

ورقة علمية بعنوان:

معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية والسبل المقترحة (الواقع والتطوير)

مقدمة إلى الندوة العلمية الأولى الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية التي تقيها جامعة إب الطلبة الدكتوراه للعام الجامعي

٢٠١٧/٢٠١٨ م

إعداد:

لينا عبد الله محمد الخولاني

أشرف/

أ.د: نبيل أحمد العفيري

الملخص بالعربي:

هدفت الورقة العلمية الحالية إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، واقتراح بعض السبل المناسبة لمواجهتها لغرض تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتطوير الواقع في الجامعات اليمنية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستقراء، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الورقة، وقد خلصت الورقة العلمية الحالية إلى عدد من المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، واقتراح بعض السبل لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وأخيراً خلصت الباحثة إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: مفهوم الإدارة الاستراتيجية - أهمية الإدارة الاستراتيجية - معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، السبل المقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

الملخص بالإنجليزي: -**Obstacles to Implementing Strategic Management in Yemeni Universities and the Proposed Ways (Reality & Development)**

This paper aims at identifying obstacles to implementing strategic management in Yemeni universities and proposing some appropriate ways to develop them, for the purpose of implementing strategic management and developing the reality in Yemeni universities. The researcher has used the descriptive analytical method based on induction through reading the theoretical Scientific research and studies related to the subject of the paper. The paper has concluded with a number of obstacles that limit implementing strategic management in the Yemeni universities and propose some ways to implement strategic management in the universities. Finally, the researcher has concluded some findings and recommendations and suggestions.

Keywords: Strategic Management Concept - Importance of Strategic Management – Obstacles to Implementing Strategic Management, Proposed Ways to Implement Strategic Management in Yemeni Universities.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة: - مقدمة:

تولي معظم دول العالم في عصرنا الحاضر الإدارة جل اهتمامها، كون الإدارة تعد المحرك الفعلي والأساسي في أداء المؤسسات وتحريك نشاطاتها نحو تحقيق أهدافها، ولهذا فقد تتعدد وتتوعدت المداخل الإدارية الحديثة تبعاً للتطورات والتغيرات العصر، (داود، ٢٠٠٨، ٥٣).

وبهذا تعد الإدارة الاستراتيجية أحد المداخل الأساسية، بل أحد العلوم المشتقة من علم الإدارة والمتفاعل معه والمتأثر بمدخل دراسته لما أحتوى من تصورات نظرية ونماذج فكرية اتسمت بالأصالة تارة والحدثة والمعاصرة تارة أخرى، (شحادة، ٢٠٠٨، ٢).

ولذلك فقد أصبح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية، أمراً يستحق الاهتمام نظراً لطبيعة الدور الذي تقدمه فهي تفيد في تقديم النصح للجامعة لوضع رؤية مستقبلية لما هو مطلوب منها، وتدفع قادة الجامعات نحو الاستفادة من الفرص المتاحة للتجديد والتطوير، وأتباع أسلوب المبادأة في الأداء، حتى تستطيع أن ترفع من مستوى أداء العاملين بها وتحقيق النتائج المرغوبة.

كما تعد وسيلة ضرورية وهامة لتجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات وتحديد أهداف وملاحم المستقبل، كونها تهتم بالدراسة العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل البيئية المحيطة الداخلية والخارجية، وعلى أساس هذه الدراسة والتقييم يتم تحديد الإمكانيات والوسائل البديلة الضرورية والمناسبة لتجاوز الصعوبات وتحقيق الأهداف المرجوة وعلى أساسها كذلك تحدد التوجهات المستقبلية طويلة الأجل وأدوات الفعل والأداء المطلوب لتحقيق هذه الأهداف، (شافي، ٢٠٠٦، ٢).

فضلا عن كونها، تسهم في تحقيق النظرة الشمولية للعمل، وتنمية وتعزيز التفكير في المستقبل وتقديم التصورات والحلول للمشكلات القائمة والتنبؤ بالمشكلات المحتملة وتحديدها وفق الظروف والإمكانيات المتاحة والمتغيرات دائمة الفرص المستقبلية، (عبدة، ١٩٩٩، ١٩٤).

