

## دور التخطيط الاستراتيجي في اختيار قيادات المجتمع الجامعي في الجامعات الليبية

نوال لامين صالح الحناشي

المشرفين

أ.د/ ممدوح عبد العزيز رفاعي د/ احمد عوض عطية

### الملخص :

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات المجتمعية ذات التأثير القوي في المجتمع الجامعي ككل، ليس فقط لما تقدمه من جهود بحثية وعلمية واجتماعية لتخريج طلاب على مستوى مرتفع من المعرفة في مختلف المجالات لسد الفجوة بين متطلبات سوق العمل والمستوى الحالي للقوى العاملة، ولما لها من دور تربوي في تنشئة جيل الشباب الذي هو عماد أي مجتمع، بل لدورها في قيادة قاطرة المجتمع الثقافية وشعلة التغيير والتطوير فيه، فهي المطالبة بمواكبة المستجدات وتقديم الحلول ومعالجة المشكلات التي قد يتعرض لها المجتمع، وأن تصبح أداة تربوية قائمة على خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه وغاياته وطموحاته.

### Abstract :

The university is considered one of the most important social institutions with a strong influence on the university community as a whole, not only for its research, scientific and social efforts to graduate students with a high level of knowledge in various fields to bridge the gap between the requirements of the labor market and the current level of the workforce, and because of its educational role in Raising the young generation, which is the mainstay of any society, but rather for its role in leading the

community's cultural locomotive and the torch of change and development in it.

### مشكلة الدراسة :

- أشارت العديد من الدراسات إلى وجود قصور في جوانب (التخطيط – الاختيار) للقيادات الجامعية، ويتضح ذلك كما يلي:
- 1- قصور مراعاة جانب مهم في اختيار القيادات الجامعية، وهو تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية
  - 2- تعدد مشكلات تدريب القيادات الجامعية ومنها: إهمال التشريعات الجامعية لتدريب القيادات الجديدة. وإغفال تدريب القيادات الجامعية على وظائفها الجديدة، وغياب الخطط الاستراتيجية اللازمة لتدريب تلك القيادات.
  - 3- تختار قيادات المؤسسات التعليمية على أساس خبرتها الفنية الطويلة ولكن القليل منهم تلقى تدريباً إدارياً، ونظام التعيين وتجديد المدة يجعل القيادات متأثرة بتوجهات المستويات الأعلى في إدارة العمل.
  - 4- ندرة وجود تخطيط استراتيجي شامل ودقيق يحقق أهداف وأساليب تأهيل واختيار هذه القيادات وإجراءاتها.

### أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- 1- العمل على كشف أهم المعوقات التي تواجه الجامعات في عملية اختيار القيادات فيها.
  - 2- التعرف على المعايير المطبقة في اختيار قيادات المجتمعات الجامعية الليبية.
  - 3- محاولة تغيير النمط المعمول به في اختيار القادة من نمط الاختيار وفقاً للأقدمية فقط أو للاعتبارات الشخصية إلى نمط الموضوعية وأسس الاختيار العلمية.
  - 4- محاولة اقتراح ووضع الضوابط الكفيلة لعملية اختيار قيادات المجتمع الجامعي من خلال التخطيط الاستراتيجي من أجل ضمان الحصول على أفضل النتائج في

عملية الاختيار وبذلك التوصل إلى نموذج مقترح لعملية اختيار قيادات المجتمع الجامعي من خلال التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتميز المنظمات.

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية على المستوى العملي التطبيقي:

بيان دور التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية فيما يخص اختيار القائد المناسب في استمرارية نجاحها وتأدية دورها الخدمي بكفاءة وفاعلية ، وتنبع أهمية البحث من أهمية القطاع المطبق عليه وهو القطاع التعليم الجامعي له دوراً هاماً كبيراً في تطور وتقدم الدولة.

#### الأهمية على المستوى العلمي الأكاديمي:

- تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المنظمات بصفة عامة وفي الوقت الراهن بصفة خاصة، إذ جاءت لترتبط بين التخطيط الاستراتيجي واختيار قيادات المجتمع الجامعي.

ومما سبق وبناءً على مشكلة الدراسة يمكن تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي وأهميته في الجامعات.
- المبحث الثاني: معايير وأساليب ومصادر اختيار قيادات المجتمع الجامعي.
- المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي.

#### التخطيط الإستراتيجي وأهميته في الجامعات:

لقد تطور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى، ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم وبوسائله وادواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل المنظمات باختلاف احجامها، وفي العديد من دول العالم، وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة. ولقد اشارت البحوث الحديثة خلال القرنين

الماضيين أن درجة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يكون لها تأثير مباشر على أداء الأعمال .

