

## ورقة علمية بعنوان :

## "دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية"

رحمة محمد العرومي

جامعة إب - كلية التربية - قسم الأصول والإدارة التربوية

**المخلص:** تهدف الورقة العلمية إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية، وقد انتهجت الدراسة المنهج الاستقرائي؛ حيث اعتمدت الدراسة على عدد من المصادر والمراجع من كتب ودراسات ومؤتمرات وبحوث وأوراق علمية عربية وأجنبية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها زيادة اهتمام الباحثين في دراسة الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في المؤسسات التربوية بمختلف أنواعها، كما أنها أحد عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية ولها تأثيرها الفعال في استشراف مستقبلها وتحقيق أهدافها، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه نتائج الدراسات البحثية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية - الإدارة الاستراتيجية - المؤسسات التربوية - تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

## المقدمة :

شاع استخدام الإدارة الاستراتيجية في جميع المؤسسات التربوية نظراً لارتباطها باستشراف المستقبل الذي لا يكون بمعزل عن جميع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، فهي تعمل على تكييفها مع مختلف المتغيرات التي يجب التعامل معها بإيجابية بدلاً من أن تكون خارج نطاق السيطرة حيث قد تسبب في تغيير عمل المؤسسة، ولذا غدت الإدارة الاستراتيجية نموذج لإدارة الألفية الثالثة في عصر يتجه نحو العولمة المستقبلية للمؤسسة من خلال التكيف مع المتغيرات الجديدة سواءً على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية واستفادتها من عوامل النجاح للمنافسة، (حميدي و محمد ، ٢٠١٥ ، ٦٣).

ويضيف (العاجز، ٢٠١١، ٢)، إن الأحداث الخارجية مثل تغير سوق العمل والتقنيات والسياسات الحكومية وغيرها من العوامل تتغير بمرور الوقت، ويقتضي ذلك تغير أسلوب أداء المؤسسة لأعمالها وتغيير ثقافتها أيضاً؛ حيث تشير دراسات حديثة في السلوك التنظيمي على أهمية دراسة المؤسسة التربوية ككيان ثقافي متميز، أي منظومة قيمية مشتركة بين الأعضاء بل إن الثقافة

التنظيمية تضيء على المؤسسة طابع قوي أو مرن أو محافظ يؤثر على العاملين والعمليات بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار تكونت فيهم من بيئتهم الاجتماعية توجه سلوك الأفراد فيها ومن ثم تؤثر من خلالهم على كفاءة وفعالية المؤسسة التربوية بل ودرجة انتمائهم للمؤسسة الذي هي مجرد رضا العاملين عن العمل بالمؤسسة التربوية بسبب الحوافز والكفاءات ليصبح عاملاً أخلاقياً يخلق لدى العامل نوعاً من الالتزام الذي يدفعه للدفاع عن المؤسسة بل والتضحية من أجلها إذا اقتضى الأمر، وهذا ما يترجمه سلوك العاملين من انعدام الغياب والتسرب الوظيفي وعدم لجوء العاملين لاستغلال العطل لترك المؤسسة، وعلى التقصي من ذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية ينعكس سلباً على أنشطتها فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى تدني مستواها وعدم الرضا بين العاملين فيها وضعف أدائهم ودرجة انتمائهم، وتزداد المشاكل وتتنخفض فعاليتها في أداء الواجبات الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الانتماء التنظيمي للعاملين.

ويضيف (بانديا وشيل، د.ت، ٥٠)، أن المؤسسات التربوية التي تسعى إلى البقاء يجب أن تعترف بحقيقة مهمة تشير إلى نكران الذات من المسؤولين التنفيذيين أو المدراء أو التربويين لكي تأخذ الثقافة التنظيمية مجراها وتتجذر بين العاملين حتى توجه سلوكهم وترفع من أدائهم بتحفيزهم على العمل لتحقيق هدف مشترك وتغرس فيهم إحساساً بالهدف وتحقيقهم لرؤية موحدته.

ويساعد ذلك وجود الإدارة الاستراتيجية التي أصبحت أداة أساسية للمؤسسات التربوية لكي تتطور وتصل إلى التميز والاستجابة بطريقة فعالة لمواجهة التغيرات الآخذة في التسارع والازدياد من خلال تكاتف عاملها والوصول بهم إلى مستوى الإبداع لنجاح مؤسستهم، (العتيبي، ٢٠١٤، ٥).

