

**تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة  
العربية السعودية**

**اعداد**

**البندي بنت عبدالله المقاطي العتيبي**  
دكتوراه الإدارة التربوية ( إدارة التعليم العام )



## تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

البندري بنذ عبدالله المقاطي العتيبي

### ملخص

تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي يمكن ان يسهم به مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير أداء القيادة الجامعية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من خلال رصد الأسس الفلسفية لمدخل الإدارة الاستراتيجية و تحديد متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية . واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المتخصصة في مدخل الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي . واتضح من النتائج انه من أهم متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في السعودية هو التزام الجامعات بتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في جميع سياساتها واجراءاتها الإدارية وتفعيل التقنيات الحديثة التي تساعد على تطبيقها . وما يساعد على ذلك هو تعزيز القدرة الذاتية للجامعة ، و إتباع منهج التفكير الاستراتيجي ، واعتماد الاستراتيجيات والنماذج الأكثر انتشاراً للإدارة الاستراتيجية . وقد تم التوصل الى عدد من التوصيات من أهمها أن تتبنى كل جامعة نموذجاً محدداً للإدارة الاستراتيجية أسوة بالجامعات العالمية ، خاصة أن هناك العديد من النماذج التي طورت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية . كذلك لابد أن تحرص الإدارة الجامعية على استقطاب الكفاءات المتميزة في الإدارة الاستراتيجية بهدف رفع كفاءة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة وتحسين أدائها وتطوير خدماتها .

الكلمات المفتاحية : تطوير، الإدارة الاستراتيجية ، التعليم العالي

## Abstract

The study aimed to identify the role that can be contributed to by the entrance of the strategic management of the development of the performance of the university leadership in higher education in the Kingdom of Saudi Arabia through the monitoring of the philosophical foundations of the entrance of the strategic management and defining the requirements for the development of the application of strategic management in the Saudi universities .The researcher followed the analytical descriptive approach the literature specialized in the entrance of the strategic management in higher education . It was clear from the results that the most important requirements for the development of the application of strategic management in higher education in Saudi Arabia is the commitment of the universities and the application of the administration entrance strategy in all its policies and administrative procedures and activating the modern techniques that help to apply .and help to enhance the capacity of the League , and strategic thinking , approach and the adoption of models and strategies most strategic management . It has been reached a number of recommendations, the most important of each university to adopt a specific model of strategic management of global universities , especially as there are several models that have been developed to cover the various stages of the strategic management .Also, it must ensure that the university administration to attract distinct competencies in strategic management, with a view to raising the efficiency of the application of strategic management in the university and improve their performance and develop their services .

Keywords: development, strategic management, higher education

## أولاً: مدخل الدراسة

**المقدمة :** ساهمت التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحطة بالجامعات وازدياد حدة المنافسة والعولمة التي حملت معها توجهات حديثة في إدارة الجامعات إلى الاهتمام المتزايد بمدخل الإدارة الاستراتيجية بغية الوصول الى الكفاءة والفاعلية في الادارة ومن ثم زيادة الانتاجية . وحيث ان الجامعات تحتاج إلى قيادات إدارية فاعلة ومتميزة تعمل على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة Stakeholder ، لذلك فان الإدارات الجامعية المواكبة للتطوير يجب أن تعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها في الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتتشددها .

ولعل من الاتجاهات الحديثة الملائمة لقيادة الجامعات ما يعرف بمدخل الإدارة الاستراتيجية Strategic management . وتعد الإدارة الاستراتيجية من الاتجاهات الحديثة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين؛ وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة وتستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية (strategos) ، التي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهات العسكرية ، وامتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري ، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات التي تهتم بتحليل بيئتها ، وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها . ويعود الفضل في تطور هذا المفهوم وفي تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين، وهما : (البقمي ، ٢٠١٥م)

- الأول : موظف كبير في شركة التليفون والتلغراف الأمريكية شيلستر برنارد (chester brnard) .

- والثاني : أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية يدعى الفريد شاندر (Alfred Chandlr)

وتستطيع الجامعات مواكبة التطورات العالمية إذا توفر لديها قيادات أكاديمية استراتيجية تمتاز بالقدرة على التفكير الاستراتيجي الفعال وإحداث التغيير ، بما يساعد على إيجاد وتطبيق رؤية ابداعية لتحقيق الميزة التنافسية .

وتعمل الدراسة الحالية على الاستفادة من مدخل الإدارة الاستراتيجية لتحديد المتطلبات الرئيسية التي يمكن توظيفها لتحسين أداء القيادة الجامعية .

## مشكلة الدراسة :

تعول المجتمعات المتقدمة على الجامعات ، كونها المنوطة بتحقيق تطلعاتها وطموحاتها ، وتتوقع منها بذل أقصى جهودها للقيام بوظائفها الرئيسية المتمثلة في التدريس ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع .

وبما ان استمرار الجامعات السعودية في بيئة تخضع لضغوط تنافسية كبيرة ، أصبح مرهونا بمدى قدرتها على تصميم وإدارة استراتيجيات تتوافق مع ما تقتضيه الأوضاع الحالية والمستقبلية ، وتتماشى مع الانفتاح المعرفي والاقتصادي ، لذلك اضحت الجامعات مطالبة بتحقيق النمو وليس البقاء ، وهذا يحتم عليها البحث عن سلوك للتفوق والتميز فكانت الميزة التنافسية السبيل إلى ذلك . لذا من المفيد للجامعات أن تتبنى إدارات الجامعات المدخل الاستراتيجي في أداءها ، وهذا المدخل هو ما يطلق عليه الإدارة الاستراتيجية ، فتطبيق هذا المدخل في مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص يسهم في رفع جودة العملية التعليمية ، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها ، وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، بهدف اتخاذ القرارات المناسبة . ومن الملاحظ للواقع الإداري التربوي في المجتمعات العربية يتبين غياب ممارسة هذا المدخل الحديث في مؤسسات التعليم العالي .

وقد اشارت دراسة الهاشم ( ٢٠٠٦ م ) أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية ، وعند ممارستها اتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة . كما أشار الشريف ( ٢٠١٠ م ) أن الإدارة الجامعية تشكو من ضعف المسؤولية تجاه عملية التغيير ، إضافة إلى عدم إحداث تحول شامل في نمط الإدارة المتبع ، لذا اوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة وضوح مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة ، وكذلك العمل على توفير المتطلبات الضرورية للاتجاه نحو تطوير الإدارة الاستراتيجية ، وذكرت دراسة المعجل ( ٢٠١٠ م ، ٦ ) أهمية الحاجة إلى بناء الرؤية الإدارية والعمل الاستراتيجي وتحسين ممارسته والإيمان به ، ومن ثم بناء القدرات الذهنية للقيادات الإدارية الجامعية .

وفي ضوء ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في دراسة متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .

### أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ١- ما أهم الأسس الفلسفية لمدخل الإدارة الاستراتيجية Strategic management ؟
- ٢- ما متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ؟
- ٣- ما الدور الذي يمكن ان يسهم به مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير أداء القيادة الجامعية ؟

### أهداف الدراسة :

استهدفت الدراسة الحالية تحقيق الأهداف الآتية :

- ١- تعرف أهم الأسس الفلسفية لمدخل الإدارة الاستراتيجية Strategic management .
- ٢- تحديد متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .
- ٣- تعرف الدور الذي يمكن ان يسهم به مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير أداء القيادة الجامعية .

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة الحالية من حاجة الجامعات إلى تغيير أساليب الإدارة التقليدية ، والتي لم تعد ملائمة لمواكبة التطورات المتسارعة ، وضرورة التحول نحو تبني مداخل إدارية حديثة كمدخل الإدارة الاستراتيجية Strategic management ، وهي توجه إداري حديث يستهدف تحقيق النمو ، ويؤمل أن تفيد واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات التربوية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في تطوير الأداء الأكاديمي ، وصولاً إلى تحقيق غايات وأهداف التعليم العالي .

### منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المتخصصة في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية عامة ، ومدخل الإدارة الاستراتيجية على نحو خاص ، إضافة إلى الدراسات السابقة في هذا المجال .

### حدود الدراسة :

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على تحديد متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .

### مصطلحات الدراسة :

اعتمدت الدراسة المصطلحات التالية :

متطلبات جمع ومفردها " متطلب " ، وهو اسم مفعول من تطلب ، والمتطلب أمر أو عمل يطلب تحقيقه.(عمر ، ٢٠٠٨م)

يقصد بالمتطلبات في الدراسة : الجوانب الواجب توافرها لتطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية في المملكة العربية السعودية .

متطلبات التطوير : عرفها المسعود (٢٠٠٨م) بأنها " كل ما يجب توافره من العناصر البشرية والمادية في الجوانب الإدارية مما يتيح تنفيذ العملية الإدارية بأساليب حديثة " .

وتعرف الباحثة التطوير إجرائياً بأنه: الارتقاء بمستوى أداء القيادة الأكاديمية من وضع إلى وضع أفضل وصولاً لتحقيق الهدف المطلوب بكفاءة عالية.