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يتمثل التخطيط الاستراتيجي أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير الجامعي، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة الجامعية في البلاد العربية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري. وفي هذا الصدد يعتبر موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزا وتجدد في علم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق الأهداف والاستراتيجيات والسياسات ويرى البعض التخطيط الاستراتيجي "بأنه عملية تتكامل أجزائها لغرض التعرف على ما في أفكار إدارة المؤسسة لمسببات تأسيسها وتطورها ومواكبتها لمتطلبات العصر، وهو بذلك عملية اختيار بيئة تتكفل عدد من الأعمال الفكرية التحليلية واجراءات الفهم والتدبير الذي يسبق تحديد مسار المؤسسة في المستقبل لأجل أحداث التوافق الاستراتيجي بين أهداف المؤسسة وفرصها".

لذلك نجد ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي في منظمات التعليم العالي سيتمثل في تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المستقبلية منها والمؤهلة واستقطابها واختيار الافضل من أصحاب الكفاءة والخبرة والمهارة ورفع مستوى هذه الموارد فيما بعد عن طريق التدريب والتطوير وذلك لضمان الاختيار الافضل والانسب للقيادات الجامعية خاصة، أي بمعنى الوصول إلى الهدف الاستراتيجي للمنظمة فيما يخص اختيار القيادات فيها .

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ينظر الي أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص في انه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها كما انها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها. وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي كما أشار فريد: ان هناك العديد من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التعليم العالي للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي ومن هذه القوى والعوامل: زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع انماط التعليم الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة، لذلك فالخطط الاستراتيجية سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات.

وبين (Hax & Majluf) ان التخطيط الاستراتيجي له دورا مهما لمؤسسات التعليم العالي وذلك من جوانب عديدة من ابرزها:

- أنه يضع إطار لتحديد اتجاهات الجامعة التي تسلكها لتحديد أهدافها المستقبلية.
  - يمنح الجامعة إطار عمل شامل يحقق لها ميزة تنافسية بين الجامعات.
  - يسمح لمناصري الجامعة بالمشاركة والعمل نحو تحقيق أهداف الجامعة.
- وبين (Chang) ان اسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجي تأتي من خلال قدرته على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفاعلية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات.
- ومما تقدم يمكن ان تبرز أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلا ان تطبيقه يواجه معوقات عدة، كعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق والمقاومة الداخلية من المؤسسة لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجردة بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة، وتكلفة التخطيط من حيث الوقت والمال ووجود المتخصصين واعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسؤوليته أو انه لن يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

### أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- ١- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- ٢- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها المختلفة.
- ٣- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- ٤- تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ٥- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.

### أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

#### رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الجامعية:

رؤية المؤسسة الجامعية: هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الانساني وهو منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، فهي تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً، أما رسالة المؤسسة الجامعية: هي الفرض الاساسي الذي وجدت من اجله المؤسسة الجامعية، أو المهمة الجوهرية لها، مبررة وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومصالح المنظمة وقيمتها الاساسية. أما أهداف المؤسسة الجامعية فهي الغايات والنهائيات التي تسعى الإدارة الجامعية الوصول إليها من خلال الاستثمار الامثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة امام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة.

#### القيادة الاستراتيجية:

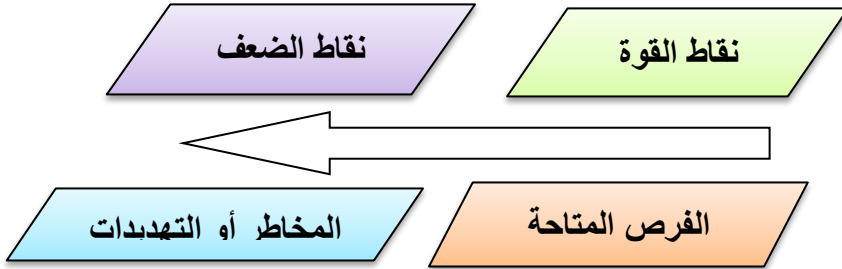
يمكن تعريفها بانها النشاط الذي يمارسه القائد الاستراتيجي في مجال اتخاذ القرارات واصدار الاوامر والاشراف على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية التي تنبع من مدى قدرة الشخص القيادي في التأثير والاقناع بقصد تحقيق الأهداف.

ومن الضروري توفر القناعة والايان عند القيادة العليا والقيادات الادنى بجدوة ومزايا الاختيار المناسب ووجود الحماس والاندفاع المطلوبين لديهم لتوفير متطلبات تحققها لأنها تشكل محور النظام المتكامل لتحقيق ضمان أفضل الخدمات بكفاءة وفاعلية.

