

متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية (*)

صلاح حمود الرياشي^(١)

إشراف: أ.د/ نبيل العفيري

جامعة إب- كلية التربية - قسم الأصول والإدارة التربوية

الملخص: هدفت الورقة الحالية إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ، إن أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية المتطلبات الإدارية ، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية ، المتطلبات المعلوماتية والتكنولوجية ، وأن للإدارة الاستراتيجية أثر واضح على الأداء حيث أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة أداء العاملين في المؤسسات التربوية، وأن الهيكل التنظيمي في المؤسسات التربوية بحاجة ماسه إلى إعادة النظر فيه لما له من أهمية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، كما تبين أن مهارات التفكير الإستراتيجي تعد من أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الإستراتيجية ، وأن نقص الخبرات والمهارات اللازمة للكثير من القيادات الادارية في امتلاك الرؤية المستقبلية وفي كيفية وضع الأهداف المستقبلية تشكل عائقاً كبيراً أمام تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية. وقد خلصت الورقة الحالية إلى مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: المتطلبات الإدارية ، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات المعلوماتية والتكنولوجية.

(*) ورقة علمية في مقرر الإدارة الإستراتيجية

(١) طالب دكتوراه، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية

التربية جامعة إب، الجمهورية اليمنية

أولاً: المقدمة:

تعتبر الإدارة جزء من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور المختلفة، وهي سبب رئيس للتطور والتقدم في جميع مجالات الحياة المختلفة، فالإدارة في المجتمعات الحديثة عملية هامة وأداة في توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزيد التأكيد على أهميتها بفعل التفجر السكاني، وتعدد المناشط البشرية واتساع مجالاتها واتجاهها نحو التخصص واستخدام التقنية المعقدة، (عابدين، ٢٠٠١، ١٩).

ولما كانت منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تواجه تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، (الدوري، ٢٠٠٥، ١٧) الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات بالحكمة والحيوية والتطور الدائم كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم بالتغيرات تحدث في البيئة المحيطة بعملها، وذلك بما يسمح لها المحافظة على البقاء والاستمرار وتحسينها بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، لذلك فقد دأبت الكثير من الدول على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسساتها حيث توجد الكثير من التجارب الناجحة في هذا المجال، كما حثت كثير من الدراسات على ضرورة الأخذ بهذا النمط لما له من نتائج ايجابية على المؤسسة، (شحاده، ٢٠٠٨، ٣) وهذا ما دعت إليه بعض الدراسات مثل دراسة (العيسوي، ٢٠٠٣) إلى أن الأخذ بنمط الإدارة الإستراتيجية من منطلق أن التغير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على المدير أن يكون قادراً على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، وفي مقدمتها الإدارة الإستراتيجية.

وبناءً على ذلك يمكن القول أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية يسهم في رفع جودة العملية التعليمية، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها، (شحادة، ٢٠١٢، ٣).

وعليه تتعاضد أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية كونها محط أنظار المجتمع المحلي المحيط بها في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة، لذا سعى البحث الحالي الى دراسة متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بغية تأقلمها لضمان استمراريتها في ظل بيئة تتميز بكثرة التقلبات والتي تعني برسم سياسة طويلة الأجل لتحقيق التميز الإداري الذي أصبح مطلباً وغاية للمحافظة على ريادتها في إطار تكوين قوة عمل مؤهلة وفاعلة، وفي هذا الصدد تأتي هذه الورقة تلبية للكثير من التوصيات التي تؤكد أن هناك حاجة

ماسة وضرورية إلى الأخذ بمنحى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية، لما تقدمه من مساعدة في الوصول إلى ما ينبغي أن تكون عليه في مصاف المؤسسات المتقدمة، إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يعد فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في المؤسسات التربوية كونها تعد وسيلة لرفع كفاءتها وتحسين وتطوير أدائها وتخفيف الأعباء الإدارية عنها، وتجدر الإشارة إلي إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية قد حقق نجاحاً ملحوظاً في العديد من المؤسسات التربوية في المجتمعات الإقليمية والدولية الأخرى مما يستدعي التوجه إلى استقصاء متطلبات تطبيقها في مؤسساتنا التربوية، لذلك تأتي هذه الورقة البحثية كمحاولة علمية جادة لاستكشاف أهم هذه المتطلبات.