الإدارة الاستراتيجية : يعرفها David (٢٠٠٧م) بأنها : علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتقاطعة والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

ويقصد بها في الدراسة الحالية سعي الإدارة الجامعية إلى تطوير العمل الإداري والتغلب على المعوقات لتحقيق اهداف الجامعة الاستراتيجية .

### ثانياً : الإطار النظري

الاتجاهات الحديثة في الإدارة :



على الرغم من وجود قواسم مشتركة بين الإدارة والقيادة ، إلا أن الوظيفة الرئيسية للإدارة هي توفير النظام والاستقرار للمنظمة ، في حين أن الوظيفة الرئيسة للقيادة هي إحداث التغيير الإيجابي في أداء العاملين ، والمنظمة بشكل عام .

وخلال العقود الثلاثة الأخيرة ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية ، ولعل من أهمها :

### ١- إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management

وهي فلسفة و استراتيجية و مدخل فكري ، ثقافي و إداري تنظيمي ، تعمل على تحقيق التكامل و التنسيق بين مختلف جهود منتسبي الجامعة في كلياتها و أقسامها و العمل على إشراكهم في عملية التطوير والتحسين المستمر لمخرجات الجامعة ، و ذلك بخلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة قائمة على الالتزام بمبدأ التوجه (الطالب ، سوق العمل) و هذا بهدف تلبية حاجات و رغبات الطلبة و سوق العمل لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها إدارة الجامعة و المتمثلة في الاستمرار و البقاء و النمو.(عبادة ، ٢٠١٦م ، ٢٥)

### ٢- إدارة المعرفة : Knowledge Management

وهي فلسفة ونهج وممارسة تعمل على تحقيق أهداف الجامعة ، بالإضافة إلى أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري لتحسين الحالة التنافسية بدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة ، والتي من شأنها رفع مستوى الدافعية للأفراد فيتحقق التطور والنمو المهني بأسرع وقت .وحيث أن المعرفة المؤسسية تمثل أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ،والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين ،فهي أسلوب إداري يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، وحل المشاكل، وتحقيق ميزة تنافسية.(الصالح ، ٢٠١٤م ، ٤٧)

### ٣- إدارة الأزمات : Crisis Management

وهي إدارة المستقبل والحاضر ، وتعتبر إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة ، وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة ، والارتقاء بأدائها ، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها . وإدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض للنظام القادم . وهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها ، وتبنى بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها . (خبراني ، ٢٠١٤م ، ٢٢)

#### ٤- الإدارة الاستراتيجية : Strategic Management

وهي توجه إداري حديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمات بشكل عام ومتكامل ، باعتبارها طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية . وتعتبر الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطاراً شاملاً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة ، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بينها وبين بيئتها ، وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وادائها الاستراتيجي . كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على تعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية ، ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير ، وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه . (عباس ، ٢٠١٨م ، ٢٢)

#### من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : الإدارة العليا و الصف الثاني لها والخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة.

وفي الغالب تكون الادارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس الإدارة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الادارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون في عملية الادارة الاستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الادارة الاستراتيجية هي التخطيط .

والخلاصة هي أن الذين تقع عليهم المسؤولية الأساسية في تطبيق وتفعيل منهجية الإدارة الاستراتيجية هي الإدارة العليا في المنظمة ممثلة في مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا الذي يضم رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ومساعدتهم ، كذلك يقع على عاتق فريق الإدارة الوسطى من مدري الإدارات والأقسام ومن في حكمهم من المسؤولين

التفذييين واجبات مهمه في الإعداد لبناء الاستراتيجيات وتصميم الخطط الاستراتيجية وتنفيذها . وبرغم تفاوت المسؤوليات والصلاحيات ، فإن الإدارة الاستراتيجية هي ثقافة عامة ينبغي ان تسود المنظمة كلها ، ويعمل الجميع بمنطق ومنهجية التفكير الاستراتيجي كل على مستواه التنظيمي وفي نطاق اختصاصه دون أن يفقد الرؤية الشاملة لأوضاع المنظمة وتوجهاتها المستقبلية . (عباس ، ٢٠١٨م ، ٤١)

### مدارس ومداخل الإدارة الاستراتيجية :

ظهرت عدة مدارس للإدارة الاستراتيجية لكل منها منظوره الخاص نحو مدخل الإدارة الاستراتيجية ومراحلها ، وتتمثل هذه المدارس فيما يلي : (الشحنة ، ٢٠١٧م ، ٤١٩)

أ-مدرسة ثوميسون وستريكلان Thompson & Strickland تركز هذه المدرسة على النظرة الشمولية في إدارة المؤسسة ككل من خلال تحديد وظيفة الإدارة العليا على أنها إدارة المؤسسة ككل ، وتتكون من خمسة مراحل هي :

١-تحديد غرض ورسالة المؤسسة ٢-تصميم الأهداف الاستراتيجية

٣-تصميم الاستراتيجية ٤- تنفيذ الخطة الاستراتيجية ٥- تقييم وإعادة تصميم الخطة الاستراتيجية

والإدارة الاستراتيجية -وفقا لهذه المدرسة- هي نشاط مستمر يتعلق بكيفية مساهمة وظائف الإدارة العليا في إيجاد مؤسسة ناجحة وفعالة من خلال النظرة الشمولية للمؤسسة .

ب-مدرسة كاونبيرج وكول Cawnbrgh & Cool : وفقا لهذه المدرسة تعتبر الاستراتيجية سلوكا محسوبا في مواقف غير مبرمجة ، وتحتوي الإدارة الاستراتيجية على تقييم الاستراتيجية ، وتنفيذ الاستراتيجية ، الاستراتيجية التنظيمية ، فالإدارة الاستراتيجية هي نشاط تنظيمي شامل يشترك فيه كل مستوى إداري بطريقتها الخاصة ، ويعتمد هذا النشاط أساساً على الإدارة الوسطى كعمود فقري للمؤسسة له دور مركزي للتوفيق بين الإدارة العليا والإشرافية ، وهذا يؤكد دور الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية ، وتحفيز السلوك الاستراتيجي في المستويات الدنيا .

ج-مدرسة هوفر وزملائه Hofer et al تمثل الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية تقوم من خلالها المدرسة بتصميم الاستراتيجيات والسياسات التي سيتم استخدامها من أجل تحقيق أهدافها في بيئة متغيرة باستمرار . وتتكون الإدارة الاستراتيجية من تصميم

الهدف والاستراتيجية ، تقييم الاستراتيجية ، تصميم الهيكل التنظيمي والنظم والعمليات ، والمراقبة الاستراتيجية . ويلاحظ أن هذه المدرسة أنها ركزت على كون الإدارة الاستراتيجية نشاطاً خاصاً بالإدارة العليا ، وتجاهلت البعد الزمني للإدارة الاستراتيجية ولم تهتم بالمتغيرات البيئية ( M.Samuel & F.Edward, 2004, 22 )

د-مدرسة نويل تشي N.Tichy : بالنسبة لهذه المدرسة تمثل الإدارة الاستراتيجية العملية التي يتم من خلالها الحفاظ والموائمة بين الأنظمة المختلفة ( الفنية والسياسية والثقافية ) في مواجهة التغيرات المطلوبة في كل من البيئة الفنية والسياسية والثقافية من خلال الأدوات الإدارية الهيكل التنظيمي - إدارة الموارد البشرية.

هـ-مدرسة إنجور أنسوف I.Ansoff : والغرض الأساسي لهذه الإدارة الاستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة أن المدرسة ستكون ناجحة إذا ما تمت الموائمة بين البيئة الخارجية والاستجابة والثقافة والقدرة ، فالإدارة الاستراتيجية تعتبر من المنهج النظامي لإدارة التغيير الاستراتيجي ، وتتكون من الأنشطة التالية : وضع المؤسسة في البيئة الخارجية من خلال تصميم وتخطيط الاستراتيجية والقدرة التنظيمية ، والاستجابة السريعة والفورية من خلال إدارة الأحداث السريعة والمفاجأة والإرادة النظامية لمقاومة التغيير أثناء مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ، وبالتالي تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية إدارة تفاعلات المؤسسة مع البيئة الخارجية.

### مداخل الاستراتيجية :

هناك خمسة أنواع من مداخل الاستراتيجية الرئيسية هي : (الشحنة ، ٢٠١٧م ، ٤٢٠)

١-استراتيجية النمو : وتستخدمها المنظمة عندما تريد أن تحقق معدلاً أعلى من التوسع في أحد أو بعض عملياتها ، وهناك العديد من الحالات التي تتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية منها : الابتكار والتجديد ، والبحث عن الفرص وتحمل المخاطر ، وتصلح في الحالات التي تتصف فيها البيئة الخارجية بالديناميكية والتغير السريع .

٢-استراتيجية الاستعداد : وفيها تحاول المنظمة الحفاظ على الوضع الحالي لأنشطتها دون إحداث تغييرات جوهرية ، وتصبح هذه الاستراتيجية ملائمة حينما تكون البيئة مستقرة للأداء التنظيمي ، ووجود جوانب قوة هامة وغياب جوانب الضعف والتهديدات . (R.Jones & George , 2003, 266)

٣- استراتيجية التركز : وفيها تركز المنظمة على نشاط واحد من أجل تطويره والتميز فيه عن منافسيها .

