

استمارة المشاركة:

الاسم و اللقب: أسمهان بن سعيد

الدرجة العلمية: طالب دكتوراه

المؤسسة الجامعية: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- رقم الهاتف: 0659267997

البريد الالكتروني : ismahane.benseid@univ-msila.dz

الاسم و اللقب : عمر بورنان

- الدرجة العلمية: أستاذ محاضر - أ

المؤسسة الجامعية: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- رقم الهاتف: 0776883612

البريد الالكتروني: omar.bournane@univ-msila.dz

المحور الثالث : التعليم العالي والادارة الاستراتيجية

عنوان المداخلة : مساهمة الادارة الاستراتيجية في تسيير مؤسسات التعليم العالي

الملخص :

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم وأرقى المؤسسات التعليمية في الدولة لما لها من دور بارز في تكوين وتأهيل كوادر ونخبة المجتمع في كل المجالات سواءا كانت علمية أو الأدبية، وبالتالي تعتبر مؤسسات التعليم العالي اللبنة الأساسية لتطور الدول ورفيها، لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطور وتهيل الحياة في شتى المجالات، فضلا عن الدور الأساسي في إنتاج المعرفة المتخصصة والسعي نحو تطوير المعارف من خلال البحث العلمي بما يحقق تنمية وتطوير المجتمعات، ومواكبة للتطورات ومواجهة للتحديات استعانت مؤسسات التعليم العالي بنمط الإدارة الاستراتيجية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية : الادارة الاستراتيجية ، مؤسسات التعليم العالي ، الجامعة .

Abstract:

Higher education institutions are one of the most important and prestigious educational institutions in the country because they play a prominent role in the formation and rehabilitation of cadres and elite society in all fields, whether scientific or literary. and thus higher education institutions are the building block of States' development and development, Its active and influential role in the development and rehabilitation of life in various fields as well as the fundamental role in the production of specialized knowledge and the pursuit of the development of knowledge through scientific research in order to achieve the development of societies, To keep abreast of developments and meet challenges, institutions of higher education have used a strategic management pattern that effectively contributes to the achievement of these institutions' vision, mission and objectives.

Keywords: Strategic Management, Higher Education Institutions, University

مقدمة :

يقال انه بالعلم تزدهر الامم، و ان الدولة لن تقوم الا بالعلم و التعلم حيث قال الله تعالى " قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ" دليل على مكانة العلم و التعلم في حياة الافراد و المجتمعات ،وعليه تعتبر مؤسسات التعليم العالي من اهم وارقي المؤسسات في الدولة حيث انصب الاهتمام على تطويرها لما لها من اهمية ووزن في اي الدولة ومن اهم التحديات التي ادخلت على مستوى مؤسسات التعليم العالي هي ادخال نمط الادارة الاستراتيجية في تسيير المؤسسات الجامعية من هنا نطرح الاشكالية التالية :كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تسيير مؤسسات التعليم العالي وتطويرها ؟

ولمعالجة هذه الاشكالية نتبع الخطة التالية :

- I. الاطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية ومؤسسات التعليم العالي
- II. دور الادارة الاستراتيجية في تطوير مؤسسات التعليم العالي :

1. الاطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية و مؤسسات التعليم العالي :

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعريف الادارة : هي "التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم من أجل تحقيق نتائج مع الافراد" كما هو موصوف، فإن الإدارة نشاط إنساني عالمي في البيئات المحلية والاجتماعية والسياسية، وكذلك في المنظمات "في الواقع، يستخدم مصطلح الإدارة على نطاق واسع في اللغة اليومية حتى في العالم التنظيمي ويطبق على مجالات مختلفة¹ و يرى ان فايول الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب . و يرى تايلور ان الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق. كما يرى (Sheldon شيلدون) ان الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.²