وقد نادت العديد من الدراسات والمؤتمرات وأوراق العمل بضرورة وجود ثقافة تنظيمية توفر الظروف التي تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية، والذي يزيد من أهميتها بأنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة التربوية أو فشلها من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة وتحقيق الميزة التنافسية، (عبابنة وحاملة، ٢٠١٣، ٦٥٢).

فعلى سبيل المثال، تؤكد دراسة (Liviu, N.D,1696)، أن نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات بشكل عام ناتج عن وجود ثقافة تنظيمية ديناميكية متغيرة تؤثر بطريقة ايجابية عليها وعلى الموظفين فيها وتؤدي إلى وصول المؤسسة التربوية لمزايا تنافسية مستدامة، بينما تشير دراسة (Isaboke,2015, 806)، إلى أن ثقافة المنظمة السائدة كان لها تأثير قوي في تنفيذ الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية، ويمكن الاستنتاج من ذلك أن الخصائص السائدة وقواعد السلوك لها تأثير قوي على تنفيذها، وتبني المؤسسات التربوية ثقافة تنظيمية إبداعية تساعد على نجاحها وتفوقها وتنافسها وفقاً لأي اتجاه إداري حديث تنتهجه إليه، كما اشارت إليه بعض الدراسات والتي منها دراسة (بركة، ٢٠١٦)، ودراسة (عباينة وحتاملة، ٢٠١٣)، ودراسة (العاجز، ٢٠١١) .

وتشير الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية ونتائج بعض الدراسات إلى وجود معوقات لنجاح تطبيقها في المؤسسات التربوية، منها ما هو مرتبط بغياب الثقافة التنظيمية، ومنها ما هو متعلق بمدى إمكانية تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الغربية في الدول النامية، كما يعتقد بعض كتاب الإدارة أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تتم في حدود ضعيفة في الدول النامية.

### مشكلة الدراسة:

تتأثر الثقافة التنظيمية بالتوجهات الإقليمية والعالمية، فهي في المناطق الأقل تطوراً من العالم تكون اشتقاقية بشكل خاص؛ مما يعكس شكلاً مركزياً من أشكال الاقتصاد السياسي العالمي، (جبرا ودويفيدي، ٢٠١١، ٤٥)، ويقتضي ذلك تغيير أسلوب المنظمة لأعمالها وتغيير ثقافتها أيضاً، (العاجز، ٢٠١١، ١٧)، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن أكبر عقبة في تحقيق الإنجاز من أي مؤسسة تربوية وجود قيم وقناعات لا تلائم المستوى المطلوب من النتائج، (سيد، ٢٠٠٨، ٢٨٥).

ونجد أن المؤسسات التربوية تواجه تحديات عديدة تبعاً للتطور والتغيير لمصادر الثقافة والقيم لتلاشي الحدود الجغرافية والسياسية وطبيعة الفرد لا تحدها المكان والانتماء، نتيجة للعولمة التي حولت العالم إلى قرية كونية متكاملة، فالمؤسسات التربوية لا تقتصر على البيئة المحلية؛ بل تمتد لأبعد من ذلك تبعاً لنشاط المؤسسة التربوية وحجمها، (حميدي ومحمد، ٢٠١٥، ١٠٠)، وحتى تبدأ المؤسسات التربوية بالتطوير والمنافسة في مجتمعها المحلي؛ لا بد من تغيير أسلوب إدارتها فإن لم تفعل ذلك فإن ثقافتها المؤسسية ستتغير ولكن بفعل قوى خارجية قاهرة، فهناك قانون إداري حاكم لا تستطيع التنصل من تبعاته، وهو خضوع استراتيجية المؤسسة دائماً لثقافتها، فإن لم تتوافق معها فستغلب الأخيرة على

الاستراتيجية في كل مرة، بمعنى آخر أن نجاح الإدارة الاستراتيجية مرهون بانسجامها مع ثقافة المؤسسة، (العاجز، ٢٠١١، ٣-٤).

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الورقة العلمية بالسؤال الرئيسي التالي :

**ما دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية ؟**

### **أهمية الورقة العلمية:**

تبرز أهمية الورقة العلمية من خلال الآتي :-

- تلبية لتوصية بعض الدراسات والمؤتمرات وأوراق العمل في البحث عن أسباب نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية .
- قد تفيد في تقديم معلومات تساعد متخذ القرار في المؤسسات التربوية على تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها.
- إمكانية تطبيق ما تم التوصل إليه في الورقة العلمية من مقترحات وتوصيات لدخولها عالم المنافسة بكل جدية.

