

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تنظم فرقة البحث PRFU واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في الجامعة :دراسة حالة جامعة محمد

بوضياف بالمسيلة

وبالتنسيق مع مخبر الاتصال والمجتمع

الملتقى الوطني الاول الموسوم ب:

القيادة والادارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية :تحديد الاولويات والمخطط المؤسسي

يوم 5 ديسمبر 2022.

استمارة المشاركة:

| | |
|---|--|
| <p>اللقب : بن أحمد</p> <p>الاسم : فاطمة الزهراء</p> <p>الرتبة : دكتوراه</p> <p>المؤسسة : جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس</p> <p>الهاتف : 0774751654</p> <p>البريد الالكتروني :</p> <p>Fatimazahra.benahmed@yahoo.com</p> <p>محورالمداخلة :المحورالثاني/ التعليم العالي والادارة الاستراتيجية</p> <p>عنوان المداخلة : اهمية الادارة الاستراتيجية على اداء التعليم العالي</p> | <p>اللقب : بن أحمد</p> <p>الاسم : نادية</p> <p>الرتبة :أستاذة محاضرة قسم -أ-</p> <p>المؤسسة : جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس</p> <p>الهاتف: 0774223038</p> <p>البريدالالكتروني : nadia.benahmed@yahoo.com</p> <p>محورالمداخلة :المحورالثاني/التعليم العالي والادارة الاستراتيجية</p> <p>عنوان المداخلة : اهمية الادارة الاستراتيجية على اداء التعليم العالي</p> |
|---|--|

الملخص:

في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق، تجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكرياً وممارسة لتحسين أدائها على المستوى الكلي والجزئي، وعلى هذا الأساس تسعى هذه الدراسة إلى وضع الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية بصفة عامة، وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، مع إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسات؛ والتعرف على واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وأهمية بالغة بين واقع التعليم العالي والإدارة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، التعليم العالي، الإدارة الاستراتيجية، المؤسسة.

Abstrac :

In light of the challenges posed by the market economy, Algerian economic institutions find themselves compelled to adopt strategic management thought and practice to improve their performance at the macro and micro levels, and on this basis this study seeks to lay the theoretical foundations for strategic management in general, and in higher education institutions in particular While highlighting the importance of strategic management in these institutions; And to identify the reality of the practice of strategic management in higher education, where the study concluded that there is a strong and extremely important relationship between the reality of higher education and strategic management.

Keywords: management, higher education, strategic management, institution.

المقدمة:

إن التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط تجعل بقاء المؤسسة واستمراريتها أو نموها وتوسعها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تكيفه مع هذا المحيط، وبقدرتها على تحقيق مستويات مرتفعة للأداء، بمختلف مكوناته: الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة والتنافسية، ولا يتأتى لها ذلك إلا بتبني ما توصل إليه التسيير الحديث من أساليب وتطبيقه بشكل علمي وفعال ومن بين هذه الأساليب، اعتماد الإدارة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة في ممارساتها الإدارية وهو أسلوب يتيح للمؤسسة تحديد رسالة ورؤية واضحة اعتمادا على تحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) ، لتبني خيار استراتيجي ، يمكن تطبيقه فعليا والرقابة عليه لتحسين مستوى أدائها .

اد تعتبر مؤسسات التعليم العالي محورا أساسيا في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات مهاراتها بالعلم والمعرفة والبحث والتدريب، وهي في نفس الوقت الأكثر مسؤولية عن التغيرات الحاصلة في هذا المجتمع، فالجامعة اليوم جزء لا يتجزأ من المجتمع، كل هذا أدى إلى ضرورة الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي عموما والجزائرية خاصة، وكيفية إدارتها بشكل يجعل الخدمات التعليمية الجامعية قادرة على تلبية احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع. وعلى هذا الأساس وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل مؤسسة التعليم العالي قادرة على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات منتجاتها من هنا أصبح لزاما على هذه المؤسسات ممارسة أساليب إدارية معاصرة في مقدمتها الإدارة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

على ضوء ما سبق يمكن صياغة الاشكالية التالية:

ماهي اهمية الادارة الاستراتيجية في التعليم العالي؟

ومن اجل الاجابة على الاشكالية اعلاه قمنا بتقسيم دراستنا الي محورين :

المحور الاول خصصناه لدراسة المفاهيم المتعلقة بالادارة الاستراتيجية.