تعريف الاستراتيجية : هي علم وفن استخدام القوى السياسية والاقتصادية والنفسية والعسكرية لأمة أو مجموعة من الأمم لتقديم أقصى قدر من الدعم للسياسات المعتمدة في السلم أو الحرب. وهي يقال ايضاً انها علم وفن القيادة العسكرية الممارسان لمواجهة العدو في القتال في ظل ظروف الحرب ، يرى البعض انها خدعة ذكية و فن وضع أو استخدام الخطط أو الحيل لتحقيق هدف ما.³ و تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بداية "فن الإدارة أو القيادة . وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961 - 1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث يرى Andrews-R Kenneth في كتابه " The strategy corporate of concept ان الاستراتيجية تمثل ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية).⁴

¹ Boris Kaehler & Jens Grundel, HR Governance A Theoretical Introduction
file:///C:/Users/pc%20hp/Downloads/Kaehler-Grundel_Management.pdf

² عمر محمد درة ، المدخل الى الادارة ، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير كلية التجارة جامعة عيش شمس مصر ، 2009 ، ص. 17 .

³ strategy definition, dictionary

تم التصفح يوم 2022/12/01

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>

⁴ Fewrer Rainer, et al., "Strategy development, past, present and future, Management Decision (1995) vol 33 No. 6 P.11.

تعريف الادارة الاستراتيجية :

تعريف Glueck جليك "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".¹ **عرف توميسون و استركلاند (Strickland and Thompson)** الإدارة الاستراتيجية على انها "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الاستراتيجية " كما يرى توماس (Thomas) ان الاستراتيجية "تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق اللائم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة " كما اشار كل من " جوني وكلاك " (**Janeh & Glack**) الإدارة الاستراتيجية كونها "الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة" كما يعرف كوين (**Quinn**) الاستراتيجية "بأنها الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسة والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام "في حين يرى دركر (**Drucker**) بان الاستراتيجية هي "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ. القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".²

تعريف اجرائي : اذن الادارة الاستراتيجية هي جملة العمليات التي تتضمن خطوات متسلسلة تمكن الإدارة العليا من دراسة وتحليل الامكانيات المتاحة والعراقيل الموجودة في البيئة الخارجية، ومواطن القوة والضعف في المؤسسة ، وتوضيح الرسالة والأهداف، و تحديد الاستراتيجيات على كل المستويات مع مراعات مواطن القوة و الضعف و إمكانيات المؤسسة ، ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات مع ابقائها تحت الرقابة الدائمة .

2. اهداف الادارة الاستراتيجية :

- دعم المؤسسة في تجهيز بيئتها الداخلية من خلال اتباع جملة من الانساق المترابطة مثل الموارد البشرية والقواعد والهيكل التنظيمي والإجراءات، الامر الذي يدعم تفاعلها مع بيئتها الخارجية بكفاءة وفعالية .
- تساعد في عملية صنع واتخاذ قرارات بالغة الاهمية تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل لتعزيز قدراتها .

¹ ربحي عبد القادر الجديلي، "ملخص كتاب الادارة الاستراتيجية لمؤلفه سعد غالب ياسين"، عمان ، دار البازوري للنشر ، ط1 ، 1998.ص.1.

² زكريا مطلق الدوري، " الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الاردن : دار البازوري العلمي للنشر و التوزيع ، 2004.

- وضع قائمة الاولويات وترتيبها حسب الاهمية والمدة وتحديد البرامج والسياسات وفق الموارد و الامكانيات المتاحة .
 - وضع نظام رقابي صارم على كل الاعمال يسمح باستشراف الاخطاء و معالجتها مع فرض ضرورة التنسيق و التعاون بين كل المستويات في المؤسسة .
 - جمع المعلومات لتحديد مواطن القوة و الضعف في كل ممارسات المؤسسة ودراستها وتحليلها لوضع الاستراتيجية المناسبة .
 - اشراك العمال في مختلف فعاليات العمل كصنع القرارات وتنفيذها تعزيزا للعمل الجماعي ومنه التزام العاملين بتنفيذ خطط العمل لأنها في الاساس نابعة من ارادتهم ¹ .
3. مراحل التسيير وفق الادارة الاستراتيجية :

المرحلة الاولى : التخطيط الاستراتيجي : تعتبر اهم مرحلة فهي تتضمن على جملة الفعاليات النظرية و الذهنية التحليلية المتمثلة في :

