

الملخص :

تسعى هذه الدراسة إلى بيان واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار، ومن أجل تحقيق ذلك تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة وعينته من كافة المدراء الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعة، وُزعت عليهم استمارات الاستبيان. كما اعتمدنا في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في جامعة طاهري محمد بشار جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود قصور في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعة محور الدراسة، راجع إلى وجود عوامل ومعوّقات تحد من تطبيقها.

كلمات مفتاحية : الإدارة الإستراتيجية، مؤسسات التعليم العالي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة والتقييم الاستراتيجي.

Abstract

This study aims to know the reality of strategic management in Algerian higher education institutions, with Tahri Mohamed university as study case. In order to achieve this, a descriptive and analytical approach has been adopted, which represents the target population including academic managers and the administrative staff in this university. A questionnaire has been administered to them. The analysis of the data collected was based on descriptive statistics using the SPSS software. The study was concluded with several findings, the most important of which was the strategic management practice level to the University of Tahri Mohammad was average degree according to the trends of the study sample. which Leads to the lack of strategic management application in this university, because of the existence of factors and constraints limiting their application.

Keywords: Strategic Management, Higher Education Institutions, Strategic Planning, Strategic Implementation, Strategic Monitoring and Evaluation.

المقدمة

تعتبر مؤسسات التعليم العالي محورا أساسيا في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة والسريعة، فهي تعد من أهم مصادر المعرفة والإبداع وإعداد الطاقات البشرية وصقلها، وتنمية مهاراتها بالعلم والمعرفة والبحث والتدريب، وهي في نفس الوقت الأكثر مسؤولية عن التغيرات الحاصلة في هذا المجتمع، فالجامعة اليوم جزء لا يتجزأ من المجتمع. كل هذا أدّى إلى ضرورة الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي عموماً والجزائرية خاصة، وكيفية إدارتها بشكل يجعل الخدمات التعليمية الجامعية قادرة على تلبية احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع. وعلى هذا الأساس وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة

التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل مؤسسة التعليم العالي قادرة على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات منتجاتها. من هنا أصبح لزماً على هذه المؤسسات ممارسة أساليب إدارية معاصرة من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الأداء. ومن جهة أخرى تأتي الإدارة الاستراتيجية في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة، حيث تعددت الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومستويات أداء المؤسسة بشتى أنواعها، والتي أثبتت تفوق المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية على تلك التي لا تمارسها. فالإدارة الاستراتيجية تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي وتطوير أدائها.

تأسيساً على ما تقدم، وبغرض معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية في جامعة طاهري محمد بشار كنموذج للجامعات الجزائرية، تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

ما درجة ممارسة جامعة طاهري محمد بشار للإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها؟

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في محاولة إثارة اهتمام جامعة طاهري محمد بشار خصوصاً ومؤسسات التعليم العالي الجزائرية عموماً في تناولها لموضوع الإدارة الاستراتيجية وأهمية ممارستها في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحديات والتطورات العلمية والتقنية السريعة لعصرنا الراهن، ومن ثم زيادة إدراك القيادات الإدارية في هذه المؤسسات لمفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين وتطوير أدائها. ومنه تسعى هذه الدراسة إلى: وضع الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية بصفة عامة، وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، مع إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسات؛ والتعرف على واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في جامعة طاهري محمد بشار. إن المنهج المتبع لإنجاز هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة وصفاً كمياً ونوعياً وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد اعتمدنا في بناء استمارة الاستبيان على الإطار النظري والدراسات السابقة للموضوع. كما تمّ استخدام أدوات الإحصاء الوصفي من أجل وصف خصائص عينة الدراسة، والتعرف على مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة بشار.