ولذلك فقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث العلمية على أهمية الدور الذي توليه الإدارة الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء الجامعي وتحقيق التوجهات طويلة الأجل للجامعات، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، فهي مسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات الوظيفية وتنفيذها وتقييمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها (هبه، ٢٠٠٨، ٣)، من أهم هذه الأبحاث والدراسات العلمية، دراسة العوسي (٢٠٠٣)، التي دعت إلى أن الأخذ بنمط الإدارة الاستراتيجية من منطلق التغيير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على القيادات الجامعية أن يكونوا قادرين على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، وفي مقدمتها الإدارة الاستراتيجية، ودراسة عساف (٢٠٠٥)، والتي توصلت إلى ضرورة تبني ممارسة والإدارة الاستراتيجية مما لها من انعكاسات إيجابية على النظام الإداري، كما أوصت دراسة وهبة (٢٠٠٨)، بضرورة سعي مؤسسات التعليم الجامعي بتطبيق الإدارة الاستراتيجية لمعالجة قضايا ومشكلاته والمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهه، كما أوصت إلى ضرورة توفير ثقافة تنظيمية تتلاءم

مع تطبيق الإدارة الاستراتيجية واختيار قيادات إدارية محفزة على تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الجامعات، في حين أوضح (Wyman ، ١٩٩٨)، أن مدخل الإدارة الاستراتيجية قد مكن القيادات في الجامعات من التركيز على خلق رؤية مستقبلية وصياغة رسالة واضحة لهذه المنظمات مما ساعدها على تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور .

إلا أن تأمل الواقع الحالي للمؤسسات الجامعية توحى بغياب ممارسة هذا النوع من أنماط الإدارة، بل يكاد مختفياً في كثير من المؤسسات الجامعات اليمنية، وأن وجد فهو لا يطبق ويمارس كأسلوب إداري، نظراً لاقتصرهم على الأساليب الإدارية التقليدية، فضلاً عن ضعف القائمين عليها في استخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في المؤسسات الجامعية ناهيك عن صعوبة فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تحكم سياسات تنميتها، (إبراهيم والنجار، ٢٠٠٧، ٣٩٨).

وهذا ماكدته العديد من الأبحاث والدراسات العلمية ومن أهمها : دراسة مطهر (٢٠٠٥)، الذي أكد على أن ضعف القدرة المؤسسية لا يقتصر على وزارة التعليم العالي باليمن، بل يمتد ليشمل الجامعات والكليات والتي لا تمتلك حتى اليوم خطاً استراتيجياً مستقبلياً، ولا تمتلك هيئات إدارية عالية القدرات ذات كفاءة مهنية متخصصة في الإدارة الجامعية عموماً، في حين توصلت دراسة العتيبي (٢٠١٤)، أن هناك معوقات نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم ومن أهم هذه المعوقات مقاومة التغيير، أما دراسة أبو ناعم (١٩٩٨)، الذي أكد إلى أن بعض القيادات في المنظمات غير قادرة على ممارسة عملية الإدارة في الاستراتيجية بكل مكوناتها، الرؤية والرسالة، وأهداف الاستراتيجية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وأن هناك صعوبة في إدخال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، أما (Wiseman ، ١٩٩٨)، فقد أوضح أن العيب ليس في الإدارة الاستراتيجية لكن العيب هو في التطبيق وأن عدم تحقيق نتائج مثالية من هذه العملية راجع إلى عدم وجود القيادات المهارية التي تستطيع وضع الإدارة الاستراتيجية موضع التطبيق.

وبالتالي فقد جاءت هذه الورقة البحثية التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وتوصل إلى بعض السبل المقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وتطوير واقعها.