- **تحديد التوجه الاستراتيجي** التي جري فيها تحديد الرسالة و الأهداف و الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
- **التحليل الاستراتيجي** لبيئة المؤسسة من خلال دراسة وتحليل البيئتين الداخلية و الخارجية لتحديد الامكانيات المتاحة و حصر مواطن قوة وضعف المؤسسة و العمل وفق ذلك.
- **تحديد الموقف الاستراتيجي** والمتمثل في جملة الخطوات و البدائل الانسب المحتملة للتصرف حيال الازواج وفق المعطيات المتاحة .
- **اختيار البديل الاستراتيجي الامثل** من خلال هذه الخطوة تتم المفاضلة بين البدائل لاختيار البديل الاستراتيجي الامثل الذي سيحسن الازواج ويواجه التهديدات .
- **اتخاذ القرار على شكل سياسات و** الذي الاختيار الفعلي للبديل الافضل لاستخدامه كسياسة لحل لمواجهة التهديدات او لتحسين الازواج . وتعتبر هذه الخطوة هي الرابط بين عمليتي تصميم و تنفيذ الاستراتيجية ².

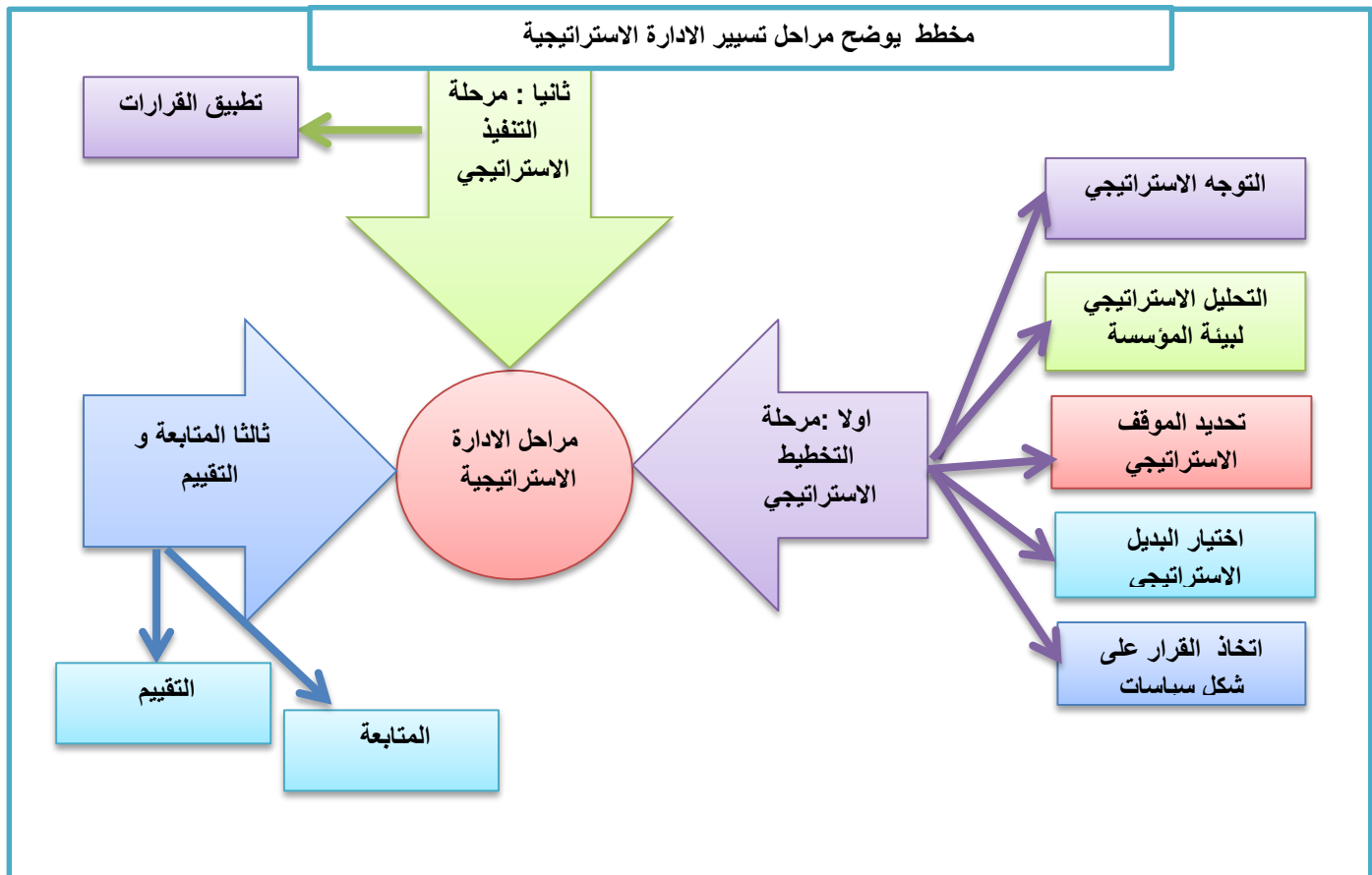
المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية ترمي هذه المرحلة الى العملية التي يتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات و السياسات و جعلها حيز التنفيذ، من خلال القيام بكل التجهيزات مثل وضع