اما المحور الثاني خصصناه لدراسة أهمية الادارة الاستراتيجية على التعليم العالي.

أهمية الدراسة:

إن الأهمية التي يكتسبها البحث مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة ويجهلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أداءها وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية وتحكمه آليات السوق ويحتل فيها الأداء المتميز عنصرا مهما ذلك أن غياب البعد الاستراتيجي في المؤسسة يعيق حركتها وتطورها.

أولا/ ماهية الادارة الاستراتيجية:

كان أول من اهتم بالإدارة الاستراتيجية من علماء الادارة المعاصرين في أبحاثه الادارية أستاذ التاريخ الاداري في جامعة هارفارد الأمريكية ((ألفريد شاندر)) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962م الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

وقبل التطرق لتعريف الادارة الاستراتيجية لابد من معرفة المفاهيم التالية:

1- الإدارة: هي علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية، خلال فترة محددة .

وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة علي بلوغها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة¹ .

2.تعريف الإستراتيجية:

-الإستراتيجية (كلمة يونانية تعني فن الحرب)، تعني الخطة الشاملة لتحديد كيف ستحقق المنظمة مهمتها وتواجه التحديات التي تحيط بها، بهدف الإستمرار في بقائها وتطورها، ويشير قاموس اكسفورد « Oxford dictionary» إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها " الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية ،

¹ .مجد صقور ، رعد الصرن، الادارة الاستراتيجية-الاجازة في تقانة المعلومات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018ص20.

بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة". وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة².

وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة : سياسية، اجتماعية ، اقتصادية ، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية ، إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة ، ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها " قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات ، و تتخذ على مستوى المؤسسة ، و مستوى الوحدات الإستراتيجية ، و كذلك على مستوى الوظائف³.

إن هذين التعريفين يوضحان بأن الاستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة ، سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أو قرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل، لتحقيق الأهداف الموضوعية من طرف الإدارة العليا.

3- أهمية الإستراتيجية⁴:

-تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترات زمنية طويلة.

-تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل.

-التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.

-تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، ط1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 ،ص.18-19.

³ محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ،ص.11.

⁴ مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ،ص.19-20.

-تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.

-تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.

-إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.

4-التفكير الإستراتيجي⁵:

التفكير الاستراتيجي هو عملية ذهنية ينظم العقل من خلالها الخبرات والمهارات، ويدرس البيئة المحيطة، تمهيداً لإستقراء المستقبل، ووضع رؤية مستقبلية معينة إزاء موضوع محدد.

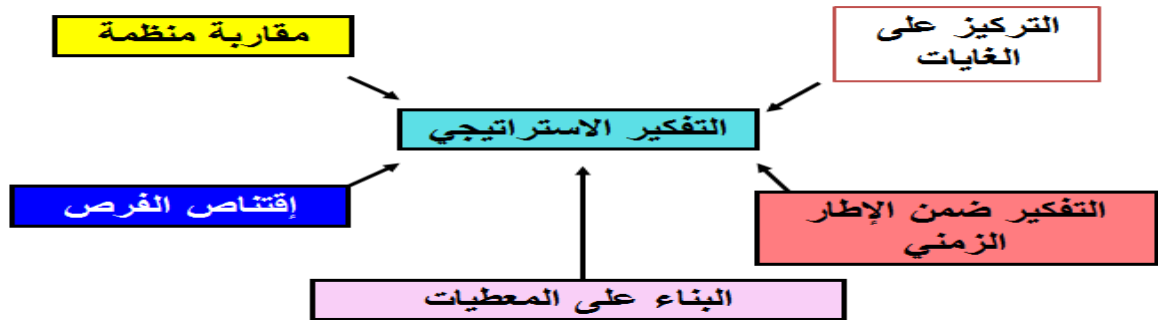
هل ممكن تعلمه؟

ما هي أبرز أنواعه؟

ما هي أبرز النماذج المستخدمة؟

1.4- نماذج التفكير الاستراتيجي⁶:

