



NATIONAL CENTER FOR EDUCATIONAL  
RESEARCH AND DEVELOPMENT

# كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي تصور مقترح

إعداد

**د. طلال بن عبد الله حسين الشريف**

باحث بكلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط

جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والشمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية يناير ٢٠١١م

(كفاءة وفعالية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي - تصور مقترح)

---

---

## ملخص البحث

إن التحديات التي تواجهها منظمات اليوم وخاصة المؤسسات التعليمية التي تعد نقطة الارتكاز في خلق الأجيال القادرة على تحقيق الأهداف المجتمعية تدفع إلى تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية كمدخل حديث لتحسين الأداء والتغلب على تلك التحديات التي تثيرها العولمة بمفهومها الواسع.

- ولذا تهدف الدراسة إلى : تعرف كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي. وذلك من خلال:
- أ. تعرف مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
  - ب. تعرف أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
  - ج. تعرف كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
  - د. تعرف إعداد تصور مقترح للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي.

أما عن حدود الدراسة فقد اشتملت على ما يلي :

- أ. الحدود الموضوعية : سنتناول الدراسة كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي .

ب. **الحدود المكانية** : حدود التطبيق المكانية هي مؤسسات التعليم العالي السعودي.

ج. **الحدود الزمانية** : تم إعداد هذه الدراسة خلال عام (١٤٣٠ - ١٤٣١هـ).

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشكل نظري من خلال الاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات المتوفرة في المكتبات حول الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي والأبعاد الأخرى ذات العلاقة ، ويتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي السعودي ، وستعتمد الدراسة أيضاً على الملاحظة والتحليل أداة رئيسية للبحث .

وقد توصلت الدراسة في ضوء نتائجها إلى وضع تصور مقترح للإدارة الاستراتيجية لتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي.

## كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي ( تصور مقترح )

إعداد

د. طلال بن عبد الله حسين الشريف (\*)

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة :

تعد الإدارة الاستراتيجية إدارة القرن الواحد والعشرين ، حيث تبنت كثير من المنظمات استراتيجيات للنهوض بمستوى أعمالها وتحقيق ميزتها التنافسية نتيجة للتغيرات السريعة في البيئة العامة وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تقدم الإدارة الاستراتيجية كثيرًا من البدائل والحلول لمواجهة الأزمات ومظاهر الخلل في المنظمات بالإضافة إلى تقديم مفاتيح الاختيار الفعال الذي يعكس التوجهات للقرارات المستقبلية التي تضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور على مستوى المنظمة ( الوحوش، ٢٠٠٦ : ٢ ) .

وتواجه مؤسسات التعليم العالي عددًا كبيرًا من المتغيرات التي تدعوها إلى التفكير في مستقبلها ، والعمل الجاد نحو الاستجابة والتكيف ، وتحقيق التقدم خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وزيادة حدة المنافسة حتى أصبح لزامًا على

(\*) باحث بكلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط - جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية.

مؤسسات التعليم العالي تتبني استراتيجيات حديثة ومداخل تطويرية تمكنها من البقاء في ظل هذه الظروف.

وقد بين (ياسين، ١٩٩٨ : ١١) أن الإدارة الاستراتيجية تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل؛ فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية.

وتمارس الإدارة الاستراتيجية دورها ومهامها على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى الوظائف وتتصف بالشمول والتكامل في رؤيتها للأنشطة والفعاليات الخاصة بالمنظمة، وبالتالي فهي تمثل مدخل لخلق درجة عالية من التكامل ، فضلاً عن دراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها حيث تهتم بشكل جوهري في تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الإدارة العليا وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسة للأداء، كما تهتم باتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة من أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة لضمان إنجاز الأهداف معتمدة على مدخل التفكير الاستراتيجي (الحسيني، ٢٠٠٦ : ١٨).

إنّ التحديات التي تواجهها منظمات اليوم وخاصة المؤسسات التعليمية التي تعد نقطة الارتكاز في خلق الأجيال القادرة على تحقيق الأهداف المجتمعية تدفع إلى تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية كمدخل حديث ؛ لتحسين الأداء والتغلب على تلك التحديات التي تثيرها العولمة بمفهومها الواسع وانسجاماً مع التوجه نحو المداخل الحديثة للتطوير وبخاصة المداخل الاستراتيجية التي تراعي المتغيرات في المستقبل وتعمل على تشكيله بما يحقق الأهداف جاء موضوع هذه الدراسة "كفاءة

وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي". ليعبر عن أسلوب إداري حديث يُعد من أبرز سمات الإدارة المستقبلية ويسعى للمساهمة في تشكيل المستقبل وليس مجرد التنبؤ به، فهو عملية مستمرة تهدف إلى المحافظة على المؤسسة ، ويضمن لها القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في بيئتها والتعامل معها وإدارتها بكفاءة وفاعلية.

### **مشكلة الدراسة:**

تتمثل مشكلة الدراسة في تعرف كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي على اعتبار أن الإدارة الاستراتيجية من أحدث مداخل التطوير التي تخلق فرصًا متزايدة للمؤسسات التعليمية لتحسين مستوى أدائها من خلال استخدام النهج الاستراتيجي القادر على التعامل مع المستقبل بشكل إيجابي.

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي ؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

- أ. ما مدى وضوح مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي ؟
- ب. ما أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي؟

- ج. ما مدى كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي ؟
- د. ما التصور المقترح للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي؟

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تعرف كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي، وذلك من خلال:
- أ. تعرف مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
- ب. تعرف أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
- ج. تعرف كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي.
- د. تعرف إعداد تصور مقترح للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي وندرة ما كتب عنه في المملكة العربية السعودية في المجال التعليمي، حيث تستقصي هذه كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي. إضافة إلى تدعيم قدرة مؤسسات التعليم العالي



السعودي في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها. وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.

### حدود الدراسة:

- أ. **الحدود الموضوعية** : سنتناول الدراسة كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي .
- ب. **الحدود المكانية** : حدود التطبيق المكانية هي مؤسسات التعليم العالي السعودي.
- ج. **الحدود الزمانية** : تم إعداد هذه الدراسة خلال عام (١٤٣٠ - ١٤٣١هـ).

### مصطلحات الدراسة:

- أ. **التفكير الاستراتيجي**. "Strategic thinking" تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ" (قلش، ٢٠٠٧ : ٢)
- ويقصد بالتفكير الاستراتيجي إجرائياً ذلك الأسلوب الفكري الذي يمكن المسؤولين في الجامعات السعودية الناشئة من ممارسة العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية وفق رؤية بعيدة مدى ومختلفة للعوامل الداخلية والخارجية المتغيرة بما يضمن استثمار الفرص المتاحة وتجنب المخاطر وتعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، للوصول في النهاية إلى الاستخدام الأمثل لإمكانات جامعاتهم بصورة مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي.

ب. الاستراتيجية "Strategy" المسار الأساس الذي تختاره أية منظمة من بين المسارات البديلة المتوافرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل عدم التأكد والمخاطرة ، وفي ضوء توقعات المنظمة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم " (Mintzberg , 1976 : 134) .

ويقصد بالاستراتيجية إجرائيًا تلك الطريقة التي تمارسها القيادات التربوية في الجامعات السعودية الناشئة للتفكير والتصرف معًا لتشمل جميع الأنشطة والعمل على تعبئة جميع الموارد المتاحة لتحقيق الغايات التي تسعى إليها.

ج. الإدارة الاستراتيجية "Strategic Management" سلسلة مترابطة من المراحل التي يمكن أن تحقق الإدارة العليا من خلالها المهام الآتية:  
(:13 Wright & Another's, 1998)

(١) تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

(٢) تحليل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

(٣) صياغة رسالة المنظمة وتطوير أهدافها.

(٤) صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة.

(٥) تنفيذ الاستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.

(٦) تأكيد الأنشطة الرقابية الاستراتيجية.

د. عمليات ( مراحل ) الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من الخطوات العملية المتسلسلة والمترابطة التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية وتتضمن (صياغة

الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة والتقييم الاستراتيجي ) ( أبو قاعد ،  
٢٠٠٦ : ٣٦ ) .

ويقصد بعمليات الإدارة الاستراتيجية إجراءات المراحل التي تتبعها القيادات التربوية في الجامعات السعودية الناشئة عند ممارستها للإدارة الاستراتيجية ، ي أربع مراحل رئيسة ( مرحلة التحليل البيئي ، مرحلة إعداد الاستراتيجية ، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ومرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي ) .

هـ. **الجامعات السعودية** هي مؤسسات تعليمية عليا أنشئت استجابة لمتطلبات العصر واحتياجات التنمية في المملكة العربية السعودية حيث تمنح الدرجات العلمية المختلفة ( بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه ) ، وتتضمن تشكيله واسعة من العلوم والمعارف .

و. **التصور Model** " أداة فكرية تساعد على تمثيل الواقع وهو جزء مبسط للحقيقة ويشمل الجوانب التي تساعد في فهم وضبط أفضل للظواهر المدروسة ، كما أنه تقريب رمزي للموقف الحقيقي لأنه لا يمثل الحقيقة كلها ، ويعد أداة تفكير وتحليل يحتاج بناؤه إلى قدرة ذهنية مبدعة" (المبيريك ،  
٢٠٠٥ : ٢٨) .

ويقصد بالتصور إجراءات تصور يضعه الباحث لكفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي .

ز. الأداء : مقدار الإنجاز الذي يتحقق عن ترجمة المعارف النظرية والخبرات المكتسبة والمتراكمة إلى مهارات وأداء من خلال الممارسة العملية لتلك النظريات والخبرات وتطبيقها في ضوء معايير محددة لضمان جودة العمليات وتحسين المخرجات.

ويقصد به إجرائياً الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الأفراد تبعاً لطاقتهم وإمكاناتهم وفي الوقت نفسه مقدار الرغبة لديهم في الأداء.

### **منهج الدراسة :**

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي بشكل نظري من خلال الاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات المتوفرة في المكتبات حول الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي والأبعاد الأخرى ذات العلاقة ، ويتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التعليم العالي السعودي ، وسيعتمد الباحث على الملاحظة والتحليل أداة رئيسة للبحث .

### **الإطار النظري والدراسات السابقة:**

#### **تمهيد :**

يعتبر التفكير الاستراتيجي أحد مداخل فهم المستقبل كونه ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة ونقاط القوة التي تمتلكها ومواجهة التحديات والمتغيرات (سلطان، ٢٠٠٦ : ٤).

إن التحدي الكبير الذي تواجهه الإدارة الآن هو : كيف نستطيع نشر التفكير الاستراتيجي وتعلم آليات ممارسته؛ لأن ذلك سيساعد المدراء الاستراتيجيون على صياغة الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهداف منظماتهم.

ومن ثمَّ يمكن القول إنه مهما كانت الخطط شاملة ومتكاملة والبرامج والجداول متقنة والمدراء والإمكانات متاحة أو ممكنة فإنه لا جدوى ولا فائدة مرجوة ما لم يكن لدى الأفراد رؤية استراتيجية ويعلمون وفق منهج التفكير الاستراتيجي. وبالتالي يجب أن تسبق عملية التفكير الاستراتيجي عملية وضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات والأنظمة ، بل إنه يمكن القول إن عملية التفكير الاستراتيجي هي جوهر ولب ممارسة الإدارة الاستراتيجية ( أبو بكر، ٢٠٠٤ : ٩٧-٩٩).

## التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية .

ذكر ( نويران، ٢٠٠١ : ١٤) أن الإدارة الاستراتيجية بدأت تظهر في الخمسينات من خلال التقرير الذي قامت به مؤسسة فورد (Ford Foundation) وشركة (Carnegie corporation) تحت عنوان (Gorden – Howell Report) حيث أوصى بأن تتضمن مناهج إدارة الأعمال تطوير مهارات تحديد وتحليل وحل المشكلات الحقيقية من خلال التركيز على

تكامل المعرفة. بحيث يؤخذ في الاعتبار المنظمة ككل والبيئة المحيطة بها والاهتمام بمواضيع محددة ، مثل : المسؤولية الاجتماعية والأخلاق والتأثير المحتمل للعوامل السياسية والتشريعية والاقتصادية على نجاح المنظمة. وقد لاقى هذا التقرير قبولاً واسعاً وأصبح نقطة الانطلاق الحقيقية نحو تطبيقات الإدارة الاستراتيجية.

ولقد مر مفهوم الإدارة الاستراتيجية بمراحل تطويرية حتى وصل إلى ما وصل إليه الآن حيث يرى ( Gluck, 1992 : 9-21) تلك المراحل على النحو التالي:

#### أ. المرحلة الأولى. التخطيط المالي Financial planning.

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية في بداية القرن العشرين فمن خلالها يتم التأكد من تقليل الانحرافات أو ضبطها والعمل على تصحيح تلك الانحرافات، وقد عملت الموازنة أو التخطيط المالي ك تقنية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية في بيئة تتسم بالبطء النسبي. ولكن سرعان ما تحولت تلك البيئة وظهرت تحديات جديدة وتعقيدات في الأنظمة المختلفة الاقتصادية والإدارية الأمر الذي أشكل في مهام المدراء وأصبحت مرحلة التخطيط المالي غير قادرة على مواجهة تلك التحديات.

#### ب. المرحلة الثانية. التخطيط طويل الأجل Long rang planning .

جاء طويل الأجل ليحل محل التخطيط المالي لمواجهة المتغيرات البيئية السريعة وذلك منذ الخمسينيات ، حيث يركز على توقع النمو وإدارة التغييرات

وافترض أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً. والاعتماد على التنبؤ ثم التخطيط لتوفير الإمكانيات والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع ولفترات زمنية طويلة يتجاوز العام الواحد. كما يتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة التي تحدث بين العرض والطلب في ضوء الأهداف التنظيمية، وكل ذلك أدى إلى تحسين القرارات التنظيمية.

### ج. المرحلة الثالثة. التخطيط الاستراتيجي Strategic planning .

بدأت منذ الستينات حيث يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية والتركيز على فهم المقومات الرئيسة للنجاح في أي صناعة وتركيز موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة من الزمن، والافتراض الأساسي لهذا النوع من التخطيط أن تفسيرات الماضي ليست كافية فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر إلى إجراء التعديلات الاستراتيجية المطلوبة. والتخطيط الاستراتيجي يركز على البيئة التي تعمل فيها المنظمة وبالتالي لا يتم الاعتماد فقط على التنبؤ ، ولكن كذلك على الفهم العميق للبيئة وبخاصة العملاء والمنافسين من خلال النظرة الفاحصة للظروف الحالية وتنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي. وتتصف هذه المرحلة بوعي إدارات المنظمات نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق إجراءات محددة وكذلك اعتبار التخطيط نشاطاً متطور بدلاً من تقليدياً سنوياً ، ثم التأكيد إلى الحاجة نحو البحث عن الفرص والعمل على خلقها.

### د. المرحلة الرابعة . الإدارة الاستراتيجية . Strategic management .

بدأت منذ منتصف السبعينيات حيث أدى إخفاق المنظمات في تنفيذ الاستراتيجية بسبب تركيز الإدارات العليا والمخططين الاستراتيجيين على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بمدخلات تنفيذ الاستراتيجية إلى قيام بعض إدارات المنظمات إلى دمج التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التنفيذية في عملية واحدة بعد أن كانت منفصلة، وحفز هذا على ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية. وتتصف المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية بالشمولية التي تربط بواسطتها الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي باتخاذ القرار من خلال التخطيط اللامركزي وتعزيز مشاركة جميع المستويات والمرونة وتطوير ثقافة المنظمة والمحافظة عليها. إن مفهوم الإدارة الاستراتيجية في هذه المرحلة يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة، ولكي يحدث التواء مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديد والفرص السريعة فإن القرارات بحاجة إلى أن تتخذ خارج دورة التخطيط والعمل على استحداث وتنمية واستخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة.

### المدارس الفكرية للإدارة الاستراتيجية .

" Schools of thoughts in managing the strategic management " لقد مر تطور الفكر الإداري المعاصر بمراحل عديدة حتى وصل إلى النظرية الاستراتيجية في الوقت الراهن بحسب رأي ( المنيف ، ١٩٩٣ : ٥٨-٥٩) حيث بدأ منذ بداية عشرينيات القرن الماضي بنظرية البيروقراطية ثم استمر ظهور النظريات الأخرى تبعاً لمتغيرات العصر وهي نظريات الإدارة العلمية ، والإدارة العليا ، والعلاقات الإنسانية ، والسلوك التنظيمي ، والعملية الإدارية ، والإدارة العامة ، والإدارة المقارنة ، والإدارة بالأهداف ، والقيادة ، والتنظيم ، واتخاذ



القرارات ، والموقفية ، والتميز ثم نظرية الاستراتيجية التي تهتم بالمؤسسة ككل وتركز على تفسير ظواهر النمو والتطور .

وأوضح إن " سرعة التغير والتحول الاقتصادي والتقني التي جاءت كنتاج لثورة الاتصالات وتقنية المعلومات أصبحت من الثوابت في العالم مما أثر في كثير من النظريات الاقتصادية والإدارية وابتدأت الحركة الذهنية والمفكرين في الإعداد للإدارة الاستراتيجية ونبعت لها فلسفة جديدة أدت لظهور نظرية الإدارة الاستراتيجية ، وأن بذور الإدارة الاستراتيجية تعود للتطبيق العملي للنظريات الجزئية التي سادت الستينات من القرن الماضي والحاجة إلى ظهور مناهج للتفكير الاستراتيجي تتناسب وحجم ونطاق التغيير والتحول السريع في العصر الحديث"

وسنتناول هنا الإطار الفكري والفلسفي العام(الكلي) للإدارة الاستراتيجية من خلال مجموعة من المدارس التي كان لها دورها وإسهامها في ظهور الإدارة الاستراتيجية ، حيث ركزت كل مدرسة على جانب معين، ويمكن تصنيف إسهاماتها في ثلاثة اتجاهات . بحسب رأي كل من ( Mintzberg and Ansoff, 1998:30-60)

أ. المدارس التوجيهية أو الإرشادية • وهي تلك التي تعني بالكيفية الواجب صياغة الاستراتيجية بها أكثر من كيف تتكون أو تتشكل بالضرورة وتضم المدارس الآتية :

(١) مدرسة التصميم وتسمى مدرسة ( هارفارد ) : ظهرت هذه المدرسة عام (١٩٥٧م) من خلال كتاب ( Selznick ) ( القيادة في الإدارة ) وكتاب ( Alfred Chandler ) بعنوان ( الاستراتيجية والهيكل ) عام

(١٩٦٢م) وتتنظر هذه المدرسة لصياغة الاستراتيجية على أنها عملية مفاهيمية ، وهي في هذا الوقت تمثل نموذج ( SWot ) ( نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ) الذي أسهم في توسيع عملية الإدارة الاستراتيجية لتشمل تعرف العوامل البيئية المؤثرة على الأعمال في صورة فرص ومخاطر والحاجة إلى إجراء تقييم موضوعي لنقاط القوة والضعف ، وقد تعرضت لعدة انتقادات أهمها تجاهل عملية التعلم التراكمي وهيكلة وثقافة المنظمة ومدى قدرة المنظمة على تحديد نقاط قوتها وضعفها إضافة إلى أنها تحدث انفصال بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها .

(٢) مدرسة التخطيط : ظهرت كنتاج لكتاب (Igor Ansoff) بعنوان (استراتيجية المنظمة ) ، حيث وضع نموذج للتخطيط يتضمن العناصر الآتية :

( أ ) وضع الأهداف المطلوب تحقيقها على المدى البعيد والقصير .  
( ب ) التدقيق الخارجي ، ويشمل تحليل البيئة الخارجية بكل أبعادها المختلفة.

( ج ) التدقيق الداخلي ، ويشمل تحليل البيئة الداخلية بشكل أبعادها .  
( د ) تقييم الاستراتيجية، ويشمل تحديد وتقييم عدة استراتيجيات محتملة واختيار أفضلها.

( هـ ) التطبيق الإجرائي للاستراتيجية ، ويتضمن وضع الاستراتيجيات الكلية والفرعية ووضع الخطط المتوسطة المدى والتشغيلية قصيرة المدى مع ربطها بالأهداف والميزانيات .

( و ) الجدولة الزمنية ، ويتضمن ذلك وضع جدول زمني للعملية  
بأكملها •

(٣) مدرسة تحديد المركز ، ظهرت بعد صدور كتاب ( Michale portter ) بعنوان ( الاستراتيجية التنافسية ) وانطلقت هذه المدرسة من اعتبار السوق اقتصادية وتنافسية ، وبالتالي يجب أن تتضمن صياغة الاستراتيجية بناء مركز عام في السوق بناء على التحليل الدقيق للسوق •

• ب المدارس الوصفية ، تعنى هذه المدارس بوصف الكيفية التي يتم بها وضع الاستراتيجية في الواقع العملي وليس فقط الكيفية الواجب بها صياغة الاستراتيجية وأشهر رواد هذه المدرسة (Schumpeter) الذي بدأت كتاباته منذ الثلاثينيات ، وتضم المدارس الآتية :

(١) مدرسة العمل الحر ، من أشهر روادها ( Mintzberg ) حيث تشكل الرؤية المفهوم المحوري في هذه المدرسة وتركز عملية صياغة الاستراتيجية على القائد الفرد وتتضمن الحدس والحكمة والخبرة والبصيرة النافذة ، وتنطلق هذه المدرسة من أن الاستراتيجية توجد في عقل القائد في صورة رؤية لمستقبل المنظمة ويروج القائد لرؤيته بشكل قوي جدًا ويمارس رقابة على تطبيقها ويعيد صياغتها كلما دعت الحاجة إلى ذلك ، وبالتالي تكون هذه الاستراتيجية مقصودة ومدروسة •

(٢) المدرسة المعرفية، من أشهر رواد هذه المدرسة (peter Draker) تركز هذه المدرسة على عقل المخطط الاستراتيجي ، وتشمل العمل المرتبط بالمعرفة ومعالجة المعلومات الاستراتيجية ، الأمر الذي يعطي دورًا كبيرًا للعقل في تفسيره وتأثيره على البيئة . وتتطلب هذه المدرسة من أن صياغة الاستراتيجية عملية معرفية تحدث في ذهن المخطط الاستراتيجي في صورة مفاهيم وخرائط ومخططات وأطر، وكلها تخضع لعملية إدراك المخطط ووعيه وقراءته للأحداث .