### **أهداف الورقة العلمية :**

- يتحدد الهدف الرئيس للورقة: بالتعرف على دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية، و يتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:
- إلقاء الضوء على ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها وعناصرها وخصائصها.
  - التعرف على الإدارة الاستراتيجية ومفهومها وأهميتها ودورها في المؤسسات التربوية ومراحلها.
  - معرفة دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية.

**حدود الدراسة:** تقتصر الدراسة الحالية على دراسة دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة

الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية الجامعية كما هي في الأدب النظري والدراسات السابقة.

**منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة الحالية المنهج الاستقرائي الذي يقوم على وصف موضوع دور الثقافة

التنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية كما هي في المصادر والأدبيات، واستقراء تأثيرها

المستقبلي في تطوير أداء المؤسسات التربوية.

## المصطلحات :

- **الثقافة التنظيمية:** نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المؤسسة التربوية.
- **الإدارة الاستراتيجية:** ويعرفها ثباتيو (Athapaththu, 2016, 126)، بأنها : عملية تتضمن التحليل البيئي للمؤسسة التربوية من قبل كبار المديرين لغرض صياغة الاستراتيجية وخطة تنفيذ الاستراتيجية ومراقبتها، أو هي مجموعة من الأنشطة المستمرة للتحليل الاستراتيجي، وإنشاء الاستراتيجية والتنفيذ والمراقبة، وهو مصطلح أوسع من الاستراتيجية.

## الإطار النظري:

### أولاً: الثقافة التنظيمية:

مصطلح يستخدم على نطاق واسع، ومشتق من ثقافة المجتمعات المتجذرة بها على مدى عقود من الزمن الماضي، ويشير معظم الأكاديميين والباحثين في المؤسسات التربوية بأنها المناخ والممارسات والمعتقدات والقيم التي تأخذ بها للتعامل مع الآخرين، وأن ما يميز القادة الإداريين في تلك المؤسسات التربوية هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها في تلك المؤسسات، (O'Donnell & Boyle, 2008, 4).

حيث تعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، (عبابنة و حاملة، ٢٠١٣، ٦٥٥)، ويشير (النجار، ٢٠٠٧، ٤٤١)، إلى أنها تؤثر في سلوك العاملين والمديرين عن طريق بناء القيم الجديدة ونشر فكر تنظيمي جديد تجاه الجودة وقيمة الوقت، وأهمية روح الفريق والتعاون وإثبات الذات والابتكار ثقافة تؤمن بالعدالة والمساواة و الأمانة والصدق والجدية والتنافسية والجودة والابتكار والمساءلة، فمتى ما تحقق ذلك يتم القضاء على الخسائر والبطالة والتخلف والفقر والتضخم في ظل خطة الإعداد للمستقبل، وضرورة الأخذ بمنظومة الحوافز والدوافع لتشجيع أعضاء المؤسسة على الاستمرار في تنفيذ ثقافة المؤسسة.

**بناء على ما سبق عرضة نجد:** أن للثقافة التنظيمية عدة تعريفات تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى، فهي بالمختصر تمثل مظلة تحوي تحتها كثير من المفاهيم والقيم الانسانية، وأن أكثر الثقافات تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة تفكير موحد وبناء على ما ذكر يمكن الوصول إلى أن الثقافة التنظيمية هي: منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والمعايير والتوقعات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر نوعاً ما عبر الزمن لتصل إلى مرحلة إدراك مشترك وطريقة تفكير موحدة بين أفراد المؤسسة بحيث يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.

حيث تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص في أن هذه الثقافة نظام تراكمي ومركب ولها خاصية التكيف، وأن لها قابلية الانتشار والتغيير، ولابد أن تكون مكتسبة ولها قابلية للتعلم ومحدده لمعايير السلوك، ولها خاصية الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة والتي تتشكل نتيجة تفاعلهم داخل المؤسسة، (بركة، ٢٠١٦، ٧٢)، ويضيف إلى ذلك (العاجز، ٢٠١١، ١٣) أنها تخضع إلى فلسفة خاصة في معاملة العاملين والعملاء، ووجود قواعد مرسومة يعمل أفراد المؤسسة وفقاً لها، ووجود مناخ تنظيمي يؤثر على قيم واتجاهات وإدراكات العاملين فيها لتمتعها بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

وقد أعطى الكتاب والباحثون عدة **خصائص** للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر والتي منها:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد.
- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس أي اعتبارات شخص آخر
- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

- درجة التكامل بين وحدات التنظيم المختلفة.
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية.
- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، (صديقي، ٢٠١٣، ١٠-١١).