### التحليل الاستراتيجي للبيئة:

لإبقاء المؤسسات التعليمية بالعمل في ظل البيئة التنافسية والقوى التنافسية من المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية، لا بد ان يقوم بالتحليل الاستراتيجي من خلال معرفة بيئتها الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات أو التهديدات)، لذا فأن توظيف تحليل (Swot) يساهم في تطوير جودة أداء المؤسسات التعليمية، كما في الشكل التالي:

#### البيئة الداخلية



#### البيئة الخارجية

#### شكل رقم (١)

#### تحليل البيئة الداخلية والخارجية

المصدر: ريادة جودة التعليم الجامعي وفق التخطيط الاستراتيجي، بحث استطلاعي، فضيلة سلمان داود، ص ١١.

#### التخطيط الاستراتيجي الجامعي وأهدافه:

يجدر القول بان المخاطر التي تحيط بالبيئة الجامعية نتيجة ازدياد منظومة المنافسة التي يفرضها التطور المتسارع على صعيد التواصل المعلوماتي، يتوجب

بنتيجتها الاعداد الجيد لمستقبل الجامعة ووضع الرؤية الامثل لتجاوز العقبات التي يمكن ان تعترضها.

### أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي:

- العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ورسم الخريطة الاساسية للتنظيم بالجامعة وذلك من خلال الادوار والوقت اللازم لتحقيق أهداف الجامعة.
  - ترجمة الأهداف المستقبلية إلى واقع والتحسب للمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلا والإعداد المنظم لمواجهتها،
  - تحديد هوية الجامعة واتجاهها المستقبلي مما يعمل على تميز الجامعة وتفردها، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف المستقبلية، وتحديد كافة الاطراف المعنية بقرارات الجامعة الاستراتيجية وعمالها.
- وفي هذا السياق يتبين ان للتخطيط الاستراتيجي الجامعي أهدافه المتنوعة التي يسعى إلى تحقيقها من خلال وضع الخطط التي تسعى إلى مساعدة الجامعة على التحسين والتطوير المستمر، ومن ثم تحقيق التميز التنافسي الذي يعمل على استغلال الفرص المتاحة للجامعة في بيئتها المتغيرة، ويمكنها من تجنب التحديات الحالية والمستقبلية المتوقعة التي ربما تكون عثرة امام القيادات الجامعية نحو تحقيق هدف ورسالة الجامعة .

### مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

ان مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ترجع إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها التي تؤثر على أداء العمل، اذ ان الجامعات تتعرض لكثير من التحديات نتيجة لكثرة التغيرات خصوصا في البيئة الخارجية، وبذلك اصبح التخطيط الاستراتيجي ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل البيئة المتوقعة .



### متطلبات التخطيط الاستراتيجي الجامعي:

هناك العديد من المتطلبات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات على اكمل وجه وقد تم تلخيصها فيما يلي:

- ١ . تهيئة الجامعة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي
- ٢ . وجود إدارة استراتيجية فعالة.
- ٣ . توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
- ٤ . تحديد رؤية الجامعة وتوضيح رسالتها.
- ٥ . مشاركة فعالة من أعضاء الجامعة والأطراف المعنية.

### التخطيط الاستراتيجي كأداة للجودة في التعليم الجامعي:

مما سبق تبين إن التخطيط الاستراتيجي سبب رئيسي في وجود إدارة الجودة لأنه يعد الأداء الرئيسية لإدارة الجودة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ودعم تنافسية الجامعة يهدف إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف داخل الجامعة تجاه تحقيق مزايا تنافسية، والوقوف على التحديات امام الجامعة. ومما لا شك فيه يتبين ان التخطيط الاستراتيجي بما يشتمل عليه من خطوات ومراحل العنصر الالهم والاساسي في تطبيق وتفعيل الجودة الشاملة داخل المؤسسات الجامعية فهو لب الحصول على الجودة، وذلك لا قدرة المؤسسة الجامعية على الأداء بكفاءة وفاعلية يعتمد بصورة اساسية على اختيار قيادة واعية تعتمد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي

**المبحث الثاني: معايير وأساليب ومصادر اختيار قيادات المجتمع الجامعي.**

#### مقدمة :

يعتبر التعليم الجامعي له الدور الأكبر في النهوض بالأمة والارتقاء بها كما يشكل رمزها الحضاري واستقلالها الثقافي والفكري، وهذا ما دعا كثير من البلدان النامية إلى تطوير أداء جامعاتها من خلال الاهتمام بادراه الجامعة وقياداتها المختلفة، خاصة القيادات على مستوي الكليات بداية من العمداء ثم الوكلاء ثم رؤساء ومجالس الأقسام.