(٣) مدرسة التعلم ، جاءت انطلاقة هذه المدرسة بعد صدور كتاب (james Brian Q uin) بعنوان ( استراتيجيات التغيير : التدرجية المنطقية ) عام ١٩٨٠م ، وتمثل الفكرة الجوهرية لهذه المدرسة في أن الصورة الذهنية التقليدية لصياغة الاستراتيجية كانت خيالية ، بمعنى أنه من المحتمل أن تكون راقية للمديرين ولكنها لم تعبر عما يحدث فعلاً في المنظمات ، وبالتالي فالاستراتيجية عملية تعلم جماعية من وجهة نظر علماء هذه المدرسة ترمي إلى تنمية واستغلال القدرات المحورية أو الأساسية المتعلقة بالقصد الاستراتيجي . وتتطلب هذه المدرسة من أن تعقد البيئة يحول دون وضع الاستراتيجية المدروسة الأمر الذي يتطلب عملية تعلم بمرور الزمن حتى يتم الاندماج بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها ، إضافة إلى أن دور القيادة ليس صنع الاستراتيجية بل إدارة عملية التعلم الاستراتيجي .

(٤) مدرسة القوة ( أو المدرسة السياسية ). يشير علماء هذا المدرسة وأشهرهم ( mintzberg ) إلى أنه يجب التفرقة بين القوة الجزئية والكلية حيث تتصل الأولى بممارسة القوة داخل المنظمة فيما يتصل بعمليات الإدارة الاستراتيجية ، وأما الثانية تتعلق بممارسة القوة من جانب المنظمة في علاقاتها الخارجية . وترتكز المدرسة السياسية جزئياً على مجريات الأمور داخل المنظمة وعلى الصراع الدائر بين المديرين والموظفين والمهنية حول الموارد والمكانة والترقيات . وتتعلق هذه المدرسة من أن صياغة الاستراتيجية تتشكل من خلال القوة والسياسة وتميل الاستراتيجيات إلى أخذ شكل المكائد وليس منظورات مستقبلية إضافة إلى أن القوة الجزئية تتعلق بصنع الاستراتيجية بين مصالح ضيقة أو محدودة وتحالفات متغيرة في حين أن القوة الكلية عملية تسعى المنظمة من خلالها إلى خدمة مصالحها الذاتية عن طريق السيطرة على المنظمات الأخرى والتعاون معها .

(٥) المدرسة الثقافية ، ظهرت هذه المدرسة كنتاج لدراسات متعددة أشهرها (Rhenman) عام (١٩٧٣ م) ودراسة ( Norman ) عام (١٩٧٧) وهي تدور حول المعتقدات المشتركة في العادات والتقاليد والقيم وغيرها وتنطلق هذه المدرسة من أن صياغة الاستراتيجية عملية تفاعل اجتماعي قائمة على القيم والمعتقدات المشتركة للأفراد في المنظمة والتي يكتسبها الأفراد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية

سواء كانت بشكل مباشر من خلال التثقيف والتلقين أو بشكل غير مباشر من خلال التجربة الحياتية للأفراد .

(٦) المدرسة البيئية ، تعود جذور هذه المدرسة إلى النظرية الاجتماعية التي تذهب إلى عدم وجود طريقة مثلى لإدارة منظمة ما ، وأن كل شئ يعتمد على الموقف ، ويعتبر علماء هذه المدرسة أن المنظمة كيان سلبي نسبي يكتفي بإصدار الأوامر ، وينتظر ردود الأفعال للتغيرات في البيئة ، وتتطلق هذه المدرسة من أن البيئة هي العنصر المحوري في عملية اتخاذ القرار ، وأن على المنظمة التكيف مع البيئة ، وأن دور القيادة قراءة البيئة ومساعدة المنظمة على التكيف .

ج . المدرسة التشكيلية ، ظهرت هذه المدرسة على يد ( Mintzberg and anthers ) عام (١٩٨٨م) حيث تتضمن جانبين أساسيين أحدهما التشكيل وهو يصف حالة المنظمة وسياقها والأمر الآخر التحويل ، ويصف عملية وضع الاستراتيجية وتتطلق هذه المدرسة من أنه يمكن وصف منظمة ما بأنها نوع من الهيكل المستقر والمنسجم مع الاستراتيجية الموضوعية ، وسرعان ما يحدث تحول يعوق استمرار فترة الاستقرار ، ودور الإدارة الاستراتيجية هو معرفة متى يكون التحويل لازماً ومطلوباً والعمل على إدارة عملية التحويل بفعالية .

ويمكن للباحث أن يلخص محتوى المدارس الفكرية باتجاهاتها وأبعادها المختلفة ، والتي جاءت مكملة لبعضها بعضاً على النحو التالي :

- أ. تطوير المعرفة الاستراتيجية بما يخدم تطوير الاتجاه نحو الإدارة الاستراتيجية.
- ب. مسؤولية الإدارة العليا في ترتيب وضع المؤسسة في البيئة الخارجية والعمل على تأقلمها بطريقة تؤكد النجاح المستمر وتؤمنها من المفاجآت.
- ج. إن الإدارة الاستراتيجية عملية إدارة تفاعلات المنظمة مع البيئة الخارجية وممارسة إدارة التغيير الاستراتيجي.
- د. الانتقال من زمن التخطيط التقليدي إلى زمن التخطيط الاستراتيجي .
- هـ. أهمية البعد الزمني في تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، وتأثير ذلك على الأداء الاستراتيجي.
- و. الإدارة الاستراتيجية نشاط شامل تسهم فيه جميع المستويات الإدارية.
- ز. الاستجابة لمجموعة التحديات والمتغيرات العالمية والثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أثبتت عجز أحادية البعد وأهمية النظرة التكاملية.
- ح. أن نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد على مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية.
- ط. الاهتمام بالكيفية الواجب صياغة الاستراتيجية والكيفية التي يتم بها وضع الاستراتيجية في الواقع العملي .
- ي. الدور المهم للإدارة الاستراتيجية في معرفة متى يكون التحويل لازماً ومطلوباً ، والعمل على إدارة عملية التحويل بفعالية عندما يتعثر استمرار فترة الاستقرار في المؤسسة.

## نماذج الإدارة الاستراتيجية Models of strategic management .

إن المدخل الجزئي لدراسة الإدارة الاستراتيجية يتناول الإطار الإجرائي التشغيلي لعملية الإدارة الاستراتيجية ، من حيث مراحل ونماذج عملية الإدارة الاستراتيجية. وقد تطرق الكثير من الباحثين والكتاب في إثرائهم لفكر الإدارة الاستراتيجية إلى موضوع عمليات أو مراحل الإدارة الاستراتيجية وطرح الكثير من النماذج ولكن الجميع يتفقون على أن أساسيات عملية الإدارة الاستراتيجية تتمثل في ثلاث مراحل هي : الصياغة الاستراتيجية، ومرحلة التنفيذ الاستراتيجي ومرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

ويشير الأدب الإداري بصورة عامة وأدب الإدارة الاستراتيجية بصورة خاصة إلى وجود العديد من النماذج التي طورت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية، ويمكن إجمال هذه النماذج بثلاثة توجهات فلسفية مختلفة في انطلاقاتها الفكرية ، وهي (Chaff, 1985 : 40-60):

### أ مجموعة النماذج المعيارية:

وهذه النماذج تبدأ بتفكير حر حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية الأساسية بعيداً عن محددات القدرات الداخلية ، وقبل البدء بتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بمعنى أن هذه النماذج تقرر أولاً ما ترغب المنظمة الوصول إليه ، قبل أن ترى إمكاناتها الذاتية في الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية المنتخبة ، إنها ترسم صورتها المستقبلية المرغوبة بعيداً عن الفرص والتهديدات البيئية ، ثم بعد ذلك تتطلق المراحل اللاحقة في التحليل والتشخيص



للبيئة الخارجية والوضع الداخلي للمنظمة ، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ وأخيرًا مرحلة التقييم والرقابة بكل آليات وإجراءات هذه المراحل المختلفة وتفاصيلها. وتتسم هذه النماذج بانطلاقها من تفكير حر حول الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة ، وترى أن الموارد الناقصة لغرض الوصول إلى الصورة المستهدفة يجب تدبيرها من مصادر مختلفة لغرض حشد جيد لجميع هذه الموارد لتحقيق هذه الأهداف المرغوبة وتتيح حرية أكبر للإدارة العليا للمنظمة في تقرير مستقبلها المرغوب وتسمح بمشاركة المتخصصين فيها لاحقًا. ومن أهم النماذج:

(١) نموذج (David, 1989). يرى أن نموذج الإدارة الاستراتيجية يُعد نموذجًا

شاملاً ، ويعطي تصورًا واضحًا لعملياتها ومكوناتها الرئيسية التي تتمثل في:

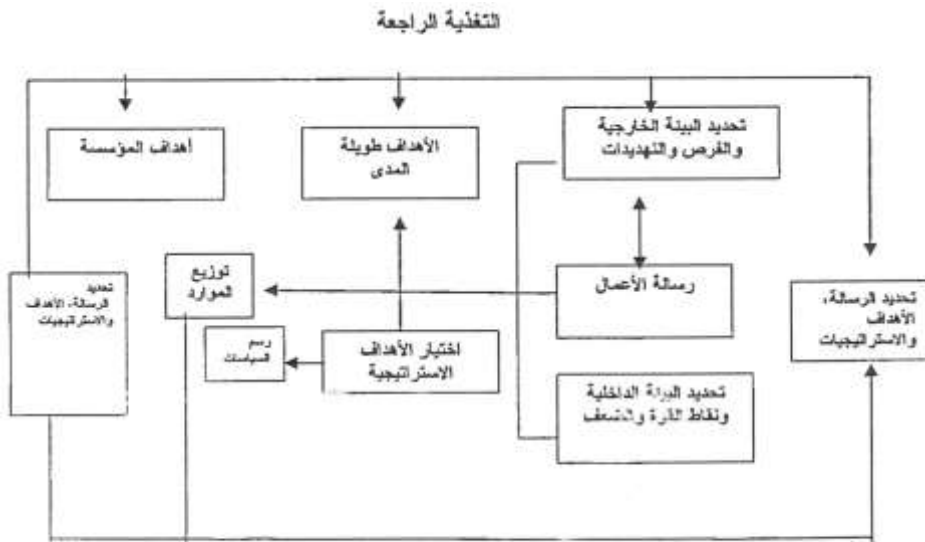
(أ) صياغة الاستراتيجية.

(ب) تنفيذ الاستراتيجية.

(ج) تقييم الاستراتيجية.

والشكل رقم (١) يوضح مكونات نموذج (David, 1989) للإدارة

الاستراتيجية.



(٢) نموذج (Sharplin, 1985) اشتمل على أربعة مكونات أساسية:

- (أ) تحديد رسالة المنظمة.
- (ب) تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف الوصول إلى الفرص والتهديدات وتحديد عناصر القوة والضعف.
- (ج) صياغة الأهداف.
- (د) صياغة الاستراتيجية.

والشكل رقم (٢) يوضح نموذج ( Sharplin , Strategic )  
Source : Sharplin , Strategic ( management , U.S.A 1985 ) للإدارة الاستراتيجية .



### شكل رقم (٣)

نموذج (Sharplin ,1985) للإدارة الاستراتيجية

ب . مجموعة النماذج العملية ( الواقعية ) .

تبدأ هذه النماذج بتحليل وتشخيص لواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية ( البيئة الداخلية ) لذلك يمكن أن نطلق عليها النماذج الواقعية ؛ لأنها تجري عملية موائمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة وترى هذه النماذج أن الأهداف الاستراتيجية لمنظمة الأعمال يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية . وتتسم بالصفة الواقعية ، وترى أن الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة مرتبطة إلى حد كبير بما ينتجه الطرف البيئي الخارجي والإمكانات الداخلية للمنظمة ، وتحاول هذه النماذج أن تعطي إجابات واقعية للأشكال المطروحة ، وفي بعض الحالات تغرق في تفاصيل كثيرة ، بسبب البحث عن قياسات عملية للأهداف المراد تحقيقها ويعد هذا الأمر منطقيًا بسبب استناد أغلب هذه النماذج إلى الفلسفة البراجماتية (Pragmatic) أو الواقعية . وأهم هذه النماذج في (الشبول : ٢٠٠٥ : ٦٢):

(١) نموذج (Wheelen & Hunger, 1986) ، رأوا أن نموذج الإدارة الاستراتيجية على مستوى القطاع والمنظمة يحتوي على عناصر أساسية هي:

(أ) صياغة الاستراتيجية، ويقصد بها عملية وضع خطط طويلة المدى للتعامل بفاعلية مع الفرص والمخاطر البيئية في ضوء قوة وضعف

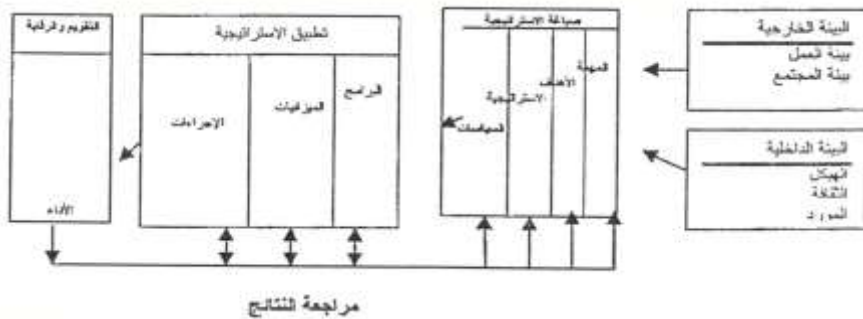
المؤسسة وتتضمن المهمة (الرسالة)، والأهداف ، والاستراتيجية والسياسات.

(ب) تطبيق الاستراتيجية ، ويقصد بها عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات، وتنفيذ عادة من قبل المديرين في الإدارتين الوسطى والدنيا، وتراجع من قبل الإدارة العليا.

(ج) التقييم والمتابعة. وهي عملية مراقبة نشاطات المؤسسة ونتائج الأداء ؛ لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويستخدم الإداريون نتائجها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات. كما أن هذا النموذج لم يغفل أثر كل من البيئة الخارجية وما تحويه من فرص ومخاطر بشكل مباشر أو غير مباشر والبيئة الداخلية وما تحويه من نقاط قوة وضعف ممثلة في الهيكل والثقافة التنظيمية والموارد.

والشكل رقم (٣) يوضح نموذج (Wheelen & Hunger, 1986) للإدارة

الاستراتيجية.

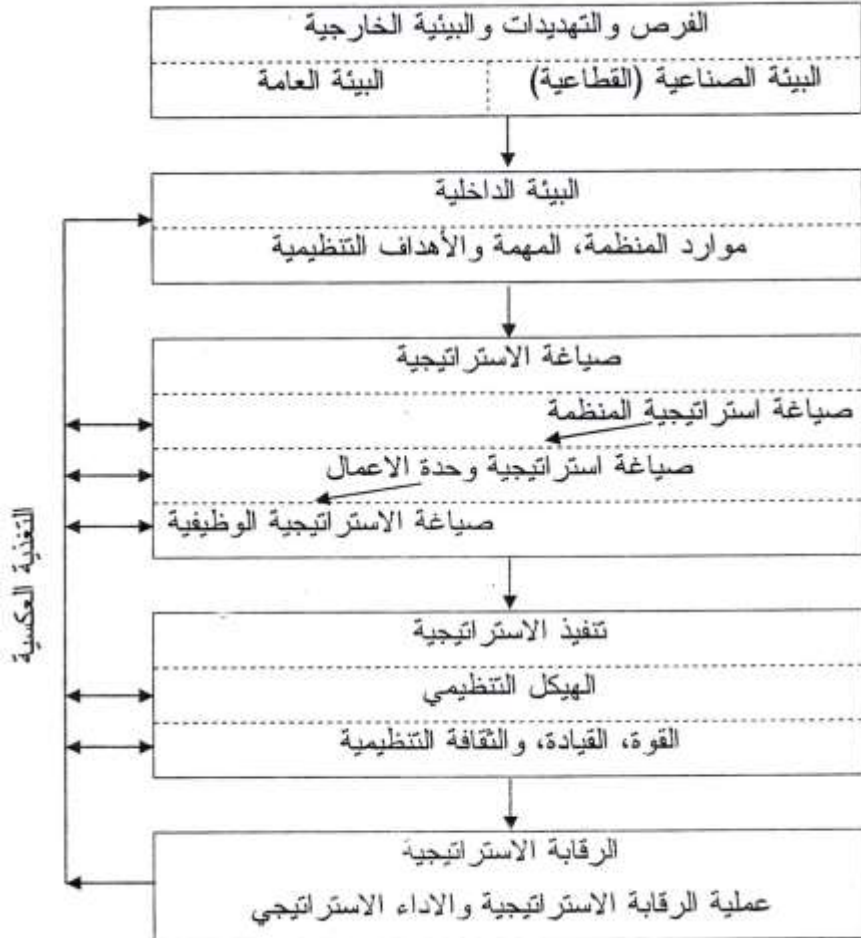


### شكل رقم (٣)

#### نموذج (Wheelen & Hunger, 1986) للإدارة الاستراتيجية

- (٢) نموذج (Wright and Anathers, 1998) ، قدموا نموذجًا لا يختلف كثيرًا عن النماذج السابقة ولكنهم أشاروا إلى تفصيلات كثيرة ومتعددة في كل مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، كما ركزوا على دور القوة والقيادة وكذلك الثقافة التنظيمية ضمن إطار عملية التنفيذ الاستراتيجي، كما تعمق في مجال صياغة الاستراتيجية. واشتمل على الآتي:
- (أ) عملية تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) في جانبها العام والصناعي.
- (ب) عملية تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف).
- (ج) صياغة الاستراتيجية ، وتشمل ( استراتيجية المنظمة، استراتيجية الوحدة والاستراتيجية الوظيفية ).
- (د) مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ، وتشمل : الهيكل التنظيمي، والقيادة، والقوة والثقافة التنظيمية.
- (هـ) الرقابة الاستراتيجية ، وتشمل رقابة الأداء الاستراتيجي ، وإيجاد نظام شامل للتغذية العكسية لكل مرحلة ومستوى للحكم على مدى دقة وصواب التوجه الاستراتيجي.

والشكل رقم ( ٤ ) يوضح نموذج (Wright , Kroll , and Parnell) للإدارة الاستراتيجية



### شكل رقم (٤)

### نموذج (Wright , Kroll , and Parnell) للإدارة الاستراتيجية

#### ج . مجموعة النماذج المتوازنة .

حاولت هذه النماذج أن تجري عمليات متداخلة بين المنظورين السابقين لكي تكون مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية مستفيدة من كلا المدخلين السابقين التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا ، وفي الوقت نفسه من الضروري أن ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة الخارجية وإمكانياتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد. وفي هذه الحالة فإن هذه النماذج ترى أن موضوع الاستراتيجية يحتاج إلى جانبي الخيال والواقع على قدر من الأهمية لكل منهما ، وتتسم بموازنة الأدوار بين الإدارة العليا وخبرتها وتجربتها السابقة ونظام القيم لديها ، وبين دور المتخصصين والتشخيص والتنبؤ والدراسات الخاصة ببيئة عمل المنظمة الخارجية والداخلية إضافة إلى التخلص من قيود الواقعية المميته والمحددة التفكير من جانب ، والبعد عن جماع المثالية غير المستندة إلى واقعية . ومن أهم النماذج :

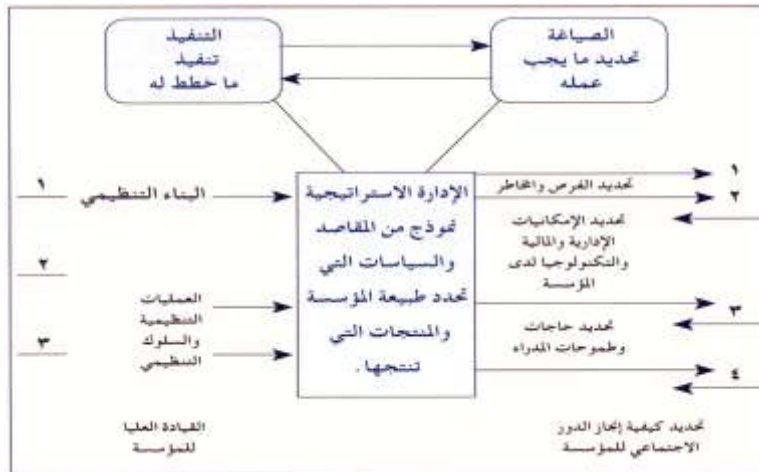
(١) نموذج جامعة (هارفارد) ، أشار (حبتور ، ٢٠٠٤ : ٦٨-٧٠) إلى أن نموذج (جامعة هارفارد) يعد من أوائل النماذج وأكثرها تأثيراً في التطورات



اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية. حيث يعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها نموذج من المقاصد والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات التي تقدمها خدمة لمجتمعهم ويحث جميع المؤسسات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانات لغرض موازنتها في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص ومخاطر مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين ما في البيئة من عوامل مشجعة أو محبطة وما لدى المؤسسة من عوامل قوة أو ضعف في البيئة الداخلية. ويقسم هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين هما : مرحلة بناء التوجه الاستراتيجي ومرحلة التنفيذ، كما قسم الأنشطة إلى سبعة أنشطة متسلسلة هي : ( تحديد الفرص والمخاطر، تحديد إمكانات المؤسسة، معاينة الحاجات والطموحات، تحديد الكيفية التي ستنفذ بها المؤسسة، تحديد الكيفية التي ستكون عليها المؤسسة لانجاز أهدافها، بناء نظام الإجراءات وأخيرًا تحديد نوعية القادة القادرين على إنجاز الأهداف).