مشكلة البحث :-

تواجه المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها وأنشطتها تحديات جديدة فرضها ذلك التطور المتسارع في أنواع العلوم المختلفة، الأمر الذي يستدعي على تلك المؤسسات العمل على الاستجابة والتكيف مع تلك المتغيرات المختلفة، وتبني استراتيجيات ومداخل حديثة وإيجاد مناخ يكفل نجاح هذه الاستراتيجيات، (العوين، ٢٠٠٦، ٢٩).

ولما كانت الإدارة الاستراتيجية إحدى المداخل الإدارية الحديثة، والتي تسعى من خلال آليات عملها إلى خلق نوع من التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، والتأثر والتأثير فيها، وفي عالمنا الحالي ونتيجة لتسارع المتغيرات فيه وسرعة انتشار المعلومات لابد أن تدار المؤسسات بأسلوب إداري هادف وواعي كي تستطيع التحرك لتجاوز واقعها الحالي المملوء بالكثير من المشاكلات والعقبات، ولتتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري هو ما يطلق عليه الإدارة الاستراتيجية، فتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم يسهم في رفع جودة العملية التعليمية، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

ومن ملاحظة الواقع الإداري التربوي في مجتمعنا يلمح غياب ممارسة نمط من أنماط الإدارة، ألا وهو الإدارة الاستراتيجية، فنمو وتطور الإدارة في كثير من المنظمات كان نتيجة لسلسلة من التطبيقات على هذا النمط وممارسته، وهذا ما أشارت إليه دراسة، (حنا، ٢٠١٢) كما أوضحت نتائج الكثير من الدراسات أن هذا النمط يؤدي إلى الفعالية والجودة في الإنتاج. ويأتي هذا البحث استجابة للعديد من التوصيات كدراسة (الحربي، ٢٠١٥) التي أوصت بضرورة اجراء دراسات تتناول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية .

ومن خلال اطلاع الباحث ومعايشته للممارسات الإدارية المدركة بالإدارات المختلفة وعلى رأسها المؤسسات التربوية التابعة لوزارة التربية والتعليم تبين له أن ثمة اجتهادات مشكورة يقوم قيادة تلك الإدارات لتطوير أداء العاملين معهم، وعلى الرغم من أن بعضاً من تلك الاجتهادات كانت صائبة، إلا أنها في كثير من الأحيان

تأتي كتصرفات وممارسات غير مقصودة سعياً منهم لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، الأمر الذي أدى إلى خلط في المفاهيم والعمليات الإدارية، ولشعور الباحث بأهمية أن تكون ممارسة العمليات الإدارية لدى الإدارات التربوية وفق منهجية عملية، ولأن عمق الإدارة يتمثل في ممارسة عملياتها، لذا فهناك ضرورة لإجراء مثل هذه الدراسة لمعرفة متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية، فمن يتأمل الواقع الإداري في مؤسساتنا التربوية التعليمية يلمح غياب ممارسة مثل هذا النوع من أنماط الإدارة، ألا وهي الإدارة الاستراتيجية، بل يكاد بعض المديرين لم يسمع عنها.

وانطلاقاً مما سبق، تتلخص مشكلة البحث الحالي السؤال الرئيس الآتي:

ما متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية، ؟

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من حاجة المؤسسات التربوية لهذا النمط من الإدارة لما لها من دور فاعل في رسم الخطط على أسس علمية وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ولما كانت كل المؤسسات التربوية تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المرضي، لذا يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة المهتمين في السعي لتطوير المؤسسات التربوية على مستوى وزارة التربية والتعليم، وقد تقيد هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات اللاحقة التي تتناول متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتطوير أساليبها وممارساتها بصفة عامة في ظل الفكر الإداري المعاصر، وربما قد تسهم في تطوير عمل المؤسسات التربوية، وحثهم على تبني الإدارة الاستراتيجية كمنهج إداري في عملها وصولاً لتحقيق التميز وترجمة الغايات في سياسة التعليم إلى واقع ملموس.