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها وبدوره في فعالية المؤسسة ومستويات أدائها ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم إذ تتنامى الفكرة بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي كالولاء والانتماء للمؤسسة، الاستقرار التنظيمي، تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة، تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة، إلى جانب توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العامل، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية، (حورية، ٢٠١٧، ٦)؛ حيث تواجه المؤسسات التربوية في ظل العولمة تحديات وعقبات قد تجعلها بحاجة إلى التغيير المستمر فيها، وتؤكد نتائج دراسة تونسي (Tanase, 2015, 851)، على أهمية ذلك ودور الثقافة التنظيمية في وصول المؤسسة إلى مرحلة من التوازن والتكيف مع مثل هذه التحديات.

ويضيف كومان و بونسيو (Bonciu & Coman, 2016, 136)، أن الثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من منظومة متكاملة للمؤسسة تستند على عناصرها المشتركة لدى جميع عاملها في المؤسسة؛ بحيث تضمن أن يسير جميعهم على نفس النهج، فلها وظائف متعددة تشمل وظيفة التنسيق التي تعمل على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتكيفها مع بيئتها بحيث تؤدي إلى استقرارها، والتي تقوم على المعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، فمتى ما أخفقت الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها فعلى الأرجح أنها قد تسهم في خفض كفاءة المؤسسة التربوية.

فمن أبرز الأدوار أو الوظائف التي تلعبها الثقافة التنظيمية هو تزويد المؤسسة والعاملين بإحساسهم بالهوية وارتباطهم بها وشعورهم بأنهم جزء حيوي منها، وهذا ما يؤثر عليهم وباهتمامهم

بالمؤسسة وإخلاصهم لها؛ وبذلك تدعم وتوضح معايير السلوك الذي ينبغي قوله وعمله وبذا يتحقق استقرار السلوك المتوقع في المواقف المختلفة بالمؤسسة التربوية، (العاجز، ٢٠١١، ١٨).

ومن ذلك يمكن أن نستعرض أهم أبعاد الثقافة التنظيمية، فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في ماهيتها وأعدادها؛ حيث تناول العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج؛ حيث أن من أشهر التصنيفات هي التي تقسمها إلى ثلاثة أبعاد وهي: **البعد القيادي** ويتمثل بدور الإدارة العليا وأسلوبها واتجاهاتها نحو العاملين وإدراك المسؤولية وقيادة التغيير فيها، **البعد الإنساني** ويتمثل في مدى احترام العاملين والعدالة والمساواة فيما بينهم، ومراعاة القدرات الشخصية للعاملين مع حجم العمل، ومراعاة الحوافز والراتب لما له أثر كبير في نفوسهم، (خبابنة، ٢٠١٦، ٩١).

**وبناء على ما سبق عرضة نجد:** أنه متى ما امتلكت المؤسسة التربوية ثقافة تنظيمية قوية تكيفية مرنة فإنها ستساعد أعضائها بالالتزام والانضباط والإبداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز؛ يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتميزها التنافسي بدون الحاجة إلى الرقابة والتسلط الخارجي؛ بل تكون رقابة ذاتية من العاملين أنفسهم لتحقيق ذلك، وخير مثال على ذلك الرقابة الذاتية لدى اليابانيين، وقبل ذلك بآلاف السنين ما حث عليه الدين الإسلامي بمختلف القيم الإنسانية ومدى تأثيرها على تهذيب النفس الإنسانية وسلوكها.

### **ثانياً: الإدارة الاستراتيجية:**

يشير (ماكين، ٢٠٠٨، ١٣١)، إلى أن النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي هي الإدارة الاستراتيجية التي يستطيع الأفراد بموجبها أن يتعلموا كيفية دمج عملية التخطيط ضمن سلوكهم اليومي، ويؤكد مينرد وفيريري وراپوزو (Mainardes & Ferreira & Raposo, 2014, 48)، أن الإدارة الاستراتيجية برزت كجزء من التخطيط الاستراتيجي، والذي يُعد أحد أدواته ووسائله وفيه تم دمج عمليتي التخطيط والإدارة، وبذلك أصبحت من أبرز المجالات ذات الصلة في مجال الإدارة.

وإذ تفحصنا غالبية التعريفات في مجال الإدارة الاستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها وغاياتها، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، ومن ذلك تتعدد التعريفات التي تبين معنى الإدارة الاستراتيجية؛ حيث عرفها كلاً من هانجر



وتوماس واتهابس بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة/المؤسسة، والذي يشمل المسح البيئي وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وصولاً إلى الرقابة الاستراتيجية، ولذا فإن دراسة الإدارة الاستراتيجية تؤكد على رصد وتقييم الفرص الخارجية والتهديدات من مواطن القوة والضعف في المنظمة/المؤسسة، (Hunger & Wheelen, N.D, ٣) ، (Athapaththu, H.K.S. Hanasini, 2016, 126).