نموذج "جاين ليديكا" للتفكير الاستراتيجي - عام 1991

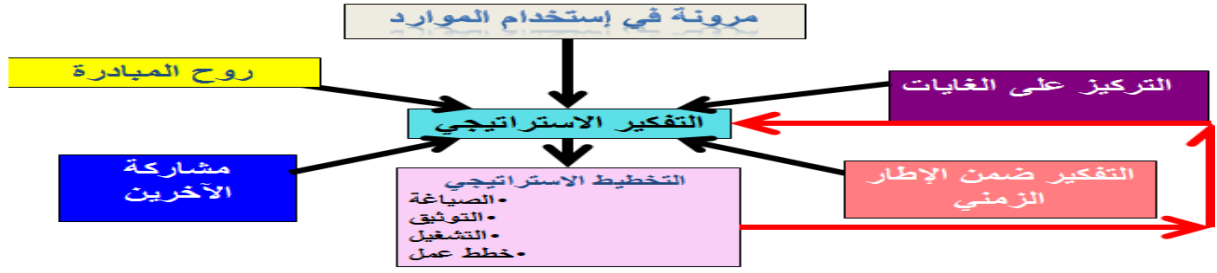


-المصدر: Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones.op.cit.p : 24

⁵ Rumelt, Richard P. (2011). Good Strategy/Bad Strategy. Crown Business.p :40.

⁶ Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Cengage Learning, 10th.edition .p :22.2012.

نموذج "أوشاناسي" للتفكير الاستراتيجي - عام 2005:



-المصدر: Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones.op.cit.p : 24

-4.2 خصائص الافراد ذوى التفكير الاستراتيجي⁷:

*القدرة على بناء الغايات.

*البصيرة النافذة والفراسة فى وزن الامور .

*مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

*مهارة الاختيار الاستراتيجي.

*مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.

*التجاوب الاجتماعى بين المنظمة وبيئتها المحيطة .

*مواكبة عولمة الفكر الادارى.

*القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

1.2. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة ، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها ، وبما ينعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي. وفي هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية من

بينها:

⁷ Op.cit.p25.

-تعريف (David 1995) الذي عرفها بأنها : " علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.⁸

-أما (Heager 1990) فقد عرفها على أنها : " مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمنظمة ما و يتضمن ذلك وضع الإستراتيجية و تطبيقها و التقويم و الرقابة"⁹ من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي " أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط قوة و نقاط ضعف) و عناصر البيئة الخارجية (فرص و تهديدات) و الذي يسعى إلى تحقيق أهداف و غايات المؤسسة في الأمدين المتوسط و الطويل."

-2.2. مزايا الإدارة الإستراتيجية¹⁰:

تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها ، و بالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها ، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية و منطقية و نظاما عند الاختيار الإستراتيجي.

إن الاتصالات و الحوار و المشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، و من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرون و العاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق و فهم كامل من جانب كل من المديرين و العاملين و التزامهم بالعملية الإدارية، و يمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية.

و يليها الالتزام و عادة ما يصبح المديرون و العاملون أكثر ابتكارا و إبداعا عندما يفهمون و يساندون رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجياتها.