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.

منهج البحث :

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه استخدم المنهج الوصفي، والذي يصف الظاهرة التربوية كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في التوصل إلى نتائج لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي في التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية التابعة لوزارة التربية والتعليم للعام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨ م .

مصطلحات البحث :

أولاً : المتطلبات :

- **تعريف قاموس المعاني بأنها :** اسم مفعول من تطلب، وهو أمر أو عمل يطلب تحقيقه، وهو شيء أساس لا غناء عنه، وتأتي بمعنى التحسين المستمر للخدمة، والطلب محاولة وجدان الشيء وأخذه،(المشار إليه في :الحربي، ٢٠١٥، ٤٢).

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية :

- تعريف، سليطين، ٢٠٠٦، ١٨) بأنها:

"العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

ثالثاً: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية :

- تعريف، (المغربي، ٢٠٠٦، ٣٥) بأنها :

"العوامل والإمكانات التي من خلالها تستطيع المؤسسة تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالكيفية التي تمكنها من تحقيق أهدافها على أمثل وجه".

- ويعرفها الباحث إجرائياً:العوامل/ الإحتياجات والمقتضيات التي ينبغي توافرها في المؤسسات التربوية،

على مستوى وزارة التربية والتعليم والتي من خلالها تتمكن هذه المؤسسة من القدرة على تطبيق الإدارة

الإستراتيجية ويعبر عنها بما ستمخض عنه نتائج البحث الحالي من استنتاجات.

رابعاً : المؤسسات التربوية.

- تعريف ، (12 ، 1974 ، victor) بأنها :

"مؤسسة للتعليم يمكن أن يلتحق بها من بلغ سن الإلتحاق في المؤسسة التعليمية والتي تحدده اللوائح والنظم أو من أتم دراسة مرحلة ما من المراحل الدراسية على مختلف أنواعها، وذلك للحصول على برامج تربوية وتعليمية وتدريبية أساسية خلال فترة تمتد زمنية محددة".

- تعريف ، (العريقي ، ١٩٩٦ ، ١٠) بأنها :

"المؤسسة التربوية التعليمية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة لها، والتي ترفد خطط التنمية على مختلف مستوياتها بالعناصر البشرية اللازمة لها ، وتنهض بالمجتمع في المجالات العلمية، والثقافية ، والاجتماعية، والاقتصادية من خلال مناهجها وبرامجها المقررة التي تقدمها لفرعها".

- التعريف الإجرائي للباحث :

مؤسسة تربوية تقدم خدمة تعليمية واجتماعية للتلاميذ والطبة في أي مساق من المساقات الدراسية.

الدراسات السابقة:

تتضمن هذه الجزئية مجموعة من الدراسات وهي:

١-دراسة؛ (الشبول،٢٠٠٥):

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتوصلت إلى أن أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كانت معوقات مالية يليه، معوقات إدارية وفنية ، وفي ضوء نتائج الدراسة بناء أنموذج لتطوير الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم تتكون من أربعة عناصر :تحليل الوضع القائم، وصياغة الاستراتيجية المستقبلية ،وتطبيق الاستراتيجية والمتابعة والتقييم .

٢- دراسة؛ (الزهيري، ٢٠٠٧):

هدفت الدراسة الى التوصل لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي ،حيث أوضحت أن الغرض الرئيس من تنمية الموارد البشرية هو مساعدة العاملين في المؤسسات التعليمية على مواجهة التغيرات الناتجة عن المتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية ،والتكيف مع المتطلبات الجديدة ،وتوصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي، مع تبني إدارة الجودة الشاملة .

٣- دراسة؛ (الهاللي، ٢٠٠٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها و علاقتها بالتخطيط للمستقبل و إدارة الجودة الشاملة والتفكير الابتكاري وأبرز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ، والتعرف على المهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي ، أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة بين درجة الأهمية ودرجة التوفر لصالح درجة الأهمية وهي الرسالة والأهداف الاستراتيجية ، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ، وتحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية المناسبة وتطبيقها ومحور التقويم .