**في ضوء ما سبق يمكن القول:** بأنه من الصعوبة بمكان إعطاء الإدارة الاستراتيجية مفهوماً واحداً شاملاً وعميقاً في ظل عصر العولمة والتعقيد في البيئة الخارجية هذا ما يستعدي لاختلاف الباحثين والكتاب والمخططين في نظرهم للإدارة الاستراتيجية.

ويمكن أن نشير إلى أبرز فوائد تبني المؤسسات التربوية للإدارة الاستراتيجية وأهميتها بالنسبة لها ومنها: أنها تعمل على وضوح الرؤية المستقبلية كمؤسسة تربوية، تعمل على إحداث التغيير المنشود فيها، تدعم الأداء وتحقق النتائج والأهداف المرسومة التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة، (الحميري، ٢٠١٢، ٢٩)، ويضيف (تبيدي، ٢٠١٠، ٢٩)، إلى إن الإدارة الاستراتيجية تجعل المديرين أكثر استجابة ووعي لما يدور في البيئتين الخارجية والداخلية، وتسعى إلى تنمية وتطوير عادات التفكير الاستراتيجي لاستشراف مستقبل المؤسسة، وتساهم إلى حد كبير في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة.

وتسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف الآتية، (الزهران، ٢٠١١، ١٧):

- تطوير وتحسين أداء المؤسسة التربوية.
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة من خلال التعرف على الفرص الجديدة للاستثمار وتحديد سبل الاستفادة وتحديد افضل البدائل المتاحة.
- تهدف إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الداعم إلى توليد الأفكار الابتكارية وتنمية فرص التعليم والتحسين التنظيمي لها.
- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات؛ حيث تقوم بدعم قدرة المؤسسة على المبادرة في التعامل مع المشكلات والأزمات ومن خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات والتعامل معها.
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المؤسسة وتدعيم الاستقرار في الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين، وهذا يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تأهيل وتدريب العاملين فيها

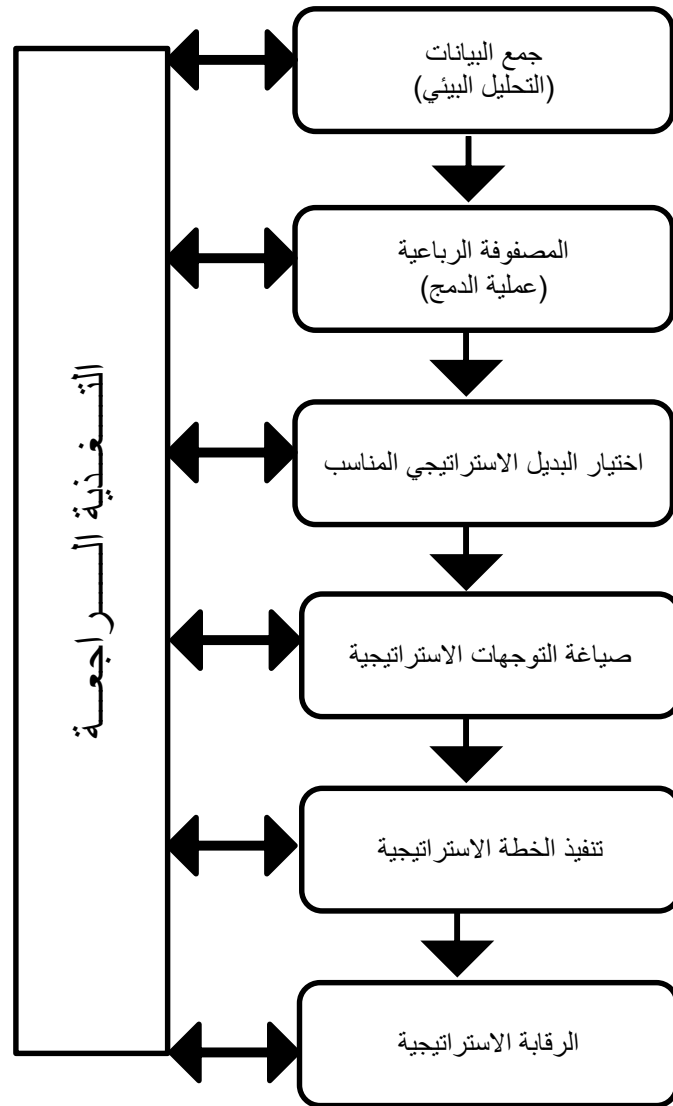
- وأن من أهم عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية هي:
- **توافر التفكير الاستراتيجي:** حيث يشير إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة العاملين في مهام الإدارة الاستراتيجية حتى يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، واستشراف المستقبل، وإمكانية صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، إلى جانب تطوير أفكار خلاقة جديدة.
  - **توافر التنظيم الإداري السليم:** والذي ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإدارة الاستراتيجية، واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك.
  - **وجود نظام المعلومات الاستراتيجية:** للمعلومات دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.
  - **توافر نظام الحوافز:** يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة، الذين يقومون بالتنفيذ وما يقتضي ذلك من ربط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة ولتحقيق ذلك؛ لابد من تصميم نظام محتم وعادل للمكافآت والحوافز حتى يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.
  - **توافر نظام مالي:** يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفراً، فيفضل استحداث ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية كونها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة (حميدي و محمد، ٢٠١٥، ٩٩).
- إن أي مؤسسة تواجه تحديات للتغيير في ظل العولمة، واستخدامها للإدارة الاستراتيجية هو بحد ذاته للتكيف مع التغييرات التي تحدث بالبيئة الخارجية، والذي يساعد على ذلك إيمان الإدارة العليا بها، وحتى تنجح الإدارة الاستراتيجية لابد من تكوين فريق العمل للتحليل الاستراتيجي البيئي، والبدء في عملية جمع البيانات والمعلومات، والعمل على توليفها في مصفوفة رباعية، والوصول إلى البديل الاستراتيجي المناسب، والعمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية بوضع خطة تنفيذية لها، (CRUCERU,D.N,39).