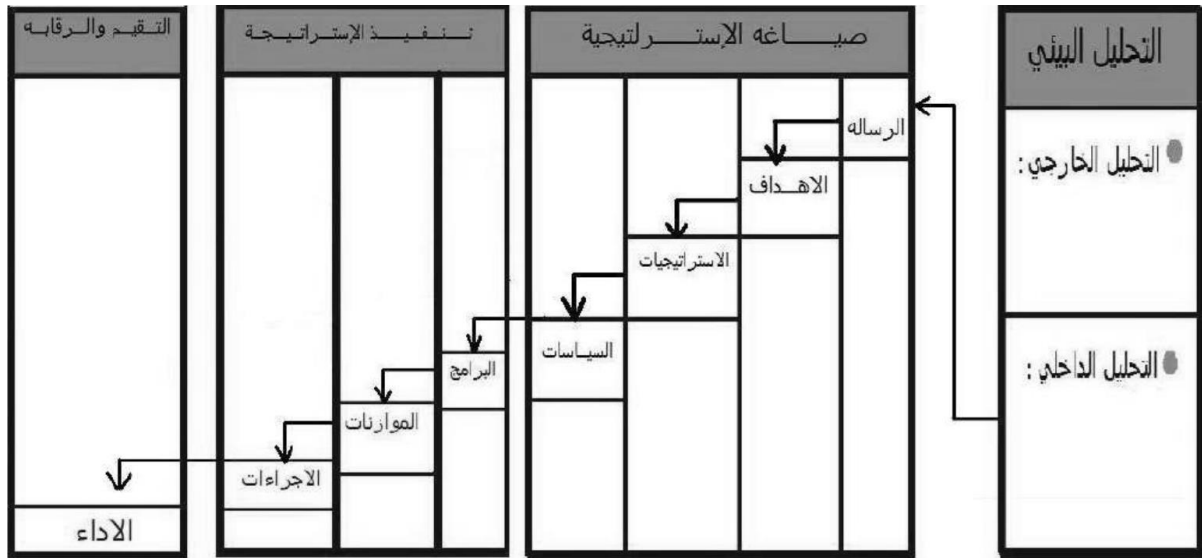
⁸ محمود جاسم محمد الصميدعي: إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004 ،ص12
⁹ المرجع نفسه ،ص21.

¹⁰ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 23.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم و مكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار و إبراز قدرتهم على المبادرة و الخيال.

و حالياً نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضاً كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. و بالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة و رئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين و العاملين في وضع إستراتيجية و تنفيذها و تقييمها فالمشاركة هي مفتاح الإلتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

نموذج الادارة الاستراتيجية:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن " 21 , "مجموعة النيل العربية, 1999, ص.63.

هذا النموذج يوضح مدى ترابط عناصر الإدارة الإستراتيجية .

اد تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية عناصر رئيسية وكل من هذه العناصر مرتبط مع الآخر، فهي تتكون من ثلاث مراحل رئيسية هي:¹¹

- مرحلة التصميم، مرحلة التطبيق و مرحلة التقييم.

أولاً: مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

. وتتطلب عملية التصميم جميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ثانياً: مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتميئتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات، في حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية. ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

¹¹ القظامين, أحمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص2002، 35.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

ثانياً - الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي (الاهمية، المتطلبات، والمعوقات):

يمثل القرن الحادي والعشرين فترة زمنية هامة مليئة بكثير من فرص تطوير مؤسسات التعليم العالي في العالم. ومع زيادة التنافس في هذا المجال، يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تحقق تطوراً أفضل وأسرع، ومن أجل ذلك بات من الضروري تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مثل هذه المؤسسات لما لها من دور فعال في الاستجابة للتحديات التي يواجهها التعليم العالي في عصرنا الراهن.

1- إدارة مؤسسات التعليم العالي :

تمثل مؤسسات التعليم العالي قمة السلم التعليمي في أية دولة من الدول، والتي عن طريقها يجري إعداد الأخصائيين والكوادر العلمية والمهنية ذات المستوى الرفيع، والتي تساهم في المسيرة التنموية للبلاد، كما أنها مؤسسات خدمتية ذات طبيعة أكاديمية تتضمن هيكلها وحدات وأقسام إدارية وموظفين واداريين وعاملون يعملون لأجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ويتطلب ذلك وجود قادة واداريين وموظفين على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة في أداء أعمالهم لأجل تحقيق رسالة المؤسسة. وأن ذلك يتطلب أيضاً أنماطاً إدارية جديدة ومتميزة من أجل تأهيل العاملين في مؤسسات التعليم العالي. كما تتلخص الوظائف الأساسية لمؤسسات التعليم العالي في: أعداد القوى البشرية (التعليم)، البحث العلمي (تطوير المعرفة)، خدمة المجتمع وتنميته (التنشيط الثقافي و الفكري العام).¹²