- الدراسات السابقة : تعددت الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. فمن أهم الدراسات العربية التي اعتمد عليها الباحثين، نجد دراسة (أبو راضي، 2015)¹ التي هدفت إلى تبصير المسؤولين عن التعليم الجامعي بمدخل الإدارة الاستراتيجية، وأهميتها في التغلب على مشكلات التعليم

الجامعي المصري بغية تطويره وتحقيق جودته بالصورة التي تتفق والمتغيرات العالمية المعاصرة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. وفي دراسة أخرى سعى (وهبه، 2008)² إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، وقد توصلت الدراسة إلى أن اهتمام الإدارة في الجامعات الفلسطينية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية بجميع مراحلها كان بدرجة فوق المتوسط لكن لم يصل إلى ما هو مطلوب منها في عملية مراعاتها للمجتمع وقيمه وقوانينه ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية. أما بالنسبة للدراسات الأجنبية، فنذكر منها دراسة (Abdul Kadir, 2012)³ التي استهدفت التعرف على واقع عمليات الإدارة الاستراتيجية في جامعة حكومية ماليزية باستخدام المنهج الاستقرائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التأثير الواضح للحكومة على عمليات إدارة الاستراتيجية في الجامعة، وذلك نظراً لأن الجامعات في ماليزيا تتلقى تمويلاً حكومياً، فالاستراتيجية تستخدمها الحكومة كوسيلة قانونية في الجامعة، مما يحد من قدرة هذه الجامعات في تحديد اتجاهها الاستراتيجي بنفسها. إن أهم ما تميزت به هذه الدراسة الحالية عن سابقتها هو أنها سعت إلى دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية كمتغير يتكون من الأبعاد التالية : وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتوفر متطلباتها؛ التخطيط الاستراتيجي؛ التنفيذ الاستراتيجي؛ ومتابعة وتقييم الاستراتيجية. كما تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة جزائرية وبالتحديد في جامعة الطاهري محمد بولاية بشار في السنة الدراسية (2015/2014).

– هيكل الدراسة: سيتم تغطية هذه الدراسة من خلال ثلاث محاور كما يلي:

1. مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية ؛
2. الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي (الأهمية؛ المتطلبات والمعوقات) ؛
3. الدراسة الميدانية.

1. مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية

1.1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية: تستمد الإدارة الإستراتيجية أصولها من الإستراتيجية، هذه الأخيرة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (STRATEGOS)⁴ وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال. وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية. وفي مجال الإدارة فإن أول العلماء الذين حاولوا ربط الإستراتيجية بمجال الإدارة هما J.Von Naurman & D.Morgenstre في نظرية المباريات⁵. حيث توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال أربعة مراحل⁶: مرحلة التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات)؛

مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ؛ مرحلة التخطيط الاستراتيجي (التخطيط الموجه خارجيا)؛ ومرحلة الإدارة الإستراتيجية.

تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث: اعتبر Thompson & Strickland (1987) الإدارة الإستراتيجية على أنها "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"⁷. أما Higgins & Vincze (1993) فينظران إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها "العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه المنظمة مع بيئتها"⁸. وينظر إليها Hitt & al (2004) من زاوية المزايا التنافسية، فالإدارة الإستراتيجية بالنسبة لهم هي " تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة لحصول المؤسسة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة"⁹.

ومن خلال التعاريف العديدة للإدارة الاستراتيجية يمكن استخلاص التعريف التالي:

"الإدارة الإستراتيجية هي منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة والقرارات التي تمكن من تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها في الأجل الطويل، وصياغة الإستراتيجية المناسبة من خلال دراسة وتحليل الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي مع ضمان التنفيذ الفعال من خلال القيام بعمليات متابعة وتقييم الاستراتيجية، مع مراعاة تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة للمؤسسة".