مشكلة الدراسة:

تعاني الجامعات اليمنية العديد من المشكلات التي تحد من مستوى أدائها وكفاءتها، ولعل من أهم المشكلات التي تعاني منها وتقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات المجتمع، هو ضعف قدرتها على ملاحظة المتغيرات-وبخاصة في أسواق العمل-وبط الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص وتجنب ما ينشأ عنها من تهديدات-وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة سواء في تخطيط الأداء أو توجيه سلوك العاملين واختلاط الرؤى الشخصية واعتماد أنماط تقليدية في التنظيم الإداري

، والانحصار في مشكلات الحاضر إضافة إلى تعدد صور إهدار الموارد والاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة.

هذا وقد بينت نتائج تقرير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم بالجمهورية اليمنية لسنة (٢٠٠٧)، أن واقع الإدارة الجامعية في اليمن يعاني من غياب الوسائل الإدارية الحديثة، ومنها أسلوب الإدارة الاستراتيجية وضعف التدريب؛ مما يجعل القيادات الجامعية غير قادرة على قيادة جامعاتهم نحو تحقيق التوجهات الاستراتيجية للدولة.

والمواجهة هذه المشكلات بغرض الحد منها، اتجهت الحكومة اليمنية ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبدعم من البنك الدولي، إلى دراسة الأنظمة الإدارية للإدارة الجامعية، واعتماد المنهج الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث، لتحقيق الرغبة في إحداث التطوير والتحسين المستمرين على المستويين الأكاديمي والإداري في منظومة العمل الجامعي، وذلك من خلال عقد البرامج التدريبية، وإقامة المؤتمرات العلمية، والندوات والورش المختلفة، بهدف إحداث التطوير المستمر لأنظمتها الإدارية لتحقيق أعلى درجة من الجودة وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات المستقبلية.

وعلى الرغم من تلك الجهود التي تبذلها الدولة نحو تبني وتوظيف المنهج الاستراتيجي في المنظومة الجامعية بجميع كلياتها ومركزها وأقسامها العلمية، إلا أن واقع الحال يكشف بغياب ممارسة هذا النوع من مداخل الإدارة الحديثة، بل يكاد منعدماً في كثير من الجامعات اليمنية، وأن وجد فهو لا يطبق ويمارس كأسلوب إداري، فضلاً عن وجود الكثير من المعوقات الكبيرة التي تقف حائلاً دون تحقيق المراد والتطبيق السلس لعلمية الإدارة الاستراتيجية فنجد أن أغلبية الجامعات تسعى جاهدة لإعداد الخطة وتبذل في سبيل ذلك الكثير من المال والجهد والوقت، ولكن تصطدم بالعديد من المعوقات والصعوبات التي تحد من عملية التطبيق، حتى كاد الأمر يصل بكثير من الجامعات أن لا يتجاوز الأمر لديها أكثر من وضع خطة استراتيجية ليس إلا؛ وذلك نظراً لحالة الإحباط التي تصل إليها الإدارة الجامعية في اليمن من جزء الفشل في التطبيق السليم للخطة الاستراتيجية والمعوقات التي تحد من تطبيقها.

وبتالي تتمحور مشكلة الدراسة بسؤال الرئيس الآتي:

س/ ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية السبل المقترحة لمعالجتها (الواقع والتطوير)؟
أهمية البحث: -

تكمن أهمية الدراسة الحالية في حداثة موضوع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية حيث بات التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات، ووضع بعض السبل المناسبة التي تساعد على تطبيقها وبشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات الجامعية، لما تسهم في رفع جودة العملية

التعليمية والإدارية، من خلال قيام المؤسسة الجامعية بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، حيث تركز بدرجة كبيرة على فهم وتوضيح واقع البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بهدف معرفة نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تحيط بها، مما يمكنها من استشراف المستقبل وزيادة في قدرتها التنافسية، ولأعداد له من خلال وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تستطيع الجامعة الى تحقيق هذه الأهداف، في إطار فترة زمنية محددة تحكمها الإمكانيات المالية والبشرية التي تمتلكها الجامعات أو تقدر على توفيرها أو امتلاكها.

وفي ضوء ما سبق فإن أهمية الورقة البحثية تتجلى بالآتي:

١- تستمد الورقة العلمية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو الإدارة الاستراتيجية، والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي راقت رواجاً في السنوات الأخيرة في عالم المؤسسات الربحية وغير الربحية لما له من أهمية في تحسين أدائها ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها.