### مفهوم القيادة:

لقد تعددت آراء الكتاب و الباحثين في تحديد مفاهيم القيادة وتعريفاتها في الفكر الإداري المعاصر ويرجع ذلك إلى أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية في المجتمع، فالأول يرى أن القيادة تنتج من مجموعة من السمات والصفات والقدرات التي يمتلكها القائد، وأنها "القدرة على حث وحفز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه".

بينما يرى Augustus إن القيادة هي "علاقة شخصية ومعينة و اخلاقية بن الأفراد في مواقع القيادة واتباعهم من المرؤوسين الذين يحتاجون إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم". وأنها "القدرة على الخروج من الإطار الثقافي التقليدي للتكيف مع عملية التغيير".

كما تعريف بأنها "العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل.

### العلاقة بين القيادة والإدارة:

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والإدارة، وفي هذا السياق يري البعض أن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة، إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين، فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة والشخصية والخبرة الذاتية، في حين الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمركز الإداري.

في حين يرى جاد الرب في القيادة والإدارة: أن الإدارة لها دلالة أكثر من حيث التركيز على الجوانب المنطقية والعقلية و كعملية معينة يعقول الناس أكثر من قلوبهم، فالإدارة تركز على الكفاءة، التخطيط، والعمل المكتبي، الإجراءات والقواعد والقوانين، الرقابة، التماسك، والقيادة تكون معينة أكثر بما يلي: أخذ المخاطر في الحسبان، الديناميكية، الخلق والإبداع، التغيير. ويؤكد جاد الرب أن الإدارة وظيفة للعمل المؤسساتي الحكومي أكثر من عمل الشركات والمؤسسات الربحية وإمكانية مخاطبة الناس بعقولهم أكثر من قلوبهم، في حين تعني القيادة بالتوقعات المستقبلية.

### قيادات المجتمع الجامعي:

تشير اغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الكبيرة للقيادات الجامعية، فمن المعروف أن "القادة" هم الأشخاص الذين يؤثرون معنوياً في أفكار وسلوكيات ومشاعر الآخرين، وبذلك نجد ان قيادة المجتمع الجامعي فن يتعدد في كيفية تيسير واختصار وتبسيط العلاقات والاتصالات وتنظيمها داخل مؤسسة الجامعة وخارجها وخدمة العمل الأساسي للجامعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والارتقاء بتلك الوظائف وتسخير الإمكانيات من خلال السلطة والصلاحيات المخولة للإيجاز والإبداع والمبادرة.

### أنماط وأساليب اختيار قيادات المجتمع الجامعي:

لا تختلف الأنماط والأساليب القيادية في المنظمات عن أنماط وأساليب القيادة في المجتمع الجامعي، وهي كالتالي:

#### نمط القيادة المباشرة/ الأوتوقراطية:

صنفت أنها من أقدم أساليب القيادة ففيها يميل القائد الجامعي إلى امتلاك أكبر قدر من السلطات والحفاظ على المسؤولية للتخطيط والتحكم في اتجاه واحد مع تصورات الشخصية للأولويات وإعطاء التوجيهات للمرؤوسين، فعلي سبيل المثال عند اتخاذ القائد الأوتوقراطي قراراً ما فإنه يحاول أولاً أن يقرر باستخدام المعلومات المتاحة، فإن تم تكف، فإنه يقوم بطلب جمع المعلومات الهامة من المرؤوسين وخلال هذه المرحلة قد يصرح لهم أولاً بطبيعة المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها،

#### القيادة الخادمة (الشاملة/ الاستشارية):

يري بعض الباحثين أن القائد الجامعي صاحب هذا السلوب يهتم باختيارات ومشاعر الآخرين وذلك كقدرة لصيانة شعور واضح للأهداف ولصنع القرار النهائي، ووفقاً لـ (YUKL) يقدم هذا النوع من القيادة الجوهر الاخلاقي للقيادة حيث تتمثل المسؤولية الأولية للقائد الخادم هو أن يكون في خدمة مرؤوسيه أو تابعيه، وخدمة

تابعية تقتضي أن يكون لديه حضور مع احتياجات تابعة من خلال فهمه واستيعابه لتطلعاتهم والأسهم واحتياطهم بالإضافة إلى تعريفهم وتمكينهم لمساعدتهم ليصبحوا اصحاء وحكماء وأكثر ترحيباً لقبول مسؤولياتهم.

### نمط القيادة التفاوضية:

يهتم القائد الجامعي ذي أسلوب القيادة التفاوضية بالتأثير في الآخرين عن طريق فهم احتياجاتهم والتعرف على متطلباتهم واهتماماتهم وإبرام الاتفاقيات، حيث أن التأثير هو المحور الأساسي لفهم هذا الأسلوب من القيادة.