2.1 مراحل الإدارة الإستراتيجية: اقترح العديد من الباحثين في مؤلفاتهم نماذج متعددة لمنهاج عملية الإدارة الاستراتيجية، ورغم هذا الاختلاف، إلا أن هذه المراحل في مجملها تشكل عملية مستمرة، حيث أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، فوجود كل مرحلة يتوقف على وجود المرحلة السابقة لها وأي تغيير في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى، إضافة إلى ضرورة التدفق المستمر للمعلومات. وفيما يلي عرض لأهم مراحل الإدارة الاستراتيجية:

أ. مرحلة التخطيط الإستراتيجي (التصميم): تعد مرحلة التخطيط الإستراتيجي أولى وأهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، إذ تشتمل على مجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية، والتي تتمثل في:

- تحديد التوجه الإستراتيجي: يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي بمثابة خطوة جوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن: تحديد رسالة ورؤية المؤسسة؛ تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية؛

- التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة: والذي يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة، وذلك بتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة؛

- تحديد الموقف الاستراتيجي: بعد القيام بتحليل البيئة الاستراتيجية، يترتب على المؤسسة معرفة ما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاماً مع إمكانيات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) وعواملها الخارجية (الفرص والتهديدات). ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT¹⁰.

- الاختيار الاستراتيجي والبدائل الإستراتيجية: الاختيار الإستراتيجي هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية أفضل تمثيل¹¹. أما البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى.

- وضع السياسات: يرى كل من Wheelen & Hunger¹² أن عملية اختيار أفضل بديل استراتيجي ليست هي نهاية مرحلة صياغة الاستراتيجية، لكن يجب تحديد السياسات التي تمثل الإطار المرشد لعملية اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ في جميع أجزاء المؤسسة¹⁴¹³، وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تصميم الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها.

ب. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: ويقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية، العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات¹⁵. كما تتمثل عملية أو مرحلة تنفيذ الإستراتيجية في إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي، ووضعه موضع التطبيق، من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف لتحقيق أهداف المؤسسة¹⁶.

ت. مرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية: إن الغرض من عملية متابعة وتقييم الاستراتيجية هو التأكد من اتباع المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي خلال مرحلة التنفيذ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. وتعرف المتابعة الاستراتيجية على أنها عملية مراجعة مستمرة أو دورية لتنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية من قبل الجهة المسؤولة عن المتابعة وأنظمة المراقبة للتأكد من أن أيا منهما يسير وفق خطة العمل المقررة له، وتحديد الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها¹⁷. كما تعرف عملية التقييم الاستراتيجي بأنها العملية التي يتم من خلالها فحص أثر أداء البرنامج أو المشروع

الاستراتيجي، وذلك بالتركيز على تحليل التقدم الذي تم تحقيقه فيما يتعلق بإنجاز أهداف البرنامج أو المشروع الاستراتيجي¹⁸.

2. الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي (الأهمية؛ المتطلبات والمعوقات)

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

1.2. إدارة مؤسسات التعليم العالي : تمثل مؤسسات التعليم العالي قمة السلم التعليمي في أية دولة من الدول، والتي عن طريقها يجرى إعداد الأخصائيين والكوادر العلمية والمهنية ذات المستوى الرفيع، والتي تساهم في المسيرة التنموية للبلاد، كما أنها مؤسسات خدمتية ذات طبيعة أكاديمية تتضمن هيكلها وحدات وأقسام إدارية وموظفين وإداريين وعاملون يعملون لأجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ويتطلب ذلك وجود قادة وإداريين وموظفين على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة في أداء أعمالهم لأجل تحقيق رسالة المؤسسة. وأن ذلك يتطلب أيضاً أنماطاً إدارية جديدة ومتميزة من أجل تأهيل العاملين في مؤسسات التعليم العالي. كما تتلخص الوظائف الأساسية لمؤسسات التعليم العالي في النقاط الأساسية التالية¹⁹: إعداد القوى البشرية (التعليم)؛ البحث العلمي (تطوير المعرفة)؛ خدمة المجتمع وتنميته (التنشيط الثقافي والفكري العام).