٢- تساعد هذه الورقة العلمية في التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمينية، والقيام بوضع بعض السبل المقترحة التي تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بما يضمن تحقيق الانجاز وتطوير واقعها.

٣- يمثل هذا البحث استجابة لتوجهات الدولة الرامية نحو الإصلاحات الإدارية والأكاديمية في المؤسسات الجامعية.

٤- تسهم في تبصير المسؤولين الممثلين بالقيادات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم الجامعي بمدخل الإدارة الاستراتيجية، كمدخل إداري جديد يقوم على تحليل بيئة المؤسسة الجامعية الداخلية والخارجية لحصر جوانب القوة والضعف، والتعرف على الفرص المتاحة مما يساعدها على البقاء ولاستمرار، والتحديات التي قد تؤثر سلباً في قيام هذه المؤسسات بأدوارها، ومحاولة الاستفادة منها في تحسين أنماط الإدارة الحالية لمعالجة القصور.

٥- تأتي هذه الدراسة كاستجابة لما أوصت به كثير من الأبحاث والدراسات والمؤتمرات والندوات العلمية ذات الصلة.

٦- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لأجراء المزيد من الدراسة التطبيقية في هذا المجال الهام لما يشكل إضافة للأدب التربوي والإداري.

أهداف الدراسة: -

تهدف الورقة الحالية إلى:

- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمينية.
- اقتراح بعض السبل لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمينية وتطوير واقعها.

حدود الدراسة: -

يقصر البحث على معرفة المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعات اليمنية واقتراح بعض السبل لمعالجتها خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

مصطلحات العلمية الدراسة: -**١- الإدارة الاستراتيجية:**

يعرفها، (شمس الدين، ٢٠٠٣، ٥) بأنها: -

" رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً".

وتعرفها، (شافي، ٢٠٠٦، ٢٣) بأنها: -

"النسق الذي تدير عليه المنظمة من خلال تحديد الغايات واختيار النمط المناسب في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتنفيذها وتقييمها".

وتعرفها، (العارف، ٢٠٠٧، ٦) بأنها: -

"فن وعلم تشكيل وتنفيذ القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

وتعرف الباحثة الإدارة الاستراتيجية بأنها: -

وهي عملية تصور علمي للمستقبل الجامعات اليمنية ينطلق من تحليل الوضع الراهن للجامعات، على ضوء تجديد رؤيتها وتوجيهاتها المستقبلية وقيمتها الأساسية، وتحديد أولويات التطوير، ووضع الاستراتيجيات والوسائل التي تمكنها من بلوغ هذا الوضع المستقبلي المرغوب.

٢- المعوقات:

عوق أو أعاق عن كذا أي حرفة وثبطه وأخره عنه.

معوقات أو عوائق: هي مؤنث العائق وهو ما يعيق عن العمل، (المنجد في اللغة العربية والإعلام، ١٩٨٦).

ويعرف، (المغدي، ١٩٩٧، ٧١) المعوقات بأنها:

"جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المدير عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها".

وتعرف الباحثة المعوقات بأنها: -

كل الأسباب العوامل والظروف التي تحول وتعرقل أو تقلل من تحقيق الأهداف المرجوة من عملية الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية.

٣- الجامعات:

ويعرفها قانون الجامعات اليمنية بأنها: "كل مؤسسة حكومية تعمل للتعليم العالي والبحث العملي وتحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعة الأولى (بكالوريوس أو الليسانس) على الأقل"، (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠١٠، ٧٠).

وتتبنى الباحثة تعريف الجامعات اليمنية بحسب ما ورد في قانون إنشاء الجامعات اليمنية ورقم (١٨) وتاريخ (٢٠١٠) والصادر في الجريدة الرسمية التي تصدرها وزارة الشؤون القانونية لعام ٢٠١٠.