### نمط القيادة التقنية:

يهتم القائد التقني بالقوانين واللوائح والمهام أكثر من اهتمامه بالقائمين على هذه المهام، وهذا الأسلوب قد ينمي مشاعر الغضب والاستياء التي تنعكس سلباً على جودة وإنتاجية المؤسسة الجامعية سواء في العملية التعليمية أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع.

### نمط القيادة التفاعلية:

القيادي التفاعلي فهو الذي تتواءم إنسانيته مع اهتمامه بالقوانين واللوائح حيث يركز اهتمامه على علاقات العمل من خلال تفهم مشكلات العاملين واحتياجاتهم بقدرة تركيزه على أهداف ورسالة المؤسسة الجامعية والقوانين واللوائح المنظمة لها.

### نمط القيادة التحويلية:

قدم (السيد) مفهوم القيادة التحويلية على أنها "النمط القيادي الذي يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوي إدراكهم، للنظر إلى ما هو بعد من اهتماماتهم الذاتية إلى اهتمامات تتعلق بالإنجاز العالي والتقدم بمستوي حاجاتهم إلى أعلى قيمة الحاجات في هرم ما سلو والسعي الدائم لإحداث تغييرات في العمل باعتباره وكيلاً للتغيير

## أبعاد ومتطلبات القيادة الجامعية:

تتمثل القيادة الجامعية محوراً مهماً في كثير من أدبيات الإدارة، نظراً للدور البارز الذي تقوم به في المجال التعليمي والثقافي، وفي حقيقة الأمر وجد أن القيادة الجامعية لا تختلف عن القيادة في أي موقع آخر من حيث المضمون والمواصفات والأبعاد والمتطلبات .

ويري "Gill" أن أبعاد القيادة الجامعية تتمثل فيما يلي:

أ- **البعد العقلي:** ويتطلب هذا البعد أن القائد أن يكون لديه القدرة على التفكير، ويتطلب هذا البعد أن القائد أن يكون لديه القدرة على التفكير، فعدم القدرة على رؤية الواقع الجديد ومواجهة التغيرات والتطورات السريعة سيؤدي إلى الانحسار في بوثيقة التخلق الرجعية، ولذلك تتطلب القيادة الفعالة قدرات عقلية ومعرفية متميزة،

ب- **البعد الروحي:** ويتطلب من القائد الشعور بالقيم والمبادئ التي تحكم العمل، والتي تساعده في تحديد رؤيته كما تساعد رؤوسيه على إنجاز المهام والأدوار المطلوبة منهم،

ت- **البعد الانفعالي:** ويتطلب هذا البعد من القائد ان يتصف بالذكاء الوجداني، وتعني به القدرة على فهم الذات والآخرين، والتي تجعل القائد يستخدم سلطته الشخصية بدلاً من سلطة النصب أو الوظيفة،

د- **البعد السلوكي:** ويتطلب هذا البعد اكتساب القائد للمهارات السلوكية التي تساعده في بناء جسر للتواصل بينه وبين رؤوسيه

ذ- **المهام الإدارية للقيادة الجامعية:**

تضطلع الجامعات في العصر الحالي بمسئوليات متعددة ومهمة للنهوض بأعباء التخطيط في مجالات الحياة المختلفة. وتستمد الجامعة قوتها من قوة كلياتها .

ويمكن تحديد الأدوار القيادية الجامعية على النحو الآتي:

**رئيس الجامعة:** حيث يتولى رئيس الجامعة إدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية وتمثيلها أمام الغير وفقاً لأحكام قانون الجامعات، ويشترط في وظيفة رئيس الجامعة

أن يكون من أعضاء هيئة التدريس وبدرجة استاذ ومن المتميزين نشاطهن العلمي والمدني. وهي كما يلي:

- ١- رئاسة مجلس الجامعة ودعوته إلى الاجتماع، وتنفيذ قراراته.
- ٢- الإشراف على تنفيذ القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة و الإشراف على اعداد مشروع الميزانية والحساب الختامي في ضوء ما تقدمه الكليات وعرضها على مجلس الجامعة للاعتماد و إعداد تقرير سنوي مفصل عن شؤون الجامعة.

**العميد:** تشمل الممارسات الإدارية للعميد: إدارة الشؤون المالية للكلية، والإشراف على حسن استخدام وإدارة المباني الجامعية من مختبرات وقاعات وأقسام داخلية وصيانتها، إلى جانب توفير الرواتب والأجور والحوافز وتأمين صرفها في التوقيات المعتمدة، بالإضافة إلى مهام التسجيل والتي تبدأ من قبول الطلبة ومتابعة اجتيازهم للسنوات الدراسية حتى تخرجهم من الكلية وغير ذلك. ويقوم على الأخص بالآتي:

- ١- الدعوة إلى اجتماعات مجلس الكلية وتنفيذ قراراته و الإشراف على تنفيذ اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالكلية.