**مما سبق نجد:** أن هناك اختلافا في وجهات النظر لتسلسل مراحل الإدارة الاستراتيجية منهم من يرى أنها تبدأ بالتوجهات الاستراتيجية ثم التحليلي البيئي مروراً بالدمج الرباعي وصولاً إلى تنفيذ

الخطة ومراقبتها وتقييمها، ويرى آخرون بأن التوجهات الاستراتيجية لا تصاغ إلا وفقاً لدمج المصفوفة الرباعية لواقع المؤسسة؛ حيث تتبع منها رؤيتها ورسالتها وتحدد بذلك قيمها وأهدافها الاستراتيجية وصولاً إلى تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والعمل على تقييمها باستمرار، وأن الأخيرة عين الصواب؛ وفقاً لنتائج الدراسات وتوصية المؤتمرات بذلك، ونستنتج من ذلك أن عملية الإدارة الاستراتيجية ديناميكية مستمرة، وعملية مرنة تفاعلية تكيفية، مما يعني أن أي تغيير يحدث داخل أي عملية فيها؛ فإنه يؤثر على جميع العمليات بأكملها، ويمكن تلخيص مراحل الإدارة الاستراتيجية بشكل عام بالشكل الآتي \* :

شكل (١)

يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية



\* إعداد الباحثة

## ثالثاً: دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية

من خلال النظر لدور الثقافة التنظيمية في تكيف المؤسسة خارجياً فهي تمكنها من كيفية التعامل مع الأطراف الخارجية، وقد فُرق بين نوعين من القيم التي تشكل الثقافة التنظيمية وهما القيم النهائية والتي تجعل الأفراد يعملون معا في سبيل تحقيق الغايات المرغوبة، والقيم المساعدة وهي أنماط السلوك التي ترغب فيها المؤسسة، وتكون قادرة على بلوغ القيم النهائية، ودمج النوعين معاً بحيث يؤدي إلى تكوين الثقافة التنظيمية؛ وبذا تنعكس القيم النهائية على رسالة المؤسسة وأهدافها الرسمية، وتأتي القيم المساعدة لتحكم الطريقة التي يتخذ بها أعضاء المؤسسة قراراتهم وطريقة تعاملهم مع بعضهم، وكيفية تعاملهم مع المعلومات وتشغيلها وإدارتهم لبيئة المؤسسة بشكل عام، (النجار، ٢٠٠٧، ٦٦).

وحتى تكون المؤسسة قادرة على المنافسة في بيئة ديناميكية يجب أن تكون أقل بيروقراطية وأكثر مرونة، (Hunger & Wheelen, N.D, 3)، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل، من خلال ما تمتلكه من ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط والإبداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، (خبابة، ٢٠١٦، ٨٨).