٤- استراتيجية التراجع : وفيها تقلل المنظمة من نطاق العمليات التي تقوم بها من أجل تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء .

٥- مدخل تعدد الاستراتيجيات : ويشمل اختيار استراتيجية أو أكثر لتحقيق أهداف المنظمة سواء كان ذلك عن طريق الوحدات الاستراتيجية أو مصفوفة التعدد .

### المدارس الفكرية للاستراتيجية Schools of Strategy

عرض ( Mintzberg et al. 1998 ) تصنيف للإدارة الاستراتيجية إلى عدة مدارس فكرية والتي يمكن أن تعرف المجال الكبير لأبحاث وممارسات الإدارة الاستراتيجية . ( Salmela , 2009, 35 )

جدول ( ١ ) يوضح المدارس الفكرية للإدارة الاستراتيجية

م	المدارس الفكرية	النظرة إلى عملية الاستراتيجية
<b>Prescriptive Schools</b> المدارس التوجيهية		
١	المدرسة التصميمية Design school	تكوين الاستراتيجية كعملية إدراكية
٢	المدرسة التخطيطية Planning school	تكوين الاستراتيجية كعملية رسمية
٣	مدرسة التموضع Positioning school	تكوين الاستراتيجية كعملية تحليلية
<b>Descriptive Schools ١</b> المدارس الوصفية ١		
٤	المدرسة الريادية ( الأعمال الحرة ) Entrepreneurial School	تكوين الاستراتيجية كعملية مثالية
٥	المدرسة المعرفية ( الإدراكية ) Cognitive School	تكوين الاستراتيجية كعملية عقلية
٦	مدرسة التعلم Learning School	تكوين الاستراتيجية كعملية طارئة
<b>Descriptive Schools ٢</b> المدارس الوصفية ٢		
٧	المدرسة السياسية : Political School	تكوين الاستراتيجية كعملية تفاوضية
٨	المدرسة الثقافية : Cultural School	تكوين الاستراتيجية كعملية جماعية
٩	المدرسة البيئية : Environmental School	تكوين الاستراتيجية كعملية تفاعلية

### أهمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي: (وهبة ، ٢٠٠٨م ، ٤٣)

يعتبر تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي غاية في الأهمية وذلك لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل ، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها . وتتبع أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي أيضاً في أنها السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة ، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة ، وتعد عملية الإدارة الاستراتيجية من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة ؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة .

وقد وضع ( السلطان ، ٢٠٠٦م) عدة أهداف يجب أن تسعى لتحقيقها الجامعات حتى تصل لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة سليمة وهي:

- تحسين مستوى الكفاءة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي.
- توفير فرص التحاق كافية ومناسبة لبرامج التعليم العالي.
- تحسين مخرجات مؤسسات التعليم العالي.
- تتمية دور الدراسات العليا ورفع مستواها.
- تتمية القدرات والمؤسسات البحثية والدخول بقوة في عالم البحث العلمي.
- تتمية الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم.
- تتمية الطاقات البشرية المساندة.
- تحسين البيئة التعليمية.
- استغلال التطورات الحديثة في تقنية المعلومات والاتصالات في خدمة العملية التعليمية.
- تعزيز الشراكة مع القطاعات الإنتاجية والتوسع في برامج خدمة المجتمع.
- تتمية الموارد المالية للتعليم العالي .(السلطان،٢٠٠٦م ، ٦)

في ضوء ما سبق يتضح أن تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بما يتضمنه من مزايا عديدة يساهم في علاج المشكلات التي تواجهها ، فمدخل أي مؤسسة تعليمية تجاه قدرة مؤثرة في بيئتها المحلية والعربية وحتى العالمية - إلى حد كبير - يكمن في إدارة استراتيجية فعالة لهذه المؤسسة.

### خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي

#### ١- إنشاء قسم أو وحدة للإدارة الاستراتيجية:

لنجاح التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية ، لا بد من إنشاء قسم أو وحدة داخل كل جامعة، تشرف على تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، ويتم فيها الاتفاق على كيفية العمل وآليات التنفيذ.

#### ٢- إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي:

للتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف في مؤسسات التعليم الجامعي ، وللتعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية المحيطة بهذه المؤسسات، فإن الأمر يستلزم من الإدارة العليا للتعليم الجامعي تحديد المسؤولين عن التحليل البيئي الكليات ، وتبصيرهم بإجراءات هذا التحليل . ( حسين ، ٢٠٠٢م ، ٢٠٠٣ )

وينقسم هذا التحليل إلى قسمين هما:

#### أ - البيئة الداخلية للجامعة:

وتمثل طاقات وإمكانيات الجامعة المادية والإنسانية والمالية ، الحالية والمستقبلية ، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية ونظام العمل وغيرها وتأخذ شكلين:

**نقاط القوة:** والتي يجب الاعتماد عليها بشكل أساسي.

**نقاط الضعف:** والتي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

#### ب - البيئة الخارجية للجامعة:

يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة الجامعات وتقع خارج حدود الجامعة ونطاق رقابة و سيطرة الإدارة عليها ، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية ، وتأخذ شكلين:

**فرص:** يجب استغلالها وإحسان التعامل معها ، حيث أنها عبارة عن مجموعة من الظروف المواتية .

**-تهديدات أو مخاطر:** وهي مجموعة من الظروف غير المواتية ولكن الجامعة لا تمتلك التأثير أو السيطرة عليها ومع ذلك يفرض على الجامعة التعامل معها، حيث تلاقي تأثيرها السيئ أو التقليل من آثارها السلبية على المؤسسة. (رستم، ٢٠٠٤م ، ٧٤)

### ٣-تحديد رسالة ورؤية مؤسسات التعليم الجامعي:

إذا كانت رسالة المؤسسات الجامعية تحدد ما تقدمه هذه المؤسسات من مخرجات أو المحيط الذي تتعامل معه ، وإذا كانت رؤيتها تتمثل في سبب تواجدها والحالة المثالية التي ينبغي الوصول إليها ، فإن تحديد هذه الرسالة والرؤيا من قبل الإدارة العليا المسؤولة عن هذه المؤسسات أهمية كبيرة ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء.

ويتطلب تحديد هذه الرسالة والرؤية من قبل المسؤولين القيام بالإجراءات الآتية:

-التعرف على السبب الحقيقي من تواجد المؤسسات الجامعية.

-التعرف على أهم الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسات ، وكذلك مواردها المتاحة ، ودرجة كفاءة

مدخلاتها.

-التعرف على أهم الأدوار المتوقعة لهذه المؤسسات خلال الفترة الزمنية المحددة للخطة الاستراتيجية.

-تحديد الجماعات المتأثرة بمخرجات هذه المؤسسات ، ورصد احتياجاتها ومتطلباتهم منها.

-رصد نتائج التحليل البيئي لهذه المؤسسات.

-تحديد الأدوار التي تقوم بها هذه المؤسسات خارج رسالتها. (حسين، ٢٠٠٢م ، ٢٠٤)

### ٤-تحديد القضايا الاستراتيجية:

القضايا الاستراتيجية تعتبر العامل الأكثر حسماً في عملية الإدارة الاستراتيجية حيث إنها تؤثر على الجامعة وقوانينها ورؤيتها ورسالتها وكذلك المستفيدين منها وتمويلها وموظفيها ، ويمكن تشخيص القضايا الاستراتيجية من خلال كونها تحدد ماذا ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟ وأين ؟ ومتى ؟ يجب أن نعمل شيئاً ما ، وما الذي يجب أن نفعله ؟ على سبيل المثال يمكن أن تكون القضايا الاستراتيجية الغاية من مشروع ، أو الطرق والوسائل



المستخدمة في تنفيذه ، أو الفلسفة التي وراء ذلك المشروع ، أو الموقع والتوقيت ، أو الأشخاص الذين لهم علاقة ، فالجامعة يجب أن تكون مستعدة للعواقب المترتبة على اتخاذ قرار ما . (رستم، ٢٠٠٤م ، ٧٤)

وقد حدد العرفج ( ٢٠٠٥م ، ٣٣٥ ) عدة قضايا استراتيجية للتعليم العالي تتلخص بالنقاط التالية:

القضية الأولى : المسارات الاستراتيجية وإيجاد نتائج منافسة عالمياً.

القضية الثانية :المزايا التنافسية ووجوب تحديدها وبنائها.

القضية الثالثة : الطريقة والنمو من الخارج.

القضية الرابعة :توزيع الموارد و الحاجة إلى التخصص و التنسيق.

القضية الخامسة :التطوير والقوة الدافعة.

القضية السادسة :الانحراف الاستراتيجي وتبنى التغيير الانتقالي .

#### ٥-تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية:

وتعتبر الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية نتائج أو حاجات محددة مرغوبة أو مطلوب تحقيقها في فترة زمنية محددة، ويمكن قياس درجة تحققها بدرجة كبيرة من الدقة .

ولتحديد الأهداف الاستراتيجية في الجامعة بصورة جيدة يجب أن تكون:

-نايعة من رسالة الجامعة.

-واقعية ومنسجمة مع بيئة الجامعة.

-يمكن قياسها والتحقق منها.

-طموحة .