والشكل رقم (٥) يوضح نموذج الإدارة الاستراتيجية في جامعة (هارفارد)

نقلًا عن ( حبتور ، ٢٠٠٤).

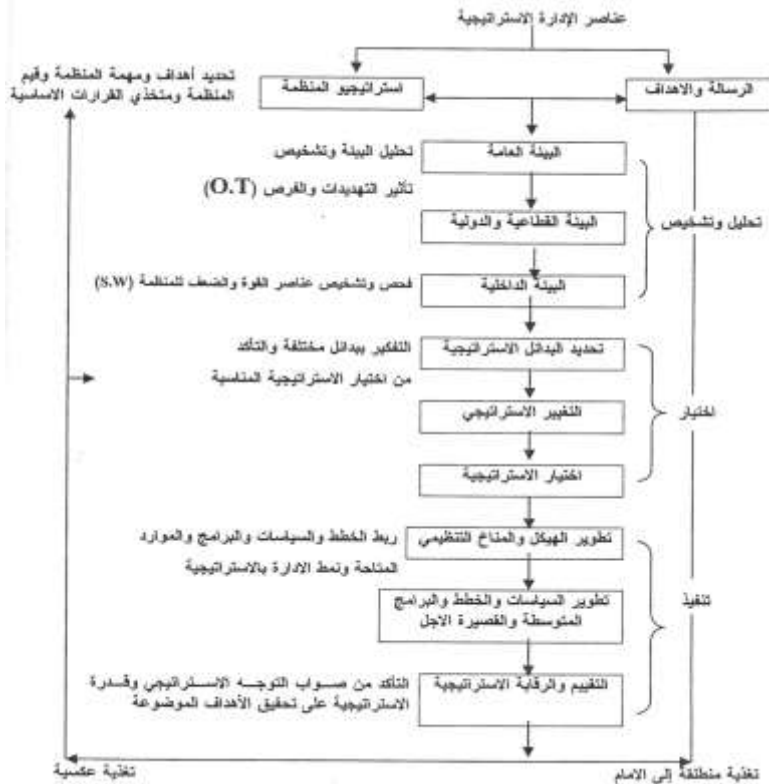


- (٢) نموذج ( Glueck, 1978 ) . اشتمل هذا النموذج على خمسة مكونات أساسية هي ( أبو قاعد ، ٢٠٠٦ : ٩٠ ) :
- (أ) المهمة والأهداف واستراتيجية المنظمة. حيث لا بد من تحديد رسالة وأهداف المنظمة وكذلك الثقافة التنظيمية وبخاصة لمتخذي القرار.
- (ب) مرحلة التحليل والتشخيص. وتشتمل على القيام بعملية التحليل الشمولي للبيئة العامة والتنافسية وكذلك الدولية ودراسة تأثير كلٍّ من الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف.
- (ج) مرحلة الاختيار. هي العملية التي تشمل التفكير بالبدائل المختلفة والسعي لتنمية العديد منها وذلك لغرض اختيار الاستراتيجية المناسبة.

(د) مرحلة التنفيذ. وفيها يتم ربط الخطط والسياسات والمصادر والتركيب التنظيمي ونمط الإدارة مع الاستراتيجية. ويلحق بها عملية التقييم للتأكد من تلبية الاستراتيجية للأهداف.

(هـ) مرحلة التغذية العكسية. لغرض إدامة عملية التطوير والتحسين للأداء الاستراتيجي.

والشكل رقم (٦) يوضح مكونات نموذج (Glueck, 1978) للإدارة الاستراتيجية.



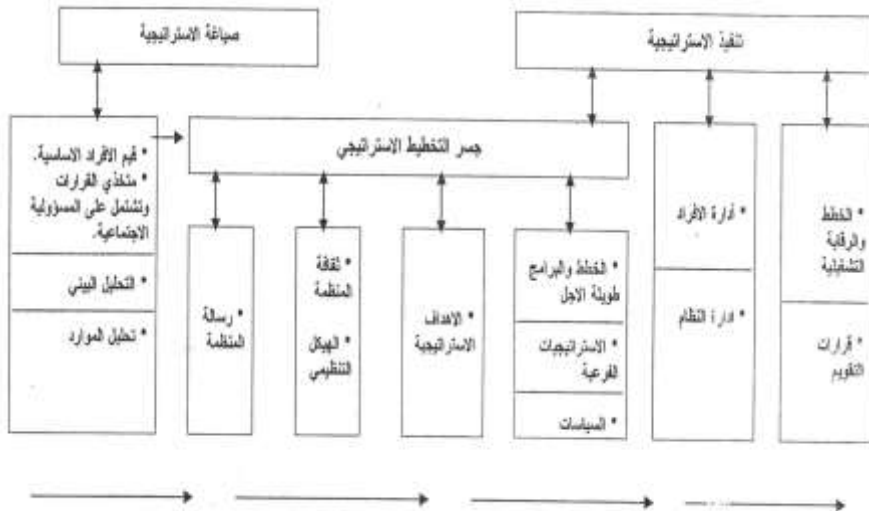
(٣) نموذج ( Mocarthy and Anathers , 1987 ) ، حيث اشتمل على ثلاث مراحل أساسية، ويكاد يكون مختلف نوعًا ما عن النماذج الأخرى، حيث يضع مرحلة وسيطة ، وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي بين عمليتي الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي، والمراحل هي ( الشبول ، ٢٠٠٥ : ٦٠ ) :

(أ) مرحلة الصياغة الاستراتيجية ، وتشمل : ( قيم الأفراد، ومتخذي القرار، والتحليل البيئي ، وتحليل الموارد).

(ب) التخطيط الاستراتيجي ، ويشمل (رسالة المنظمة، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي، والأهداف الاستراتيجية، والخطط البرامج طويلة الأجل).

(ج) تنفيذ الاستراتيجية ، وتشمل : ( إدارة الأفراد وإدارة النظام، والخطط التشغيلية والرقابة عليها ، وكذلك عملية تقييم القرارات الخاصة بالأنشطة).

والشكل (٧) يوضح نموذج ( MGcarthy and Anathers , 1987 ) للإدارة الاستراتيجية .



ويتضح للباحث بعد استعراض العديد من النماذج عدم وجود اتفاق من قبل الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية حول الأنموذج الأمثل للإدارة الاستراتيجية، إذ إن كل نموذج من النماذج المذكورة يعكس اختلافاً في رؤيته الاستراتيجية وكذلك في كيفية وضع وتنمية الاستراتيجية، مع ملاحظة أن أغلب النماذج تقاربت بدرجة نحو العناصر الرئيسة لنموذج الإدارة الاستراتيجية واختلفت بدرجة أكبر في التفاصيل لكل مرحلة من المراحل ، ويعزى إلى عوامل عدة منها رؤية الباحث الاستراتيجية وخلفيته النظرية والعملية في مجال الإدارة الاستراتيجية ، إضافة إلى نوع البيئة التي تعمل فيها المنظمات وخاصة البيئة الخارجية بمؤثراتها المتنوعة والمتعددة والتي يصعب السيطرة عليها، ولكن الواقع يحتم العمل قدر المستطاع على استثمار الفرص وتقليل المخاطر الناجمة عنها.

## الأداء المؤسسي :

يحظى موضوع الأداء المؤسسي أو الأداء الاستراتيجي على صعيد الإدارة الاستراتيجية باهتمام خاص لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمات. ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً للمنظمات بشكل عام على اعتبار أنه العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء فإنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له ( الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧ : ٤٧٦).

وسيبقى الأداء مجال خصب للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وتشعب تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل إضافة إلى تنوع الأهداف والاتجاهات واختلاف المعايير والمقاييس تبعاً لذلك.

إن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

وفي هذا السياق يعبر (Exclec, 1991 : 131) عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".

ويرى (Miller & Bromily , 1990 : 757) بأنه " محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

وعرفه (الحسيني، ٢٠٠٠ : ٢٠٣) بأنه " الجهود والنشاطات أو العمليات أو السلوكيات أو التصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم

المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، سواء كانت تلك النشاطات آلية أو مادية أو مشتركة (آلية ومادية) لكون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة".

وعرف (الخطيب، ٢٠٠٣ : ٣٣) نقلاً عن الشامي (١٩٨٩) تقييم الأداء بأنه " مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها وتحديد الانحرافات ودراساتها وتحليلها وتحديد مسبباتها واتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة والكفيلة بمنع تكرارها مستقبلاً).

وفي ضوء ذلك يُعد الأداء دالة لجميع الأنشطة المنظمة والمرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها والفعل الذي تسعى جميع المنظمات لتعزيزه (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧ : ٤٧٧).

وبناءً على ذلك فإننا نرى أن الأداء الاستراتيجي يعني مخرجات المنظمة الفعلية الناتجة عن الجهود المبذولة من جميع المستويات في المنظمة والدالة الفعلية لجميع العمليات والمراحل الاستراتيجية التي تعكس صواب التوجه الاستراتيجي.

وتسعى المنظمات إلى تحقيق عدة أغراض من وراء عملية تقييم الأداء المؤسسي أهمها (يونس، ١٩٩٥ : ٤٥) :

- أ. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
- ب. تعتبر عملية التقييم للأداء حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
- ج. المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- د. المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- هـ. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.



و. تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة.

وتهتم المنظمات بشكل كبير بأدائها الاستراتيجي، وتسعى إلى تقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة وفق أبعاد الأداء التي يراها كثير من الممارسين والأكاديميين (أبو قاعد، ٢٠٠٦ : ٩٧)، وهي : المستوى المطلوب للأداء المستوى الفعلي للأداء وفجوة الأداء وتحسين الأداء ( وهو هدف استراتيجي للإدارة).

## الدراسات السابقة:

### الدراسات المحلية والعربية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية :

١- ورقة بحثية قدمها (البريدي، ١٤٢٦) لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي - جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أباها- ١٠-١٢/١٠/١٤٢٦ هـ بعنوان "أمراض الاستراتيجية العربية : إشكالية ثقافية أم بحثية؟ مؤسسات التعليم العالي نموذجًا" حيث تتعرض هذه الورقة البحثية لإشكالية غياب أو ضعف ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مختلف المنظمات في العالم العربي ومنها مؤسسات التعليم العالي. وتستهدف الورقة بشكل رئيس الإسهام في بلورة إجابة مبدئية لسؤال محوري مفاده: هل يعود غياب أو ضعف الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي - كنموذج - إلى عوامل ثقافية أم بحثية (علمية)؟ وتتناول الورقة بنظرة تحليلية فرضيتين اثنتين هما: فرضية غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي وفرضية أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف

الممارسة الاستراتيجية العربية. وتذهب الورقة البحثية إلى أن مشكلة العالم العربي في الإدارة الاستراتيجية مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى وليست مشكلة بحثية أو علمية تتمثل في عدم توفر الأطر والنظريات والنماذج أو الخبرات العلمية في المجال الاستراتيجي. وقد خلصت الورقة إلى تحديد ثلاثة من أمراض الاستراتيجية العربية هي:

أ. ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية.

ب. شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي العربية.

ج. ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي.

واختتمت الورقة ببعض التوصيات التي أكدت أهمية تبني المنهج الكيفي لاستكشاف بنية الخلل الثقافي في محيط الاستراتيجية العربية وأوصت الورقة بضرورة السعي نحو بلورة طرق عملية لرفع منسوب الإيمان بضرورة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، كما أوصت الورقة بإدخال مسألة استشراف المستقبل في العملية التعليمية في العالم العربي لتدريب الطفل العربي على عمليات الاستشراف، وأخيراً أوصت الورقة بإصدار دورية علمية محكمة للدراسات المستقبلية والاستراتيجية مع تركيزها على المناهج الكيفية والنقدية.

٢- دراسة قام بها (أبو قاعد، ٢٠٠٦) بعنوان " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في الأردن مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي". وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم تأصيل لمدخل الإدارة الاستراتيجية وتمييزه عن مصطلحات التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية، وضرورة تعرف آليات تطبيقه في المنظمات العامة، وكذلك مفهوم الأداء المؤسسي وقياسه وتوضيح أحد أهم نماذج القياس وهو نموذج القياس المتوازن للأداء ( BSC ) وهذا هدف علمي تسعى الدراسة لتحقيقه.

كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى جدوى هذه الممارسات وأثرها في الأداء المؤسسي . واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مدخل الإدارة الاستراتيجية ومحاولة تقديم تأصيل له وتحليل مفهوم الأداء المؤسسي، كما قام بتصميم استبانة لدراسة حالة للجزء التطبيقي من الدراسة وكذلك إجراء المقابلات مع عدد من المديرين في مجتمع الدراسة (موظفي الإدارة العليا والوسطى في الوزارة) ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ. ممارسة وزارة التخطيط والتعاون الدولي للإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة للأنشطة المرتبطة بصياغة الاستراتيجية بشكل علمي.
- ب. ممارسة وزارة التخطيط والتعاون الدولي للإدارة الاستراتيجية وفق المنظور الاستراتيجي بدرجة تتراوح من المتوسط إلى العالي.
- ج. وجود علاقة إيجابية بين عملية الإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة والأداء المؤسسي.

٣- دراسة قام بها (الشيول، ٢٠٠٥) بعنوان " واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها. وتعرف المعوقات والحلول الممكنة لمعالجة تلك المعوقات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتطوير استبانة وتطبيقها على عينة مكونة من (١٥٨) فرد من مجتمع الدراسة يمثلون الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم. كما قام بتطوير أنموذج مقترح للإدارة الاستراتيجية معتمداً على استبانة طبقها على (٤٣) فرداً من الإدارة العليا وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أ. أن حوالي (٣٠%) يرون أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد.
- ب. وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة الاستراتيجية داخل الوزارة من الممارسة العالية إلى الممارسة المتدنية.
- ج. أن أهم معوقات الإدارة الاستراتيجية معوقات مالية ثم إدارية.

وأوصى الباحث بتبني نموذج المقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية والمكون من أربعة عناصر (تحليل الوضع القائم، صياغة الاستراتيجية المستقبلية، تطبيق الاستراتيجية والمتابعة والتقييم).

٤- دراسة قام بها (نويران، ٢٠٠١) بعنوان " متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي" دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن، وهدفت الدراسة إلى تعرف مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية في

الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وأداءها المؤسسي، وتقييم العلاقة بين توفير هذه المتطلبات وأداء هذه الشركات وأثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على هذه العلاقة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتطوير استبانته لجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وقد شملت عينة الدراسة (٢٣٠) مديرًا ومتخذًا للقرار الاستراتيجي، وأخضع الاستبيانات للتحليل الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أ. توفر الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية متطلبات الإدارة الاستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، مع وجود تفاوت في مدى توفيرها حيث كان التخطيط الاستراتيجي الأكثر توفيرًا.
- ب. وجود علاقة طردية بين توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية مجتمعة وبين الأداء المؤسسي، وعدم وجود علاقة بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية منفردة وبين الأداء المؤسسي، مما يدل على ترابط عملية الإدارة الاستراتيجية.
- ج. يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس على العلاقة القائمة بين التخطيط والأداء المؤسسي وأما عامل الصناعة فلا يؤثر.
- د. لا يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على العلاقة القائمة بين التنفيذ والتقييم وبين الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بالتوسع في تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لدعم جهود تنفيذ الاستراتيجية من حيث الدعم المالي والبشري وتوفير الوقت الكافي وزيادة الوعي بدور كل من حجم

المنظمة وسنة التأسيس (الخبرة) ومجال الصناعة في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

٥- دراسة قام بها ( الخطيب، ٢٠٠٣ ) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي " حيث هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن قطاع صناعة الأدوية في الأردن وذلك من خلال وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في هذه العملية وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ في الحسبان وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتطوير استبانته وزعت على خمسين مديراً ضمن مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ. أن نسبة (٥٢%) من مدراء الشركات لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

ب. يرى (٥٦%) من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عن المستويات الإدارية الأخرى الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية.

ج. وجد أن مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية أو الخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة.

٦- دراسة قام بها ( إسماعيل، ٢٠٠٠ ) بعنوان " التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الاستراتيجي " حيث هدفت الدراسة إلى استعراض اتجاهات وآراء فريق الإدارة العليا في شركات الدهانات الأردنية لمعرفة سر تفوق بعض الشركات وتعثر بعضها الآخر. وكذلك تعرف طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثر درجة التوافق بينهما على الأداء الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبناء استنبانه لقياس أبعاد الدراسة المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ. وجود علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بحيث تتحكم الاستراتيجية في تصميم وتشكيل الهيكل التنظيمي.
- ب. وجود علاقة بين كل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركات والاستراتيجيات المختارة فكل مرحلة استراتيجية خاصة ملائمة لها.
- ج. هناك علاقة طردية بين درجة توافق الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من جهة وارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي من جهة أخرى.

٧- دراسة قامت بها ( البديري، ٢٠٠٨ ) بعنوان " تطوير أداء كليات التربية للبنات في ضوء معايير الاعتماد " حيث هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الأداء الحالي لكليات التربية بمنطقة جازان في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي وتعرف مفهوم وأهداف ومتطلبات ومعايير وصعوبات الاعتماد الأكاديمي. ووضع تصور مقترح لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي. واستخدمت الباحثة المنهج المقارن وتقنياته، وصممت استبانة

لجمع البيانات والمعلومات طبقت على أعضاء هيئة التدريس في الكليات من الذكور والإناث وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ. أن أبرز الأنشطة التي تتم ممارستها بدرجة عالية هي تبني الكلية سياسات وإجراءات واضحة لعملية التسجيل والقبول.
- ب. وجود عدد من الأنشطة يتم ممارستها بدرجة متوسطة مثل العمل وفق لوائح وتنظيمات إدارية واضحة، منح الكلية رئيسيات الأقسام تفويض واسع في أداء مهامهن وتعمل الكلية وفق رسالة واضحة.
- ج. وجود أنشطة يتم ممارستها بدرجة منخفضة هي توفر ثقافة ومفاهيم ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، تطرح الكلية البرامج التعليمية التي تلبي متطلبات السوق وتستخدم الكلية الإدارة الإلكترونية في جميع أنشطتها الإدارية.

وأوصت الدراسة بإنشاء لجنة لتطبيق الاعتماد الأكاديمي متفرعة عن الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، لتعزيز التنافس ، وأخيرًا زيادة الدعم المالي للمؤسسات التعليمية التي تحصل على الاعتماد الأكاديمي.

## ب) الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية :

- ١- بحث قام به ( Waldman & Williams, 2003 ) بعنوان " أثر الأعمال والتربية : استخدام الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية كأساس للمنتج الفعال والاختلافات بين الكفاءة في الأعمال والكفاءة في النظم التربوية"

The impact of deeds and education : Using the qualification of strategic management of the effective product, and the differences between



## qualification in deeds and qualification in educational systems.

واستهدفت الدراسة تعرف آراء رجال الأعمال والقادة التربويين حول إدارة الكفاءة الاستراتيجية. واستخدم الباحث المنهج المسحي معتمداً على المقابلة لأفراد الدراسة، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

أ. تمثلت الكفاءة الاستراتيجية في المهارات والمعرفة والخصائص الشخصية وكلها تقود إلى الأداء الناجح.

ب. إدارة الكفاءة الاستراتيجية في الإدارة والتطوير والمباشرة والعمل وتعليم الكفاءات المطلوبة حالياً ومستقبلاً.

ج. أفاد ( ٨٠% ) من أفراد الدراسة أن الحوار بين رجال الأعمال والقادة التربويين يفيد في التعاون المستقبلي والتغيير لدى الأشخاص والمؤسسات.

د. أن المناقشات حول إدارة الكفاءة الاستراتيجية تستطيع أحياناً، أن تزودنا بفرصة لحوار فعال ومنتج بين قادة الأعمال والقادة التربويين.

٢- دراسة قام بها (Tummala & tang, 1995) بعنوان "فاعلية الإدارة

الاستراتيجية وأثرها على الجودة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"

The effectiveness of the strategic management and its impact on the strategic quality and strategic planning.

حيث هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية الإدارة الاستراتيجية ومفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. واستخدم فيها الباحثان المنهج التحليلي وطورا استبانة لقياس متغيرات الدراسة وقاما بعمل عدد من المقابلات لعينة

الدراسة المختارة من أربع جامعات أهلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ. أن الإدارة الاستراتيجية تعني إطاراً استراتيجياً شاملاً تكون فيه الأنشطة مركزة على التوجه طويل المدى وعلى استراتيجيات تحسين الجودة ، والتأكد من الإعداد الجيد المبني على تخطيط الجودة الاستراتيجي ، والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر .
- ب. إن الإدارة الاستراتيجية تشمل العناصر الرئيسة التالية : التركيز على العميل، والقيادة، والتحسين المستمر، وتخطيط الجودة الاستراتيجي، وجودة التصميم، والسرعة الوقائية، ومشاركة الناس وتشاركتهم والإدارة المعتمدة على الحقائق.
- ج. كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في القطاعات التربوية.

وأوصى الباحثون بتعميم النهج الاستراتيجي في المؤسسات التربوية والاستفادة من تطبيقاته على نحو افضل.

٣- دراسة قام به ( joot,2005 ) بعنوان " أثر المداخل الحديثة على أداء مؤسسات التعليم العالي "

The impact of modern outlines on the performance of high educational establishments.