ولا يخفى على الجميع أن المؤسسات اليوم تسعى دوماً إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف وتولي اهتماما بالغاً في ذلك لتنمية وتطوير أداء العاملين من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص والتي تعمل على بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين فيها.

ونظراً للارتباط العضوي بين الإدارة الاستراتيجية وبين مواردها البشرية لدرجة أن نجاح الإدارة الاستراتيجية متوقف عليهم فيجب:

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل، بما يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمؤسسة التربوية، وتزيد دافعيتهم للعمل، وذلك بتنمية أسس لمعاملة الأفراد، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل لديهم، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنميتهم وتدريبهم، لزيادته شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار فيهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم بما يتماشى مع التغير في قيمهم وحجاتهم، وتنمية معايير للأداء والاستحقاق التي تمنح على أساسها الأجور والمزايا.
- تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية، بزيادة إشراكها في تكوين التوجه الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل إلى جانب دورها التنفيذي.

- تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في القيادات المختلفة؛ بحيث تزيد مهارتهم التخصصية لتشمل مهارات التخطيط مما يعطيهم القدرة على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.
- تغيير وتطوير الأساليب والوسائل الإدارية، ( حميدي و محمد، ٢٠١٥، ٩٨).

**بناء على ما سبق عرضة نجد:** إجماع كثير من الباحثين على أهمية الثقافة في المجتمع ككل؛ حيث تمثل الإطار الذي يشكل السلوك الإنساني ويصوغ معتقداته وقيمه واتجاهاته ودوافعه وميوله، ومثل هذا الأثر للثقافة لا يقتصر على الأفراد فحسب في المجتمع؛ بل يتعداه ليشمل التأثير على المؤسسات التربوية باختلاف أنواعها وتتنوع أهدافها وتعدد مجالات عملها، فهي تشكل إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة وقيادتها وإدارتها ومواردها البشرية والمتعاملين معها، ولكون هذه المؤسسات تتضمن جميع الثقافات في المجتمع، فعملها بروح الفريق الواحد داخل المؤسسات التربوية تساعد على تحسين أداء وتطور هذه المؤسسات وتعمل على تحقيق أهدافها المستقبلية.

إضافة إلى ما سبق؛ فإن تحليل المؤسسة التربوية لثقافتها التنظيمية بقيمتها واتجاهاتها السائدة ، والمستوى المعرفي والذي يتمثل في جميع القرارات والممارسات الإدارية الناتجة عن العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاسها على خصائص العاملين بالمؤسسة وعلى عملائها، حتى تساعد على تحديد درجة الانفتاح الفكري الذي يسود المؤسسة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة، وتساعد على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر، و تعمل على تشجيع الابتكار بين عاملها بالمؤسسة، وتعمل على شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفرادها، حيث تمثل ثقافة المؤسسة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة أداء وإنجاز الأهداف والتي قد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً للإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون سبباً لمعوقات الأداء، وممانعاً من التطوير والتحديث لذا تهتم الإدارة الاستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها، والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير المباشر على كفاية مواردها البشرية وتفعيل خططها وبرامجها.

فمتى ما أهملت البيئة الداخلية حقيقة التغيير الثقافي التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسات التربوية بفعل العولمة فلن تدوم أو تستمر، لأن عملية التغيير الثقافي هي عملية تمهيدية لأي تغيير وتطوير تنظيمي مؤسسي، فالمؤسسات التي تسعى إلى البقاء يجب أن تعترف بحقيقة مهمة تشير إلى أن إبقاء المؤسسة على نفس القيم والمعتقدات الثقافية هي قضية غير صحيحة، لأن كل عصر وبيئة يحتاج إلى ثقافة تنظيمية ملائمة؛ لأنها بمثابة قوة محركة للسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات فكلما كانت ملائمة لتطلعات واستراتيجيات المؤسسة كلما حفزت سلوكيات العاملين يخدم تحقيق أهدافها المستقبلية.

**وأخيراً:** أُؤكد ما توصل إليه الباحثون من نتائج تعزز دور الثقافة التنظيمية بجميع خصائها و عناصرها ومؤشراتها بما فيها من قيم، وعادات وتقاليد، واتجاهات، وعلاقات إنسانية، وتقييم للأداء، والتحفيز والتشجيع، واحترام الآراء، وحرية التعبير، والمساندة، والمرونة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والموضوعية، والدقة، إذ أن جميعها تعبر عن الثقافة التنظيمية بفكر استراتيجي، وكل عنصر في الثقافة يدعم تطوير وتحسين أداء المؤسسة التربوية ويحمل بعدا استراتيجيا لها، ويساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التربوية والذي يحقق أهدافها المستقبلية.