- ٢- إعداد الميزانية والحساب الختامي للكلية ورفعها إلى رئيس الجامعة توطئة لعرضها على مجلس الجامعة للاعتماد و إعداد تقرير سنوي مفصل عن شؤون الكلية العلمية والإدارية وإحالته إلى رئيس الجامعة بعد عرضه على مجلس الكلية.

**رئيس القسم:** يعتبر موقع رئيس القسم هو المدخل الأول والمهم في التسلسل الهرمي الأكاديمي والجامعي، حيث يعمل كحلقة وصل ضرورية بين القسم الأكاديمي والهرم الإداري للكلية والجامعة، محاولاً نقل وجهة نظر القسم للإدارة وتوضيحها من جهة، ونقل وجهة نظر الإدارة وتفسيرها لأعضاء هيئة التدريس في قسمة من جهة أخرى كما يلي:

- ١- الدعوة إلى اجتماعات مجلس القسم وتنفيذ قراراته و الإشراف على تنفيذ اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالقسم و الإشراف على تنفيذ اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالقسم.

٢- إعداد تقرير سنوي مفصل عن شؤون القسم العلمية والإدارية والمالية وإحالتها إلى عميد الكلية بعد عرضه على مجلس القسم و إعداد التقارير المعملية بأعضاء هيئة التدريس و التصديق على نتائج الامتحانات الخاصة بالقسم.

**المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي.**

**اختيار قادة المجتمع الجامعي:**

إن الإدارة العليا في أي جامعة ترتبط بمفهوم القيادة على اعتبار أنها تقود مسيرة العمل الجامعي تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتنظيماً، وكلما تم اختيار قيادة جامعية على أسس سليمة وفعالة وقادرة على قيادة التحول والتغيير والتطوير المرغوب .

**معايير اختيار القيادات الجامعية:**

إن فكرة المعايير تنطلق من الحاجة إلى توصيف الوظائف للقيادات الجامعية ووضع مواصفات ذات بعد ميداني طبقاً للخطة الاستراتيجية التي تمت صياغتها من قبل القائمين على معيار التخطيط الاستراتيجي ، ويكون الاختيار صحيحاً عندما تتطابق خصائص المرشح مع تلك المواصفات والتي يمكن عرضها وفقاً للمحاور الآتية:

- أ- **السمات والخصائص الموضوعية ومنها:** ( المؤهلات والخبرات - الشهادات الأكاديمية - الخبرات والمناصب السابقة - المؤلفات والتراجم - البحوث المنشورة - الخبرات والممارسات الإدارية - عضوية الجمعيات والمؤسسات العلمية).
- ب- **السمات والخصائص الشخصية ومنها:** القدرة على تحمل المسؤولية الإدارية - القدرة على اتخاذ القرار - القدرة على إدارة المرؤوسين - القدرة على التعاون مع الآخرين - القدرة على إقامة العلاقات وتقديم الاستشارات - القدرة على التفاعل مع التكوينات العلمية (جامعات - كليات) - القدرة على استيعاب ومواكبة التقدم العلمي - القدرة على التخطيط ومتابعة التنفيذ للمشاريع العلمية.
- ت- **التمتع بالخصائص التالية:** (الصحة العامة، التفكير المنهجي المنظم منطقية الأداء وواقعتها، النزاهة، العدالة.....).

### أساليب اختيار قيادات المجتمع الجامعي:

لا تقل أهمية آليات الاختيار عن فلسفته ومعاييرها، والضعف في منهجية الاختيار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الصحيحة وعليه فإن مهارات الاختيار لا بد وأن تكون على مستوى خطورة القرار المستهدف.

### وهناك أربعة أساليب لاختيار القيادات الجامعية هي:

- ١- **التعيين:** بعد قرار التعيين حاصيلة لتفعيل مجموعة المعايير السابقة وقد يناط قرار التعيين برئيس الجامعة ومجلسها.
- ٢- **الانتخاب:** تلجأ بعض الجامعات إلى أسلوب الانتخاب في اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية، إلا أنها تختلف في تحديد من لهم الحق في الترشيح والانتخاب.
- ٣- **المزوجة بين الانتخاب والتعيين:** تقوم إليه هذا الأسلوب على انتخاب عدد محدد للموقع القيادي ثم تناط مهمة الاختيار بأحد مراكز القرار ممثلة بشخص أو مجلس.
- ٤- **الأقدمية:** تمثل الأقدمية أسلوباً يعتمد على المرتبة العلمية والأسبقية في نيلها معياراً للاختيار وهو الأسلوب الأكثر قبولاً في الجامعات.