¹مجد صفور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسات، سوريا : منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص.7.
²احمد بوسهمين ، سعاد عياط ، واقع الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي ، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01 العدد 03 اوت 2017 ، ص. 95.

البرامج و الميزانيات و الاطر التنظيمية و الاجرائية و الموارد البشرية اللازمة بغية بلوغ الاهداف المحددة .¹

المرحلة الثالثة : المتابعة و التقييم تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ من خلال الرقابة اللاحقة او خلالها من خلال الرقابة السابقة ، بحيث تقوم على متابعة تنفيذ السياسة الاستراتيجية على ارض الواقع ومن ثم تقييمها هل هي في الطريق الصواب ام ان هناك انحرافات و تصحيح هذه الازخطاء باقتراح الحل الانسب لها .²

وقد تم تلخيص المراحل السابقة في المخطط التالي



4. الادارة الاستراتيجية: المهام و الأهمية

- مهام الادارة الاستراتيجية: تتولى هذه الاخيرة العديد من المهام لعل ابرزها :

¹ مجد صقور، المرجع السابق ذكره ، ص.9.

² مركز الدراسات الاستراتيجية، تقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، الإصدار 38 السعودية، جامعة الملك عبد العزيز: 2012.ص58.

- تحديد الاستراتيجيات الافضل من خلال دراسة وتحليل البدائل والمفاضلة بينها واختيار البديل الانسب لمجابهة التحديات و تذليل الصعاب التي تحيط بالبيئتين الداخلية و الخارجية واستغلال كل الفرص الممكنة.
- كذلك الحرص على استقرار العلاقة بين المؤسسة و البيئة .
- الاستعداد لأي تغيير استراتيجي بتحضير استراتيجية بديلة في اوقات الطوارئ .
- من خلال عمليتي المتابعة و التقييم تقوم الادارة الاستراتيجية بالتطوير المستمر للخطط لبلوغ الاهداف في وقت وتكلفة اقل .
- فسخ المجال امام الجميع في المؤسسة للمشاركة في عمليات صنع القرارات ومنه فسخ المجال امام الابداع.
- تقييم الوضع الداخلي والخارجي الحالي لمؤسسة من خلال دراسة مواطن ضعفها قوتها ومتغيراتها.
- تتولى عملة تحضير الرسالة واهداف المؤسسة التي تعكس فلسفتها وتوجهها .
- تحديد جملة من الأهداف التي تتميز بكونها طويلة المدى.
- تحديد استراتيجية لبلوغ الغايات المنشودة .
- تطبيق الاستراتيجية وتتبعها.
- تقييم الخطة الاستراتيجية بعد تنفيذها واقعا وتعديلها في حالة فشلها أو استهداف الاجراءات في حال عدم توافقها مع الخطة الاستراتيجية .
- استعمال البيانات الناتجة بهدف تعزيز القرارات المرتبطة بالسياسات المستقبلية .
- قيادة العملية الاتصالية في المؤسسة بهدف ضمان السير الحسن للعمليات الاستراتيجية في كل مراحلها¹
- أهمية الادارة الاستراتيجية:
- دراسة ماضي و حاضر و مستقبل اعمال وفعاليات المؤسسة بحيث يكون مجال الخطأ شبه معدوم .
- تمكن المنظمة من الاستخدام الامثل للموارد المتاحة ومنه تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.
- تعزز قدرة المؤسسة في خوض المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التنافسية المستمرة.

