:** يمكن أن نذكرها في العديد من النقاط الآتية: (شهرزاد، 2022)

- تقدم الإدارة الإستراتيجية الخطوات التي تحتاجها اتخاذاً لنقل الحياة إلى رؤيتها أهداف واضحة في تحديد أهداف المؤسسة الأكاديمية.

- في الواقع بغض النظر عن رؤيتك ، من جميل بناء خطة عمل القرارات المناسبة " تحديد الهدف" هو مجرد بداية للعملية؛ تحتاج أيضاً إلى تحديد الخطوات التي يجب أن توضح هذه الأهداف.

- الإستراتيجية مهمة لأنه ليس من الممكن التنبؤ بالمستقبل بدون بُعد نظر مثالي يجب أن تكون المؤسسات الأكاديمية مستعدة للتعامل مع الأحداث غير المؤكدة التي تشكل بيئة الأعمال.
- الإستراتيجية هي خارطة طريق محددة جيداً للمؤسسة الأكاديمية تُحدد المهمة الشاملة والرؤية والاتجاه للمؤسسة. الهدف من الإستراتيجية هو تعظيم نقاط القوة في المؤسسة وتقليل نقاط القوة لدى المنافسين ( جامعات أخرى).
- باختصار الإستراتيجية تسد الفجوة بين "أين نحن" و "أين نريد أن نكون"، كما تقديم إرشادات أفضل للمؤسسة بأكملها.
- جعل المديرين أكثر يقظة لرياح التغيير والفرص الجديدة والتطورات المهددة في البيئة الخارجية للمؤسسة الأكاديمية.
- تزويد المديرين بالأساس المنطقي لتقييم طلبات الميزانية المتنافسة لرأس المال الاستثماري والموظفين الجدد داخل الإطار الأكاديمي.
- المساعدة في توحيد القرارات العديدة المتعلقة بالإستراتيجية من قبل المديرين عبر المؤسسة وخلق موقف إدارة أكثر استباقية.

#### المناقشة:

تتأثر العديد من المؤسسات الأكاديمية بالنمط القيادي الذي تحويه خاصة في ظل التطورات الراهنة في العصر الحديث، فالمهام التي يقوم بها هذا القائد الإداري الأكاديمي هي التي ستحدد النمط القيادي الذي يناسب المواقف داخل البيئة الإدارية الأكاديمية، وما التحكم في الإدارة بطريقة إستراتيجية ذات أهداف محددة ومنظمة لخير دليل على البعد الجوهري لكذا نوع من المسؤوليات.

إن الأهمية البالغة للإدارة الإستراتيجية يكمن في قدرة القائد في فرض النظام وذلك من خلال السمات التي يجب أن تكون في هذا القائد من بعد فكري وإبداع في العمل الوظيفي قصد الدفع بالعلاقات العملية نحو التطور والتنمية؛ وبالتالي ينعكس كل ذلك على المردود والرقى بمستوى الطموحات للوصول للأهداف المسطرة في الآجال المحددة .

إن العلاقة بين أساليب القيادة الأكاديمية والإدارة الإستراتيجية هي علاقة تَأْتِيْرُ وتَأْتُرُ فالعلاقة بينهما تكاملية من حيث المنطق العلمي فكلما كان أسلوب القيادة مناسباً كانت النتيجة إدارة إستراتيجية محققة للأهداف والطموحات والرؤية المستقبلية للمؤسسة المنشودة.

#### الخاتمة:

بالرغم من كل الإشكالات العالقة أمام قيادة المؤسسة الأكاديمية إلا أننا نلمس بعض التغييرات التي تفيد المؤسسة باعتبارها تهدف إلى تحقيق العديد من الطموحات والأهداف الإستراتيجية والعلمية؛ وهي اليوم في الطريق الصحيح لتطبيق العديد من الآليات الحديثة وضرورة تجاوز النظرة الكلاسيكية في إتباع النمط القيادي المناسب والاهتمام أكثر بالبعد الإنساني.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة طريقة ناجعة لتطوير البيئة الأكاديمية الإدارية بصفة خاصة؛ حيث تعتمد هذه الأخيرة على الكادر البشري المؤهل والمميز بالكفاءة التي تُخوله لحمل عبء المسؤولية التي ستقع على عاتقه مما سيؤثر على صورة المؤسسة التي ينتمي إليها هذا الفرد وصورته في آن واحد.

## قائمة المراجع:

1. .Joseph, R. C. (1993). *Leadership for the Twenty-first Century*. London: Library of Congress.
2. الثبيتي خالد عواض. (2018). أنموذج مُقترح لقياس أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مُتطلبات الاعتماد الأكاديمي. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية* ، 2 (45)، صفحة 80.
3. الخريشا رائدة. (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعات شمال الأردن لدورهم في توثيق العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي. *دراسات العلوم التربوية* ، 46 (2)، الصفحات 561-577.
4. العودة إبراهيم. (2018). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مستقبل التربية العربية* ، 25 (113)، الصفحات 11-349.
5. أمل بنت عارف بن درزي العردان. (2019, 11 2). واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* ، 4 (13)، صفحة 80.
6. جانمارك لوغال: ترجمة لنبيل جواد. (2008). *إدارة الموارد البشرية مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم*. لبنان: الدار الجامعية لبنان.
7. خالد عبد الرحيم الهيثي. (2005). *إدارة الموارد البشرية (الإصدار 2)*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. رائد الأعمال العربي. (04 08, 2022). *إدارة الإستراتيجية: مفهوم وأهميتها ومميزاتها*. تم الاسترداد من <https://the-arabic-entrepreneur.com>
9. رزان صلاح. (18 جويلية, 2018). *مفهوم الإدارة الإستراتيجية*. تم الاسترداد من <https://mawdoo3.com>.
10. زيد منير عويي. (2007). *الإدارة بالأهداف (الإصدار 1)*. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
11. ستار شمس. (12 11, 2022). *مفهوم الادارة الاستراتيجية وبعض المفاهيم المرتبطة بها*. تم الاسترداد من [https://www.starshams.com/2021/05/blog-post\\_16.html](https://www.starshams.com/2021/05/blog-post_16.html)

12. سعاد راغب الكسواني، و زاهد محمد دريدي. (2008). *إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة*. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة.
13. عبد الباري درة، و زهير الصباغ وآخرون. (2008). *إدارة القوى البشرية*. القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
14. عبد الغفار حنفي. (2007). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية.
15. فاطمة عيد. (2002). دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسية. *مجلة التربية* ، 3 (4)، صفحة 54.
16. قيصر شهرزاد. (14 مارس، 2022). *ما هي الإدارة الإستراتيجية وما أهميتها للمؤسسات والنظام*. تم الاسترداد من <https://ae.linkedin.com/pulse>
17. كنعان نواف. (2007). *القيادة الإدارية الفعالة*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
18. ليندا توتشي، ميخلا روي. (10، 11، 2022). *الإدارة الاستراتيجية*. تم الاسترداد من <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-management>
19. محمد قاسم القريوتي. (2009). *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
20. هيفاء طيفور. (2018). *إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل: المصادر والإستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها* من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة التربية* ، الصفحات 352-381.
21. ويل كلنتون. (02 أكتوبر ، 2022). *ما هي الإدارة الإستراتيجية؟* تم الاسترداد من <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>