#### ٦-صياغة الاستراتيجية:

إذا كانت صياغة الاستراتيجية تعني وضع وتحديد غايات المؤسسات الجامعية وأهدافها الرئيسية في ضوء رؤيتها الاستراتيجية الشاملة ، فإن الصياغة السليمة لهذه الاستراتيجية والتي تجعلها قابلة للتطبيق يستلزمها إتباع الإجراءات التالية:

-تحديد الزمن المخصص لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

-التأكد من أن الأهداف الموضوعة قابلة للتحقق.

-توافر المناخ المؤسسي الذي يساعد على فهم المسؤولين لأدوارهم أثناء صياغة الاستراتيجية.

-رصد الواقع الحالي لهذه المؤسسات.

-التعرف على الفجوات الاستراتيجية.

-اختيار واستخدام البدائل الاستراتيجية المناسبة لسد هذه الفجوات.

-تقويم هذه البدائل.

-التحديد السليم للميزانية المخصصة للخطة الاستراتيجية في المدى الزمني المحدد لها

(حسين ، ٢٠٠٢م ، ٢٠٤)

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه كلما كانت الخطة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية) واضحة ومحددة وتسير وفق خطوات متسلسلة ، ومبنية على أسس علمية ، كلما ساعد ذلك على تنفيذها بشكل صحيح وسليم ، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة والوصول إلى غاياتها.

#### ٧-تطبيق الاستراتيجية:

وهو يعني رسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة ، ذات علاقة بما اتخذ من قرارات استراتيجية ،ويأتي التطبيق استجابة لما قرره المؤسسة في صياغة الاستراتيجية .

(الخفاجي، ٢٠٠٤ ، ٢٢٤)

فبعد أن يتم الاتفاق على الاستراتيجيات وصياغتها يصبح مطلوب من المؤسسة الجامعية أن تطور إجراءات تنفيذ فعالة لفترات محددة ، والإجراءات المطلوبة يجب أن يتم تحديدها ووضعها ضمن خطة عمل تتناسب مع ردة فعل الجامعة مع الحالات الطارئة بفعالية من جانب ومن جانب آخر أن تكون ردة الفعل في الوقت المناسب .(رستم ، ٢٠٠٤م)

وفي ضوء ما سبق تضح أنه بقدر ما يكون التنفيذ متوافقاً وناجماً من الخطوات التي رسمتها الخطة ،بقدر ما يكون هذا التنفيذ ناجحاً ،ويؤدي بدوره إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

## ٨- المتابعة والتقييم:

لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي ، لا بد وأن تكون هناك متابعة مستمرة لخطواته منذ لحظة تحديد رسالة ورؤية هذه المؤسسات ، وحتى التطبيق بمعنى ملاحظة جوانب الأداء والتنفيذ داخل هذه المؤسسات ، ومعرفة التغيرات البيئية المحيطة حتى يمكن تطويع الخطة في ضوءها ، بالإضافة إلى التقييم المستمر لهذه الجوانب.

ولتحقيق ما سبق يجب الأخذ في الاعتبار الإجراءات الآتية:

-تحديد الأفراد الذين تكون لديهم القدرة علي الوصول لأساليب المتابعة والتقييم وكيفية تطبيقها.

-إدخال تعديلات فورية في حالة ظهور تهديدات جديدة قد تعوق تنفيذ الخطة.

-التأكد من أن نتائج التطبيق متمشية مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية . (حسين، ٢٠٠٢م ، ٢٠٥)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن اعتماد عناصر عملية التقييم والرقابة السابقة الذكر من شأنه أن يحقق نتائج حقيقية لهذه العملية، لكن إذا كانت هذه العملية تسير بطريقة عشوائية فذلك من شأنه أن يجعل هذه العملية لا تؤتي ثمارها ولا تحقق الهدف الذي وضعت من أجله **معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي :**

أشارت الأدبيات إلى العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، والتي يمكن إجمالها في الآتي(البقي ، ٢٠١٥م)

١.زيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية .

٢.عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً.

٣.زيادة معدلات التغيير .

٤.التغيرات التكنولوجية .

٥.عجز الموارد المتاحة وندرتها.

٦.تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية وتداخلها .

٧.ظهور عصر المعلوماتية والمعرفة .

٨. عدم اشتراك العاملين بالجامعة في مراحل الإدارة الاستراتيجية، أو النشر الضعيف للاستراتيجية المطروحة.
٩. السعي إلى تحقيق أرقام متصاعدة من الخريجين، دون الاهتمام بجودة العملية التعليمية، ومتطلبات سوق العمل
١٠. قلة الخبراء المدربين لتطبيق الإدارة الاستراتيجية .
١١. ضعف مستوى التنسيق بين الأجهزة المختلفة داخل المنظمة العامة ، إضافة إلى ضعف أنظمة الرقابة .
١٢. قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية .
١٣. قلة المعلومات والبيانات الضرورية أو ندرتها، والبطء في تدفق المعلومات .
- وأضاف الكلثم ويدرانة ( ٢٠١٢م) أن من المعوقات التي تعوق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:
- أ - عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق.
- ب - المقاومة الداخلية من المؤسسة ؛ لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة ؛ بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة.
- ج - التكلفة للإدارة الاستراتيجية من حيث الوقت، والمال، ووجود المتخصصين.
- وقد أشارت دراسة العلوي (٢٠١٢م، ص٣) إلى المعوقات التالية:
١. غموض الأهداف :فمعظم الأهداف غير واضحة، وغير قابلة للقياس؛ مما ينعكس على وظائف الإدارة، ويفتح المجال لتدخل المعايير الشخصية، ودخول الصراعات التنظيمية.
٢. قلة التركيز على الإبداع والابتكار، وعدم إعطاء أي أهمية لتشجيع المبدعين في مختلف المستويات الإدارية .
٣. عدم إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
٤. انشغال المديرين في كافة المستويات الإدارية بالمشكلات اليومية والروتينية، دون المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو مؤسساتهم.

ومما سبق يتضح أن تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية يواجه العديد من المعوقات التي تحتاج إلى إيجاد حلول تتناسب معها، خاصة في ظل ثقافة العولمة والمنافسة التي فرضت أمام مؤسسات التعليم العالي تحديات كبرى؛ ومن ثم لا بد من تنسيق الجهود والمبادرات لمناقشة تلك المعوقات والعقبات التي تنشأ، وإيجاد الحلول المناسبة، وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة؛ لضمان نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ونشر الوعي الاستراتيجي، والاستفادة من التجارب الناجحة والتميزة، سواء على المستوى العربي أو الدولي، ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال .

### متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي :

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى الإدارة المعاصرة تعد عملية متعددة الجوانب والممارسات فهي ليست عملية سهلة يمكن غرسها في أي بيئة ثم انتظار ثمارها ، بل هي نظام متكامل من المكونات والمعلومات و وبالتالي لا بد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة ، يمكن أن نشير إليها بالآتي :

### المتطلبات الإدارية :

وهي التي تقوم بها الإدارة بمختلف مستوياتها حتى يتسنى لها تطبيق الإدارة الاستراتيجية عن طريق إحداث التغييرات الجوهرية في الهياكل الإدارية ، لكي تحقق للمنظمة الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جديدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل ما هو جديد ومستحدث من الأساليب الإدارية والتخلص من البيروقراطية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة والمعاصرة التي أخذت بها المؤسسات التربوية المعاصرة ، مما يتطلب بناء رؤية وخطط استراتيجية ( صياغة مهمه أو رسالة المنظمة ) والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها ، وصياغة استراتيجية التغيير ونشر ثقافة الفكر الاستراتيجي وتوعية العاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية .

كما أن الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ومن بين العوامل الواجب مراعاتها ، بناء المعايير لقياس الأداء ، الدافعية ونظم الحوافز ، الردع والعقاب ، بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها .

### المتطلبات المادية :

يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية توافر بعض المتطلبات المادية الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها ومن أهم تلك المتطلبات : توزيع وتخصيص الموارد ، يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف. ( حنا ، ٢٠١٢م ، ٥٨،

### المتطلبات البشرية ( المهارية ) :

إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وهذا يتطلب تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية ، وبيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة ، وبيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط .

### المتطلبات المالية :

ويقصد بذلك توفر موارد مالية ووقت كاف لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، فإذا قل التمويل اللازم أو الوقت المحدد فهذا يضر بها . وهناك مجموعة من المتطلبات الأخرى أشار إليها (دريب ، ٢٠١٤م ، ٩٦) يمكن تلخيصها بالآتي :

-تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالأفراد ، بحيث يزيد ولائهم وانتماؤهم للكلية التي يعملون بها وتزداد دافعيتهم للعمل .

-إشراك الأفراد العاملون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ككل ولا يقتصر دورها على مجرد تطبيقها وتنفيذها في مراحلها الأخيرة .

-تطوير المهارات المطلوب توافرها لتشمل المهارات التخطيطية والتمويلية ومهارات التأمل مع الفروق الفردية والاستراتيجيات المختلفة .

-تغيير وتطوير اساليب إدارة الموارد البشرية لتشمل المفاهيم الجديدة التي تعني بإدارة شؤون هذه الموارد .

-أن يكون الأفراد العاملون في المؤسسة عنصراً أساسياً ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

-اقتناع الإدارة العليا بضرورة الأخذ بفكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، كلما زادت فرصتها للنجاح .