وتعتبر إدارة مؤسسات التعليم العالي نوعاً من أنواع الإدارة التربوية، حيث تمثل إدارة مرحلة هامة من مراحل التعليم اللازمة لتنمية اجملتمعات وتطورها، كما أنها لا تخرج عن كونها جزءاً لا يتجزأ من علم

¹² غربي صباح (2014)، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الادارية في

جامعة محمد خيضر بسكرة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة-

الإدارة بشكل عام فالمبادئ والمفاهيم الإدارية المتعارف عليها هي واحدة ولكن مجال التطبيق هو الذي يختلف.¹³

2- أهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي من خلال التعامل مع التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التي تواجه هذه المؤسسات. ومن أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي نذكر¹⁴: الطلب المتزايد على القبول بمؤسسات التعليم العالي، استيعاب التطورات العلمية والاستخدام الجاد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية والإدارية بمؤسسات التعليم العالي؛ مواكبة البرامج الدراسية بمؤسسات التعليم العالي للتطورات العلمية العالمية؛ تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي؛ العولمة؛ تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي؛ المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي.¹⁵

من هنا تتبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال استطاعتها التكيف مع التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة، كما تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال¹⁶ :

تحقيق المبادأة والمبادرة؛ مساعدة الجامعة في صياغة استراتيجيات أفضل من خلال منهج منظم ومنطقي؛ توفير فهم متكامل للعاملين؛ زيادة درجة التعاون بين الإدارات داخل الجامعة؛ تحسين عمليات الرقابة والتنسيق لضمان جودة الجامعات؛ وضوح الرؤية المستقبلية، والتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ المساعدة في إحداث التغيير؛ استثمار الموارد والإمكانات بطريقة فعالة؛ تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء.

¹³ الخطيب، واخرون (2006)، الإدارة الابداعية للجامعات: نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص 17.

¹⁴ سلامة، عبد الفاتح عادل. (8 و 9 ديسمبر 2011)، واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبوظبي، الإمارات، ص: 7-8.

¹⁵ الصالح، بن عبد الله عثمان. (2012) تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، ص: 3.

¹⁶ أبو راضي، سحر. (2015)، تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد 19، صنعاء-اليمن، ص: 111-112.

وتأسيساً على ما ذكر سابقاً، فإن الإدارة الاستراتيجية تساهم في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وتحسينه والتميز فيه، و هكذا تضمن لهذه المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة لغيرها من المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الاقبال عليها، والاستفادة المجتمعية منها، فضلاً عن التركيز على فعالية الممارسات التعليمية وتحقيقها لأفضل النتائج وذلك من خلال الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة تضيق الفجوة بين الواقع والمتوقع منه، والتأكيد على تحقيق رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.

3-متطلبات ومعوقات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

لكي تكفل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل عام، وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، بالنجاح لا بد من توافر:¹⁷

1.3-توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقية جديدة . حيث ان من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر . حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجدّه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

-القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، و يقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

¹⁷كردبي، السيد أحمد. الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، اطلع عليه 2022/11/20 من الموقع:

-القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

-القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2.3- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها . ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب . وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .

3.3-توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه

4.3-توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5.3- توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

4- معوقات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:¹⁸ ورغم أهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي إلا أن هنالك عوامل تحد من تطبيقها داخل هذه المؤسسات، والتي يمكن تلخيصها في عدم توافر جميع متطلبات الإدارة الاستراتيجية. كما يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي عدم التزام الإدارة العليا وعدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق، بالإضافة إلى إتباع طرق وأساليب لا تتوافق مع المؤسسة، ومقاومة التغيير من العاملين أو من الإدارات وتوقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.¹⁹

إضافة إلى ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار المعوقات الهامة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الحكومية شأنها شأن المؤسسات العامة، إذ نجد أن المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة، هي:²⁰

أن المشرع هو الذي يقوم بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المؤسسات العامة، فالقانون يحدد كيف how، أين where، متى when تعمل وتنافس المؤسسة العامة وبالتالي فإن دور الإدارة ينحصر في عملية التنفيذ والتطبيق، وهذا يحد من قدرة المديرين على التفكير الاستراتيجي ؛ من الصعب وضع مقاييس كمية رشيدة لقياس الأهداف والأداء في المؤسسات العامة؛ تهتم هذه المؤسسات بالأجل القصير أكثر من اهتمامها بالأجل الطويل ؛ نقص الوعي لدى المؤسسات العامة بالأساليب الجماعية وغير

¹⁸ صونية كيلاني، موسى رحمانى، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية ص23، 2006-2007 .

¹⁹ وهبه، عبد الكريم هاني. (2008)، واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، ص49.

²⁰ أبو ناعم، عبد الحميد. (2000)، المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجله البحوث التجاريه المعاصرة، جامعه سوهاج، المجلد 14، العدد 1، مصر، ص: 16-18.

الرسمية لحل المشكلات، والتركيز على الاهتمام بالسلطة الهرمية والعمل الورقي الروتيني اما الابتكار والتجديد والمرونة وفرق العمل فتعتبر مفاهيم غريبة على الثقافات السائدة في هذه المؤسسات.

الخاتمة :

إن الإدارة الاستراتيجية بما تتضمنه من عمليات وأساليب تساهم في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وتحسينه والتميز فيه، حيث يبرز دورها الفعال في هذه المؤسسات من خلال استطاعتها التعامل والتكيف مع التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التي تواجه هذه المؤسسات وبهذا تضمن للجامعات اكتساب ميزة تنافسية بالنسبة لغيرها من المؤسسات وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ومن أجل ذلك يجب توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية المناسبة لممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بهدف مواجهة جميع العوامل التي تحد من تطبيقها على مستوى هذه المؤسسات.

قائمة المراجع:

- أبو راضي، سحر. (2015) ، تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد 19 ،صنعاء-اليمن.
- الصالح، بن عبد الله عثمان. (2012)تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد 10 ،جامعة ورقلة، الجزائر .
- القظامين، أحمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- الخطيب ،واخرون(2006)، الادارة الابداعية للجامعات :نماذج حديثة،عالم الكتب الحديث،الاردن.
- مجد صقور، رعد الصرن، الادارة الاستراتيجية-الاجازة في تقانة المعلومات،منشورات الجامعة الافتراضية السورية،سوريا،2018.
- غربي صباح(2014)، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الادارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، اطروحة دكتوراه،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر .
- سلامة، عبد الفاتح عادل.(8 و9 ديسمبر 2011)، واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبوظبي، الإمارات.

- وهبه، عبد الكريم هاني. (2008) ،واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين.
- صونية كيلاني،موسى رحمانى،مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية - 2006-2007 .
- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1 ،دار وائل للنشر، الأردن، 2005 .
- محمود جاسم محمد الصميدعي: إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004 .
- أبو ناعم، عبد الحميد. (2000) ،المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجله البحوث التجاربه المعاصره، جامعه سوهاج، المجلد 14 ،العدد 1 ،مصر.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربيز الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ،ط1 ،مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 .
- محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي :الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن " 21 ، "مجموعة النيل العربية،1999.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (2000) ،المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجله البحوث التجاربه المعاصره، جامعه سوهاج، المجلد 14 ،العدد 1 ،مصر.
- كردي، السيد أحمد. الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، اطلع عليه 2022/11/20من الموقع:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/365180>

-Rumelt, Richard P. (2011). Good Strategy/Bad Strategy. Crown Business.

-Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Cengage Learning, 10th.edition .