المنهج:

اعتمدت الورقة العلمية المنهج الاستقرائي التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال تناولنا ثلاثة مباحث، المبحث الأول وتناول فيه: الإطار العام للورقة، والمبحث الثاني وتناول فيه: الخلفية النظرية والدراسات السابقة، أما المبحث الثالث: خلاصة لما تم التواصل واستقرائه من معوقات تعيق الجامعات اليمنية، والسبل المقترحة لمعالجتها ثم ختمت الورقة بمجموعة من الاستنتاجات وتوصيات ومقترحات.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية ودراسات سابقة: -

أولاً: دراسات سابقة: -

هناك عددا من الدراسات المكتبية والميدانية التي تناولت طبيعة الموضوع سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وفيما يلي مراجعة لأهم هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها:

١- دراسة؛ (العفيري، ٢٠١٨): -

هدف البحث إلى معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (١٢١) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وأتمد الباحث على أستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها، واستخدام الباحث البرنامج الاحصائي (Spss) التحليل البيانات والمعلومات، وقد خلص البحث لعدد من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب يطبق بدرجة متوسطة على مستوى مجمل الأداة ومجالات (التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي الاستراتيجي، وتكوين وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) بينما يطبق بدرجة ضعيفة في مجال الرقابة، وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية).

٢- دراسة؛ (الشبول، ٢٠٠٥): -

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها، كما هدفت إلى التعرف المعوقات والحلول الممكنة لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، واستخدام أداة من نوع استبانة، وتكون مجتمع البحث من (١٥٨) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وأن أهم معوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية كانت معوقات مالية ونسبة مئوية بلغت (١٧,٠٧%)، يليها معوقات إدارية وفنية ونسبة كل منها (١٠,٩٧%).

٣- دراسة؛ (الهاشم، ٢٠٠٦): -

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، كما هدفت إلى التعرف على معوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، بحسب رأي القيادة العليا، استخدمت الباحثة استبانة الجمع البيانات من أفراد الدراسة، تمثل المجتمع بالقيادات الإدارية العليا كافة الأجهزة الحكومية المركزية، توصلت الدراسة إلى أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية، وأن هناك ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية بالمقارنة بتقويمها، كما أظهرت مفهوم الإدارة الاستراتيجية دون تطبيق الدراسة أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية : عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية، بالإضافة إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة.

٤- دراسة؛ (وهبة، ٢٠٠٨): -

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة، وهدفت أيضاً إلى تعرف سبل تطوير الإدارة تطوير الإدارة الاستراتيجية فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بتوزيع استبانته على (٨٨) رئيس قسم أكاديمي، يعملون في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى التابعة للمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة العدد من النتائج أهمها:

-اهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المادية كان فوق المتوسط بنسبة (٧٧,٦%)، لكن لم يكن الاهتمام بالدرجة المطلوبة في الثقافة التنظيمية والنظم والانماط الإدارية، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة، (٦٨,١% إلى ٧١,١%).

- قلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارة الجامعات الفلسطينية والتي شملتها الدراسة؛ وظهر ذلك من خلال التباين في نتائج ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية والتي تراوحت بين (٦٢% إلى ٨٠%).

٥- دراسة؛ (أبو ناعم، ١٩٩٨): -

هدفت الدراسة إلى تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية ومكوناتها في المنظمات العامة وتحديد العوامل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة في دولة الإمارات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن بعض القيادات غير قادرة على ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية بكل مكوناتها (الرؤية -الرسالة - الأهداف - الاستراتيجية) بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

- اهتمام الإدارة العليا بالمشكلات الحالية الداخلية، والتي تضمنت تسيير المنظمة أكثر من اهتمامها بالأمور التطويرية.

- أن هناك صعوبة في إدخال؛ وذلك لأن ثقافة المنظمة السائدة يصعب زرع هذه المفاهيم فيها.

- أن هناك قوة تأثير للأطراف الخارجية ومحاولتها السيطرة على توجهات المنظمة المستقبلية.