ونستخلص مما سبق:

- تتسم الثقافة التنظيمية بالسمات والخصائص التي تساعد المؤسسات التربوية على تحقيق أهدافها المستقبلية بدون رقابة خارجية وإنما بالتزام ذاتي.
- تعد الإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية مستمرة تفاعلية تتكون من مراحل تؤثر كل منها على الأخرى ويتوقف نجاحها على مدى دقة خطواتها.
- إن للثقافة التنظيمية دورا فعالا في دعم وتطوير وتحسين أداء المؤسسة التربوية من خلال تبنيتها للإدارة الاستراتيجية.

**وتوصي** الباحثة بتعزيز الثقافة الإبداعية في المؤسسات التربوية عن طريق مكافأة العاملين المبادرين والمبدعين لتطوير العملية التربوية، وتشجيعهم على اتخاذ القرار وتطبيق أفكارهم الإبداعية، والعمل على عقد دورات وندوات تدريبية وورش عمل حول الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية، كما **تقترح** الباحثة إجراء بحوث كمية حول دور الثقافة التنظيمية من أجل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية وذلك حتى يتسنى التأكد من ما توصلت إليه هذه الدراسة وكذا التعرف على مدى نجاحها لدى المؤسسات التربوية.

## المراجع :

- بانديا، موكول و شيل، روبي، (د.ت)، نخبة القادة الإداريين، الدار العربية للعلوم .
- بركة، مشنان، (٢٠١٦)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور، ٢٠١٠، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة النيلين، السودان.
- حميدي، فضلة عباس ومحمد، أحمد على الحاج، (٢٠١٥)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، صنعاء، اليمن.
- حورية، غيلاني، ٢٠١٧، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت بتقوت، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- خبابية، علاء الدين، ٢٠١٦، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة "دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (٥).
- الزهراء، بن قايد فاطمة، ٢٠١١، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- صديقي، أمينة، ٢٠١٣، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- العاجز، إيهاب فاروق مصباح، (٢٠١١)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزراء التربية والتعليم العالي- محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- عباينة، رائد إسماعيل و حتاملة، ماجد أحمد ، ٢٠١٣، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، العدد (٤)، مجلد ٩.
- العتيبي، تركي بن سعد بن محمد،(٢٠١٤)، تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- ماكين، شاري دي ،(٢٠٠٨)، *التخطيط الاستراتيجي في التعليم (دليل التربويين)*، ترجمة فهد بن ابراهيم الحبيب، مكتبة طريق العلم ، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- النجار، فريد ، ٢٠٠٧، *التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن ٢١ آليات الاعتماد - إدارة الجودة الشاملة - التخطيط الاستراتيجي* ، الدار الجامعية ، مصر.

- Athapaththu,H.K.S. Hanasini,2016,An Overview of Strategic Management : An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Issue 2, Volume 6 .
- Coman, Adela & Bonciu, Catalina, 2016,Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best, **European Journal of Social Sciences** , N(1), Vol 6 .
- CRUCERU, Anca, D.N, **STRATEGY – MAIN COMPONENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS, IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS ADHERING TO THE KNOWLEDGE BASED MANAGEMENT** , Romanian - American University .
- Hunger, David& Wheelen, Thomas. L. , N.D, **Essentials of Strategic Management**, HR Folks Internationl .
- Isaboke, Cyrus Momanyi,(2015), INFLUENCE OF ORGANIZATION CULTURE ON STRATEGY IMPLEMENTATION IN SELECTED UNIVERSITIES IN KENYA , **International Journal of Economics, Commerce and Management** , Issue 9, Vol. III, United Kingdom .



- Liviu , Vele Cristia, N.D, **ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGY. HOW DOES IT WORK?**, Department of Economics, Faculty of Science, Romania .
- Mainardes, Emerson Wagner& J. Ferreira, Joao& L. Raposo, Mario, 2014,**STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS: ARE THEY RECOGNISED BY MANAGEMENT STUDENTS?**, **Ekonomika a management** .
- O'Donnell, Orla and Boyle, Richard,(2008), **Understanding and Managing Organisational Culture**, Institute of Public Administration , Ireland .
- TĂNASE, Ion Alexandru, 2015, **THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON CULTURE TRANSFER**, PROCEEDINGS OF THE 9th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE November 5th-6th, Management and Innovation For Competitive Advantage, BUCHAREST, ROMANIA .