¹ تغريد جليل أيوب، امل حسن علوان ، "دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال" ص.7.

- إتاحة الفرصة للإدارة على جميع المستويات للمشاركة في العملية، والحد من المقاومة التي يمكن أن تحدث أثناء عملية التغيير، وضمان الاتساق في ممارسات الإدارة التنظيمية المتعلقة بالحوادث والإدارة. كما أنها تعمل على سد الفجوة بين الموظفين او العمال والأنشطة حيث تساعد المشاركة في توضيح الأدوار وتوضيح علاقات العمل.
- القدرة على إحداث التغيير، بالإضافة إلى القدرة على تطوير التفكير الاستراتيجي الإبداعي للمدير واتخاذ المبادرة لجعلهم يشاركون في صناعة الأحداث .
- تعزيز قدرة المؤسسة في مواجهة العراقيل و الصعوبات.
- اختصار الوقت والجهد والمال في كل الاعمال ¹.

II. دور الادارة الاستراتيجية في تطوير مؤسسات التعليم العالي :

1. التعريف بمؤسسات التعليم العالي :

تعتبر مؤسسة التعليم العالي (الجامعة) هي المؤسسة التي تقدم اعلى مراتب التعليم و يتخرج منها نخبة المجتمع من اطباء، سياسيين، محامين، مهندسين ...الذين لهم الدور الالهم في قيادة قطار التنمية في الدولة ، وهي مؤسسات تقدم خدمات أكاديمية تتكون من هياكل تتضمن وحدات والاقسام ادارية ،موظفين ،اداريين و عاملين يعملون بغية بلوغ غايات المؤسسة ، ولتحقيق الاهداف بكفاءة و فعالية يستلزم ان يكون القادة الإداريين و الموظفين بل وحتى كافة فريق المؤسسة على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الادارية الحديثة ليتمكنوا من تحقيق رؤية و رسالة المؤسسة ، وعليه فان هذا لا يتحقق الا بتطوير وتحديث طرق العمل وتدريب العاملين عليها في الجامعات و المعاهد العليا. ان مؤسسات التعليم العالي تتضمن العديد من الوظائف لعل ابرزها : اعداد الموارد البشرية من خلال (التكوين ، التدريب و التأهيل) ، البحث العلمي (تطوير المعرفة) ، خدمة المجتمع وتنميته (التنشيط الثقافي و الفكري العام) ². ومن جهة اخرى فان ادارة التعليم العالي ادارة تربوية فالجامعة هي المؤسسة التي يتكون وينضج فيها الافراد فيخرجون الى المجتمع مشحونين بالطاقة و العلم و المعرفة التي يبنون بها المجتمع . وعليه فإدارات التعليم العالي تضل تابعة الى مدارس الادارة في التسيير ذلك لان الاساليب و المبادئ تبقى واحدة مهما تغيرت المجالات التطبيق . ³ ان أولى الادارات بالتطوير و التحديث هي ادارة الجامعة ذلك لان الادارة الحديثة و المتطورة تكفل نجاح و ازدهار مجال البحث العلمي ومنه فنتأجه

¹ Fred R. David, "Strategic Management CONCEPTS AND CASES", Prentice hall is an imprint of pearson data , 2009, P. 16.

عبد القادر ربحي الجديلي ، المرجع السابق ذكره ، ص.3-4.

² غربي، صباح. "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص. 51.

³ احمد بوسهمين ، سعاد عياط ، المرجع السابق ذكره ، ص.96.