وهدفت الدراسة إلى تعرف أهمية مداخل الإدارة الحديثة كالجودة الشامل وإعادة هندسة العمليات على أداء مؤسسات التعليم العالي وتحسين عملياتها . واستخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات من القيادات الإدارية في أربع جامعات أهلية في إنجلترا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن المداخل الإدارية الحديثة تسهم في تطوير أداء المؤسسات التعليمية بدرجة عالية ، أن المؤسسات

بحاجة ماسة إلى استخدام عدة مداخل حسب ما يتناسب مع نوعية البرامج المقدمة حاجة العملاء وأخيرًا لا يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تنجح في رسالتها دون الاعتماد على هذه المداخل الحديثة. وأوصى الباحث مؤسسات التعليم العالي بإعطاء المزيد من الاهتمام بعملية التغيير التنظيمي وتوفير المناخ اللازم لنجاح التغييرات للارتقاء بمستوى أدائها.

## أسئلة الدراسة وإجاباتها

### تمهيد :

سوف نتناول في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة بالمناقشة والتحليل ، وذلك من خلال تناول العديد من المحاور والأبعاد ذات العلاقة .

**إجابة السؤال الأول: ما مدى وضوح مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي ؟**

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية .

لقد تطور استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية في العقود الأخيرة من القرن الماضي وأوائل القرن الحالي وتعددت التعريفات التي توضح معناه، فتناوله المتخصصون من وجهات نظر مختلفة تبين العناصر الأساسية والمهمة التي يقوم عليها، وهذا بدوره انعكس على التعريفات التي وردت في مؤلفاتهم للإدارة الاستراتيجية، مما يصعب من إمكانية الاتفاق على تعريف عام لها ، إلا أن الغالبية من العلماء يراها في إطار عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية التي لها تأثير

مهم على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها. وسوف نستعرض الكثير من التعاريف لأن ذلك سوف يخدم أهداف الدراسة:

حيث يرى كلٌّ من ( Rue & Holland , 1989 : 35 ) الإدارة الاستراتيجية بأنها " العملية التي تقوم بها الإدارة العليا لتحديد اتجاه المنظمة طويل الأمد وأدائها من خلال التأكيد على صياغة جيدة وتنفيذ ملائم وتقييم مستمر للاستراتيجية المتبعة".

وبراها ( Johnson & Scholes, 1997 : 40 ) أنها " ليست فقط الاهتمام باتخاذ القرارات في القضايا المهمة التي تواجه المنظمة وإنما هي أيضاً الاهتمام بأن الاستراتيجية قد وضعت موضع التنفيذ"

وذكر (الوحوش، ٢٠٠٦ : ٣٠) أنه يمكن وصف الإدارة الاستراتيجية من خلال العناصر الآتية لتحديد تعريف شامل للإدارة الاستراتيجية:

- أ. أنها عملية مواءمة بين تطلعات المنظمة المستقبلية والبيئة العامة.
- ب. أنها عملية واسعة النطاق بحيث تشمل جميع نواحي المشروع الاستراتيجي.
- ج. أنها عملية ذات أدوات خاصة، مثل : ( أنظمة المعلومات الاستراتيجية أو المتقدمة، وإعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، والتغيير القيادي والثقافي، والرقابة والمرونة).
- د. أنها عملية تتكون من عدة مراحل هي (التفكير الاستراتيجي "الصياغة" ، تطبيق الأنشطة الاستراتيجية والرقابة والتقييم للاستراتيجية).

وأشار (الركابي، ٢٠٠٤ : ٦٢) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تعنى " طريقة تفكير وتصرف تؤدي إلى مجموعة من القرارات التي ينجم عنها صياغة استراتيجية أو عدة استراتيجيات تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهداف ورسالة المنظمة".

ويقدم (Thompson, 1997 : 15) التعريف الأكثر وضوحًا فيما يتعلق بتحديد عمليات الإدارة الاستراتيجية فيعرفها بأنها " عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب وإنجاز تلك الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقويمه والنتائج المتحققة، وبالتالي يمكن تحديد عملياتها بالصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة والتقويم الاستراتيجي.

وعرف (المركبي وآخرون، ٢٠٠٧ : ٤٩ - ٥٠) الإدارة الاستراتيجية كعملية على أنها تدفق المعلومات خلال مجموعة من مراحل التحليل المترابطة والتي تستهدف تحقيق غاية أو غرض محدد. وفي ضوء ذلك التدفق للمعلومات يتوفر معلومات تاريخية وحالية ومستقبلية عن عمليات المنظمة وبيئتها، ويقوم المديرون بتحليلها في ضوء قيم وأولويات الأفراد والمجموعات المؤثرة بهدف تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ويشير (هميمي، ٢٠٠٢) في مراجعته لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية إلى أنه يمكن النظر للإدارة الاستراتيجية بناء على أكثر من وجهة نظر. فيرى أنه يمكن النظر إليها كمفهوم مستقبلي، ومفهوم تخطيطي، ومفهوم تطبيقي، ومفهوم هيكلي وذلك على النحو التالي:

- أ. الإدارة الاستراتيجية كمفهوم مستقبلي. عبارة عن عملية تصميم للمستقبل المرغوب فيه في ضوء غرض أو مهمة المنظمة، حيث يكمن جوهر الإدارة الاستراتيجية في تحديد رؤية واضحة عن البيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك من خلال تعرف الفرص والتحديات المستقبلية وأوجه القوة والضعف بالمنظمة.
- ب. الإدارة الاستراتيجية كمفهوم تخطيطي. عبارة عن عملية تحديد وصياغة الأهداف العامة والاستراتيجيات التنافسية والسياسات الملائمة ووضع الخطط التفصيلية للأنشطة المختلفة.
- ج. الإدارة الاستراتيجية كمفهوم تطبيقي. عبارة عن عملية تنفيذ الاستراتيجيات وتخصيص الموارد بين الأنشطة طبقاً للسياسات التي تم تحديدها وفي ضوء الأهداف المرغوبة.
- د. الإدارة الاستراتيجية من الناحية الهيكلية. عبارة عن الجهود المنظمة والمرتبطة لتحديد رؤية المنظمة وصياغة رسالتها وغايتها وأهدافها وإعداد وتطوير الاستراتيجيات والسياسات، والبرامج طويلة ومتوسطة الأجل، والموازنات قصيرة الأجل، وخطط التشغيل والربط بينهم وتنفيذها ثم متابعتها.
- ويرى كل (Robinson & Pearce, 1997 : 214) على أنها " مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المهمة لتحقيق أهداف المنظمة".

ويرى الباحث أن استعراض وتفحص هذه التعريفات للإدارة الاستراتيجية يوضح أن كل منها تناول بعداً واحداً أو أكثر من بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية

، فمنهم من ركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ومنهم من ركز على العلاقات البيئية ومنهم من ركز على أهمية تحديد المنظمة لغايتها ورسالتها ومنهم من ركز على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وبالرغم من تباين وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم الإدارة الاستراتيجية ، استنتج الباحث أنهم يتفقون على أمور مهمة هي :

أ. يجب أن تدار المؤسسات بعقل استراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة في ظل المنافسة والبيئة الحركية (الديناميكية).

ب. أن منهجية الإدارة الاستراتيجية تنظر إلى المنظمة ككل وتحاول أن تفسر لماذا تنمو وتتطور بعض المنظمات بينما تتوقف وتقلص منظمات أخرى.

ج. تؤدي القيادة دوراً رئيساً في التخطيط للإدارة الاستراتيجية ، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على المهارة والقدرة في تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها البيئية ، والإدارة العليا هي القادرة على تحقيق ذلك من خلال ربط المنظمة بالبيئة وتحقيق التوازن بين الأجزاء المكونة للمنظمة وضمان توافق الأداء مع الأهداف.

وفى ضوء ذلك يعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تمارسها القيادات ، وتسعى من خلالها إلى تحديد تصور مستقبلي بعيد المدى باتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية الرامية إلى صياغة استراتيجية متوافقة مع متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية وتطبيق الاستراتيجية الناتجة عن التحليل والاختيار الاستراتيجي وتخصيص الموارد

واستغلالها الاستغلال الأمثل والاهتمام بالتغذية العكسية الناتجة عن عمليات التقويم الاستراتيجي بهدف تحسين كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

**إجابة السؤال الثاني:** ما أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي؟

### **أهمية ومزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية .**

أشار عدد من الكتاب إلى أن الإدارة الاستراتيجية تحقق الكثير من المزايا والفوائد للمنظمات بطريقة فاعلة وكفؤة ، وأبرز تلك المزايا ما ذكره ( Pearce & Robinson, 1994 : 16 ) ، وهي:

- أ. تحديد مهمة المنظمة مع بيان فلسفتها وأهدافها.
- ب. بيان واقع المنظمة الذي يعكس ظروفها وقدراتها.
- ج. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما في ذلك عوامل المنافسة.
- د. تحليل خيارات المنظمة من خلال تقييم كل خيار في ضوء مهمة المنظمة.
- هـ. اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأمد والاستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها.
- و. تطوير الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأمد بشكل متوافق مع الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأمد.
- ز. تنفيذ الاختيارات الاستراتيجية من خلال توزيع المصادر بشكل يتم فيه ربط المهام والقوى العاملة والهيكل والتكنولوجيا وأنظمة المكافآت.



- ح. تقييم نجاح العملية الاستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية.
- وأضاف إليها (4 : Certo & Peter, 1990):
- أ. تشجيع أعضاء المنظمة على الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، وهذا يتأتى من خلال المشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجية التي تحقق هذه الأهداف.
- ب. تقليل فرص تعرض المنظمة للمفاجآت الناجمة عن التغيرات في سوق العمل من خلال التركيز المستمر على تقييم بيئة المنظمة.
- وتظهر أهمية وفوائد ومزايا الإدارة الاستراتيجية من خلال تعرف الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية ، فقد أشار ( حيدر ، ٢٠٠٥ : ١٧ ) إلى أهم الفروق بين الإدارة الاستراتيجية والتقليدية :
- أ . تركز الإدارة الاستراتيجية على قدراتها وطاقاتها الكامنة والبعيدة المدى وعلى التفكير الاستراتيجي والإبداع في حين تهتم الإدارة التقليدية بالكوادر المهنية والطاقات التشغيلية المختلفة والمكلفة بأداء الخدمات وعملياتها الروتينية ونفقاتها المالية ... إلخ .
- ب . تعمل الإدارة الاستراتيجية في بيئات معقدة تتسم بالتنافس والسريع وتجدد الفرص والمخاطر ، بينما تعمل الإدارة التقليدية في أجواء مستقرة وظروف مؤكدة وضعف للمنافسة .
- ج. تهتم الإدارة الاستراتيجية بالبيئتين الداخلية والخارجية بما فيها من فرص ومخاطر ونقاط قوة وضعف وتتنبأ بالمستقبل واستشرافه في حين تهتم الإدارة

- التقليدية بالدرجة الأولى بالبيئة الداخلية ، من خلال متابعة العاملين ونشاطاتهم ورصد الانحرافات وتنفيذ التشريعات والتعليمات بدقة متناهية .
- د. يهتم قادة المنظمات الاستراتيجية برسالة المنظمة ورؤيتها المنفق عليها من قبل المنتسبين إليها ، وقيمون أنفسهم في ضوء ما يتحقق فيها وفق معايير محددة سلفاً . في حين ينشغل التقليديون بالأساليب والإجراءات والجزئيات الروتينية.
- هـ. تتسم الهياكل التنظيمية في الإدارات التقليدية بالهرمية القائمة على توزيع المسؤوليات ، وتفويض الصلاحيات ، ورسم خطوط الاتصال الرسمي في حين تهتم الإدارات الاستراتيجية بالهياكل المصفوفية والشبكية القائمة على الفرق والعمل الجماعي والترحيب بالاتصال المتعدد الرسمي وغير الرسمي .
- وبضيف ( محمود، ٢٠٠٦: ١٣) أن من أهم فوائد ومزايا الإدارة الاستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فاعلية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية ، وهي تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية مقارنة بمنافسيها.

- ويكاد يكون (الحسيني، ٢٠٠٦ : ٣٥-٣٦) أكثر شمولية في توضيح مزايا الإدارة الاستراتيجية كمدخل تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات والأنشطة واتخاذ القرارات ، وأهم تلك المزايا:
- أ. بلورة إطار فكري شمولي، والإسهام في صياغة وتقويم الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.
  - ب. يساهم في توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة وبالتالي تمكين الإدارة من صياغة الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع هذا التغير.
  - ج. توقع التكلفة والعائد لكل بديل استراتيجي، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة للمنظمة.
  - د. إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم من خلال شحذ التفكير الاستراتيجي والتفكير المستمر في المستقبل.
  - هـ. توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وحشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف التشغيلية.
  - و. تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة وتقليل آثار التهديدات بالاستناد على عناصر القوة التي تملكها المنظمة والسعي نحو تقليل الآثار السلبية لعناصر الضعف الداخلية.
  - ز. التكيف والسيطرة مع المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها وتحقيق الفاعلية في الأداء.
  - ح. تحسين دافعية الأفراد من خلال إتاحة فرص المشاركة في صياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل واتخاذ القرارات.

ط. توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية وتحقيق التكامل بين الأفراد ضمن إطار الفريق الواحد وبالتالي تقليل حدة الصراع التنظيمي وزيادة القدرة على الإبداع والابتكار وتحسين المركز التنافسي للمنظمة.

وبناءً على ما سبق يستخلص الباحث أن الإدارة الاستراتيجية مدخلاً شمولياً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة ، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبيئتها بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الاستراتيجي، وبالتالي فهي تساعد المنظمات في توقع قضاياها الاستراتيجية، وتوقع مشكلاتها ، والفرص المتاحة لها، والمخاطر التي تهددها، ونقاط القوة التي تمتلكها، ونقاط الضعف التي تعاني منها ، وتنمية المهارات القيادية، وتطوير نظم الإدارة العليا ، وتنمية التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية ، وزيادة فاعلية الاتصال، والمرونة في عملية التنفيذ ، وتعدد المستويات الرقابية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

## أدوات الإدارة الاستراتيجية .

يعتمد تطبيق النهج الاستراتيجي على الاستفادة من الآليات المعاصرة والمواكبة للمستجدات البيئية في إدارة المؤسسات ، وهناك العديد من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسات بحسب حاجة وإمكانات وقدرات كل مؤسسة ، وأهم الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية هي :

## أ. الإدارة الاستراتيجية والثورة الرقمية .

" The strategic management and digital revolution "

بدأت مع بداية الألفية الثالثة شواهد عديدة توضح أن الحاضر والمستقبل سيكون مختلفاً جذرياً عن الماضي ، فقد أوضح (الصباح، ١٩٩٨ : ١٨٦ - ١٨٧) أن العلم يعبر نقطة التحول نحو الاستفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وقد عكست الثورة الحديثة هجرة كمية ضخمة من النشاط الاقتصادي والاجتماعي من الواقع الراهن إلى شبكات تفاعلية رقمية مبنية على معايير مفتوحة مما خلق تحديات وفرص مهمة للحكومات والأفراد.

لقد أحدثت ثورة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات (الثورة الرقمية) انفجاراً علمياً ومعلوماتياً لم يسبق له مثيل، الأمر الذي يفرض على المنظمات السعي الحثيث نحو تسخير هذا الكم الهائل من المعلومات لتحقيق أهدافها وغاياتها المختلفة.

وتعرف ثورة المعلومات بأنها تلك الثورة التي انطلقت بعد قليل من اختراع الحاسب الآلي بفعل التقدم السريع لتقنيات الحاسب والاتصالات ، بحيث أصبحت المعلومات غزيرة ومتاحة في الوقت والمكان المناسبين.

وتعرف ثورة الاتصالات بأنها الأجهزة والوسائل الممكنة التي تستخدم لتجميع ومعالجة وبث المعلومات بأسرع وقت ممكن ، مثل : الإلكترونيات الرقمية والأقمار الصناعية.

وأما الثورة الرقمية فهي تلاقي الحاسب الآلي مع كل من الاتصالات والإلكترونيات الدقيقة وقواعد البيانات وتقنيات أخرى تزداد رخصاً وبساطة مما يشكل انفجاراً معلوماتياً هائلاً. ومع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الثورة الرقمية) برزت أهمية المعلومات الاستراتيجية كمحور مهم وثمانين في عالم المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الغايات المنشودة.

إن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والثورة الرقمية بمفهومها الشامل علاقة تكاملية لأن المعلومات المطلوبة تتمحور حول عنصرين أساسيين هما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ، ولأن الواقع يفرض العمل على خلق التكامل بين الخطط والاستراتيجيات وبين نظم المعلومات الاستراتيجية. وهذا الأمر يتطلب من المختصين في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أن يكونوا على دراية تامة بمنظور المنظمات وتسهيل الاستخدام العملي والاستجابة الفورية للقيادات الاستراتيجية وخلق لغة مشتركة لترجمة الرؤى والاستراتيجيات إلى واقع يسهم في تحقيق المنظمات لأهدافها ، وكذلك يتطلب الأمر وجود الرغبة والثقافة والوعي الكامل من قبل المدراء على مختلف مستوياتهم بمتطلبات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

## ب. الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة .

### "The strategic management and managing knowledge."

تمثل المعرفة في الوقت الحاضر أهم الأصول والموارد التي تمتلكها المنظمات لإيجاد الثروة وخلق الميزة التنافسية المستدامة في عصر انتقال الاقتصاد من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفي، بحسب رأي كلٍّ من ( الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧ ٥٤٥ ) ، حيث أصبحت فيه المنظمات عالية التخصص وكثيفة المعرفة وتمتلك موارد بشرية ومعرفية وإدارات تمثل رأس مال معرفي وفكري مهم ، والمعرفة تتكون من جانبين هما المعرفة الصريحة المتمثلة في المعلومات والبيانات التي يمكن أن تتراكم وتدمج وتعالج بطرق مختلفة ، ويمكن تقاسمها ونقلها واسترجاعها بوسائل مختلفة ، والمعرفة الضمنية التي لا تزال في عقول الأفراد وخبراتهم الخاصة

التي لم تصل بعد إلى حد الترميز . إذن هي سلسلة مستمرة تبدأ بالبيانات التي تجمع من مصادر متعددة ليتم معالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة لمتخذ القرار سواء كانت في جانبها الصريح أو الضمني.

وفى ضوء ذلك فإن المعرفة تمثل الجانب الروحي والمغذي لعمليات الإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها، ويمكن النظر للعلاقة بين المعرفة والاستراتيجية على مستويين هما:

(١) تتشكل الاستراتيجية ، وتصاغ في إطار منظور معرفي معين متأثر بشكل كبير بالمعارف والخبرات الجديدة والمبتكرة خاصة وأن المعرفة الضمنية الموجودة في رؤوس العاملين ، وبخاصة المدراء ستعكس على الخيارات الاستراتيجية المهمة.

(٢) يمكن النظر للمعرفة في إطار كونها نشاط إداري في إدارة وظيفية تأخذ مسميات عديدة في منظمات اليوم مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات أو البحث والتطوير أو حتى إدارة المعرفة وهذه الإدارة تسهم كباقي الإدارات في رفد الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. وفي كل الأحوال فإن المنظمات تسعى جاهدة إلى جعل المعرفة بمختلف أشكالها وجوانبها مدخل لتعزيز القدرات الجوهرية للمنظمة.

### ج . الإدارة الاستراتيجية والشبكات الإلكترونية .

" Strategic Management and Electronic Networks"

يشير كلٌّ من (8 : Wheelen & Hunger, 2006) إلى إن الإدارة الاستراتيجية أصبحت في عصر المعلومات والمعرفة تتعامل مع مفاهيم على أرض

الواقع بأشكال وطرق مختلفة، فهناك الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية الأمر الذي يتطلب وعي الإدارة الاستراتيجية بطبيعة بيئة الأعمال الإلكترونية ومدى تأثيرها على خياراتها الاستراتيجية وتنفيذها. ويعبر حالياً عن الشبكة الإلكترونية بمصطلح (الإنترنت) الذي غير الحياة البشرية بشكل أساسي سواء في طرق التعليم أو التدريب أو الاتصال أو البيع أو غيرها من الممارسات الحياتية المنتشرة. كل هذه التبادلات مكنت المنظمات من استثمارها في تحقيق غاياتها الموضوعية وأحدثت تغيرات في أعمالها داخل حدودها وخارج حدودها وجعلتها قادرة على مواجهة تحديات العولمة والمنافسة في مجال صنع الاستراتيجيات وتنفيذها.

#### د. الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة .

" The strategic management and managing the general quality " أوضح كلٌّ من ( الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧ : ٥٥٥ - ٥٥٦ ) أن الاهتمام بالجودة الشاملة أصبح ظاهرة عالمية ، وأصبحت الحكومات والمنظمات توليها اهتماماً خاصاً لقدرتها على منح المنظمات ميزة تنافسية وفريدة تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية السريعة المتلاحقة. الأمر الذي جعلها سلاحاً استراتيجياً مهماً في دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وهي مسؤولية كل فرد في المنظمة لتعظيم أداء المنظمة إضافة إلى أنها تتطلب توفر المناخ التنظيمي ودعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية التي تساعد على توفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات.



والعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة علاقة ارتباطيه قوية لأن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارة متكاملة تمكن إدارة المنظمة من المحافظة على إمكاناتها وتطوير تلك الإمكانيات بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتحقيق أهداف المنظمة والميزة التنافسية لها والتغلب على منافسيها ، وهذا يتوافق مع أهداف ومبادئ المنظمات التي تبنى عليها استراتيجياتها. لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة منهج استراتيجي متكامل ومتطابق مع استراتيجيات المنظمات ، و يتطلب إحداث عدة تغييرات في ثقافة المنظمة وهيكلتها ونمط القيادة وأسلوب العمل لضمان تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح، ويمر وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بعدة خطوات ( عبد الله، ٢٠٠٦ : (١٠ :

- (١) وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية.
- (٢) وضع خطة استراتيجية لتحقيق الأهداف تحوي كل المتغيرات داخل المنظمة وخارجها بما يخدم الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- (٣) دراسة الإمكانيات الحالية لتقضي أماكن الخلل بهدف توفير الاحتياجات التي تضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.
- (٤) ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية تنفذ على مراحل متتالية.