٤- دراسة؛ (حنا ٢٠١٢):

هدف الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الكلية واستخدم الباحث المنهج الوصفي اشتملت العينة على ١٣٢ عضواً للعام الجامعي ٢٠١٠/٢٠١١ وتم استخدام استبانة احتوت (72) متطلباً، وقد احتوت أربعة مجالات هي الاستراتيجية، متطلبات صياغة الاستراتيجية، متطلبات تطبيق الاستراتيجية، متطلبات تقويم الاستراتيجية أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها هي: النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، واختبار (t -test) ،وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، كما بينت وجود فروق دالة تبعاً لنوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة، كما كشفت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ووجود فروقٍ دالة تبعاً لنوع العمل، والخبرة ، وعدم وجود فروق دالة تبعاً للمؤهل العلمي ووجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق.

الخلفية النظرية:

تضمن هذا الجزء عرضاً موجزاً للأدب النظري المتعلق بموضوع الإدارة الاستراتيجية و متطلبات تطبيقها في المؤسسات التربوية.

أولاً: الإدارة الاستراتيجية:

في إطار التوجه العام لهذه الدراسة نتناول الإدارة الاستراتيجية من حيث : نشأتها وتطورها ، مفهومها ، أهميتها، فوائدها، مكوناتها، ومزاياها، ومتطلبات تطبيقها، وعوامل نجاحها.

نشأة الإدارة الاستراتيجية وتطورها:

تعود نشأة الإدارة الإستراتيجية كعلم إلى خمسينات وستينات القرن العشرين، حيث بدأ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء هذا المفهوم اهتماماً متزايداً، وكان من أهم من كتب و فيليب سلزنيك في هذا في تلك الأيام ألفرد شاندل وبيتر دراكر وإيجور أنسوف الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم دراكر ، للإشارة إلى الإدارة الاستراتيجية، وقد كان يطلق عليه اسم سياسات الأعمال، حيث اتضح من خلال الممارسة العملية أن الإدارة الاستراتيجية توفر للمنظمة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة، (هلين ، ١٩٩٠، ٦٧).

وقد أكد شاندرل في كتابه الاستراتيجية والهيكل والذي صدر عام ١٩٦٢ أن الإدارة الاستراتيجية المتناسقة طويلة الأجل ضرورية لإعطاء المنظمة الهيكل الخاص بها والتوجهات والأهداف الواجب التركيز عليها، حيث كان يقول "الهيكل يتبع الاستراتيجية"، (الهاشم، 2006، ٢٩) إلا أن النشأة العلمية لها فتعود إلى القرن العشرين حيث ظهرت كعلم له أسسه ومبادئه وتطبيقاته حتى غدا من أهم العلوم المعاصرة .

مما سبق نجد أن الإدارة الاستراتيجية علم حديث نسبياً تمخض من جهود العديد من العلماء الأجانب وما زالت في مراحلها الأولى ، لذا فإن الأمر يتطلب التعمق فيها وتطويرها من خلال اجراء البحوث العلمية حولها والعمل قدر الإمكان على تطبيقها في مؤسساتنا التربوية.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الادارة الاستراتيجية من حيث كونها منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية والتي تتضمن انتقاء الخيارات المتاحة واستجابتها للتحديات التي تواجهها المنظمة، وتشير الدراسات والبحوث إلى إن تبني الإدارة الاستراتيجية يساعدها على: وضوح الرؤيا المستقبلية والتعامل مع المستجدات، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة والتي تسعى لتحويل هذه المتغير الي فرصة وليس تهديداً، كما تضع أسس علمية لتخصيص الموارد وتوزيعها والتعامل الجيد معها كون المنظمات تواجه بيئة معقدة وغير مستقرة للإدارة وتواجه تحديات فكانت الاهمية تتمثل في التسارع الكمي والكيفي، ممثلة بزيادة حدة المنافسة، التقدم التكنولوجي وعالم الحواسيب،(القيسي والطائي،٥٢،٢٠١٤).