وتعتبر إدارة مؤسسات التعليم العالي نوعاً من أنواع الإدارة التربوية، حيث تمثل إدارة مرحلة هامة من مراحل التعليم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطورها، كما أنها لا تخرج عن كونها جزءاً لا يتجزأ من علم الإدارة بشكل عام فالمبادئ والمفاهيم الإدارية المتعارف عليها هي واحدة ولكن مجال التطبيق هو الذي يختلف²⁰. وتأتي الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم العالي وتحديثه لأن أي عمل جامعي لن ينجح أكاديمياً أو بحثياً أو خدمةً للمجتمع والبيئة ما لم تكن على رأسه وفي قلبه إدارة علمية متطورة. وقد أشار بدران والدهشان²¹ إلى أن "الإدارة الجامعية لم تعد إدارة الماضي أو إدارة الحاضر فقط، ولكنها إدارة المستقبل التي تتعامل مع التحديات من خلال استشراف المستقبل والتي تستطيع من خلالها التعامل مع الواقع المتغير وتحيي للتفاعل مع كل تطور مستقبلي". حيث يشهد العالم اليوم تغيراً سريعاً وعلى إدارة مؤسسات التعليم العالي أن تستجيب لذلك.

2.2. أهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي من خلال التعامل مع التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التي تواجه هذه المؤسسات. ومن أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي نذكر²²: الطلب المتزايد على القبول بمؤسسات التعليم العالي؛ استيعاب التطورات العلمية والاستخدام الجاد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية والإدارية بمؤسسات التعليم العالي؛ مواكبة البرامج الدراسية بمؤسسات التعليم العالي للتطورات العلمية العالمية؛ تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي؛ العولمة؛ تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي؛ المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي²³.

من هنا تنبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال استطاعتها التكيف مع التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة، كما تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال²⁴: تحقيق المبادأة والمبادرة؛ مساعدة الجامعة في صياغة استراتيجيات أفضل من خلال منهج منظم ومنطقي؛ توفير فهم متكامل للعاملين؛ زيادة درجة التعاون بين الإدارات داخل الجامعة؛ تحسين عمليات الرقابة والتنسيق لضمان جودة الجامعات؛ وضوح الرؤية المستقبلية، والتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ المساعدة في إحداث التغيير؛ استثمار الموارد والإمكانات بطريقة فعالة؛ تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء.

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

3.2. متطلبات ومعوقات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: لكي تكفل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل عام، وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، بالنجاح لا بد من توافر²⁵ : التفكير الإستراتيجي ؛ نظم المعلومات الإستراتيجية ؛ نظام للحوافز ؛ نظام مالي ؛ توفر التنظيم الإداري السليم. ورغم أهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي إلا أن هنالك عوامل تحد من تطبيقها داخل هذه المؤسسات، والتي يمكن تلخيصها في عدم توافر جميع متطلبات الإدارة الاستراتيجية. كما يعتبر من أهم المعوقات

التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي عدم التزام الإدارة العليا وعدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق الإدارة الإستراتيجية وعدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق، بالإضافة إلى إتباع طرق وأساليب لا تتوافق مع المؤسسة، ومقاومة التغيير من العاملين أو من الإدارات وتوقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد²⁶. إضافة إلى ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار المعوقات الهامة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الحكومية شأنها شأن المؤسسات العامة، وقد رصد أبو ناعم²⁷ المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة وهي: أن المشرع هو الذي يقوم بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المؤسسات العامة، فالقانون يحدد كيف how، أين where، متى when تعمل وتنافس المؤسسة العامة وبالتالي فإن دور الإدارة ينحصر في عملية التنفيذ والتطبيق، وهذا يحد من قدرة المديرين على التفكير الاستراتيجي؛ من الصعب وضع مقاييس كمية رشيدة لقياس الأهداف والأداء في المؤسسات العامة؛ تهتم هذه المؤسسات بالأجل القصير أكثر من اهتمامها بالأجل الطويل؛ نقص الوعي لدى المؤسسات العامة بالأساليب الجماعية وغير الرسمية لحل المشكلات، والتركيز على الاهتمام بالسلطة الهرمية والعمل الورقي الروتيني. أمّا الابتكار والتجديد والمرونة وفرق العمل فتعتبر مفاهيم غريبة على الثقافات السائدة في هذه المؤسسات.