## هـ. الإدارة الاستراتيجية والاعتماد الأكاديمي .

" The strategic management and academic dependency "

حظي مفهوم الاعتماد الأكاديمي بالكثير من الاهتمام من قبل المعنيين لأهميته القصوى في أداء مؤسسات التعليم العالي وبين (الخطيب، ٢٠٠٣ : ١٤٧) أنه وسيلة من وسائل ضمان الجودة ومرحلة من مراحلها وأداة لتقييم المؤسسات التعليمية. ويرى الخبراء والباحثون أن الاعتماد الأكاديمي عملية للتطوير الدائم لبرامج ومؤسسات التعليم العالي بهدف تحقيق الجودة وتحسينها وزيادة فاعلية العملية التعليمية.

وعرفه (البديري، ٢٠٠٨ : ٤٢) بأنه " مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الجهة أو الهيئة المسئولة عن منحه الاعتماد ليتم من خلالها عمل تقييم شامل للمؤسسة التعليمية أو للبرامج التعليمية وفقاً لمعايير وشروط محددة ينبغي استيفاؤها ، ويترتب عليه منح هذه المؤسسة أو البرنامج الاعتراف بالكفاءة والجودة والنوعية للقيام بمسؤولياتها وأهدافها المرجوة منها بصورة مناسبة"

وأشار (طعيمة وآخرون، ٢٠٠٦ : ٢١) إلى تعدد أنواع الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي فمنها الاعتماد المؤسسي الذي يشمل المؤسسة ككل وفقاً لمعايير محددة حول كفاية المرافق والموارد والعاملين والخدمات والمناهج وكل ما له علاقة بالعمل المؤسسي والاعتماد الآخر هو الاعتماد التخصصي ويمنح للبرامج الأكاديمية المتخصصة ويأتي غالباً بعد الاعتماد المؤسسي ، وأخيراً هناك الاعتماد المهني الذي تمنحه النقابات أو الاتحادات أو الجمعيات المهنية ويخص الاعتراف بجودة وأهلية الأشخاص لممارسة المهن المختلفة.

وفى ضوء ذلك يمكن القول إن هناك علاقة وطيدة بين الاعتماد الأكاديمي والإدارة الاستراتيجية مبنية على العلاقة القائمة أساساً بين الجودة والاعتماد الأكاديمي لأن الهدف من الاعتماد دفع المسؤولين نحو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم والتدريب لزيادة قدرة المؤسسات وكفاءتها.

### و. الإدارة الاستراتيجية وإعادة الهندسة الكلية .

" The strategic management and re- engineering business "

بين كلٌّ من (الثبيتي والحريري، ١٤٢٤هـ : ٥-٦) إن عملية إعادة الهندسة ليست كما يعتقد بعض الناس عبارة عن عملية إعادة هندسة لعمليات محددة وإنما هي بالواقع عبارة عن عملية إعادة هندسة نظم عمليات ، وهذا يتضمن إعادة هندسة نظام التفكير وإعادة هندسة الأطر العامة وإعادة هندسة نظام الرسالة وإعادة هندسة نظام الهياكل الإدارية وإعادة هندسة نظم الحوافز وإعادة هندسة نظم المعلومات الإلكترونية والورقية وإعادة هندسة نظام الإجراءات والقوانين . وإجمالاً العمليات الإدارية ، وعمليات خدمات الطلاب ، وعمليات البحث العلمي، وعمليات التدريس والتعليم والتدريب عمليات الثقافة التنظيمية) ، ويرى الباحثان أن إعادة الهندسة الكلية لمؤسسات التعليم العالي تعني حدوث تغيرات جذرية في رسالة الجامعة، معايير النجاح، عملية التدريس، نظريات التعليم الجديدة، اتباع سياسة تمويل جديدة، إعادة هيكلة الوظائف، تصميم هياكل تنظيمية جديدة .

وفى ضوء ذلك ترتبط الإدارة الاستراتيجية بأسلوب إعادة الهندسة ارتباطاً وثيقاً شأنها شأن الجودة الشاملة أو إدارة المعرفة ؛ لأنها تعتبر أداة من أدوات الإدارة

الاستراتيجية تستطيع من خلالها إدارة عملها بفاعلية من خلال إعادة الهندسة لجميع الأعمال بدأ بإعادة هندسة التفكير ؛ ليصبح استراتيجياً وانتهاءً بإعادة هندسة عمليات التقويم الاستراتيجي المرتبطة بالأداء المؤسسي.

ويستنتج الباحث أن الإدارة الاستراتيجية هي المظلة التي تحوي وتستوعب جميع المداخل الإدارية الحديثة لشموليتها وقدرتها على إيجاد الأرضية المناسبة لتطبيق هذه المداخل واستخدامها كأدوات استراتيجية في الإعداد والتخطيط والتنفيذ والتقييم ويتوقف استخدام أي من هذه الأدوات منفردة أو مجتمعة على نوع المؤسسة والاستراتيجية الموضوعية والبيئة التي تتفاعل معها الاستراتيجية ، مما يتطلب حسن استخدام هذه الأدوات بما يتلاءم والمقومات التي تمتلكها المؤسسة ، لكي تحقق هذه الأدوات أهداف الإدارة الاستراتيجية ومهامها.

### **إجابة السؤال الثالث : ما مدى كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي ؟**

#### **مراحل (عمليات) الإدارة الاستراتيجية .**

عادة ما تبدأ عمليات الإدارة الاستراتيجية بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة والتحليل الاستراتيجي للبيئة ، وفي هذا الإطار يمكن تحديد ثلاث مداخل مختلفة في الفلسفة الفكرية وهي (الغالبى وإدريس ، ٢٠٠٧ : ١٨٣) :

أ. تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من رسالة وقيم ورؤية وأهداف استراتيجية ثم القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة .

ب. التركيز على أن التقييم والتحليل الاستراتيجي للموقف البيئي يعتبر بداية عمليات الإدارة الاستراتيجية باعتبار أن هذا التقييم والتحليل يفترض أن يكون مدخلات واقعية مؤثرة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي بجميع مكوناته الرسالة والقيم الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

ج. الجمع بين المدخلين السابقين ، ويرى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتقييم وتحليل البيئة يجب أن ينطلقا من نظرة شمولية تكاملية تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة التداخل والعلاقة فيما بينهما بحيث تكون مخرجات إحدهما مدخلات للآخر أي أن العلاقة تكون تبادلية ما بين التقييم والتحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي.

ويرى الباحث أن قرار تحديد الاتجاه الاستراتيجي وفقاً للمداخل الفكرية السابقة هو نقطة الانطلاق الحقيقية نحو التطبيقات الناجحة للإدارة الاستراتيجية ويؤيد الباحث ما جاء في المدخل الثاني والمتمثل في اعتبار التقييم والتحليل البيئي البداية الحقيقية لعمليات الإدارة الاستراتيجية ، وذلك للأسباب الآتية:

- إن وضع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وقيمتها قبل القيام بعملية التحليل البيئي يفقد هذه العناصر كفاءته وفعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إن وضع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وقيمتها قبل القيام بعملية التحليل البيئي يؤدي إلى غموض الرؤية لمستقبل المؤسسة.
- إن القيام بعملية التحليل والتقييم البيئي يساعد القيادات على تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف، وبالتالي وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة مما ينعكس على الدقة في وضع الرسالة وصياغة الأهداف والقيم.

ولقد تنوعت آراء الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية حيال مراحل أو عمليات الإدارة الاستراتيجية إلا أن الغالبية العظمى يراها لا تخرج عن ثلاث مراحل : ( صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية ) مع وجود اختلاف في التفاصيل إضافة إلى عدم وجود خطوط فاصلة بين كل مرحلة وأخرى ، وسوف نتناول أهم تلك الآراء :

رأى ( David, 1989 : 5-27 ) أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من ثلاث مراحل :

أ. **مرحلة صياغة الاستراتيجية** ، وهي عملية تأسيس مهمة المنظمة وإجراء الدراسات والأبحاث لتحديد العوامل البيئية الداخلية والخارجية الرئيسة ، وعمل تحليل لمطابقة العوامل الداخلية والخارجية ، ووضع أهداف طويلة الأجل والاختيار ما بين الاستراتيجيات البديلة، وتتضمن مرحلة صياغة الاستراتيجية الأنشطة الآتية:

(١) إجراء الأبحاث ، وذلك من خلال تدقيق البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

(٢) تكامل الحدس مع التحليل ، وذلك من خلال إدخال التفكير الحدسي لجميع المدراء في المستويات الإدارية مع عمليات التحليل للإدارة الاستراتيجية.

(٣) اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك بعد فهم وإدراك نتائج عملية الصياغة بحيث يتم توزيع المصادر الضرورية لعملية التنفيذ.

ب. **مرحلة تنفيذ الاستراتيجية** ، وهي عملية تحريك جهود المدراء والعاملين لوضع الاستراتيجيات التي تمت صياغتها موضع التنفيذ، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المدراء في تحفيز العاملين وعلى المهارات التي يتمتع بها أعضاء المنظمة. وتتضمن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الأنشطة التالية:

- (١) وضع الأهداف المؤسسية.
- (٢) رسم السياسات.
- (٣) توزيع المصادر.

ج. **مرحلة تقييم الاستراتيجية** ، وهي عملية مراقبة النتائج المترتبة على مرحلتي الصياغة والتنفيذ وقياس الأداء الذي تم الوصول إليه.

وأشار (أيوب، ١٩٩٧ : ٤٢٣ - ٤٨١) إلى إجماع المتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية على النموذج الرسمي للإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

أ. **صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي** : وتشمل :

- (١) وضع رسالة المنظمة وتحديد مجال عملها وأهدافها طويلة الأجل.
- (٢) مسح البيئة الخارجية العامة والخاصة وتحديد الفرص والتهديدات.
- (٣) مسح البيئة الداخلية وأدائها الحالي ونقاط القوة والضعف.
- (٤) وضع الاستراتيجية على جميع المستويات.
- (٥) وضع السياسات والبرامج المتكاملة .

ب. **التطبيق الاستراتيجي** : وتشمل :

- (١) مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي للتطبيق الاستراتيجي.
- (٢) مدى توافر المهارات القيادية والبشرية.
- (٣) مدى ملاءمة حضارة المنظمة والسياسات الوظيفية.

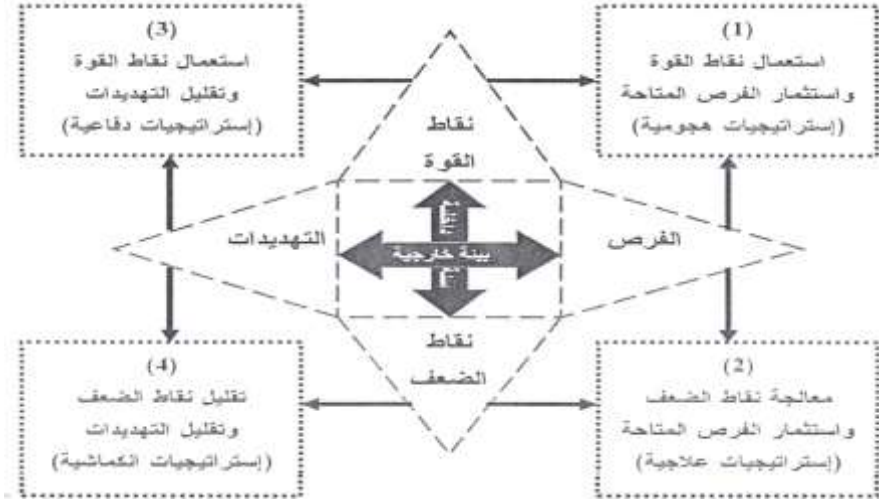
### ج. الرقابة الاستراتيجية وتشمل :

- (١) تحديد معايير قياس الأداء وبخاصة لمراكز الأداء الحرجة.
- (٢) قياس الأداء.
- (٣) تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الصحيحة.

وتتوقف عملية الاختيار الاستراتيجي على عدة عوامل أهمها ( حجم المنظمة عمرها خبرتها، طبيعة البيئة التي تعمل فيها ) . وهناك عدة نماذج تستخدم للمساعدة في عملية الاختيار الاستراتيجي تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات، كما يشير ( الدوري ٢٠٠٥ ٨٠-٩٠ ) إلى أشهر تلك النماذج وهو نموذج تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

( Strength, Weakness, Opportunities, and Threats )، والتي يرمز لها اختصارًا (Swot) حيث يعتبر هذا النموذج أحد المكونات المهمة في عملية التفكير والتشكيل الاستراتيجي. ويوضح الشكل رقم (٨) تحليل المصفوفة للمتغيرات الأربعة : ( القوة ، والضعف، الفرص ، والتهديدات ) وذلك للمساعدة في تحديد الموقف الاستراتيجي.





### شكل رقم ( ٨ )

## نموذج تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات (SOWT)

ويتضمن هذا النموذج ( swot ) أربعة استراتيجيات:

- (أ) استراتيجيات هجومية. يتوفر لدى المنظمة فرص متاحة ولديها نقاط قوة كبيرة تمكنها من استخدام استراتيجيات هجومية لزيادة هذه الفرص وتعزيز نقاط القوة.
- (ب) استراتيجيات علاجية . المنظمة يتوفر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف تمنعها من استغلال الفرص المتاحة. الأمر الذي يستلزم اتخاذ إجراءات علاجية وتصحيح نقاط الضعف.
- (ج) استراتيجيات دفاعية. تكون موجهة بالدرجة الأولى إلى الاهتمام بالبيئة الداخلية من خلال تعزيز نقاط القوة التي تملكها وفي نفس الوقت تتوجه للدفاع عن أخطار التهديدات المحيطة بها.
- (د) الاستراتيجية الانكماشية . المنظمة تعاني من نقاط ضعف ومن تهديدات خارجية لا تستطيع بسببها تحقيق أهدافها مما يجعلها تلجأ إلى تخفيض عملياتها والعمل على تقليل التهديدات ومعالجة نقاط الضعف.

### **مرحلة التطبيق الاستراتيجي :**

وفيها يتم العمل على تحويل الاستراتيجيات والسياسات والأنشطة والاختيارات الملائمة إلى تصرفات فعلية يمكن تطبيقها وتنفيذها لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. وفي هذه المرحلة يراعى حل المشاكل والنزاعات وتفعيل نظام الاتصالات والرقابة ودعم عمليات المشاركة من الجميع وفي جميع المستويات . ولضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية لابد من تنمية وتطوير (البرامج، الموازنات، الإجراءات والموارد البشرية) .

## مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي :

وتعني عمليات السيطرة التنظيمية على تطبيق استراتيجية المنظمة بصورة كفوءة وفعالة، كما تتضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها دون هدر في الموارد والقدرات المادية والبشرية للمنظمة . وتتطلب الرقابة الاستراتيجية مستلزمات أهمها ( التمييز بين المستويات المختلفة للرقابة، إنشاء مراكز مسئولة عن الرقابة، الاعتماد على أساليب متنوعة في الرقابة، تجنب المقاييس المظلمة والحذر من الرقابة السلبية).

ومن هذا المنطلق يستطيع الباحث أن يلخص مراحل الإدارة الاستراتيجية في ضوء الآراء السابقة ، والتي تتطلب قدرة عالية من التفكير والتحليل الخلاق ومهارات وخبرات متميزة في التنبؤ باتجاهات التغيير ، وذلك على النحو الآتي :

### أ. مرحلة صياغة الاستراتيجية.

تمثل صياغة الاستراتيجية الخطوة الأولى في مراحل الإدارة الاستراتيجية وتتطلب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية تمكن من الوصول إلى الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة. وتتكون من عدة عناصر هي:

(١) رسالة المنظمة . ويقصد بها مهمة المنظمة ، ويتطلب ذلك ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة وملخصة، بحيث تتضمن ( مجال عمل ، وعملاء المنظمة، والمنتجات والخدمات ، والتكنولوجيا ، والإطار الأخلاقي لعمل المنظمة ، وإمكانات المنظمة والموارد البشرية ).

(٢) تحديد الغايات والأهداف . ويقصد بها النتائج النهائية للمنظمة وتبنى على رسالة المنظمة ، ويجب أن تكون : ( محددة ، وقابلة للقياس ، ومحددة بوقت وشاملة ومترابطة ) .

(٣) تحليل البيئة الخارجية ( تحديد الفرص والمخاطر ) . يقصد بالبيئة الخارجية مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة ، وتخرج عن نطاق سيطرتها، أي لا يمكن للمنظمة أن تتحكم فيها أو أن توجهها إلى الاتجاه الذي ترغب فيه. وهي قسمين : البيئة الخارجية العامة. تشير إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل المنظمة في إطارها وتؤثر وتتأثر ، البيئة الخارجية الخاصة ، وتشير إلى العناصر أو المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة وهي البيئة التنافسية.

(٤) تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف). يقصد بالبيئة الداخلية مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المنظمة ذاتها ، وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها ، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو السيطرة عليها. وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية وذلك بغرض بيان نقاط القوة والضعف، والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية ، وأهم عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ، تحليل الموارد البشرية ، الفلسفة والأنماط الإدارية ، تحليل النظم الإدارية والمعلوماتية ، الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية).

- (٥) البدائل الاستراتيجية . وضع مجموعة من البدائل الممكنة التي تنقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر أفضل منه.
- (٦) تقييم البدائل الاستراتيجية . إجراء المقارنة بين البدائل الاستراتيجية من حيث الإيجابيات والسلبيات وفي ضوء الموارد والإمكانات المختلفة .
- (٧) تحديد الخيار الاستراتيجي . يمثل الخيار الاستراتيجي أفضل البدائل التي يمكن أن تستخدم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ، وأشهر نماذج تحديد الخيار الاستراتيجي نموذج تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي يرمز لها اختصارًا (Swot) .

#### ب. مرحلة تطبيق الاستراتيجية .

وهي تتضمن ترجمة البدائل الاستراتيجية إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الأفراد والحوافز والتركيب التنظيمي ونظم المعلومات الإدارية والقيادة ونظم تقويم الأداء الاستراتيجي. حيث يتم فيها نقل الاستراتيجية والعمل الاستراتيجي بوجه عام من مستوى المنظمة الكلي إلى المستويات الأدنى أو الأقل ، أي تحويلها من خطة ذات صياغة عامة وإطار زمني طويل الأمد إلى خطة قصيرة الأمد تتحدث بلغة الأرقام ، وتعبئة وتحريك الموارد باتجاه تحقيق الأهداف .

#### ج. مرحلة الرقابة والتقويم الاستراتيجي .

تعد عملية الرقابة والتقويم الاستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية لتوضيح مدى مساهمة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة

الصياغة حيث أن وجود الأنشطة الرقابية ضرورة لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء وتمارس المنظمة الرقابة على ثلاثة مستويات : الرقابة الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا والرقابة التكتيكية على مستوى الإدارة الوسطى والرقابة التشغيلية على مستوى الإدارة الدنيا والإشرافية. وتتضمن الرقابة الاستراتيجية وضع معايير الأداء ، وقياس الأداء مقارنة الأداء بالمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تصحح الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تحديد أسباب الانحرافات أولاً ثم توضيح الإجراءات التصحيحية المناسب.

### أهمية تقييم الأداء المؤسسي :

- تسعى المنظمات إلى تحقيق عدة أغراض من وراء عملية تقييم الأداء المؤسسي أهمها : (يونس، ١٩٩٥ : ٤٥)
- أ. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
  - ب. تعتبر عملية التقييم للأداء حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
  - ج. المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
  - د. المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
  - هـ. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات ، وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
  - و. تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة.

وتبرز أهمية الأداء بالنسبة للإدارة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد : (أبو

قاعود : ٢٠٠٦ : ٩٧)

- أ. البعد النظري. حيث يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية ؛ لأن جميع المنطلقات الإدارية تحتوي على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواءً بشكل ضمني أو مباشر مما يجعل الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- ب. البعد التجريبي، حيث تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- ج. البعد الإداري، تظهر واضحة أهمية الأداء من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

### مستويات الأداء المؤسسي:

- ينظر للأداء المؤسسي على أنه مفهوم شامل ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب، ووفق هذه النظرية فإن الأداء المؤسسي يكون على عدة مستويات بإجماع الباحثين ( أبو قاعود ، ٢٠٠٦ : ٩٧ ) :
- أ. المستوى الفردي ، ويتضمن أداء العاملين، الموارد البشرية، ورأس المال البشري ، ورأس المال الفكري.
- ب. المستوى الوظيفي الجزئي، ويتضمن أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة.
- ج. المستوى الكلي، ويتضمن أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة ، وذلك وفق فلسفة ترتكز على أن كل مستوى

من مستويات الأداء هو جزء من كل والكل جزء من آخر على مستوى أعلى، وأن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء منفردة دون النظر إلى بقية الأجزاء يؤدي إلى تشتيت الجهود ، وتبعثرها وعدم تكاملها وأخيرًا ضرورة إدراك النظرة الكلية للإدارة في الأداء المؤسسي، مع ضرورة وضع مقاييس لكل مستوى من المستويات السابقة (العوامل، ١٩٩٠ : ٨٣).

### **تحسين الأداء المؤسسي:**

تعيش المنظمات العامة منها والخاصة بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالتحولات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛ الأمر الذي يدفعها إلى العمل المستمر والدؤوب على تحسين مستوى أداءها وتطوير قدراتها.

وتعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفقًا لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة. وتحتوي هذه العملية على أربعة محاور رئيسة هي العمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية والتكنولوجية (بركات، ٢٠٠٥ : ٩٧).