### مصادر اختيار قيادات المجتمع الجامعي:

عندما تبحث المجتمعات الجامعية عن من يكون أهلاً ليتولى مسئولية المناصب القيادية بها، فإنه أما أن تبحث عنهم من خارجها وهو الطريق الأسهل والأكثر انتشاراً، أو أن تبحث عنهم من داخلها فيمن تراهم أصلح من غيرهم لتولي تلك المناصب من أبناء الجامعة ولكن بحاجة إلى المزيد من التأهيل.

### • الآليات المقترحة لاختيار القيادات:

- وفقاً لآراء كل من (جاد الرب)، (بسمان)، (David)، (Curphy) تقدم الباحثة فيما يلي الآليات المقترحة نحو اختيار أرشد للقيادات الإدارية والأكاديمية.
- ١- تصميم بطاقات موثقة لوصف الوظائف القيادية والأكاديمية والإدارية والفنية والتي تمثل الأساس لشغل الوظائف بما يضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.



- ٢- يتم الإعلان عن معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية والفنية بما يضمن مبدأ تكافؤ الفرص.
- ٣- استقصاء أداء جميع الفئات حول المرشحين المقترحين للقيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة تدريس والمعاونين والإداريين والعاملين والفنيين، عن طريق وسائل الاستقصاء المصممة علمياً (الاستبيانات) فما يعرف باختيار الـ ٣٦٠ درجة وذلك بما يضمن الشفافية والنزاهة.
- ٤- تتناول عناصر الاستبيان أسئلة لقياس جميع المعايير لاختيار قيادات المجتمع الجامعي.
- ٥- يشارك المرشحون في تقييم أنفسهم.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً النتائج:

توصلت الدراسة الي عدة نتائج يمكن ان تسهم في حل مشكلة البحث والاجابة على تساؤلاتها، وقد قامت الباحثة بتصنيف نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للمتغيرات في بحث دور التخطيط الاستراتيجي في اختيار قيادات المجتمع الجامعي في الجامعات الليبية محل الدراسة ، وذلك حتى تكون الفائدة اكثر وضوحا خصوصا عند صياغة التوصيات الملائمة والقابلة للتطبيق، وذلك كما يلي :

- توصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك اهمية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية محل الدراسة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن غالبية الآراء تتجة نحو الموافقة المرتفعة حول هذا المتغير.
- توصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك اهمية لأبعاد معايير اختيار قيادات المجتمع الجامعي في الجامعات الليبية محل الدراسة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن غالبية الآراء تتجة نحو الموافقة المرتفعة حول هذا المتغير.

### ثانياً التوصيات:

- بناء على ماتوصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج واستنتاجات مختلفة، يمكن تقديم بعض التوصيات التي من الممكن ان تعز التخطيط الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة ومعايير اختيار قيادات الصف الاول والثاني بالجامعة كالآتي:
- ❖ تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي المستمر داخل الجامعات الليبية بأسلوب يساعد على جعلها جزء لا يتجزأ من ثقافة الجامعات والعاملين فيها.
- ❖ اعداد الخطة الاستراتيجية واشراك جميع العاملين بالجامعة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والمتابعة المستمرة لعملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية
- ❖ اعداد الرؤية الاستراتيجية للجامعات بناء على نتائج التحليل البئي الداخلي والخارجي
- ❖ تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف الكليات والاقسام بالجامعة بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف.
- ❖ ان يتم اعداد الاهداف الاستراتيجية للجامعات وكلياتها في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفي ضوء رؤية ورسالة الجامعة.
- ❖ الاهتمام بكافة مجالات التنمية المهنية للعاملين بالجامعات
- ❖ تعزيز الخطط الإستراتيجية للإهتمام بالعاملين ودعم ومساعدة الإدارة العليا لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