3. الدراسة الميدانية

1.3. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من كافة المدراء الأكاديميين والإداريين في جامعة طاهري محمد بشار في العام الدراسي 2014/2015. ونظراً لحدودية مجتمع الدراسة، تمّ اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع، أي تطبيق أداة الدراسة لجمع المعلومات (الاستبيان) على كامل أفراد مجتمع الدراسة، والذي بلغ عددهم (55) فرداً، وتمّ استرداد (47) استمارة استبيان صالحة للتحليل، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة (85.45%). والجدول التالي يمثل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	78.7%
	أنثى	10	21.3%
	المجموع	47	100%
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	6	12.8%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	25	53.2%
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	15	31.9%
	أكثر من 55 سنة	1	2.1%
	المجموع	47	100%
طبيعة العمل	إداري	5	10.6%
	أكاديمي إداري	42	89.4%
	المجموع	47	100%
المؤهل العلمي	ليسانس	2	4.3%
	مهندس دولة	4	8.5%
	ماستر	2	4.3%
	ماجستير	6	12.8%
	دكتوراه	33	70.2%
	المجموع	47	100%
الخبرة	أقل من 3 سنوات	0	0%
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	7	14.9%
	5 سنوات فما فوق	40	85.1%
	المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

2.3. إجراءات معالجة الاستبيان: صُمم الاستبيان حسب سلم ليكرت بيانات الخماسي (Likert scale) لقياس

استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول رقم (2):

الجدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: : وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430 هجري، ص ص: 7 - 26.

ومن أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها قبل تحليل البيانات واستخراج النتائج، قمنا بإجراء اختبار ثبات وصدق فقرات الاستبيان، حيث تم تقييم ثبات الاستبيان بحساب معامل ألفا كرونباخ. وكذلك صدقه باستعمال الجذر التربيعي لنفس المعامل، والجدول الموالي يوضح معامل ثبات وصدق كل محور من محاور الدراسة:

الجدول (3): معامل الصدق والثبات لكل محور (ألفا كرونباخ)

معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$	ألفا كرونباخ α	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.939	0.883	8	مدى وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتوفر متطلباته
0.957	0.916	9	التخطيط الاستراتيجي
0.944	0.892	11	تنفيذ الإستراتيجية
0.953	0.909	7	متابعة وتقييم الاستراتيجية
0.980	0.961	35	محور الإدارة الاستراتيجية ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.961) وهو معامل ثبات جيد جداً ومناسب لأغراض الدراسة حيث تجاوز مستوى القبول (0.6) أي (60%) ويقترّب من الواحد الصحيح، أمّا بالنسبة لمعامل الصدق الذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ والذي يرتبط به طردياً، فقد بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.980). كما تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

3.3. عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي للإدارة الاستراتيجية في جامعة بشار:

من أجل معرفة مستوى أداء جامعة طاهري محمد بشار من منظور بطاقة الأداء المتوازن، تمّ القيام بالتحليل الوصفي لبيانات الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لجميع عبارات الاستبيان الخاص بأداء جامعة طاهري محمد بشار من منظور بطاقة الأداء المتوازن، الذي تكوّن بدوره من أربعة محاور تمثلت في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي: البعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو. والجدول التالي يلخص أهم نتائج التحليل لمحاور الدراسة بجامعة طاهري محمد بشار:

الجدول (4): التحليل الوصفي لأداء جامعة بشار من منظور بطاقة الأداء المتوازن ككل

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	مستوى وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتوفير متطلباتها	2.992	0.997	2	نوعاً ما
2	التخطيط الاستراتيجي	2.969	1.008	3	نوعاً ما
3	التنفيذ الاستراتيجي	3.002	0.931	1	نوعاً ما
4	متابعة وتقييم الاستراتيجية	2.964	1.074	4	نوعاً ما
محور الإدارة الاستراتيجية ككل		2.982	1.002	نوعاً ما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

تأسيساً على ما تقدم في الجدول السابق، نجد أن مستوى الإدارة الاستراتيجية في جامعة طاهري محمد بشار جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة ليكرت الخماسي، إذ بلغ متوسط إجابات أبعاد الإدارة الاستراتيجية مجتمعة (2.982) بانحراف معياري (1.002). ويتضح أيضاً مما سبق أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية جاءت متوسطة القبول حسب إجابات أفراد العينة المدروسة، وقد جاءت مقارنة من حيث متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي تراوحت بين [2.964 ، 3.002].