- أنظمة الاتصال : يجب أن تكون للمؤسسة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية .
- ثقافة المنظمة : بمعنى أن تشجع الأفراد على التفكير الاستراتيجي .
- استقرار المنظمة : استقراراً نسبياً ، فالمنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطة استراتيجية .
- مرونة الخطة : حتى يتمكن القائمون على الإدارة الاستراتيجية من مواجهة المشكلات والصعوبات التي تطرأ نظراً لعدم استقرار بيئة المنظمة
- ضرورة توفر الكفاءات المؤهلة وكذلك البيانات المتكاملة عن مجالات العمل داخل المؤسسة والحد من المركزية في السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية .

#### المتطلبات المعلوماتية والتكنولوجية :

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

#### واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية :

تشهد المملكة العربية السعودية نهضة شاملة في جميع المجالات التنموية وعلى الأخص في مجال التعليم ؛ حيث تم الأخذ بمنهجية التخطيط الاستراتيجي في خطة التنمية التاسعة ، وكذلك العاشرة ، والتي هدفت إلى أن الاستراتيجية التعليمية تسعى إلى تحقيق تطور نوعي وكمي من خلال مجموعة متناسقة ومتكاملة من الأهداف العامة والسياسات والأهداف المحددة لكل مرحلة من مراحل التعليم ، وقد انعكس هذا الاهتمام بمرحلة التعليم العالي في السنوات القليلة الماضية على الواقع الكمي لعدد الجامعات بالمملكة العربية السعودية ، حيث قفز عددها خلال سبع سنوات من ٢٠ جامعة إلى ٣٦ جامعة ، ما بين جامعات حكومية وأهلية .(وزارة التعليم ، ١٤٣٤ هـ)

ولكن رغم اهتمام الخطط التنموية لوضع استراتيجية تعليمية إلا أنه أشارت نتائج دراسة الحارثي ( ٢٠١١ م ) إلى ضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي. ومن هذا المنطلق فقد بادرت وزارة التعليم بمشروع إعداد خطة مستقبلية للتعليم الجامعي وقد أطلق عليه اسم " آفاق "، ويهدف هذا المشروع إلى صياغة خطة استراتيجية بعيدة المدى لفترة خمس وعشرين سنة مع تحديد الرؤية والرسالة. (وزارة التعليم ، ١٤٣٢ هـ )

ومن خلال اطلاع الباحثة على الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع آفاق )، لاحظت من خلال الرؤية والرسالة والأهداف أنها في مجملها تركز على ضرورة تحقيق نتائج ملموسة في المنافسة على الريادة والعالمية وبالنظر إلى الميدان التربوي في المملكة العربية السعودية فإن وزارة التعليم من خلال هذا المشروع تهدف إلى الارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي ، غير أن استراتيجيات مشروع آفاق مازالت تخطو بخطوات بطيئة على مستوى الجامعات من حيث تفعيله.

#### واقع الجامعات السعودية فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الاستراتيجية :

يعد التعليم الجامعي على وجه الخصوص أكثر الوسائل تأثيرًا لتحقيق التميز ودفع القدرة التنافسية للدولة من خلال دعم المواطنين بالخبرات والقدرات اللازمة لذلك .ومن ثم يتوقع أن تشد المنافسة العالمية في ظل تطبيق نظم ضمان الجودة والاعتماد بقطاع التعليم من أجل إعداد وتكوين القوى البشرية المؤهلة والمدرية لجميع مجالات العمل والإنتاج. (جولي ، ٢٠٠١ .ص٤٣)

حيث إن الجامعات في حقيقة أدوارها وجوهر رسالتها هي مصنع العقول التي تنتج وتبدع وتصنع الحضارة .وأن الجامعة لن تتمكن من القيام بأدوارها الثلاثة (التدريس- البحث العلمي -خدمة المجتمع) إلا أن ارتفعت إلى مستوى التحديات العالمية المعاصرة وإلى شتى المستويات من أجل صنع التقدم والرخاء ورفع مستوى الحياة وازدهارها وارتقائها. وتعمل المملكة على دعم الجامعات من أجل تطويرها والارتقاء بها وفقًا للمعايير العالمية للجودة والاعتماد الأكاديمي والمؤسسي .وقد تم ويتم ذلك على عدد من الأصعدة والمجالات مثل البنية الأساسية والمعامل والتقنيات والبحث العلمي وتنمية الموارد البشرية وغيرها. وفي الوقت الحالي تشهد الجامعات السعودية عمليات دعم وتطوير وتوسع غير مسبوق تأكيدًا للاهتمام بمتطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.



### مجالات الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعة:

هناك حاجة لتطوير القيادات الإدارية بالمؤسسات الجامعية حيث إن إعداد هذه المؤسسات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يتطلب تغيير الفكر المسيطر على إدارتها وتحويله من فكر تقليدي يهتم أساساً بإجراء تعديلات داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية إلى فكر استراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويعمل على استخدام الامكانات الداخلية لتعظيم استغلال الفرص ولتدعيم أساليب مواجهة التهديدات.

ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل. وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

وهناك العديد من المبررات التي تحتم ضرورة اتباع نمط الإدارة الاستراتيجية في مجال التعليم من منطلق ما تحققه من مزايا وإيجابيات يكون من شأنها زيادة كفاية المؤسسات التربوية وفعاليتها ومن هذه المزايا ما يلي: (المبعوث. ٢٠٠٣. صص ٧٩-٨٠)

١ - تساعد القيادات الإدارية على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا.

٢ - تجمع بين مزايا عدم التكرار الناتج عن مركزية القرارات الإدارية والمزايا المترتبة على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الخطط المراد تنفيذها.

٣ - تتسم بالتكامل بين عناصرها بصورة تتيح فرص التفاعل والاتصال المستمر بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة.

### مداخل تطوير القيادات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية:

تعد عملية تطوير أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التربوية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية . أحد السبل الأكثر أهمية لتنمية قيمهم الشخصية . وتحسين

مهاراتهم الإدارية. وتزويدهم بالمعارف والمعلومات التي تعزز من مقدرتهم في التأثير على العاملين معهم. ويشير كامبل وآخرون إلى وجود مداخل متنوعة لتطوير أداء الإداري لقادة المؤسسات التربوية الإدارية ومن بينها ما يلي: ( Campbell & G.K.2003,p40 )

١- تطوير الخصائص الشخصية العامة: ويهدف هذا المدخل مساعدة القائد الإداري على وضع نموذج ذاتي يتصف بالدقة والصحة. من خلال رفع مستوى الوعي بالذات. ولتحقيق ذلك يتم تبصير الإداري بكيفية ممارسة أدواره الاجتماعية بكفاية وفاعلية والتي تتضمن تحفيز وتمكين العاملين. وتجسيد قيم وأخلاقيات الواجب والمثابرة

والنزاهة والإخلاص والمصادقية وإدارة التفوق والتميز.

٢- تطوير مهارات مستقلة: ويعمل هذا المدخل على تطوير مهارات القائد الإداري في مجالات معينة كالعلاقات الإنسانية وحل النزاعات وإدارة الاجتماعات والتخطيط للأداء وحل المشكلات واكتساب محددة تتطلبها الوظيفة والموقع القيادي. وتمليها التحديات المرتبطة بهذا الواقع.

٣- تطوير المهارات المعرفية: ويركز هذا المدخل على تحسين قدرات القائد الإداري المعرفية. وخاصة ما يتعلق منها باستشراف مشكلات العمل وتحليلها.

واستبصار آثار ومترتبات القرارات التي يتم اتخاذها. والمرونة والقدرة على التكيف وتعزيز الثقة الذاتية. والالتزام بمبدأ التعليم المستمر.

٤- تطوير مهارات الاتصال: ويهدف هذا المدخل إلى زيادة مقدرة القائد الإداري في التأثير على العاملين معه من خلال امتلاكه لرؤية ملهمة عن مستقبل المؤسسة التربوية وترسيخ قيم وأخلاقيات العدالة والنزاهة والتفوق والولاء في نفوس العاملين معه. وهذا يتطلب قدرة عالية على الاتصال والتواصل مع العاملين لنشر رسالة وأهداف المؤسسة وقيمها.

### ثالثاً : الدراسات السابقة

على الرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية كإحدى الاتجاهات الحديثة في قيادة المنظمات بوجه عام ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص ، إلا انها لم تحظ

باهتمام الباحثين والمتخصصين إلا خلال العشر سنوات الأخيرة ، ما أسهم في قلة الدراسات حول هذا المدخل . ولعل من الدراسات المهمة في هذا المجال :

دراسة الهاشم ( ٢٠٠٦م ) هدفت الى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

- أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية ، وذلك حسب قول (٥٢% من أفراد الدراسة) .

- وعند ممارستها اتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية مقارنة بتقويمها .

- هناك قيادات لا تهتم بالمتغيرات البيئية المختلفة والتي قد تؤثر على أداء الاستراتيجية .

- عدم وجود متخصصين في التخطيط الاستراتيجي من أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية .

دراسة الهلالي ( ٢٠٠٨م ) هدفت إلى توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل والتفكير الابتكاري ، بالإضافة إلى إبراز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي ، والتعرف على العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

- أن استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب المزيد من الاهتمام لتوفير المتطلبات ، كذلك اختيار الاستراتيجيات المناسبة للكلية ومراعاة الاستفادة من ذوي الخبرات السابقة في عمليات التطوير .

- كما تبين ضرورة توجيه المزيد من الاهتمام إلى موضوع التقييم خصوصا في مجال أداء الجهاز الإداري .

دراسة الحارثي (٢٠١٠م) هدفت إلى التعرف على مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

- ضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي بها .

- التركيز في مجال الرؤية المستقبلي ، وعلى مواكبة التطور في أساليب التعليم، وفي مجال رسالة الجامعة .

ودراسة الشريف (٢٠١٠م) وهدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من (١٤٢٣هـ - ١٤٣٠هـ) ، والتعرف على مدى أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة ، والتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة وكذلك التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

- أن أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية جاء عالياً من وجهة نظر أفراد الدراسة .

- الموافقة على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومعوقات تطبيقها .

دراسة المعجل (٢٠١٠م) وهدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، والتعرف على أبرز المعوقات التي تواجهها الإدارة الجامعية عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

- أن الإدارة الاستراتيجية تمارس بدرجة قليلة في الجامعات السعودية .

- أن أقل أبعاد الإدارة الاستراتيجية ممارسة التخطيط والتنفيذ ، وأن الرقابة والتقييم لا تمارس نهائياً .

دراسة محمداني (٢٠١١م) هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السودانية، والتعرف على الفرق بين أوجه الإدارة الاستراتيجية وبين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

- تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأسلوبها العلمي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء في الجامعة .

وأوردت الدراسة عدة توصيات، من شأنها أن تفيد القائمين على أمر الجامعة بضرورة زيادة اهتمام إدارة الجامعة بآليات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية وتعزيز اتجاهات العاملين في الجامعة نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية .

ودراسة حنا (٢٠١٢م) هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق ، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

-أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عال .

-أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط .

ودراسة البقمي (٢٠١٥م) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الطائف من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ، والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

-أن درجة تطبيق جامعة الطائف للإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة .

-درجة وجود معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية جاءت متوسطة .

ودراسة الطواله (٢٠١٦م) وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعتي الملك سعود بالرياض والملك فيصل بالأحساء من خلال التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعتي الملك سعود بالرياض ، والتعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الملك فيصل بالأحساء ، وصياغة بعض المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعتين ، والتعرف على القوى والعوامل المؤثرة على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الملك سعود والملك فيصل .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

- أن درجة ممارسة الإدارة الجامعية للإدارة الاستراتيجية في مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة .

دراسة الرشيدى (٢٠١٦م) هدفت إلى التعرف على مدى توفر خصائص الإدارة الاستراتيجية في جامعتي الملك سعود و الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

-تتوفر خصائص الإدارة الاستراتيجية في جامعة الملك سعود وبدرجة كبيرة بمتوسط عام (٤,١٧).

-تتوفر خصائص الإدارة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة كبيرة بمتوسط عام (٣,٧٠)

وجاءت التوصيات بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بين العاملين بالجامعات السعودية من خلال الندوات وورش العمل والمنشورات والكتيبات دراسة خليل (٢٠١٧م) هدفت الى رصد واقع القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الجامعات المصرية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

-اجماع عينة الدراسة على أن الجامعات المصرية لا تبدي تفاعلا ايجابيا نحو تفعيل مدخل القيادة الاستراتيجية .

-وجود علاقة ارتباطية موجبه قوية بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية

دراسة العتيبي (٢٠١٧م) هدفت إلى الوقوف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية ، ورصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

- ان القيادات الإدارية لا تعمل على مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة بل تقوم بأداء أعماله وتسييرها للعمل داخل الجامعة دون أن يكون هناك تغيير أو تطوير وهذا يتعارض مع مدخل الإدارة الاستراتيجية.

- أن الجامعة لا تشجع أعضاء هيئة التدريس على التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي ، ومازالت تحافظ على الطرق التقليدية لأداء وظائفهم .

ودراسة قزة (٢٠١٨م) هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في متطلبات الإدارة الاستراتيجية في جامعة طرابلس ، والتعرف على درجة تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها :

- أن درجة تطبيق جامعة طرابلس للإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة ضعيفة .

-أن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة طرابلس ناقصه وغير مكتملة وتكاد تكون غير موجوده .

### التعليق على الدراسات السابقة :

اتسمت الدراسات السابقة بالتركيز على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وعلى الصعوبات التي تواجه الجامعات عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلى أهمية متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات بشكل عام والجامعات السعودية على وجه الخصوص حيث تطرقت لها كل الدراسات . وتعد دراسة العتيبي (٢٠١٧م) الأقرب لموضوع الدراسة الحالية التي تتفق مع الدراسات السابقة في تركيزها على مدخل الإدارة الاستراتيجية كاتجاه حديث للمنظمات المختلفة . وتختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في اقتصارها على دراسة متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، وهي الدراسة الوحيدة محلياً على حد علم الباحثة .

### رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية ، ومراجعة الدراسات السابقة ، تتناول الباحثة في هذا الجزء عرض ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما أهم الأسس الفلسفية لمدخل الإدارة الاستراتيجية Strategic management ؟

تعد الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة ، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة ، باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة له في تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها ، وذلك بحشد طاقتها لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة . كما أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات ، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها ، وإزالة الازدواجية والتعارض أن وجد ، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية و إتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالاستفادة من الموارد المتاحة . (قرزة ، ٢٠١٨م ، ٣٤)

**وترتكز الإدارة الاستراتيجية على عدد من الخصائص العامة ومنها : (صلاح الدين ، ٢٠١٦م ، ٣٣)**

- الإدارة الاستراتيجية هي عملية لأنها تتضمن إختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة المنظمة الديناميكية .
- الإدارة الاستراتيجية هي عملية منتظمة حيث تهدف إلى اتباع عملية من هيكلتها كما انها تعتمد على البيانات .
- تهتم الإدارة الاستراتيجية بالمستقبل من خلال التنبؤ بالمستقبل وتوجيهه وإدارته .
- تعتبر الإدارة الاستراتيجية وسيلة للتفكير والتصرف من خلال عمل تغيير معين .
- الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية .
- تشكل الإدارة الاستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة مثل ( تصميم البرامج ، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج ووضع الهياكل وتطوير الموارد البشرية وتقييمها .
- الإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود الفكرية كثيرة الانضباط والالتزام .

**وتعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق عدد من الأهداف ومنها :**



-مواجهة عدم التأكد في بيئة الأعمال ، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المؤسسة مع وضع الاستراتيجيات للتعامل الفعال معها ، مما يسهم في تدعيم قدرة المنظمة وتحديد نقاط قوتها مع الاستفادة منها ، وكذلك تحديد لأوجه الضعف مع المرونة في التكيف مع التغيرات غير المتوقعة من خلال توفير أدوات التنبؤ لاتجاهات عناصر بيئة العمل للمنظمة .

-تطوير وتحسين أداء المنظمة ، حيث تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحديد الخصائص الرئيسة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة مما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها .

-تطوير الأداء الإداري للمنظمة ، ويتضح ذلك من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم لتنمية فرص التحسين التنظيمي والإداري ، وذلك من خلال تدعيم مرونة الإجراءات بما يساعد على توفير مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخطط لها مع وضع لنظم العمل لتحقيق أهداف المنظمة وفق إمكانياتها .

-التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات : فالإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تدعيم قدرة المنظمة على التعامل الفعال مع جميع المشكلات والأزمات التي تواجهها ، وذلك من خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة كافية لإدارة ومواجهة الأزمات وحل للمشكلات التي تواجهها ويتطلب ذلك توفير جميع الإمكانيات المالية والبشرية والفنية لتجنب حدوث الأزمات مع توفير مجموعة سياسات ومتطلبات الأمن للمنظمة لمواجهة أي تغيرات يتوقع حصولها من خلال توفير بدائل طوارئ لدى المنظمة مع وجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدراً من الاطمئنان والثقة للتعامل مع الأزمات . ( أبوبكر والنعيم ، ٢٠٠٨م ، ٨٣ )

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ؟

تعمل الإدارة الاستراتيجية على التحول الإيجابي في أداء الجامعات بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام لأعضاء هيئة التدريس والموظفين وفق آلية منظمة تتضمن عدداً من المتطلبات الأساسية . ويمكن إيجاز متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي فيما يلي:

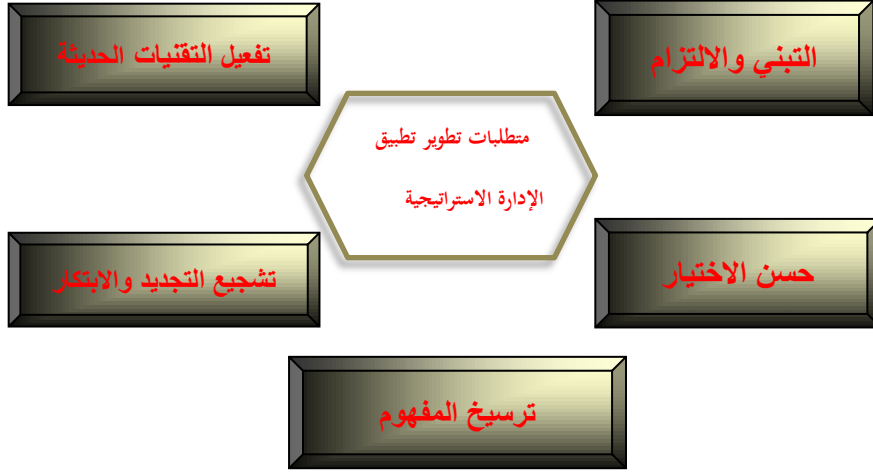
١- **تبني الجامعات لمدخل الإدارة الاستراتيجية والالتزام بتطبيقها** : لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية إلا بضرورة تبني إدارات الجامعات للتطبيق السليم والعلمي لمنهج الإدارة الاستراتيجية حتى تساهم في معالجة قضايا مؤسسات التعليم العالي واهم المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعات، وتشجيع الإدارة العليا على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمفهومها المعاصر نظراً لارتباطها الوثيق بنجاح وتطور المؤسسات التعليمية . وهو ما يتفق مع دراسة الطواله (٢٠١٦م) التي اكدت على ضرورة تهيئة وإعداد الجامعات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وحشد جميع الإمكانيات لتحقيق الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية .

٢- **إختيار القيادات الإدارية والأكاديمية المؤهلة والمتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية** : يعتبر كثير من خبراء الإدارة التربوية ان القيادة الإدارية تمثل أهمية قصوى للمنظمات بأنواعها إذ تلعب دوراً محورياً مؤثراً في صياغة الأهداف ورسم طريق تحقيقها ومتابعة ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ولهذا تسعى كل المنظمات بأنواعها إلى استقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها . وهو ما يتفق مع دراسة قزه (٢٠١٨م) التي أوصت بضرورة اختيار قيادات إدارية محفزة ، قادرة على تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، ووضع استراتيجيات ونماذج التطبيق للإدارة الاستراتيجية .

٣- **ترسيخ مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية** ، وهذا يتفق مع دراسة الشريف (٢٠١٠م) التي اكدت على نشر ثقافة العمل الاستراتيجي وتشجيع القيادات الأكاديمية على ممارسة الإدارة الاستراتيجية .

٤- **تفعيل التقنيات الحديثة التي تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاستفادة من ارتفاع مستوى التقدم التقني** : حيث تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم سريع التغير ، لأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل المجالات ، وعدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيب إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين عن طريق الاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

٥- **تشجيع التجديد والابتكار من جميع العاملين** : ففي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغير تبرز حاجة المنظمة للتجديد والابتكار لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية ومن أجل تحديد مراكزها التنافسية في بيئة الأعمال والحفاظ عليها أو تعديلها بحيث تحقق لنفسها ميزة تنافسية في ظل البيئات الخارجية الدائمة التغير . وهو ما يوضحه الشكل (١)



الشكل (١) متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

ما الدور الذي يمكن ان يسهم به مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير أداء القيادة الجامعية ؟

اتجهت الجامعات العالمية في الآونة الأخيرة إلى تبني الاتجاهات الحديثة والتي أثبتت نجاحها في تحقيق الميزة التنافسية ، وتطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية ، ومن هذه الاتجاهات مدخل الإدارة الاستراتيجية التي أضحت اتجاه مؤثر في تطوير أداء القيادة الجامعية ، ويمكن لمدخل الإدارة الاستراتيجية أن تسهم في تطوير أداء القيادة الجامعية من خلال القيام بالخطوات التالية :

١- تعزيز القدرة الذاتية للجامعة : حيث أن بناء وتنمية مزاياها التنافسية تتحدد بالتفاعل بين إمكانيات الجامعة ومواردها مع نظم وسياسات العمل بها وكفاءة الممارسات الفعلية في إدارة الجامعة ، ويقدر جودة هذا التفاعل بقدر ما تتحدد القدرة الذاتية والمزايا التنافسية لها .

٢- إتباع منهج التفكير الاستراتيجي : شأنه شأن كافة المناهج ، يتطلب مجموعة من المقومات التي تحقق فعالية تطبيقه. كما أن هذه المقومات تساهم في تجنب عديد من المعوقات التي يمكن أن تواجه جهود الجامعة لضمان الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي كشرط رئيسي في ممارسة الإدارة الاستراتيجية .

٣- **توظيف الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي** : وحيث ان الإدارة الاستراتيجية تتميز بأنها مرنة وقابلة للتحريك وتتماشى مع أية تغييرات قادمة مستقبلية ، يحرص القادة الفاعلون على تقديم الجهود لدعم افضل الأساليب نحو تحقيق غايات واهداف الجامعة ليس على أنها أتجاه حديث ، إنما تؤكد على انها فلسفة مستمرة واسلوب يجب أن تتبعه الجامعة على المدى الطويل .

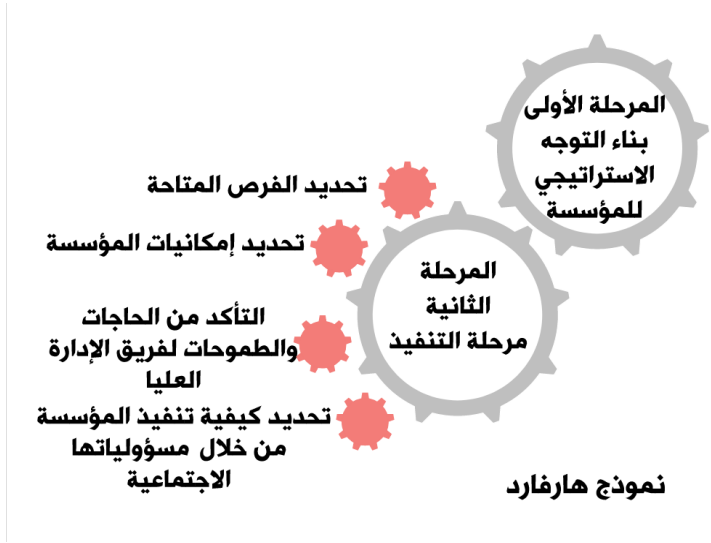
٤- **توافر التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية** : حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة .

٥- **اعتماد الاستراتيجيات والنماذج الأكثر انتشاراً للإدارة الاستراتيجية** : يسهم اعتماد النماذج المختلفة للإدارة الاستراتيجية في تحقيق أفضل النتائج والأهداف المنشودة ، ومن أشهر هذه النماذج : (الطواله ، ٢٠١٦م ، ٣٤)

**النموذج الأول :نموذج جامعة هارفارد** : يعد من أوائل النماذج وأكثرها تأثير في مجال الإدارة الاستراتيجية ويتضمن مرحلتين هما :

المرحلة الأولى : مرحلة بناء التوجه الاستراتيجي للجامعة ويتألف من مجموعة من القرارات ذات الصلة بما يجب ان يتم لمساعدة الجامعة على انجاز رسالتها وتحقيق أهدافها .

المرحلة الثانية : مرحلة التنفيذ ويرتكز على مجموعة من القرارات ذات الصلة بالمرحلة الأولى .



شكل (٢)

النموذج الثاني : نموذج ولين وهنجر ( Wheeln & Hunger ) يتضمن أربعة عناصر رئيسية وهي كالتالي :

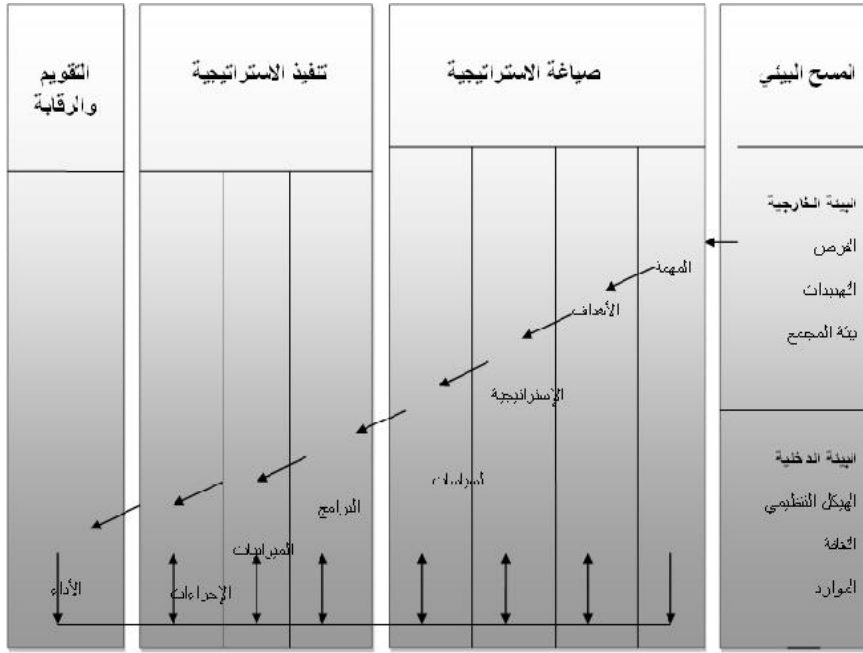
\*التحليل البيئي

\*صياغة الاستراتيجية

\*تنفيذ الاستراتيجية

\*التقييم والرقابة

تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية



شكل (٣) نموذج ولين وهنجر ( Wheeln & Hunger )

٦-توفر التنظيم الإداري السليم : ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات الاستراتيجية بدقة وشمولية وتوافرها في الوقت المناسب ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية الجامعة على المستويات الإدارية المختلفة .