## المراجع:

- (١) إبراهيم البشير جرجر، "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر والمجلد (٤)، العدد (١)، ٢٠١٥، ص ١٩١.
- (٢) أحمد الخطيب وعادل معايعة، "الإدارة الابداعية للجامعات: نماذج حديثة"، الطبعة الاولى، عمان، جدار الكتاب العالمي، ٢٠٠٦، ص ١٣٥.
- (٣) أحمد الخطيب، "الإدارة الجامعية: دراسات حديثة"، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، أربد، ٢٠٠٣، ص ٣٠.
- (٤) أحمد ذكي بدري، "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، ط٢، دار الكتاب المصري، القاهرة، ١٩٩٤، ص.
- (٥) أحمد محمود الزنقلي، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٣٣.
- (٦) إميل فهمي شنوده، "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي"، من بحوث مؤتمر القيادات التربوية في مصر والعلم العربي المنعقد في ٢٧-٢٨ يناير، مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٥٣٤.
- (٧) بسمان فيصل محجوب، "إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢٣.
- (٨) بسمان فيصل محجوب، "الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية، ٢٠٠٣، ص ص ٩٢-٩٣.
- (٩) بني حميدان وآخرون، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ١٨.
- (١٠) بيترج. نورث هاوس، "القيادة الإدارية النظرية والتطبيق"، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٦، ص ٢١.
- (١١) بيومي ضحاوي، ورضا المليجي، "التخطيط الاستراتيجي في التعليم رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص ٥١.
- (١٢) حسن فتحي نجيب، "رؤية لإدارة الجامعات الحكومية المصرية"، من بحوث المؤتمر العربي الاول لجودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد المنعقد في ٢٣-٢٤ يناير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٦، ص ٥٦٢.

- (١٣) حمد بن مرضي الكلثم وحازم علي بدرانه، "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد ١٠، ٢٠١٢، ص ١٩٠.
- (١٤) زايد بن عجيل الحارثي، "الإدارة في الجامعة فن وقيادة أم روتين وسيادة"، **مجلة الجزيرة، السعودية**، العدد الإلكتروني (١٣٢٥٢)، ص ٩.
- (١٥) سالم سليمان الغامري، "أساليب اختيار القيادات التربوية في سلطنة عمان"، **من بحوث مؤتمر تأهيل**
- (١٦) سعد غالب ياسين، "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الاولى، عمان، ١٩٩٨، ص ١٨.
- (١٧) سيد الهواري، "مهارات المدير العالمي في التوجه العالمي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٧.
- (١٨) سيد جاد الرب، "القيادة الاستراتيجية"، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، ٢٠١٢، ص ٩-١٠.
- (١٩) سيد محمد جاد الرب، "إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"، الناشر المؤلف، ٢٠١٠، ص ص ٨٨-٨٩.
- (٢٠) سيد محمد جاد الرب، "أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة للترقيات بإدارة الأعمال، القاهرة، ٦-٧ أبريل، ٢٠٠٠.
- (٢١) صلاح عبد السميع، "الإدارة الجامعية بين الواقع والمأمول"، المتندي العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١١، ص ٢٩، التحديات المعاصرة"، الاكاديمية الحديثة.
- (٢٢) عادل ابراهيم وعبد الهادي محمد، "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، **من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقد في ٢٧-٢٨ يناير**، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٤٥٤.
- (٢٣) عايدة خطاب، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات"، بيروت، دار الفكر العربي، ١٩٨٥، ص ٣٣.
- (٢٤) عبد الحميد بهجت فايد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة"، ص ٣١٩.
- (٢٥) عبد الرحمن محمد العيسوي، "سيكولوجية الإدارة مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها"، **الدار الجامعية، الاسكندرية**، ١٩٩٨، ص ١٨٩.
- 26) Augustus E. Osseo Asare & et.al, "Leadership Best practices For Sustaining Quality in UK Higher Education From The perspective of the EFQM Excellence Model", **op. cit.**, p. 151.

- 27) Bontempo, P.C, "Comparative Analysis BETWEEN THE Institutional Development plan and Strategic Planning Methodogies: The Case of the Federal Institute of Education at Minas – Brazil", **Procedia Social and Behavioural Sciences**, vol.(174), 2015, p 2962.
- 28) Gonzalez. C, "**Succession Planning at Notre Dame Lessons for librarians**", New library world, vol. 114, p. 9-10.
- 29) Hax & Majluf, " Organization Design: A Case Study on Matching Strategy and Structure", **Journal of Business Strategy**, 83(4)-, 1996, P 72- 104.
- 30) Joni Montez, "Developing an Instrument to Assess Higher Education Leader ship", **op, cit**, p.9.
- 31) Juul, Anderson. T, "Strategic Planning Autonomous Action Corporate Performance", **Long Range Planning**, Vol. 1.33, 2000, P 184-200.
- 32) Laurie A.N. Van Dusen, "**Community college Leader ship In The 21 st Century**", USA, Orlando Florida, The University of Central Florid, phdderee, 2005, p.29.
- 33) Yukl, G, "**Leader ship in Organi zations**", (5<sup>th</sup> ed), Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc, 2002, p. 102.
- 34) Zimmermen E.L., "**Whats under The Hood? The Mechaincs of Leadership Versus Management**", Supervision G2, 2001, p.9.