كما يحدد كلا من (ميا، ٢٠٠٧، ١٥) و(العارف، ٢٠٠٠، ٤٣٩)، أهمية الإدارة الاستراتيجية بالآتي: تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل وكذا تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية وتمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة تمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، كما توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث وتوفر تجانس بين الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة علاوة على ذلك تنمى القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث.

من هذا المنطلق تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية صحيح إن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الاستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن إن تبقى إلا منظمات التي تمارسها ممارسة جادة، فتبنى أسلوب الإدارة الاستراتيجية يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

زيادة على ذلك تشتمل الإدارة الإستراتيجية على عناصر أساسية مثل التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد، ومقابلة نشاطاتها مع البيئة والموارد المتاحة لديها بهدف التقليل من التهديدات ويرى بعضهم أنها تتعلق بالمهام المحدقة وتعظيم الفرص المتاحة بالصورة الأكبر أو بالأمر الهامة مقارنة بالخطط قصيرة الأجل التي تتعلق بتحقيق الإستراتيجية، فهم يرون بأن الخطط قصيرة الأجل تهتم بالأمر المتعلقة بالكفاية في حين تهتم الإستراتيجية بالأمر التي تتعلق بالفاعلية، (عبد العظيم، ٢٠٠٥، ٣).

لذا تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليلية لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي هي عملية خلق وإبداع هادفة، وفي ضوء ما سبق يرى(إدريس ومرسي، 2006، ٢٣) أن الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي: صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها، تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية، تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة، تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية، تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها، اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة، تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع المهام الخاصة بالمهام والأفراد، (ميا، ٢٠٠٧، ١٧).

كما إن الرؤية الإستراتيجية الصحيحة لها أربع خصائص هي تنشيط الأفراد وتزويدهم بالطاقة والدافعية، أن يكون لها أثر أو مدلول في بيئة العمل، تحديد مقياس أو معيار للتفوق والتميز، والنظرة إلى المستقبل خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد، تقييم مدى نجاح، (حنا، ٢٠١٢، ٥٥).

يستنتج الباحث مما تقدم أن الإدارة الاستراتيجية ركيزة أساسية لضمان نجاح المؤسسات التربوية حيث تمكنها من الرؤية العميقة لحاضرها ومستقبلها على حد سواء ، ولا سيما في عصرنا الراهن الذي يتسم بالسرعة والتغير ، ومن هذا المنطلق فإن السعي إلى الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها بعية احداث نقلة نوعية لمؤسساتنا التربوية.

مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية

أشار (السيد، ١٩٩٨) إلى مجموعة من مكونات الإدارة الإستراتيجية تتمثل في الآتي: تحديد رؤية ورسالة المنظمة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، الاختيار الاستراتيجي، تقويم الإستراتيجية، (المشار إليه في: القحطاني، ٢٠١٠، ١١).

مزايا الإدارة الإستراتيجية:

تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، و بالتالي تسيطر نسبياً على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية و منطقية و نظاماً عند الاختيار الإستراتيجي ومنها الآتي: إن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية ، حيث يصبح المديرون والعاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة، إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة؛ لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق و فهم كامل من جانب كل من المديرين و العاملين والتزامهم بالعملية الإدارية، و يمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية، ويليها الالتزام وعادة ما يصبح المديرون و العاملون أكثر ابتكاراً و إبداعاً عندما يفهمون و يساندون رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجياتها، (العارف 2006 ، 23) .

مما تقدم يمكن القول إن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم و مكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال وحالياً نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضاً كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولاً أكثر من فكرة التخطيط المركزي، (الحربي، ٢٠١٥، ٣٧).

وعلى بالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسة لصاحب المؤسسة و رئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين و العاملين في وضع إستراتيجية و تنفيذها وتقييمها فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة ، ونظراً لذلك فإنه من الضروري الكشف عن أهم المتطلبات اللازمة لتطبيقها أسوة ببقية البلدان التي نجحت كثيراً في تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية.

متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

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

المتطلبات الإدارية:

وهي التي تقوم بها الإدارة بمختلف مستوياتها حتى يتسنى لها تطبيق الإدارة الإستراتيجية عن طريق إحداث التغييرات الجوهرية في الهياكل الإدارية؛ لكي تحقق للمنظمة الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جديدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل ما هو جديد و مستحدث من الأساليب الإدارية والتخلص من البيروقراطية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة والمعاصرة التي أخذت بها المؤسسات التربوية المعاصرة، مما يتطلب بناء رؤية وخطط إستراتيجية (صياغة مهمة أو رسالة المنظمة) والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها، وصياغة إستراتيجية التغيير ونشر ثقافة الفكر الإستراتيجي وتوعية العاملين بأهمية الإدارة الإستراتيجية، (اللويزي، ٢٠٠٠، ١٤٥).

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

المتطلبات المادية:

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

المتطلبات البشرية (المهارية):

إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الإدارة الإستراتيجية وهذا يتطلب، تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية، وبيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة، وبيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط (المغربي، ٢٠٠٤، 236).

المتطلبات المالية:

ويقصد بذلك توفر موارد مالية ووقت كاف لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، فإذا قل التمويل اللازم أو الوقت المحدد لها فهذا يضر بها .

وهناك مجموعة من المتطلبات الأخرى أشار إليها، (الصباغ، ١٩٩٠، ٥٦؛ دريب، 2014، 96) نلخصها بالآتي: تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالأفراد، بحيث يزيد ولائهم وانتمائهم للكلية التي يعملون، وتزداد دافعيتهم للعمل، وإشراك الأفراد العاملون في إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ككل ولا يقتصر دورها على مجرد تطبيقها وتنفيذها في مراحلها الأخيرة، تطوير المهارات المطلوب توافرها لتشمل المهارات التخطيطية والتمويلية ومهارات التأمل مع الفروق الفردية والاستراتيجيات المختلفة، تغيير وتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية لتشمل المفاهيم الجديدة التي تعني بإدارة شؤون هذه الموارد، أن يكون الأفراد العاملون في المؤسسة عنصراً أساسياً ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية، اقتناع الإدارة العليا بضرورة الأخذ بفكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية، كلما زادت فرصتها للنجاح، كما أن كفاءة القائد لها دور، أنظمة الاتصال: يجب أن تكون للمؤسسة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية، ثقافة المنظمة: بمعنى أن تشجع الأفراد على التفكير الاستراتيجي، استقرار المنظمة: استقراراً نسبياً، فالمنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطة إستراتيجية، مرونة الخطة: حتى يتمكن القائمون على الإدارة الإستراتيجية من مواجهة المشكلات والصعوبات التي تطرأ نظراً لعدم استقرار بيئة المنظمة، ضرورة توفر الكفاءات المؤهلة في الإدارة الإستراتيجية، ضرورة توفر بيانات متكاملة عن مجالات العمل داخل المؤسسة الحد من المركزية في السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية.

المتطلبات المعلوماتية والتكنولوجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تسهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، لتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظم المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، (المغربي، ١٩٩٩، ٥١-٥٢).

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها: توافر التفكير الإستراتيجي: حيث يشير التفكير الإستراتيجي إلى توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد لمهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة للقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صناعة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث؟، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة، (يونس، ٢٠٠٢، ١٠٤). وتوفر نظام للحوافز يرتبط نظام الحوافز بصورة فعالة

ومناسبة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت ، بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه، (القطامين ، ٢٠٠٢، ١٧٥).

الاستنتاجات :

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية وهي:

- ١- ضرورة احداث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي بما يتلائم مع طبيعة الإدارة الاستراتيجية .
- ٢- ضرورة بناء معايير لقياس الأداء، الدافعية، نظام الحوافز، بحيث تضمن للمؤسسات التربوية منع السلوكيات التي تعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها.
- ٣- تخصيص الموارد المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.
- ٤- ضرورة تنمية القدرات وتوفير الكفاءات الإدارية كونها تعد ضمان لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.
- ٥- ضرورة توافر موارد مالية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.
- ٦- ضرورة توفر قاعدة بيانات لعمل المؤسسات التربوية وأجهزة تكنولوجية لحفظ المعلومات والبيانات لغرض العودة إليها أثناء القيام بالتخطيط الإستراتيجي .

التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

- ١- إقامة العديد من الورش والندوات لتوضيح ماهية الإدارة الإستراتيجية وأهمية تطبيقها في المؤسسات التربوية، من خلال العمل على استحداث وحدات إدارية خاصة بها.
- ٢- إجراء دورات تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي وصقل القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية في المؤسسات التربوية ؛ كونه مفتاح نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.
- ٣- التنسيق مع الجهات المعنية لضمان توافر موارد مالية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.
- ٤- الدقة في تطبيق معايير قياس الأداء، الدافعية، نظام الحوافز، بحيث تضمن للمؤسسات التربوية النجاح عند تطبيق استراتيجياتها.
- ٥- تبني أساليب للتغلب على التحديات التي تواجه الأخذ بفكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.

المراجع

- ١- إدريس، ثابت ، و المرسي، جمال (2006) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، القاهرة، مصر
- ٢- الحربي ،خلف بن تركي ناعل، (٢٠١٥)، درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الإستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- ٣- حنا، فاضل ،(٢٠١٢)، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق ، مجلة جامعة دمشق ،مجلد (٨٢) ،العدد (٤) .
- ٤- دريب، محمد جبر، ٢٠١٤، معوقات و متطلبات الجودة و التطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ، العدد(٥١) السنة، (٨)، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة.
- ٥- الدوري ، زكريا مطلق، (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية ، دار اليازوري ، عمان، الأردن.
- ٦- الزهيري، إبراهيم عباس،(٢٠٠٧) ،الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي ، ورقة عمل مقدمة في الندوة الإقليمية بعنوان إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون، كلية التربية بصلالة خلال الفترة من ١٣-١٥ الشهر مارس ، جمهورية سلطنة عمان .
- ٧- سليطين ، سوما علي، (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين.
- ٨- الشبول ،منذر ،(٢٠٠٥)، واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطورها ، الجامعة الأردنية الأردن .
- ٩- شحادة ، حاتم عبدالله، (٢٠٠٨)، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
- ١٠- الصباغ ،زهير وأبو ليفة ،عبد العزيز ،(١٩٩٠)، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية ،جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية .
- ١١- العارف ،نادية ،(٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية :إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ،جمهورية مصر .
- ١٢- عبد العظيم، محمد حسن محمد (٢٠٠٥) دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (٢١)، العدد(١).

- ١٣- العريقي ، نجيبة محمد ، (١٩٩٦) ، "بناء أنموذج لتطوير الإدارة الجامعية في جامعة عدن" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق .
- ١٤- العويسي، رجب بن علي، (٢٠٠٣)، الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري .
- ١٥- العوين ، عبد اللطيف عبد الرحمن ، (٢٠٠٦)، إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
- ١٦- القحطاني ، فيصل بن محمد بن مطلق، (٢٠١٠)، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة ، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.
- ١٧- القطامين ، أحمد ، (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية نماذج وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي، الأردن .
- ١٨- القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون (2014) ، الإدارة الإستراتيجية نظريات، و مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط(١)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٩- اللوزي، موسى ، (٢٠٠٠)، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٢٠- المغربي ، عبد الحميد (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ،مجموعة النيل العربية ، مصر .
- ٢١- المغربي، عبد الحميد، (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، مصر.
- ٢٢- ميا ، علي ، (٢٠٠٧) ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ،مجلة جامعة تشرين للدراسات العلمية.
- ٢٣- الهاشم، ليلي سعد ، (٢٠٠٦)، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية ،كلية العلوم الادارية ،جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ٢٤- الهاللي، الهاللي، مصطفى عبد العظيم ، (٢٠٠٨) ،مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في كليات جامعة المنصورة ، مجلة بحوث التربية النوعية .
- ٢٥- هيلين ،توماس دايفدهنجر (١٩٩٠) ، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة :عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية .
- ٢٦- يونس ، طارق ، (٢٠٠٢)، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبي الأردن .

المراجع الأجنبية :

1- Victor ,(1974) ,planning The Development University UNESCO, Vol
. (35) , No ,(2) .