الدقيقة ستخدم المجتمع و البيئة المحيطة .¹ ان تفعيل نمط الادارة الاستراتيجية على مستوى مؤسسات التعليم العالي سيحدث نقلة نوعية فيها بحيث ان هذه الاخيرة ستحاكي المستقبل في كل تطلعاتها فهي تعالج انحرافات الماضي و حاضر تكاد تكون نسبة الخطأ فيه تنعدم واستشراف للمستقبل اي ان كل خطوة محسوبة بكل الاحتمالات ، ومنه الاستجابة لكل التطورات او الامور الطارئة والتعامل معها كما ينبغي .

2. الأهمية نمط الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي :

تكمن اهمية تطبيق نمط الادارة الاستراتيجية على مستوى ادارات الجامعات في البراعة في مواجهة العراقيل و الصعوبات و المتغيرات التي تواجه مؤسسة التعليم العالي في البيئتين الداخلية والخارجية و المتمثلة في : مواكبة التطورات الحاصلة في الساحة العالمية في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في طرق التعليم و الادارة ، تطوير البرامج الدراسية بمؤسسات التعليم العالي وفقا للتطورات العلمية في البيئة الخارجية ، تطوير اداء المدرسين و العمال بما يتماشى مع التحديثات الجديدة ، العمل تجويد التعليم العالي² ، التنافس فيما بين مؤسسات التعليم العالي.³ ومنه فان ادخال نمط الادارة الاستراتيجية على مستوى مؤسسات التعليم العالي له اهمية بالغة في التصدي للتحديات التي تواجهها وذلك من خلال: انتهاز استراتيجيات مستقبلية تتضمن الخيارات الممكنة في المؤسسة ، حيث ان اهمية الادارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي تكمن في : التمكين من المبادرة و الابداع ، تمكن الجامعة من وضع افضل الاستراتيجيات التي تتلاءم مع بيئتها ، التقرب من العاملين والسماع لآرائهم وتطلعاتهم ،التعاون بين كل الوحدات في المؤسسة الجامعية ، تفعيل عمليتي المتابعة و التقييم لضمان جودة كل التعاملات والخطوات التي تتخذها الجامعة ، التمكين من الاستخدام الامثل للموارد المتاحة ، تعزيز التفكير الاستراتيجي الابداعي عند القادة الإداريين⁴ . وعليه : فالإدارة الاستراتيجية لها دور بارز في تطوير و تحديث مؤسسات التعليم العالي وخلق جو من الابداع و الابتكار و التميز و التنافس على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية ، هذا ما يؤدي الى جعل هذه المؤسسات تقدم خدمات اكاديمية ذات جودة عالية بكفاءة وفعالية ، ومنه تحقق مؤسسات التعليم العالي رؤيتها ورسالتها و اهدافها التي تسعى اليها .

¹ شبل بدران ، جمال الدهشان، "التجديد في التعليم الجامعي"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: 2002، ص. 17.

² التعليم العالي في العالم العربي واستراتيجيات المواجهة، تم التصفح يوم: 2022/12/02 على الساعة 22:45

<https://www.new-educ.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%91%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A>

³ عثمان بن عبد الله الصالح ، "تنافسية مؤسسات التعليم العالي : اصلاح مفتوح "، مجلة الباحث ، العدد 10 ، 2012، ص. 298.

⁴ مجاهد سعد احمد البلطة ، واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها ط1 ، الاردن: المركز العربي الديمقراطي، 2020، ص . ص 90-91.

3. المهارات الواجب توفرها في الادارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي

المهارات التصويرية: المتمثلة في الاشتراك بين كل الوحدات في المؤسسة في تحديد رؤية ورسالة واهداف ، المهارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، الابداع و الابتكار و التميز في تقديم الافكار ، وضع خطة بديلة تحسبا لأي طارئ مع المتابعة والتقييم المستمر .¹

المهارات الفنية :ان لمهارات الفنية تعكس قدرة القائد في التعامل مع مختلف شؤون المؤسسة الجامعية تحقيقا لرؤية و رسالة و اهداف المؤسسة ، وقد تمثلت هذه المهارات في : الاحاطة بكل ما يرتبط بالاستراتيجيات التعليمية ، القدرة على التطوير و التحديث في تكنولوجيا نقل المعلومة وتدريسها ، تطوير البرامج التعليمية ذات الصلة بالمجتمع التي تعزز قوة العمل . الاستخدام الامثال للموارد و الامكانيات المتاحة ، مهارة توصيل الافكار الى الجميع مع تحسين مهارة الاستماع التحليلي .²