ويتضح أيضاً مما سبق أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية جاءت متوسطة القبول حسب إجابات أفراد العينة المدروسة والتي تكوّنت من القادة الإداريين والأكاديميين للجامعة محور الدراسة، وقد جاءت مقارنة من حيث

متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي تراوحت بين [2.964 ، 3.002]. وقد استنتجنا أن هناك تجانس وتكامل بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية، فكان لكل بُعد تأثير على البعد الآخر، فإذا كان مستوى وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتوفر متطلباتها متوسطاً، والذي يدل ربما على عدم توفر بعض المتطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية أو توفرها بشكل متوسط، كما يدل أيضاً على وجود بعض النقص في الإدراك لمفهوم الإدارة الاستراتيجية بالشكل العلمي الصحيح والكامل، والذي يؤدي إلى ضعف الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في نجاح المؤسسات وعدم المعرفة بأساليبها، وبالتالي سوف يؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي جاء متوسط القبول، والذي اتضح لنا أنه يطبق في جامعة طاهري محمد بشار على أساس أنه تخطيط طويل المدى بمثابة امتداد للوضع الحالي، وربما يعود ذلك إلى الاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وعليه ينتج عن ذلك التركيز على الخطط الطويلة المدى والتشغيلية والمشاكل اليومية والذي ينتج عنه انشغال القائمين على إدارة الجامعة عن التحليل المستمر للبيئة الخارجية والداخلية للجامعة محور الدراسة. كما أن النتائج المتحصل عليها للتخطيط الاستراتيجي وفق تقديرات أفراد العينة المدروسة تؤثر طردياً على التنفيذ الاستراتيجي الذي حصل أيضاً على درجة قبول متوسطة، إلا أنه احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية، ولعل مرئ ذلك إلى أن هناك تداخل بين التنفيذ الاستراتيجي والتنفيذ العملي لكون التخطيط الاستراتيجي يمارس على أساس أنه تخطيط طويل الأمد. أمّا متابعة وتقييم الاستراتيجية فمن الطبيعي أن تتأثر بالأبعاد السابقة باعتبارها عملية تغذية عكسية للتخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين وبالتالي جاءت هي أيضاً متوسطة القبول، إضافة إلى ذلك فإن الأساليب المستخدمة في الجامعة محل الدراسة لمتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي غير كافية لمواكبة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة في عصرنا الحالي.

الخاتمة:

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

وإضافة إلى ما سبق، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة طاهري محمد بشار جاء بدرجة متوسطة، حيث أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (مستوى وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتوفير متطلباتها، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والمتابعة والتقييم الاستراتيجي) جاءت متوسطة القبول ومتقاربة حسب إجابات أفراد العينة المدروسة.

وبهذا نستنتج أنه يوجد قصور في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة بمفهومها العلمي الصحيح، وربما يعود ذلك أيضاً إلى أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في هذه الجامعة قائمة على أسلوب التخطيط طويل الأمد، وهناك تداخل بين مفاهيم هذا الأخير والإدارة الاستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة. إضافة إلى ذلك توجد عوامل ومعوقات تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة طاهري محمد بشار باعتبارها جامعة حكومية. وذلك بسبب طبيعة إدارة المؤسسات العمومية في الجزائر، والتحكم الشبه التام للتشريعات والقوانين والمراسيم على العمل الإداري للجامعات الجزائرية.