### **مجالات أو ميادين الأداء:**

يختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، ويحدد كلٌ من ( Venkataman & Ramanujam , 1986 : 804 ) ميادين الأداء ومقاييس ومؤشرات كل ميدان على النحو التالي:



أ. ميدان الأداء المالي. يُعد هذا الميدان قاسم مشترك بين جميع الكتاب والباحثون والمدراء خاصة في القطاع الخاص، حيث إن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، بل يُعد الهدف الأساسي لكثير من منظمات الأعمال وأن الأهداف الأخرى يمكن تحقيقها ضمناً من خلال الأداء المالي حتى أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية في عملية التحليل البيئي. وفي الغالب يتم استخدام النسب والمؤشرات المالية لعملية القياس في هذا الميدان مثل نسب الربحية، ونسب السيولة ونسب إدارة المديونية ونسب سوق الأوراق المالية. وهذا الميدان ملائم لمنظمات القطاع الخاص وبصعب تطبيق مؤشرات على منظمات القطاع العام التي تعمل على تقديم الخدمات العامة المجانية وترتبط بأنظمة وتشريعات بيروقراطية طويلة تجعل من الصعوبة بما كان استخدام تلك المؤشرات في القطاع العام بشكل دقيق.

ب. ميدان الأداء المالي وغير المالي (العملياتي والتشغيلي). إضافة إلى المؤشرات المالية في هذا الميدان يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء مثل تقديم منتجات جديدة، زيادة الحصة السوقية وغيرها، مما يؤدي إلى خلق توازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية، ويقدم (71 : Kaplan & Norton, 1992) إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف بـ (Balanced Scorecard) إذا تضمنت هذه البطاقة المقاييس لمالية وتعزز بمقاييس عملياتية تتمحور حول العملاء والعمليات الداخلية وأنشطة التطوير والإبداع لتعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة.

ج. ميدان الفاعلية التنظيمية، يمثل هذا الميدان المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال الذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، وخاصة في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية، على اعتبار أن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفاعلية المنظمة، وهناك عدة مؤشرات تستخدم للقياس في هذا الميدان أهمها : ( Ensign & Alder, 35 : 1985 ) توجهات المدراء، ودرجة الالتزام بما هو مخطط له، ومستوى الإدارة العليا، ووضوح متطلبات العمل، ورضا العاملين والعائد على الاستثمار .. إلخ.

### **مراحل عملية تقييم الأداء الاستراتيجي :**

إن الهدف الأساسي من عملية الرقابة وتقييم الأداء المؤسسي والاستراتيجي بوجه عام هو تقييم أداء المنظمة في ظل اختيارها الاستراتيجي للتأكد من أن المخرجات جاءت محققة للأهداف المخطط لها، وتتكون عملية تقييم الأداء الاستراتيجي من خمس مراحل رئيسة متتابعة ومتكاملة هي (المصري، ١٩٩٩ : ٢٣٨-٢٣٩) :

#### **أ. مرحلة ترجمة الخطط والأهداف المرسومة إلى معايير قياسية للأداء :**

إن العمومية والشمولية التي تتسم بها أهداف المنظمة وخططها المستقبلية لا تتضمن غالبًا معايير الأداء التفصيلي - لذا لا بد من ترجمة الأهداف والخطط إلى معايير قابلة للقياس لمقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بما هو مخطط، وهذا يتطلب تحديد نقاط التقييم الرئيسية ، مثل : السيوولة ورضا العملاء وغيرها. ثم البحث عن الأدوات القياسية التي سوف تستخدم كمعايير للأداء بالنسبة لتلك النقاط.

## ب. مرحلة قياس الأداء الفعلي..

من الضرورة في هذه المرحلة تحليل معايير الأداء إلى مكوناتها (المتغيرات التي تنطوي عليها تلك المعايير) حتى تكون الإدارة على علم بما ستقيسه وكيف ستقيسه.

مع الأخذ في الاعتبار أن تبدأ منذ اللحظة الأولى لبدء التنفيذ وذلك لأهمية وقيمة الرقابة الوقائية وأثرها الإيجابي على الأداء النهائي ، ولأن ذلك سيمكن الإدارة من الكشف المبكر عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتلافي أو التقليل من تلك الانحرافات (إسماعيل، ٢٠٠٠ : ٨٢).

## ج. مرحلة مقارنة الأداء المقاس بالمعايير والكشف عن الانحرافات:

تتطلب هذه المرحلة مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير المستهدفة أو المخطط لها مع العمل على تحديد مدى مقبول لانحراف الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة.

إن انخفاض مستوى الأداء عن المعايير الموضوعه غالبًا ما تعزوه الإدارة إلى قصور في التنفيذ ونادرًا ما تعزوه إلى قصور أو وجود عيب في الاستراتيجية نفسها. أما في حال زيادة نتائج الأداء عن المعايير الموضوعه فإنها تعزو ذلك إلى قصور في الأهداف الاستراتيجية ولذا تعمد غالبًا إلى تعديل استراتيجيتها برفع أو زيادة مستوى الأهداف (إسماعيل، ٢٠٠٠ : ٨٢).

## د. مرحلة دراسة وتحليل أسباب الانحرافات. :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الفعالية في عملية التقييم حيث تبدأ بتحديد الانحرافات وأنواعها واتجاهاتها واقتراح الخطوات التصحيحية وبرامج التنفيذ لها لتستهدف إزالة أو الحد من الأسباب وليس فقط مواجهة الأعراض الناجمة عن الانحرافات.

#### هـ. مرحلة اقتراح الإجراءات التصحيحية وبرامج تنفيذها :

- تتطلب هذه المرحلة اتباع الخطوات الآتية (إسماعيل، ٢٠٠٠ : ٨٣) :
- (١) اقتراح عدد من البدائل الممكنة من الإجراءات التصحيحية البديلة التي يمكن تطبيقها لإزالة أسباب الانحرافات.
  - (٢) تقييم البدائل على أساس المعايير الملائمة واختيار أفضل البدائل الممكنة.
  - (٣) اختيار بديل احتياطي للبديل الرئيس كنوع من الاحتياط في حالة تغير الظروف أو ثبوت عدم فاعلية البديل الرئيس.

#### قياس الأداء المؤسسي :

إن منهجية وأدوات ومعايير قياس الأداء تثير الكثير من الجدل والخلاف وبخاصة للأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات عامة ، ولا يعتمد أمر قياسها على توافر معايير محددة قابلة للقياس بل على توقعات من تقدم لهم الخدمة والمرتبطة بالإدراك الفعلي القائم على خبراتهم (حسين، ١٩٩٩ : ١٥٤ - ١٥٥).

وتعتبر عملية قياس الأداء المؤسسي عملية ضرورية للمنظمات الحكومية وغير الحكومية ، وعملية مستمرة كي تتمكن المنظمات من إدخال التحسينات

المستمرة على جودة الخدمة، كما أنها عملية مهمة جداً لارتباطها بعملية الرقابة والتقييم. والفلسفة الرئيسة وراء قياس الأداء المؤسسي قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المخطط لها من قبل للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجهها والعمل على تفاديها (زايد، ٢٠٠٣ : ١٨).

وتعرف عملية قياس الأداء المؤسسي بأنها " مجموعة الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية لجميع مستويات المؤسسة" (الحسيني، ٢٠٠٦ : ٢٢٦).

لذا فهي نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي واختيار التقدم نحو الأهداف مع مراعاة أن تكون المعايير سهلة وقابلة للقياس (الدوري ، ٢٠٠٥ : ٣٣٤).

ويعتقد فريق من الخبراء أنها " عملية قياس المخرجات ؛ لأنها بمثابة النتائج النهائية المرجوة جراء كل الفعاليات الأخرى سواء المدخلات أو العمليات وتطوير معايير للقياس المخرجات" (وزارة التنمية الأردنية، ١٩٩٨ : ١٠).

ويرى (العوامل، ١٩٩٠ : ٦٠) أنها " معدلات قياسية تستطيع كل مؤسسة أن تسترشد بها كأساس للتقييم الذاتي ، وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها بتلك المعدلات".

ويؤيد الباحث ما ذهب إليه (أبو قاعد، ٢٠٠٦ : ١٠٨) حيال مفهوم عملية قياس الأداء المؤسسي بأنها " الحكم علي أية عمليات أو جهود أو نشاطات أو سلوكيات يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة ، وعلى اختلاف

مستوياتهم وخصائصهم بغض النظر عن مصدر هذه الإنجازات أو الجهود سواء أكان آلياً أو مادياً من البشر أو من الآلة ، ومطابقة ذلك مع الأهداف والخطط الموضوعة والمحددة مسبقاً وتكوين حكم نهائي عملي ودقيق وموضوعي على أداء المنظمة".

### أنواع مقاييس الأداء:

اختيار المعايير المناسبة لقياس الأداء يتوقف على مدى وضوح الأهداف أو النتائج المستهدفة ؛ فالأهداف المصاغة بأسلوب عام وغامض يجعل قياسها أمراً صعباً ، ويمكن التوصل إلى معايير قابلة للقياس من داخل المنظمة أو من خارجها تتناسب مع رؤية الإدارة العليا ومع الظروف المتوقع حدوثها في المستقبل وقدرات المنظمة الداخلية مع الأخذ في الاعتبار أن تتضمن المعايير المختارة قدرًا من المرونة في عملية القياس.

وتوفر مقاييس الأداء المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة من أعمال. ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية :

- أ. الفاعلية، وتعني مستوى تحقيق الأهداف.
- ب. الكفاءة، وتعني حسن استخدام الموارد.
- ج. الجودة، وتعني مستوى تلبية الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- د. التوقيت، ويعني مدى إنجاز العمل في الوقت المحدد له، بناء على متطلبات العملاء.

- هـ. الإنتاجية، وتعني القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
- و. السلامة، وتعني مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.

وأشار ( أبو قاعد، ٢٠٠٦ : ١٠٩ ) إلى أن هناك نوعين من أنواع مقاييس الأداء هي مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية لكل منهما إيجابياته وسلبياته، الأمر الذي يستلزم التركيز عليهما معاً لضمان الاستفادة من مزاياها معاً ، وفيما يلي عرض لهذين النوعين.

#### أ. مقاييس الأداء المؤسسي المالية.

تعتمد هذه المقاييس على المعلومات المحاسبية والمالية، وتعتبر ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي على مستوى أعلى من المستويات الدنيا.

وتتميز بالآتي (الغروري، ١٩٩٨ : ٥٧):

(١) أنها تصور تأثير القرارات لوحدة مقياس قابلة للمقارنة وهي النقود.

(٢) أنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد.

ويؤخذ على هذه المقاييس الآتي (-) Kaplan & Norton : 1996 : 61 :

(65):

- (١) تعطي إشارات مضللة عن التحسن المستمر كونها تعكس الأداء في الماضي ولا تعكس الأداء المستقبلي، وبالتالي فهي غير ملائمة لتوجيه المديرين في بحثهم عن تحسين العمليات الحالية والمستقبلية.

- (٢) أنها تتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنظمات مثل تكاليف الأبحاث والتطوير والموارد البشرية والشهرة.
  - (٣) لا تقيس خلق القيمة لأنها تركز على تقرير نتائج التصرفات السابقة ولا تأخذ بعين الاعتبار تصرفات الإدارة المستقبلية ذات الأجل الطويل.
  - (٤) أنها لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لاتخاذ القرارات الداخلية وأعمال الرقابة.
  - (٥) تتجاهل بعض الجوانب المهمة مثل رضا العملاء والجمهور ومستوى جودة الخدمة وتنمية العاملين وكفاءة التشغيل.
  - (٦) لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح وتحققه في منظماتهم.
- كل هذه الانتقادات أو أوجه القصور في مقاييس الأداء المالية تؤكد أنها لم تعد كافية لأغراض التقييم والحكم على القرارات، وبالتالي ظهرت مقاييس الأداء غير المالية إلى جانبها.

#### **ب. مقاييس الأداء المؤسسي غير المالية .:**

تعتبر أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية وبخاصة في منظمات القطاع العام، حيث تعمل على توجيه العمليات المستقبلية وتأخذ بعين الاعتبار الانتقال في التركيز من مقاييس الأداء على مستوى الفرد إلى مقاييس الأداء على مستوى



المجموعة ، وهي لا تحل محل مقاييس الأداء المالية أو تلغيها ، ولكن تدعمها وتغطي جوانب عديدة تتعلق بمراحل النجاح الأساسية.

وتتضمن هذه المقاييس أكثر من مقياس غير مالي لكل أداء مثل: مستوى جودة الخدمة، ورضاء العملاء، وسمعة المنظمة والقدرة على التعلم، وكلها عوامل مهمة لنجاح المنظمة في الأجل الطويل.

وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي ( Kaplan & Norton, 1996 : 76 ) . و ( الغروي، ١٩٩٨ : ٥٩ ):

- (١) سهولة ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- (٢) أنها مقاييس عملية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- (٣) أنها تغطي جوانب مهمة مثل رضا العملاء ومستوى الجودة وسمعة المنظمة.
- (٤) أنها تتعلق بالاتجاهات والأداء المستقبلي ويمكن تطبيقها على مستوى المنظمة ككل.

وعلى الرغم من تلك الإيجابيات ، فإنه يؤخذ عليها ما يلي (الغروي: ١٩٩٨ : ٥٩) :

- (١) مشكلة التعبير عن هذه المقاييس بصورة قيم نقدية كما هو الحال في السمعة والشهرة.
- (٢) صعوبة القياس الدقيق لبعض المؤشرات مثل جودة الخدمة ورضاء العملاء.

وأشار ( أفندي، ٢٠٠٢ : ٩٠ ) إلى أن الفكر التنظيمي لم يصل إلى هذه النتيجة المتعلقة بضرورة استخدام مقاييس الأداء غير المالية إلى جانب مقاييس

الأداء المالية ببساطة وسهولة، وإنما جاءت امتدادًا لإرهاصات متعددة، بدأت بجهود عدد من الرؤساء الأمريكيين أمثال ( اندرو جاكسون، أبراهام لنكولن ). المتضمنة إعطاء الحكومات دورًا أكبر وأضخم لحماية المواطنين وأداء الخدمات بشكل جيد وفصل الإدارة عن السياسة. ثم انبثق اتجاه ( إعادة اختراع الحكومة ) في نفس الإطار الذي تحدث عن أهمية ظهور أدوار جديدة للحكومة في ظل العيوب الكثيرة التي كشفت عن الأجهزة الحكومية وأدائها في المجتمع الأمريكي. أن تلك الجهود التطويرية دفعت المنظمات الحكومية نحو تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في ظل منظومة قياس الأداء المؤسسي غير المالي هي ( خفض تكلفة عمليات تقديم الخدمة، زيادة إنتاجية الأفراد والوحدات في المنظمات الحكومية وتحقيق الرضا التام لطالبي الخدمة ومتلقيها بنسب مرتفعة ) ( رشيد، ١٩٩٦ :

(١١) و (مخيمر، ٢٠٠٠ : ١٧٤).

وتتفهم معايير قياس الأداء من حيث طبيعة الأشياء التي نرغب قياسها إلى نوعين (إسماعيل، ٢٠٠٠ : ٧٧).

أ. المعايير الكمية، تعتبر الأكثر أهمية في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي نظرًا لدقتها وتمثيلها للواقع من خلال الحقائق الرقمية، حيث يمكن تعرف نتائج الأداء المتحقق للمنظمات من خلال اختيار كفاءة العمليات المختلفة للحكم على مدى كفاءة إدارة المنظمة في استخدام الموارد المتاحة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرغوب بها، ومن أهم هذه المعايير معايير الأداء المالي (النسب المئوية) من خلال القوائم المالية لفترة زمنية محددة كنسب السيولة والربحية وغيرها (هندي، ١٩٩١ : ٢٥).

ب. المعايير غير الكمية ( الوصفة/ النوعية ) أن هناك العديد من المعايير النوعية التي تعتبر مؤشر رئيس لمستوى الأداء الاستراتيجي وتؤدي إلى نتائج غالباً غير ملموسة ومن هذه المعايير :

(١) المعايير المرتبطة بالموارد البشرية ، من حيث التدريب ومعدل دوران الأفراد.

(٢) معايير خدمة العملاء ودرجة رضاهم عن المنظمة.

(٣) درجة ولاء العملاء لخدمات (منتجات) المنظمة.

ويرى ( غطاس : ١٩٩٨ ، ١٨١ - ١٨٢ ) ، أنه يتم قياس أداء المؤسسة بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها مع الأهداف الموضوعية بهدف تحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى، وأشهر تلك المعايير معايير الربحية، وتشير إلى مقدار الربح الذي تريد المؤسسة تحقيقه في فترة زمنية محددة.

أ. معايير الحصة السوقية، وتشير إلى الحصة من السوق التي تريد المؤسسة كسبها من منافسيها.

ب. معايير الإنتاجية، وتشير إلى المعدلات المقبولة من الإنتاج والتطبيع والخدمات.

ج. معايير تطوير الموارد البشرية، وتشير إلى مستويات التطوير ومجالاته للموارد البشرية العاملة.

د. معايير الريادة على مستوى المنتج، وتشير إلى مستويات الإبداع على صعيد تطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تجعل العملاء ينظرون على أنها منتجات وخدمات رائدة في السوق.

- هـ. معايير سلوك العاملين، وتشير إلى التصرفات التي يجب على العاملين اعتمادها.
- و. معايير المسؤولية الاجتماعية، وتشير إلى التصرفات التي يجب على العاملين اعتمادها.
- ز. معايير التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل والعلاقة القائمة بينهم.
- كما حدد ( السيد، ١٩٩٠ : ٣٧٨ ) مجموعة من المعايير لقياس الأداء هي:
- أ. المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك (العميل) ، وتتضمن :
- (١) الوقت الخاص بإنجاز العمل.
  - (٢) نسبة مردود المبيعات.
- ب. المعايير المرتبطة بالإنتاج والعمليات ، وتتضمن :
- (١) معدل دوران المخزون.
  - (٢) نسبة الموارد النالفة.
  - (٣) نسبة الوحدات المعيبة.
  - (٤) معدل التقادم في الموارد الأولية المستخدمة في الإنتاج.
- ج. المعايير المرتبطة بالموارد البشرية ، وتتضمن :
- (١) معدل دوران الأفراد.
  - (٢) معدلات الغياب.
  - (٣) معدلات الأجور والمنافع الأخرى.
  - (٤) درجة قيام المنظمة بالتدريب والتنمية للأفراد والعاملين بها.

- د. المعايير المرتبطة بالأداء المالي ، وتتضمن :
- (١) معدل العائد على رأس المال المستثمر.
  - (٢) معدل العائد على الأصول.
  - (٣) معدل العائد لكل سهم.
  - (٤) معدل المبيعات أو حصة المنظمة في السوق.
  - (٥) هامش الربح.

هـ. معايير أخرى مثل :

- (١) درجة الابتكار في المنتجات أو العمليات.
- (٢) الموارد المالية والتسهيلات الإنتاجية المتاحة.
- (٣) ربحية المنظمة.
- (٤) المسؤولية الخاصة بالمنظمة تجاه المجتمع.

وأشار إلى أن اختيار أي من المعايير أعلاه يخضع لرسالة المنظمة ولأهدافها.

### **نماذج (مداخل) قياس الأداء المؤسسي:**

تحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى نماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، وسوف نتناول أشهر ، وأبرز تلك النماذج على النحو التالي:

أ. نموذج أو مدخل أصحاب المصالح، يقصد به أصحاب المصالح المستهلكين أو العملاء والموردين والمساهمين والأفراد والجهات التشريعية والجمعيات الخاصة بحماية المستهلك والبيئة. حيث يقترح ( Freeman, 179 : 1984) على الإدارة العليا أن تضع واحدًا أو أكثر من مقاييس الأداء

لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، بحيث تكون نتائج القياس في مختلف المجالات ولجميع الأهداف متناسقة ومتناغمة مع الأداء الكلي للمنظمة.

ب. نموذج أو مدخل لوحة القياس : هي أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا لإلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها. حيث تحوي اللوحة مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية تشبه اللوحات التي تستخدم في السيارات أو الطائرات كمؤشرات دالة على الأداء. وبهذا تصبح هذه اللوحة عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء المتشابهة على مختلف المستويات (الغالبى، وإدريس، ٢٠٠٧ : ٤٩٤).

ج. نموذج أو مدخل القيمة الاقتصادية المضافة : هو قياس مركب من مؤشرات الأداء المالي، حيث يساعد الإدارة العليا على وضع الحوافز وأنظمة الرقابة لزيادة فرص التغييرات التي تهم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق، وهذا المدخل مفيد بشكل كبير عندما يستخدم لقياس مستوى تحسين الأداء (David, 1995 : 335).

د. نموذج أو مدخل التميز في الأعمال : يشتمل هذا النموذج على تسعة محاور لكل واحد فيها وزنه الخاص من حيث الأهمية ( Russell, 1997 : 697):

(١) القيادة، أي كيفية توجيه مدراء الإدارة العليا في المنظمة، وكيفية تعامل المنظمة مع مسؤولياتها أمام الأفراد والمجتمع.

- (٢) الموارد البشرية، أي كيفية تمكين المنظمة للعاملين من تطوير جميع إمكاناتهم ودمجهم مع أهداف المنظمة.
- (٣) السياسة والاستراتيجية، أي كيفية تحديد المنظمة للاتجاه الاستراتيجي وتحديدها لخطط العمل الرئيسية.
- (٤) الشراكة والموارد، وتتضمن اختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين وسبل استغلال الموارد بشكل أمثل.
- (٥) العمليات، وتتضمن كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية.
- (٦) نتائج الموارد البشرية. ويتضمن تحديد احتياجات وتوقعات وطموحات العاملين ووضع مؤشرات لذلك.
- (٧) نتائج العملاء ، وتتضمن كيفية تحديد المنظمة لمتطلبات وتوقعات العملاء وكسبهم وإرضاءهم.
- (٨) نتائج المجتمع، وتتضمن احتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المنظمة تجاه المجتمع.
- (٩) نتائج الأداء الرئيسية، ويتضمن مستوى تحسين أداء المنظمة في محاور عملها الرئيسية.