وبوضح الشكل (٤) الخطوات التي يمكن أن تسهم بها الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء القيادة الجامعية



### ملخص نتائج الدراسة :

يمكن من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة عرض ملخص لأبرز نتائجها فيما يأتي :

١-اجمعت الأدبيات على أن الإدارة الاستراتيجية يعد مدخلاً إدارياً شاملاً ، يتم من خلالها تصور الرؤى المستقبلية للجامعة ، وتحديد رسالتها وغايتها واهدافها ، واتخاذ القرارات الرئيسة للجامعة في ظل بيئتها المتغيرة مع الاستخدام الأمثل لمواردها ، وفق عمليات الصياغة الاستراتيجية ، التنفيذ ، التقييم والرقابة الاستراتيجية .

٢-من المتطلبات الرئيسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي ، تبنى الجامعات لمدخل الإدارة الاستراتيجية والالتزام بتطبيقها ، اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية المؤهلة والمتخصصة ، وترسيخ مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية ، وتفعيل التقنيات الحديثة و تشجيع التجديد والابتكار .

٣-يمكن لمدخل الإدارة الاستراتيجية الإسهام في تطوير أداء القيادة الجامعية من خلال القيام بالخطوات التالية : تعزيز القدرة الذاتية للجامعة ، و إتباع منهج التفكير الاستراتيجي ، و توظيف الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي ، واعتماد الاستراتيجيات والنماذج الأكثر انتشاراً للإدارة الاستراتيجية ، وتوفير التنظيم الإداري السليم .

### سادساً : توصيات ومقترحات الدراسة :

من خلال النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية توصلت الباحثة لعدة توصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تطوير أداء القيادة الجامعية من خلال ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، وذلك على النحو التالي :

١- أن تتبنى كل جامعة نموذجاً محدداً للإدارة الاستراتيجية أسوة بالجامعات العالمية ، خاصة أن هناك العديد من النماذج التي طورت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية .

٢- أن تحرص الإدارة الجامعية على استقطاب الكفاءات المتميزة في الإدارة الاستراتيجية بهدف رفع كفاءة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة وتحسين أدائها وتطوير خدماتها .

٣- توفير عدداً من المتطلبات الأساسية لتطوير الإدارة الاستراتيجية للمساعدة على التحول الإيجابي في أداء الجامعات بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام لأعضاء هيئة التدريس والموظفين وفق آلية منظمة .

٤- إجراء دراسات مستقبلية عن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء العام في مؤسسات التعليم العالي .

### المراجع

#### أولاً : المراجع العربية :

أبو بكر ، مصطفى محمود ، النعيم ، فهد بن عبدالله . (٢٠٠٨م) . الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة . الإسكندرية : الدار الجامعية .

البقمي ، ناضاً مطلق . (٢٠١٥م) . واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الطائف رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

جو يلي . مها عبدالباقي . (٢٠٠١) . دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين . الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر .

حارثي ، سعاد بنت فهد . (٢٠١٠م) . مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ورقة عمل



مقدمة في "ندوة التعليم العالي للفتاة الأبعاد والتطلعات"، في الفترة ٣-٥ يناير ٢٠١٠، جامعة طيبة، المدينة المنورة.

حسين ،حسن مختار. (٢٠٠٢م) . تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي المصري ، مجلة التربية ، كلية التربية ،جامعة عين شمس ، العدد السادس

حنا ، فاضل . (٢٠١٢م). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية . مجلة جامعة دمشق ، جامعة دمشق ، العدد ٤ .

خبراني ، علي طارش .(٢٠١٤م). أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس . رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .

الخفاجي، عباس . ( ٢٠٠٤م ). الإدارة الاستراتيجية " المداخل والمفاهيم والعمليات " . الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

خليل ، ياسر محمد . (٢٠١٧م) . القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية . مجلة البحث العلمي العدد ١٨ .

دريب ، محمد جبر . ( ٢٠١٤ م ) . معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي . مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ، جامعة الكوفة .

رستم ، رفعت . (٢٠٠٤م) . التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي ، مجلة الجامعة الإسلامية ، غزة، المجلد الأول .

الرشيدي، عايض بن خلف محمد .(٢٠١٦) . دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية . أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض .

الرياشي ، صلاح حمود . (٢٠١٧م) . متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية . ورقة علمية ، كلية التربية ، جامعة إب .

السلطان ، خالد . (٢٠٠٦م) . التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي . الملثقى الإداري الرابع ، الجمعية السعودية للإدارة ، السعودية .

- الشحنة ، عبدالمنعم الدسوقي . (٢٠١٧م) . تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد .
- الشريف ، طلال . (٢٠١٠م) . أنموذج مترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة . رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- الصالح ، محمد بن علي . (٢٠١٤م) . عمليات إدارة المعرفة في جامعة الجوف من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين ، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس ، العدد ٤٧ .
- صلاح الدين ، اسماعيل صلاح الدين . (٢٠١٦م) . الإدارة الاستراتيجية ( المفاهيم والتطبيقات ) . القاهرة : جامعة حلوان .
- الطواله ، فلوه عوض . (٢٠١٦م) . واقع الإدارة الاستراتيجية في جامعتي الملك سعود بالرياض والملك فيصل بالأحساء ، دراسة مقارنة . رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- عبادة ، أمينة . (٢٠١٦م) . إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان وتحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية .
- عباس ، انس عبدالباسط . (٢٠١٨م) . الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة . الرياض : دار النشر الدولي .
- العتيبي ، عالية محمد . (٢٠١٧م) . تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية . مجلة العلوم التربوية ، جامعة الإمام محمد بن سعود .
- العرفج ، عبد المحسن . (٢٠٠٥م) . التعليم العالي في المملكة العربية السعودية :دراسة تحليلية من منظور استراتيجي . بحث مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي ، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ،مركز تطوير التعليم الجامعي ،جامعة عين شمس .
- العلوي، خلفان؛ وسالم، خميس . (٢٠١٢م) . تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان .رسالة ماجستير، غير

منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، قسم البحوث والدراسات التربوية، القاهرة .

عمر، أحمد. (٢٠٠٨م). معجم اللغة العربية المعاصر، ج ٣، القاهرة: عالم الكتب.

محمداني ، حسام الدين . (٢٠١١م). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة الزعيم الأزهرى . رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزعيم الأزهرى .

المزيني ، خلود عبدالرحمن . (٢٠١٣م) . واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في العمادات المساندة والإدارات العامة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

القحطاني ، سالم بن سعيد .(٢٠١٤م) . ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى الجامعات الأهلية بمدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

قره ، حميدة أبو صاع . (٢٠١٨م) . متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مالك إبراهيم الإسلامية .

الكثم، حمد مرضي؛ وبدرانة ،حازم علي أحمد. (٢٠١٢م) . معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها . بحث منشور، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ،العدد ١٠، المجلد الخامس

المبعوث. محمد حسن. (٢٠٠٣) . تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية ، جامعة عين شمس.

المسعود ، خليفة (٢٠٠٨م) .المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .

المعجل ، عالية بنت محمد .(٢٠١٠م) . تطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح . رسالة دكتوراه ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

الهاشم ، ليلي سعد .(٢٠٠٦م) . واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية . رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود .

الهالي ، الهالي الشرييني . ( ٢٠٠٨م) . مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة ، مجلة البحوث التربوية النوعية .

وزارة التعليم .( ١٤٣٢ هـ) . الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع أفق) ١٤٥٠ هـ / ٢٠٢٩ م .

وزارة التعليم .( ١٤٣٤ هـ - ١٤٣٥ هـ) .التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مؤشرات محلية ومقارنات دولية.

وهبه ، هاني عبدالكريم . (٢٠٠٨م) .واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها . رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

Campbell .D. Dardis. G. & Campbell. K.(2003). Enhancing Incremental Influence: A Focused Approach to Leadership Development . Journal of Leadership and Organizational Studies

David ,Fred .R .(2007).Strategic management Concepts and cases -13th Edition . Pearson Education , Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

M. Samuel & F. Edward .(2004) . Organization Effectiveness & Commitment Through Strategic Management , Human Resource Planning , Vol.,27.

R. Jones & J .George . (2003) .Contemporary Management . 3<sup>rd</sup> ed., Mc ,Graw Hill Co., New York .

.....  
Salmela , Sari Lari .(2009). The Process Strategy Formation in Software  
Busibess ; three cases from kainuu region , Finland , Faculty of  
Science , Department of Information Processing Science ,  
UNIVERSITY OF OULU, p27

Thomas L .Wheelen & J. David Hunger . (2012) .Strategic Management  
and Business Policy - 13th Edition . Pearson Education , Inc.,  
Upper Saddle River, New Jersey.