وفي ضوء ما سبق، تقترح الدراسة الحالية ضرورة السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بجميع مكوناتها وبمفهومها العلمي الصحيح في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية عامةً وجامعة طاهري محمد بشار خاصةً، للاستفادة من مزاياها في تطوير أداء هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال:

- تأمين دورات تدريبية متخصصة في الإدارة الاستراتيجية لكافة المدراء الأكاديميين والإداريين؛
- تهيئة المناخ المناسب لممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي؛
- وضع آلية لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية، ضرورة الاهتمام بآليات التنفيذ الاستراتيجي في الجامعة، والاهتمام أكثر بالمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية لعمليات التطوير والتحسين، وضرورة التقييم الدوري من خلال مجموعة استشارية داخلية وخارجية لفعاليات التخطيط الاستراتيجي.
- الإيمان بوجود المنافسة في مجال التعليم العالي، والذي يعد الهدف الأساسي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وذلك بمعرفة وابرار مفهوم التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي.

المراجع و الهوامش:

- ¹ أبو راضي، سحر. (2015)، تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد 19، صنعاء-اليمن، ص: 95-133.
- ² وهبه، عبد الكريم هاني. (2008)، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- ³ Abdul Kadir, Hasniza Nor Zetty. (2012), **Strategy Management Process in Higher Education: A Case Study on a Malaysian Public University**, PhD, University of East Anglia, England.
- ⁴ Dominique, Siegel. (2008), Réflexion sur la stratégie, **La revue des sciences de gestion: Stratégie et Organisation**, N° 230, France, p 16.
- ⁵ أحسن، جميلة وعامر، عامر احمد. (2010)، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص: 2.
- ⁶ رشيد، عبد الرضا صالح وجلاب، دهش إحسان. (2008)، الإدارة الإستراتيجية "مدخل تكاملي"، دار المناهج، الأردن، ص: 27-37.
- ⁷ القطامين، أحمد. (2002)، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، طبعة 1، دار المجد، الأردن، ص: 15.
- ⁸ Higgins, M James.& Vincze, W Julian. (1993), **Strategic management : text and cases**, 5th ed, Harcourt Brace Jovanovich, New York, p: 340.
- ⁹ رشيد، عبد الرضا صالح و جلاب، دهش إحسان. مرجع سبق ذكره، ص: 64-65.
- ¹⁰ الدوري، مطلق زكريا. (2005)، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 159.
- ¹¹ المرجع السابق، ص: 173.
- ¹² Wheelen, Thomas & Hunger, David. (2012), **Strategic Management and Business Policy**, 13th ed, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A, p:258
- ¹³
- ¹⁴ إدريس، عبد الرحمان ثابت و المرسي، محمد جمال الدين. (2003)، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 357.
- ¹⁵ Wheelen, Thomas & Hunger, David, op cit, p: 272.
- ¹⁶ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، طبعة 2 (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع: 2006)، ص: 198.
- ¹⁷ مركز الدراسات الاستراتيجية، تقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، الإصدار 38 (السعودية، جامعة الملك عبد العزيز: 2012)، ص: 58.
- ¹⁸ Johnson, Gerry et al. (2008), **Stratégique**, 8^{ème} éd, Pearson éducation, Paris, p: 440.

- ¹⁹ غربي، صباح. (2014)، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، ص: 51.
- ²⁰ الخطيب، أحمد محمود ومعاينة، عادل سلامة. (2006)، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص: 17.
- ²¹ بدران، شبل و الدهشان، جمال. (2002)، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص: 17.
- ²² سلامة، عبد الفتاح عادل. (8 و 9 ديسمبر 2011)، واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبوظبي، الإمارات، ص: 7-8.
- ²³ الصالح، بن عبد الله عثمان. (2012)، تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، ص: 3.
- ²⁴ أبو راضي، سحر. مرجع سبق ذكره، ص: 111-112.
- ²⁵ كردي، السيد أحمد. الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، 2015/02/11، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/365180>
- ²⁶ وهبه، عبد الكريم هاني. مرجع سبق ذكره، ص: 48.
- ²⁷ أبو ناعم، عبد الحميد. (2000)، المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجله البحوث التجارية المعاصرة، جامعه سوهاج، المجلد 14، العدد 1، مصر، ص: 16-18.