هـ. نموذج أو مدخل القياس المرجعي أو القياس المقارن : ويتضمن عملية مقارنة أداء المنظمة ما بمنظمات أخرى ذات أداء متميز بهدف إيجاد أفكار جديدة، حيث لا تستطيع المنظمات إنجاز التوجه نحو التعلم من منظمات أخرى رائدة والتفوق عليها وتقديم خدمة بشكل أفضل دون عملية مقارنة

مهيكلية تتضمن جانباً من التعلم بهدف التحسين. (بركة، ٢٠٠٢ : ٣٤). ويرى ( أبو قاعود، ٢٠٠٦ : ١١٦) أن المنظمات الحكومية التي تقدم الخدمات تحتاج إلى استمرارية قياس الأداء المؤسسي عبر مقاييس استراتيجية غير مالية وهذا ما تم تضمينه في نموذج القياس المتوازن للأداء، الذي سنتناوله بالتفصيل لارتباطه الوثيق بهذه الدراسة ولثبوت نجاح تطبيقه في المنظمات العامة.

و. نموذج أو مدخل القياس المتوازن للأداء ( بطاقة الأهداف الموزونة) (The Balanced Scorecard (Bsc)، أدى التنافس في عصر المعرفة والمعلوماتية وفي ظل ظروف بيئية تتصف بالتغير المستمر والتعقيد إلى الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة تستخدم كدليل لصناعة القرار الرشيد، وتسهم في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة وتمكنها من البقاء والاستمرار، وإذا ما أرادت المنظمات أن تبقى وتزدهر فإنها يجب أن تستخدم أنظمة قياس جيدة وملائمة، ومن هنا جاءت بطاقة الأهداف الموزونة أو نموذج القياس المتوازن للأداء التي طورها ( Kaplan & Norton) بعد مشروع بحث مع (١٢) منظمة كانت تتميز بالريادة الحافة القيادية لقياس الأداء، ويعد هذا النموذج أحد الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المنظمة واستراتيجياتها الموضوعية، كما أنها تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها على أربعة منظورات هي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧ : ٤٩٨).



## مفهوم بطاقة الأهداف الموزونة وأهميتها:

تسعى أغلب المنظمات في العالم إلى اعتماد منهجية واضحة في استخدامها لمعلومات وأدوات قياس الأداء في تحديد الأهداف المطلوب إنجازها، وفي توزيع الموارد ووضع الأولويات والتأكيد على السياسة الحالية أو اتجاهات البرامج أو تغييرها من أجل تلبية تلك الأهداف وتقرير النجاح في الوصول إلى الأهداف المنشودة وتعد بطاقة الأهداف الموزونة إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي وقياس مستوى التقدم في الأداء (الغالبى، وإدريس ٢٠٠٧ : ٤٩٩).

إن بطاقة الأهداف الموزونة ما هي إلا إطار مفهومي لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، فمن خلالها تراقب المنظمة أداءها الحالي في المجال المالي، ورضاء العملاء، ونتائج العمليات الداخلية، وتحسين العمليات، وتحفيز العاملين، وتنقيفهم وتقوية نظم المعلومات. إنها تحاول التغلب على عجز أنظمة قياس الأداء التقليدية ( Kaplan & Norton, 1992 : 71).

إن ظهور مفهوم بطاقة الأهداف الموزونة أدى إلى إدراك أنه ليس هناك مؤشر واحد للأداء يمكن أن يقيس الأداء الكلي للمنظمات، فهذا المدخل أو النموذج يترجم رؤية المنظمة إلى مجموعة مؤشرات للأداء موزعة ما بين أربعة منظورات أساسية:

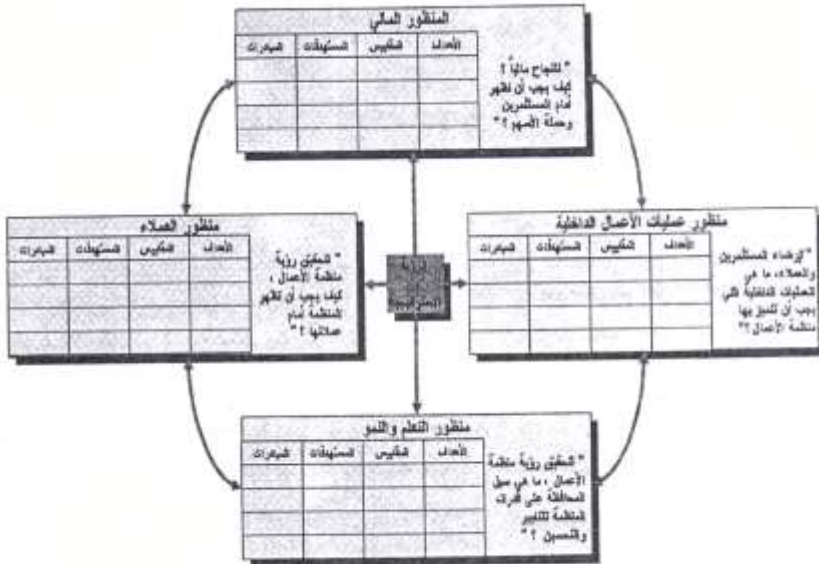
أ. المنظور المالي، يركز هذا المنظور على مستوى الأرباح وحجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر ونمو حجم المبيعات

لمنتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة، وسيظل المعيار المالي معيار أساسي للرقابة المالية والعمل على تقوية ودعم برامج الإدارة الشاملة (Simons, 1995 : 44).

ب. منظور العملاء، تسعى المنظمات في الوقت الحاضر إلى وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجياتها لما يشكله من أهمية في نجاح المنظمة وقدرتها على المنافسة وبقائها واستمرارها من خلال قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات بنوعية عالية وأسعار معقولة. إن الاعتماد على تقييم العملاء يجبر المنظمة إلى النظر في أدائها بأعين العملاء ( Kaplan & Norton , 1996 : 368).

ج. منظور العمليات الداخلية، ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي يتم من خلالها تحقيق حاجات العملاء وغايات المنظمة بشكل عام، وأن منظور العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأهداف الموزونة في قياس الأداء، إذ إن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات الداخلية القائمة غير أن مدخل بطاقة الأهداف الموزونة عادة ما يحدد العمليات الجديدة كليًا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المنظمة من أجل تلبية أهدافها، إضافة إلى إدخال عمليات الإبداع في العمليات الداخلية ( Kaplan & Norton, 1996 : 62).

د. منظور التعلم والنمو، يركز هذا المنظور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البيئة التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لتطوير وتحسين طويل الأجل، ولتحقيق التعلم التنظيمي والنمو للمنظمة من خلال ثلاثة موارد أساسية هي الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم والنظم و الإجراءات التنظيمية، وتتلخص مقاييس الأداء لمنظور التعلم في رضا العاملين والمحافظة عليهم وتدريبهم، والشكل رقم (١٠) يوضح بطاقة الأهداف الموزونة (Kaplan & Norton, 1996).



### شكل رقم (١٠)

مدخل بطاقة الأهداف الموزونة (Kaplan & Norton , 1996: 375)

**إجابة السؤال الرابع :** ما التصور المقترح للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي؟

التصور المقترح هو تمثّل عقلي مجرد ، لموضوع معين ، يقوم على الابتكارات والخبرات السابقة ، ويعتمد على المصادر المباشرة وغير المباشرة للمعلومات حول الموضوع المراد تصوره ( غيث ، ١٩٧٩ : ٣٦٦ ) .

#### **منطلقات التصور المقترح :**

يقصد بالمنطلقات مجموعة القنوات التي انطلق منها الباحث في صياغة هذا التصور والدوافع التي تجعل مؤسسات التعليم العالي السعودي تتطلع نحو الانتقال من ممارسة الإدارة التقليدية إلى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لما تحققه من ميزة تنافسية عالية ، وينطلق التصور المقترح من الآتي :

- أ. تحليل أدبيات الدراسة والدراسات السابقة التي أشارت إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل مدخل لخلق درجة عالية من التكامل فضلاً عن دراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها حيث تهتم بشكل جوهري في تحليل الفرص والمخاطر التي تواجه الإدارة العليا وتحليل نقاط القوة والضعف ، كما تهتم باتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة من أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة لضمان إنجاز الأهداف .
- ب. أن هناك توجه نحو العمل الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم كنتاج للمتغيرات العالمية السريعة والمتطورة..
- ج. إن الإدارة الاستراتيجية تعد مدخلاً شمولياً لتطوير الأداء وضمان جودته وتميزه •
- د. مؤسسات التعليم العالي السعودي في الوقت الحالي ، في أمس الحاجة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية لتتفادى كثير من المشكلات والتحديات التي يعاني منها التعليم العالي بوجه عام في المملكة العربية السعودية •
- هـ. الإدارة الاستراتيجية ليست هدفاً في حد ذاتها ، وإنما وسيلة لضمان الجودة في أداء مؤسسات التعليم العالي السعودي •
- و. تعمل الإدارة الاستراتيجية في بيئات معقدة تتسم بالتنافس وتجدد الفرص والمخاطر •
- ز. تهتم الإدارة الاستراتيجية بالبيئتين الداخلية والخارجية بما فيها من فرص ومخاطر ونقاط قوة وضعف وتتنبأ بالمستقبل واستشرافه •

ح. تعمل الإدارة الاستراتيجية على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة، وبالتالي تمكين الإدارة من صياغة الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع هذا المتغيرات .

### **متطلبات تطبيق التصور المقترح :**

لكي نضمن تحقيق ونجاح مؤسسات التعليم العالي السعودي في تطبيق التصور المقترح للإدارة الاستراتيجية ، يجب توافر بعض المتطلبات الأساسية ، والتي تم اشتقاقها من الدراسة النظرية ، وذلك على النحو التالي :

#### **أ. المتطلبات الإدارية والتنظيمية :**

- (١) تهيئة الجامعة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية (التهيئة المعنوية السلوكية ،  
التهيئة الإدارية ،التهيئة الفنية والمهنية) .
- (٢) تطوير التنظيم الإداري للجامعة ووضع سياسات وقواعد العمل المعتمدة على الإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية .
- (٣) توفير الجامعة لنظام معلومات استراتيجي يساعد على متابعة التغيرات والعمل على التكيف معها.
- (٤) تنمية منهج التفكير الاستراتيجي في الجامعة ، والعمل على أن تصبح فلسفة وقيم الجامعة قائمة على أساس منهج التفكير الاستراتيجي.
- (٥) تصميم وربط الحوافز في الجامعة بممارسة الإدارة الاستراتيجية ليساهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.

- (٦) اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهي قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للجامعة.
- (٧) نشر الثقافة التنظيمية، وهي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه الجامعة في تعاملها مع مختلف الأطراف.
- (٨) التمكين كممارسة استراتيجية ويتضمن إشراك جميع المستويات الإدارية في الجامعة في عمليات صنع القرارات •

#### ب. المتطلبات البشرية :

- (١) الاهتمام برأس المال الفكري في الجامعة الذي هو مجموعة المهارات المتوفرة التي تتمتع بمعرفة واسعة وقدرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات.
- (٢) خلق وإيجاد المدراء الاستراتيجيين أو ( القادة الاستراتيجيين ) ، وهم الأشخاص الذين يرسمون خطوات الإدارة الاستراتيجية وعملياتها المختلفة في الجامعة •
- (٣) توفير الخبراء من المدربين ليقوموا بتدريب القيادات الأكاديمية والعاملين في الجامعة على تطبيقات الإدارة الاستراتيجية •
- (٤) اختيار العاملين في الجامعة بعناية، بحيث يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، ولديهم الاستعداد لقبول التغيير، والمساهمة في تنفيذه بصورة فعالة.

### ج. المتطلبات المادية .

يلزم تطبيق الإدارة الاستراتيجية توفير مباني وتجهيزات وخدمات (مكتبات ، معامل ، مساح ، قاعات .... إلخ ) تسهم في تطوير العملية التعليمية .

### د- المتطلبات المالية :

يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الناشئة توفير اعتمادات مالية كبيرة لجميع الأنشطة اللازمة .

### وصف التصور .

يشتمل التصور المقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي على إطار مرجعي ينقسم إلى قسمين : الإطار المفاهيمي ( الفلسفي ) ، والإطار العملي على النحو الآتي :

أ. الإطار المفاهيمي ( الفلسفي ) : يركز التصور المقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي على المدارس التوجيهية والوصفية الفكرية للإدارة الاستراتيجية ، وهي تلك التي تعني بالكيفية الواجب صياغة الاستراتيجية بها وكيفية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتنتظر هذه المدارس لصياغة الاستراتيجية من بعدين هما :

(١) أنها عملية مفاهيمية ، وهي في هذا الوقت تمثل نموذج ( swot ) نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ) الذي أسهم في توسيع عملية الإدارة الاستراتيجية .



(٢) أنها عملية تخطيطية تتضمن وضع الأهداف والتحليل البيئي والتطبيق  
الإجرائي للاستراتيجية ، ثم التقييم كما تتضمن صياغة الاستراتيجية  
بناء مركز تنافسي.

وإجمالاً يستند تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي  
السعودي على تطوير المعرفة الاستراتيجية وتطوير نظم الإدارة بوجه عام .

ب. الإطار العملي : يتضمن الإجراءات العملية التي يمكن من خلالها تطبيق  
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي وهي على النحو  
الآتي :

#### (أ) المدخلات:

(أ) منهجية التفكير الاستراتيجي : يجب على الجامعة القيام بنشر منهجية  
التفكير الاستراتيجي وتعلم آليات ممارسته، لأن ذلك سيساعد القادة  
الاستراتيجيين على صياغة الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهداف جامعاتهم  
لكون التفكير الاستراتيجي أحد مداخل فهم المستقبل الذي ينطلق من التأمل  
العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود الجامعة للاستفادة من  
الفرص المتاحة في البيئة ونقاط القوة التي تمتلكها ومواجهة التحديات  
والتغيرات، وبالتالي لا جدوى ولا فائدة مرجوة ما لم يكن لدى العاملين في  
الجامعة رؤية استراتيجية .

(ب) التهيئة ( المعنوية ، الإدارية والمادية والمهنية والفنية ) ؛ فالتهيئة المعنوية  
تتم من خلال تعميق اقتناع العاملين في الجامعة وبخاصة الإدارة العليا

بأهمية وضرورة الإدارة الاستراتيجية، والتأكد من قوة الاستعداد للعمل الجماعي بروح الفريق، والافتتاح بالارتباط القوي بين تحقيق الأهداف واستخدام الإدارة الاستراتيجية وبالمزايا والفوائد التي ستعكس على الجامعة والعاملين فيها، وتعزيز وتقوية الدوافع للعمل لدى العاملين والتأكد من الاستعداد لبدء تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإعداد الخطط الاستراتيجية اللازمة، والتهيئة الإدارية تتم من خلال تعرف المهارات والقدرات الإدارية الحقيقية لدى العاملين في الجامعة وملاءمتها وكفايتها، ووضع آلية واضحة ومفهومة لممارسة الإدارة الاستراتيجية وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات والعمل على وضع برنامج متكامل لتأهيل العاملين إدارياً لممارسة تلك التطبيقات، وأما التهيئة الفنية والمهنية تحدث من خلال مراجعة الممارسات السابقة للإدارة الاستراتيجية إن وجدت في الجامعة واستخلاص الدروس المستفادة وتنمية منهج التفكير الاستراتيجي وتعرف الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات ومعرفة الموقف الحالي للجامعة وما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد ونقاط قوة وضعف وفرص ومخاطر، وأما التهيئة المادية فتتضمن توفر التجهيزات الملائمة لنجاح تطبيقات الإدارة الاستراتيجية .

(ج) توفر نظم معلومات استراتيجية : يستحوذ نظام المعلومات الاستراتيجية على أهمية خاصة نابعة من الدور الذي يؤديه في حياة الجامعات، كون ذلك النظام يقوم بإمداد مراكز القرار بالمعلومات الاستراتيجية التي يحتاجها كمدخلات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بنشاطات الجامعة، وذلك من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية معتمدة على مدخلات من

المستفيدين من خدمات الجامعة والمنافسين ، ويتناول جوانب استراتيجية مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، أي يساهم بشكل جوهري في التحليل الاستراتيجي الذي يساعد الإدارة العليا في الجامعة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

(د) التنظيم الإداري المرن : (هيكل تنظيمي مرن ، أنظمة وتشريعات مرنة وقواعد وإجراءات عمل محفزة) ، ويتم ذلك من خلال تطوير التنظيم الإداري للجامعة ووضع سياسات وقواعد العمل المعتمدة على الإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية ، وعلى وجه التحديد وجود هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع الوضع الراهن للجامعة، ويوضح الأدوار والمهام الأساسية وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها ، ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء العمليات الإدارية ، وكيفية إتمام العمل داخل الجامعة أولاً بأول وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات •

(هـ) رأس المال الفكري ، ويقصد به مجموعة المهارات المتوفرة لدى العاملين في الجامعة التي تتمتع بمعرفة واسعة وقدرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات واختيار العاملين بعناية، بحيث يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، ولديهم الاستعداد لقبول التغيير، والمساهمة في تنفيذه بصورة فعالة ، وتوزيع الصلاحيات بين الأفراد بما يتناسب مع مسؤولياتهم ، ووضوح المعايير المحاسبية والمساءلة لتقييم الأداء والثواب والعقاب بما يضمن للجامعة

امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وتجعلها قادرة على جعل الجامعة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات البيئتين الداخلية والخارجية .

(و) القيادة الاستراتيجية : ويقصد بها الأشخاص الذين يرسمون خطوات الإدارة الاستراتيجية وعملياتها المختلفة في الجامعة ويعملون على زيادة كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات وتنفيذها والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات ، وهي عملية ترتبط بتعبئة وتحريك الموارد باتجاه تحقيق الأهداف .

(ز) الثقافة التنظيمية: يجب على الجامعة إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية ، وهي تمثل القيم والمعتقدات والمعايير والأعراف والأنماط السلوكية التي يتقاسمها العاملين في الجامعة ، وتنتقل من جيل إلى آخر بين العاملين ، وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أهمها إيجاد إحساس بالذات والهوية للعاملين ودعم استقرار الجامعة واعتبارها إطارًا مرجعيًا ومرشدًا للسلوك ، وتعطي لها تفرد وخصوصية قياسًا على الجامعات الأخرى.

(ح) التمكين كممارسة استراتيجية : يجب على القيادات في الجامعة إشراك جميع المستويات الإدارية في عمليات صنع القرارات واستغلال الفرص وتجنب المخاطر بطريقة تشابه تمامًا قرارات الإدارة العليا، وهذا يعني انتقال قوة صنع القرارات من قمة الهرم التنظيمي في الجامعة إلى مواقع الممارسة الفعلية، ويتطلب ذلك تشجيع إدارة الجامعة للعاملين على ممارسة التمكين وإثارة حماسهم واستعدادهم لممارسته، وهو ما تؤكد الحاجة الملحة في ضوء متغيرات عدة أهمها: تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ،التزايد المفرط

في الاختصاصات وتنوع المعارف والمهارات، دخول الجامعة ميدان المنافسة والبحث المتزايد عن التميز وشيوع مفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

(ط) الموارد المالية : حيث تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد لكل بديل استراتيجي مع توقع التكلفة والعائد بشكل دقيق ، وتقليل حجم الموارد لتصحيح القرارات الخطأ والعشوائية ، مما يحقق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المالية .

(ي) أدوات الإدارة الاستراتيجية : يعتمد تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة المواكبة للمستجدات البيئية والمتغيرات العالمية والتي توفر العديد من الآليات التي تحقق أهداف الجامعة مثل : ( تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وإدارة المعرفة ، والاعتماد الأكاديمي ، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة ، الكلية ، ٠٠٠، إلخ) .

## (٢) العمليات والأنشطة:

### (أ) التحليل البيئي.

(أ) تحليل البيئة الخارجية للجامعة.(تحديد الفرص والمخاطر) ، وفيه تقوم الجامعة بتحليل مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات الجامعة وتخرج عن نطاق سيطرتها، والتي لا يمكن للجامعة أن تتحكم فيها أو أن توجهها إلى الاتجاه الذي ترغب فيه. وهي على مستويين أحدهما يمثل البيئة الخارجية العامة ، والآخر يمثل البيئة الخارجية الخاصة؛ فالبيئة الخارجية العامة، تشير إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل

الجامعة في إطارها وتؤثر وتتأثر بها ، والبيئة الخارجية الخاصة. وتشير إلى العناصر أو المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات الجامعة كالاتجاهات العالمية في مجال التعليم العالي والمنافسين والمستفيدين من خدمات الجامعة، ويتطلب تحليل البيئة الخارجية مهارات وخبرات متميزة في التنبؤ باتجاهات التغيير في القوى الخارجية ذات الصلة بأنشطة وقرارات الجامعة، وأيضًا في تحليل الانعكاسات الإيجابية والسلبية لهذه القوى على الجامعة، وصياغة السيناريوهات البديلة للتعامل مع هذه التغيرات .

(ب) تحليل البيئة الداخلية للجامعة (تحديد نقاط القوة والضعف): وفيه تقوم الجامعة بتحليل مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية داخل الجامعة ذاتها وتؤثر تأثيرًا مباشرًا على أدائها ، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو السيطرة عليها، بغرض بيان نقاط القوة والضعف ، وأهم عناصر البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي الذي يعتبر المكون الأساسي حيث يتم بموجبه توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ويحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية داخل الجامعة ، والثقافة التنظيمية التي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده الجامعة في تعاملها مع مختلف الأطراف، وموارد الجامعة الملموسة وغير الملموسة التي تسهم في تحقيق ميزات وقدرات تمكن الجامعة من الارتقاء والتفوق على المنافسين ، ثم القيادة الاستراتيجية في الجامعة لما لها من دور فاعل ورئيس في نجاح الأعمال لما تمتلكه من خبرات واسعة ، وتحمل مهام توضيح رسالة المنظمة وغاياتها وإيصالها إلى كل الأطراف وتتابع عمليات الإشراف والرقابة وسلامة التطبيق .