المهارات الانسانية : تعكس المهارات الانسانية قدرة القائد على التعامل مع الموارد البشرية بكل شرائها ومتطلباتها وقد تمثلت هذه المهارة في :حفظ كرامة وحقوق كل الموارد البشرية ، حسن التعامل (برفق ولين) مع الموارد البشرية ،تلبية احتياجات الموارد البشرية ، العدالة و تكافؤ الفرص، اشراكهم في صناعة القرارات³

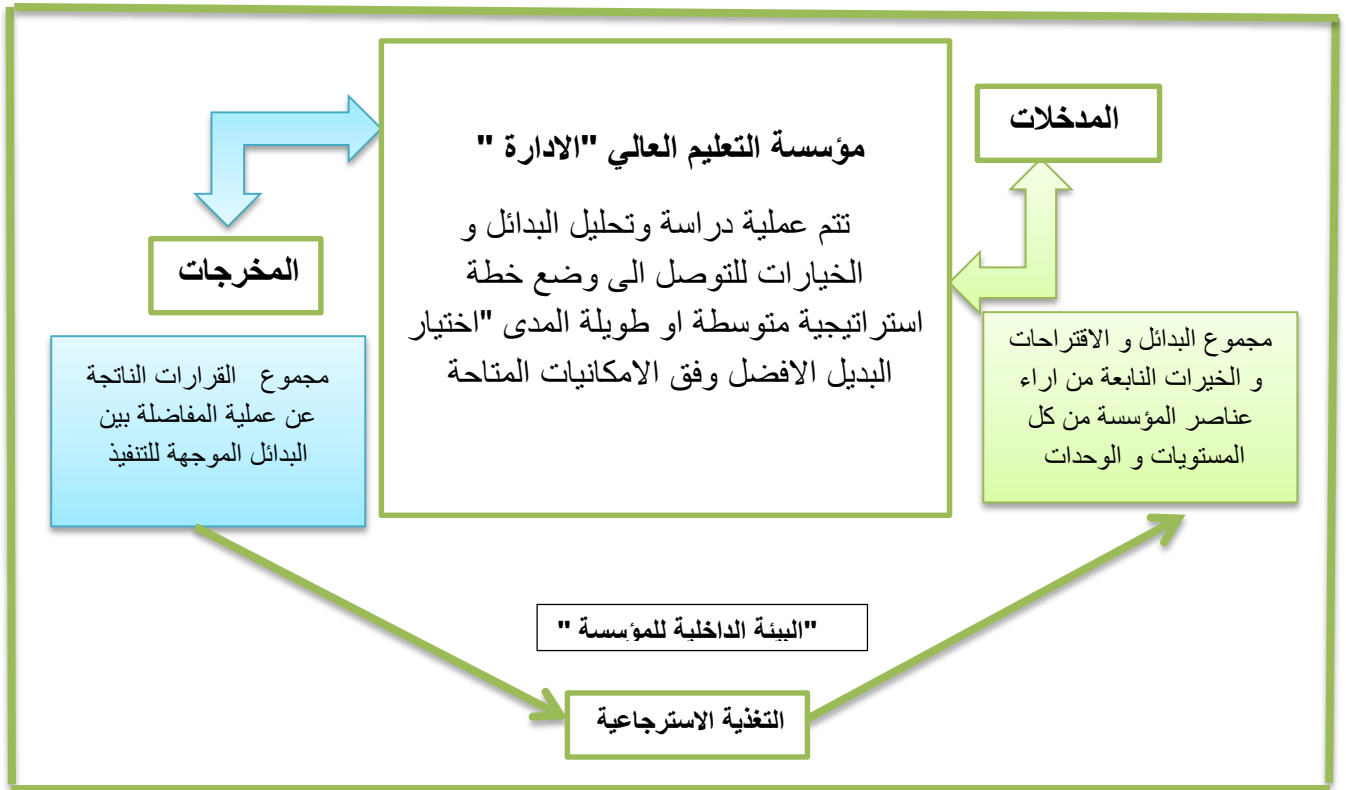
تصور عن كيفية عمل الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي

ملاحظة ضرورة الاستقلالية عن المركز اي ان كل التعاملات و القرارات التي تتخذها المؤسسة تكون نابعة عن الارادة الحرة لها و استجابة لما يطلبه التعامل مع الظروف المحيطة في البيئتين الداخلية و الخارجية

¹المرجع نفسه ، 92.