وتتعدد وتتوسع أساليب وتقنيات تحليل البيئة ، وبشكل عام فإن أهم أساليب وتقنيات تحليل البيئة هي : المسح البيئي وهذا المسح يتم من خلال متابعة رصد الأحداث وتعرف اتجاهات تطوراتها اللاحقة وتقديم دراسات عامة حول البيئة ، والتنبؤ البيئي ، من خلال النماذج الكمية كأسلوب السلاسل الزمنية وأساليب الاقتصاد الرياضي وتحليل الانحدار والطرق الإحصائية وأساليب بحوث العمليات المختلفة للتنبؤ بمجالات معينة واتجاهات محددة .

#### (ب) إعداد الاستراتيجية:

(أ) تحديد الوضع الحالي والوضع المستهدف للجامعة : في ضوء القراءة الفاحصة لعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي تعمل القيادات الاستراتيجية في الجامعة على الإجابة على تساؤلين مهمين في هذا الجانب هما : أين تقف الجامعة الآن ؟ وأين ترغب أن تقف في المستقبل ؟ وفي ضوء الإجابة عنهما تستطيع أن تحدد الفجوة الاستراتيجية بين وضعها الراهن ووضعها المستهدف ، الأمر الذي يتطلب من القيادات الاستراتيجية في الجامعة لتحديد وضعها الراهن العمل على إعادة النظر في الأهداف والسياسات القائمة وفرص تحقيقها ومدى توافقها مع الوسائل والغايات وأهم القضايا الاستراتيجية التي تواجهها وتؤثر على أدائها المستقبلي . والعمل على تحديد رؤيتها المستقبلية ووضع رسالتها وأهدافها في ما يخص وضعها المستهدف ، ويعتمد تحليل الفجوة الاستراتيجية في الأداء على تحليل مستوى الأداء المتحقق في ظل استراتيجية الجامعة الحالية ثم مقارنتها بمستوى الاستراتيجية المخططة ، وقبل أن تقوم الجامعة بتغيير استراتيجيتها

المستخدمة بأخرى جديدة أو معاد صياغتها لردم الفجوة الموجودة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، لا بد من التأكد من وجود فجوة حقيقية وأن هذه الفجوة تستحق الاهتمام ، ووضعها في الحسبان والتغلب عليها ، إضافة إلى توفر الدافع القوي للقضاء عليها وإيمانها بقدرتها على تحقيق ذلك، كما يقوم هذا الأسلوب على التقدير الشخصي وقدرة القيادات الاستراتيجية في الجامعة على القيام بعملية التحليل المنطقية في ضوء المتغيرات .

(ب) وضع البدائل أو الخيارات الاستراتيجية : بعد الانتهاء من تحديد موقف الجامعة الراهن والوضع المستهدف وفق مجموعة المتغيرات التي يعنقد المحلل الاستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي للجامعة، فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء تلك المتغيرات لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة ، والبديل الاستراتيجي يمثل الأسلوب أو الطريقة التي تنتقل الجامعة من وضع إلى وضع آخر أفضل منه، ويمكن للجامعة أن تستخدم أكثر من استراتيجية حسب ما يراه المحلل الاستراتيجي لموقف الجامعة ، وأشهر هذه الاستراتيجيات: استراتيجيات الاستقرار التي تتناسب البيئة التي يمكن التنبؤ بها ، ولا تتطلب تغيرات كثيرة، بحيث تركز الجامعة كل مواردها في مجال الأعمال والأنشطة الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا استراتيجية، وتحافظ على ذات الرسالة والأهداف وعلى معدلات الأداء ، واستراتيجيات النمو التي تتناسب البيئة الحركية، الأمر الذي يدفعها إلى النمو المستمر لكي تبقى، حيث يعتبر النمو مؤشراً على نجاح الجامعة استراتيجياً ، وقد يكون هذا النمو داخلياً من خلال التوسع في عملياتها ، وقد يكون خارجياً من خلال



الاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية ، وأخيراً استراتيجيات الانكماش والتي تشير ضمناً إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه الجامعة، وتتبع هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه ، وهي استراتيجية دفاعية تستخدمها الجامعة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيفاً .

(ج) تقييم البدائل الاستراتيجية المختارة: يتوافر غالباً أمام الجامعة عدد كبير من البدائل الاستراتيجية، تستطيع عمل توليفة من الاستراتيجيات تتلاءم مع رسالتها وأهدافها ، وبما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ثم تأتي عملية تقييم البدائل وهي عملية شاقة تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير والتحليل الخلاق، وتتطلب هذه المرحلة مراعاة بعض العوامل ، وأهمها الدقة في وضع الأهداف ومراعاة الترابط والتنسيق والواقعية وإمكانية تحقيقها في ضوء قدرات وإمكانات الجامعة ، وكذلك القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية بحيث تقف الجامعة على النقاط التي تمثل فرصاً يجب التقاطها واستثمارها، وكذلك النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من أثارها ، والقيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالجامعة وأخيراً قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة لدى أفراد الإدارة العليا في الجامعة وكذلك على اتجاهاتهم وميولهم .

كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً وجود أساليب تساعد على إجراءها إضافة إلى مراعاة بعض العوامل عند عملية اختيار البدائل، ومن أشهر أساليب تقييم البدائل أسلوب تحليل الفجوة (أشرنا له سابقاً) يعتمد هذا الأسلوب على إجراء المقارنة بين الاستراتيجية الفعلية والاستراتيجية المخططة من خلال تحليل مستوى الأداء المتحقق في ظل استراتيجية محددة ثم مقارنتها بمستوى الاستراتيجية المخططة، فإذا كان

هناك تطابق يعني أن الجامعة تسير في الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها المرسومة، كما يقوم هذا الأسلوب على التقدير الشخصي وقدرة الإداري على القيام بعملية التحليل المنطقية في ضوء المتغيرات التي يراها.

(د) تحديد الخيار الاستراتيجي: يمثل الخيار الاستراتيجي أفضل البدائل التي يمكن أن تستخدم في تحقيق رسالة وأهداف الجامعة ، ويتم اختياره وفقاً للمقدرة الاستراتيجية للجامعة وخصائص البيئة التي تعمل فيها .

ويمكن للجامعة الاستعانة بعدد من المعايير التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة واختيار أفضلها عن قصد ووعي كامل ، أهمها : الموازنة بين المخاطرة والمنافع، حيث يتفاوت الخطر الذي تواجهه الجامعة عندما تخصص أموالها للاستثمار في بعض المجالات بمقدار واحتمالات العائد من كل استثمار . والعوامل المتاحة للجامعة حيث تشكل قيدياً على ما يمكن أن تقوم به ، كما أنها يمكن أن تكون مصدر قوة من جانب آخر، وتشمل الوقت المتوفر ، الأموال، والتسهيلات المادية، والموارد البشرية والمعلومات . كما أن هناك نماذج مساعدة في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي أشهرها نموذج تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

(Strength, Weakness, Opportunities, and Threats)، والتي

يرمز لها اختصاراً (Swot)، ويتضمن هذا النموذج (swot) أربع استراتيجيات:

- استراتيجيات هجومية: يتوفر لدى الجامعة فرص متاحة ولديها نقاط قوة كبيرة تمكنها من استخدام استراتيجيات هجومية لزيادة هذه الفرص وتعزيز نقاط القوة.

- استراتيجيات علاجية : يتوفر لدى الجامعة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف تمنعها من استغلال الفرص المتاحة؛ الأمر الذي يستلزم اتخاذ إجراءات علاجية وتصحيح نقاط الضعف.
- استراتيجيات دفاعية : تعمل الجامعة على الاهتمام بالبيئة الداخلية من خلال تعزيز نقاط القوة التي تملكها وفي الوقت نفسه تتوجه للدفاع عن أخطار التهديدات المحيطة بها.
- الاستراتيجية الانكماشية : تعاني الجامعة من نقاط ضعف ومن تهديدات خارجية لا تستطيع بسببها تحقيق أهدافها مما يجعلها تلجأ إلى تخفيض عملياتها ، والعمل على تقليل التهديدات ومعالجة نقاط الضعف.

(ج) تنفيذ الاستراتيجية : يتوقف نجاح الإدارة الاستراتيجية على قدرة الإدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة للاستراتيجية المختارة ، وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية ، وتحقيق أعلى درجات التلاؤم والانسجام ، وتتضمن عملية التنفيذ الاستراتيجي ما يلي :

(أ) تحويل الاستراتيجية من المستوى الكلي للجامعة إلى المستويات الأدنى ، أو ما يعرف بترجمة البدائل الاستراتيجية إلى خطط وإجراءات عمل، أن وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعال والكفاء يمثل المرحلة الأكثر حرجة وصعوبة وتعقيد أمام المعنيين بها، ويتجسد مفهوم التنفيذ الاستراتيجي في سلسلة الفعاليات والأنشطة المترابطة والمتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى بناء الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف

الجامعة ، أي تحويل الخيار الاستراتيجي من خطة ذات صياغة عامة وإطار زمني طويل الأمد إلى خطة قصيرة الأمد تتحدث بلغة الأرقام.

(ب) تخصيص الموارد : أن الخطوة المهمة في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تتمثل في قيام الإدارة العليا في الجامعة بتخصيص الموارد للمستويات التنظيمية الأدنى لأن تخصيص هذه الموارد يشكل القوة الرئيسة لدعم عمليات التنفيذ.

(ج) تصميم الهيكل التنظيمي الملائم : تقوم الجامعة بتصميم الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ الاستراتيجية المختارة ، وهو يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسؤوليات وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها •

(د) نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية : تقوم الإدارة العليا في الجامعة بإيجاد ونشر الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية، وهي تمثل القيم والمعتقدات والمعايير والأعراف والأنماط السلوكية التي يتقاسمها العاملين في الجامعة وتنتقل من جيل إلى آخر ، وتؤدي عدة وظائف أهمها إيجاد إحساس بالذات والهوية للعاملين، واعتبارها إطار مرجعي ومرشد للسلوك •

(هـ) الإحاطة بالقدرات القيادية : إن كل استراتيجية تتطلب كوادراً إدارية ذات مواصفات ومهارات خاصة لكي تسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية بفاعلية وكفاءة ، من أهمها مراعاة القيم والأخلاقيات، والمهارة في

الاتصالات وتشخيص وحل المشكلات ورفع الروح المعنوية ، ويقصد بذلك القدرة التي يمتلكها الإداريون في الجامعة لفتح شرارة التنفيذ، وذلك من خلال :

- (أ) إبقاء العديد من قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مفتوحة .
- (ب) التركيز على القضايا المهمة .
- (ج) ممارسة السلطة بشكل فعّال ومتوازن وعلى الجميع دون إفراط ولا تفریط .
- (د) إعلان أهدافهم بوضوح تام مع الانقضاض على الفرص المتاحة .

(د) الرقابة والتقويم الاستراتيجي : تعد عملية الرقابة والتقويم الاستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية لتوضيح مدى مساهمة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الإعداد ، وتتضمن الآتي :

(أ) وضع معايير الأداء المتنوعة : تقوم الإدارة العليا في الجامعة بوضع عدد من المعايير الرقابية ، بحيث تكون هذه المعايير ملائمة وواقعية وقابلة للتحقيق ومرنة ومفهومة ومقبولة من قبل المنفذين والمقيمين . مع الوضع في الاعتبار تنوعها تبعًا لكل وظيفة، فهناك معايير كمية وأخرى نوعية وثالثة زمنية وأخيرًا مالية.

(ب) قياس الأداء الاستراتيجي: بعد أن تحدد الجامعة المعايير التي تعتقد أنها كفيلة بتحقيق احتياجاتها وأهدافها، تقوم بتحديد الوقت المناسب للقيام

بعملية القياس حسب ما تراه الإدارة العليا ملائمة لتوجهاتها وتحقيق أهدافها.

(ج) مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية: تقوم الإدارة العليا في الجامعة من خلال أجهزتها الرقابية بعمل المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية ، مع الأخذ في الاعتبار أنه قد تكون المعايير الموضوعية مثالية جداً، ولذلك يصعب في أحيان كثيرة أن يتطابق مستوى الأداء الذي تم الوصول إليه مع المعايير الموضوعية للقياس ولذا يجب أن يقوم النظام الرقابي بتحديد مدى مقبول يختلف فيه الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية.

(د) اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تعمل الجامعة على اتخاذ الإجراءات التي تصحح الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تحديد أسباب الانحرافات أولاً ثم توضيح الإجراء التصحيحي المناسب.

### (٣) المخرجات .

- جامعة تطبق الإدارة الاستراتيجية ، وتمتلك الآتي:
- (أ) القدرة على العمل في بيئة تتسم بالتعقيد والتنافس السريع وتجدد الفرص والمخاطر .
- (ب) العمل وفق رؤية ورسالة وأهداف محددة وواضحة .
- (ج) تبني منهج التفكير الاستراتيجي الشمولي الذي يسهم في صياغة التوجهات الاستراتيجية.

- (د) خلق قيادات استراتيجية ذات كفاءة عالية.
- (هـ) إيجاد هياكل مصفوفية وشبكية تعتمد على الفرق والعمل الجماعي.
- (و) العمل على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.
- (ز) تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المختلفة.

**(٤) التغذية الراجعة :**

تعمل الجامعة على تلقي التغذية الراجعة حول أدائها في مختلف المجالات من البيئتين الخارجية والداخلية ، ثم تعمل على إعادة تقييم مدخلاتها مرة أخرى للارتقاء بمستوى الأداء العام لمخرجاتها .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

١. أبو زيد، ذياب محمود (٢٠٠٣). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص " دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير (منشورة) عمان : جامعة اليرموك.
٢. إسماعيل، شاكر تركي الأمين (٢٠٠٠) التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على شركة الدهانات الأردنية رسالة ماجستير (منشورة) عمان : جامعة آل البيت.
٣. عطية حسين (٢٠٠٢) الإدارة العامة : إطار نظري - مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة، القاهرة : المؤلف نفسه.
٤. أيوب، ناديا (١٩٩٧) ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة. مجلة الإدارة العامة، المجلد (٣٧)، العدد (٣)، ص ص ٤٢٣-٤٨١.



٥. البدرى، أميمه بنت منور (٢٠٠٨) تطوير أداء كليات التربية للبنات في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، رسالة ماجستير (غير منشورة) مكة المكرمة : جامعة أم القرى.
٦. البريدي، عبد الله (١٤٢٦هـ) أمراض الاستراتيجية العربية : إشكالية ثقافية أم بحثية ؟ مؤسسات التعليم العالي نموذجًا . ورقة بحثية مقدمة لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي / جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية المملكة العربية السعودية ، أبها، خلال الفترة منى (١٠-١٢ شوال ١٤٢٦هـ)
٧. الثبتي، جويير وحريري، هاشم (١٤٢٤هـ) إعادة الهندسة الكلية لعمل الجامعات مكة المكرمة : جامعة أم القرى، معهد البحوث العلمية، مركز البحوث التربوية.
٨. حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٩. حسين، علي أبو بكر (٢٠٠١). القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير (غير منشورة) : جامعة عدن.
١٠. الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٦) الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة. الطبعة الثانية، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
١١. حيدر ، يونس إبراهيم (٢٠٠٥) الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات . دمشق . سلسلة الرضا للمعلومات .

١٢. الخطيب، محمد شحات (٢٠٠٣) الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
١٣. الخطيب، صالح فهد (٢٠٠٣) التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي : دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) عمان : الجامعة الأردنية.
١٤. سادler، فيليب (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية، ترجمة : علاء أحمد صلاح، القاهرة مجموعة النيل العربية. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
١٥. سلطان ، جاسم (٢٠٠٦) . التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن ، المنصورة مطابع أم القرى .
١٦. الشبول، منذر قاسم محمد (٢٠٠٥). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها. رسالة دكتوراه (منشورة ) عمان : الجامعة الأردنية.
١٧. الصباح، عبد الرحمن (١٩٩٨) نظام المعلومات الإدارية، عمان : دار زهراء للنشر والتوزيع.
١٨. طعميه ، رشدي وآخرون (٢٠٠٦) الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٩. العواملة، نائل (١٩٩٠) تقييم أداء الشركات العامة الصناعية في الأردن، مجلة دراسات، مج (٦٧)، عدد (١)، ص (٦٠).
٢٠. عبد الله، حسن صادق (٢٠٠٦) إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال المؤتمر العلمي الثاني ، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة

- وتكنولوجيا المعلومات، عمان جامعة العلوم التطبيقية. الفترة من ٢٦-٢٧ أبريل.
٢١. الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الأولى، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٢. الغروري، علي (١٩٩٨) نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، عدد (١٥)، ص ٥٧.
٢٣. قلش، عبد الله (٢٠٠٧) اتجاهات حديثة في الفكر الإداري ، مجلة العلوم الإنسانية مجلد (٥) ، عدد (٤) ، العراق.
٢٤. المبيريك ، هيفاء محمد (٢٠٠٥) التعليم الالكتروني : تطوير طريقة المحاضرة في التعليم الجامعي مع نموذج مقترح ، ندوة مدرسة المستقبل ، الرياض : جامعة الملك سعود.
٢٥. المرسي، جمال الدين محمد وآخرون (٢٠٠٧) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الإسكندرية : الدار الجامعية.
٢٦. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ( ١٩٩٩ ) ندوة الإدارة الاستراتيجية لمعاهد الإدارة العامة القاهرة، ٦-٨ مارس.
٢٧. المنيف ، إبراهيم عبد الله (١٩٩٨) تطور الفكر الإداري المعاصر . الأردن : عمان .
٢٨. مخيمر ، عبد العزيز جميل (٢٠٠٠) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٢٩. نويران، زيدون وليد (٢٠٠١). متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي : دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير (منشورة) عمان : الجامعة الأردنية.
٣٠. هميمي ، أحمد (٢٠٠٢) الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها ، القاهرة : الدار الجامعية .

#### ثانياً : المراجع الإنجليزية :

1. Ansoff, H Igor & Mc Donnell, Edward (1990). Implanting Strategic Management, Second Edition, Prentice Hall Ltd. Great Britain, P. 32. By Thompson Jr. Arthur & Companies, Fifth Edition Irwin Inc. USA.
2. Certo, Samuel C. & Peter, J Paul (1990) Strategic Management : A focus on Process, MC Crow – Hill Inc. P. 111.
3. Certo, Samuel C. & Peter, J. Paul (1995) The Strategic Management Process, 3rded, R.D, Irwin, Inc.
4. Cottor, Maureen E. (2001) Strategic Leadership for student Achievement : An Exploratory Analysis of School Board – Superintendent Governance And Development Practices ( EdD. Johnson and Wales University, Dissertation Abstracts, DAL- A62/06, P. 1993.
5. David, Fred R. (1989) Concepts of Strategic Management 2ed Published by Merrill Publishing Company A bell & Howell information company Columbus, P.P. 4-17.

6. Davies, Brent (2003) Rethinking Strategy and Strategic Leadership in School : Developing the Strategically Focused School. Paper Presented to the American Educational Research Association Annual Conference. Chicago, IL, April : 21-25.
7. Drucker, Peter, (1954) The Practice of Management (New York : Harper and Row Publishers).
8. Eadie, D. (1992) "Putting ;a powerful tool to practical use: The application of stratc planning in the public sector", Public Administration Review, Vol. 43.
9. Glueck, W. F. (1992) Business Policy and Strategic Management, (New York : Mc Graw – Hill Book.
10. joot – tailor (2002) Leadership strategies for the Implementation of Total Quality Management At Five Research Universities (Ph. D The University of Michigan, Disseratio Abstracts. DAI- A 62/08, P. 26.
11. Kline, Theresa Jean Babbitt (1992). Aspects of Tactical & Strategic Decision – Making At Middle & upper Management Levels ( Tactical Decision – Making, Middle Management ).
12. Liedtka, J (1998) Strategic Thinking : Canitbe thought? Long Rang Planning . Vol. 31, I, PP 120- 122.
13. Mintzaberg, Henry, and Another. M (1998) The strategy Process, London : Europe ed, Prentice Hall Inc . P. 140.
14. Norlund, William, Earl (1990) A study to Develop & Recomment An Implementation Procedure for community College Strategic Management Model

- for a unit with in a Multi-unit College District (EDD. Pepperdine.
15. Pearce II, Jhon A. & Robinson, Jr. Richard B. (1994) formulation Implementation and control of competitive strategy, fifth edition Irwin Inc. USA.
  16. Pearce, J. and Robinson, R. (1997) Strategic Management, Sixth Ed. Irwin – New York, P. 214.
  17. Steiner, George, (1979) Strategic Planning : What Every Manager Must Know , New York : The free Press.
  18. Thompson, John L, (1997) Strategic Management : Awareness Change. 3rd Ed., International Thomson Publishing Co, U.K. P. 15.
  19. Toker, Marcie semerad (2000) A case study : The Impact of a Strategic Planning Process on the Organizational Administrative, culture with in a regional two-year s community college (PhD university of Northern Colorado. Dissertation Abstracts. DA1 A 60/61, P. 2138.
  20. Tummala, Ben & Tang, Pell (1995) Strategic Management and Strategic Planning. By Thompson Jr. Arthur & Companies, Fifth Edition Irwin Inc. USA.
  21. University. Dissertation Abstracts, DA1 – A50 //0, P. 3138.
  22. Wheelen Thomas & Hunger, David (2006) Strategic Management Business Policy, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 10th Ed.
  23. World man – Williams , TE. (2002) A confluence of Business & Education : using strategic competency Management As of Foundation for a Productive

conversation. ( PhD. The union Institute.  
Dissertation Abstracts. DAI- A 62/08, P. 2666.

---