²مجاهد سعد احمد البلطة ، المرجع السابق ذكره، ص. 93.

³ المرجع نفسه ، ص،93.



الخاتمة :

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي بالأساس خيار استراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بحيث إنها بالتوجه إلى انتهاج الإدارة الاستراتيجية كأسلوب للتسيير يساعدها في التغلب على التحديات التي تواجهها لأنها بتتبع مراحل التسيير وفق نمط الإدارة الاستراتيجية تدرس الماضي وتصحح اخطاء الماضي للحصول على احسن النتائج وتستشرف المستقبل كي تتلافى الوقوع في أي خطأ ، ومنه يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية هي تسيير وقائي تقي إدارة التعليم العلي من الوقوع في المشاكل مع توفير الحلول في حال حدوث انحرافات بأقل وقتا وجهدا وتكلفة ممكنة. بذلك تكون الادارة الاستراتيجية قد اسهمت بشكل جيد في مؤسسات التعليم العالي وقد احدثت نقلة نوعية في مخرجاتها بكل كفاءة وفعالية وخاصة فيما يتعلق باستقرار اطاراتها وتحسينهم من ظاهرة هجرة الادمغة .

قائمة لمراجع:

باللغة العربية

الكتب :

- بدران، شبل ، الدهشان، جمال ، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: 2002.
 - البلطة ،مجاهد سعد احمد ، واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها ، ط1 ، الاردن: المركز العربي الديمقراطي، 2020.
 - الجديلي، ربحي عبد القادر ، ملخص كتاب الادارة الاستراتيجية لمؤلفه سعد غالب ياسين ، عمان ، دار اليازوري للنشر، ط1 ، 1998.
 - صقور، مجد ، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسات، سوريا : منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2021.
 - مركز الدراسات الاستراتيجية، تقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، الإصدار 38 السعودية، جامعة الملك عبد العزيز : 2012. ص58.
 - مطلق الدوري ،زكريا ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2004. ص. ص. 17-18.
- مذكرة تخرج**
- غربي، صباح.، "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 .
 - محمد درة، عمر ، " المدخل الى الادارة"، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير كلية التجارة جامعة عيش شمس مصر ، 2009 .
- مقال في مجلة:**
- بن عبد الله الصالح ، عثمان ،"تنافسية مؤسسات التعليم العالي" : اصلاح مفتوح"، مجلة الباحث ، العدد 10 ، 2012.

- بوسهمين، احمد ، عياط، سعاد ، "واقع الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي" ، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية ،المجلد 01 العدد 03 اوت 2017 .

المواقع الإلكترونية:

- جليل أيوب، تغريد، حسن علوان، امل ، "دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال".

<https://www.iasj.net/iasj/download/1b0999f9765e5d88>

- التعليم العالي في العالم العربي واستراتيجيات المواجهة، تم التصفح يوم: 2022/12/02 على الساعة 22:45

[https://www.new-](https://www.new-educ.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%91%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A)

<educ.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%91%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A>

المراجع الانجليزية

- Boris Kaehler & Jens Grundei,HR Governance A Theoretical Introduction file:///C:/Users/pc%20hp/Downloads/KaehlerGrundei_Management.pdf
- strategy definition, dictionary تم التصفح يوم 2022/12/01 <https://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy>
- Fewrer Rainer, et al., "Strategy development, past, present and future, Management Decision (1995) vol 33 No. 6 P.11.
- Fred R. David, "Strategic Management CONCEPTS AND CASES",Prentice hall is an imprint of pearson data , 2009,P .16.