ثانياً: الخلفية النظرية: -

تمهيد:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي نالت اهتماما واسعا في العقود الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي واجهتها المؤسسات التربوية والإدارية في شتى المجالات، وفي ضوء ذلك، يحاول هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك من خلال تناولها أربعة محاور يتناول المحور الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية، ويتناول المحور الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات الجامعات، بينما يتناول المحور الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات، في حين يتناول المحور الرابع المعوقات التي تعيق من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، والسبل المقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، والتي يمكن تناولها على النحو الآتي:

مدخل مفاهيمي: -

نقلت كلمة Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجوس Strategos، وحتى القرن التاسع عشر أرتبط مفهومها بشكل حازم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الاعمال خاصة الحديثة منها، ثم بعد ذلك توسعت نظراً لأهميتها وشملت جميع المجالات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وطبقت وأخذت بها الكثير من المؤسسات التعليمية في البلدان المتقدمة وحققت النجاحات في مؤسساتها التعليمية في البلدان المتقدمة وحققت النجاحات في مؤسساتها من خلال تطبيق الاستراتيجيات بعيدة المدى، وتطورها مستقبلاً، (المغربي، ١٩٩٩، ٣١).

وقد تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الاستراتيجية، نظراً لتعدد ثقافة المتخصصين والكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على تعريف أو مفهوم واحد، وكذلك لتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب، وكذلك الاختلاف وجهات النظر وهذا أمر طبيعي في العلوم الإنسانية بل يحسب مؤشراً إيجابياً، ولكن هذا لا يعني من استخلاص بعض التعريفات للإدارة الاستراتيجية منها:

تعريف أبو قحف، (١٩٩٧، ٦٤) حيث عرفها بأنها: " عملية يتم من خلالها تحديد التوجيهات طويلة المدى والأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ والتقييم المستمر مع الأخذ في الاعتبار التهديدات المحيطة، والموارد والامكانيات المتاحة".

ويشير المغربي، (١٩٩٩، ٣٣)، في عرضه لمفهوم الإدارة الاستراتيجية بأنها: " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

أما العبشي، (٢٠٠١، ١٢) فقد عرفتها بأنها: " العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل".

ويعرفها روبرت Robert بأنها: " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخفيض وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"،
WWW.pdf Factory.com

ويرى حامد، (٢٠٠٧، ١٩٤) بأنها: " القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة" وتحتوي الإدارة الاستراتيجية على مراحل أو عناصر أساسية هي:

أولاً: تشخيص وتحليل وتقييم الأوضاع المحيطة بالمنظمة.

ثانياً: صياغة الاستراتيجية.

ثالثاً: تطبيق الاستراتيجية.

رابعاً: متابعة وتقييم الاستراتيجية.

بينما يرى، (الشعلان، ٢٠١٠، ١٣٣) الإدارة الاستراتيجية بأنها: " عملية طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد منتجاتها والبيئة الخارجية التي تتعامل معها والموارد المتاحة لها والتفوق التي تحظى به بما يحقق تماسك المنظمة داخلياً ويسمح لها بالحركة والتأقلم بشكل موازن خارجياً".

ويتضح مما سبق، أنه رغم الاختلاف في تحديد مفهوم للإدارة لاستراتيجية بين الباحثين إلا أن جميع التعريفات تدور في اتجاه واحد هو أن الإدارة الاستراتيجية عمل يتعلق بالمستقبل، وعمل ينطلق من تقييم الوضع الرهن للجامعة والبيئة الداخلية والخارجية لها، وعمل يتضمن تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ونجد بعضها يركز على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وفي هذا الصدد يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية بأنها: مجموعة من القرارات والممارسات سوءاً أكانت إدارية وأكاديمية، التي تتخذها الجامعات اليمينية لتحقيق أهدافها واستراتيجيتها المستقبلية، مع الأخذ بالحسبان

كل العوامل والتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة سوءً كانت عوامل داخلية أو خارجية، ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة وتنفيذها وتقويمها.

أهمية الإدارة الاستراتيجية: -

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.

ويرى لينر "Lenner" أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية يفيد في ابتكار إطار عمل يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل التي تنشده، وتقديم إطار عمل تحدد من خلاله المؤسسة الميزة التنافسية، والسماح لوحدها بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهدافها، وزيادة رؤية المشاركين في التخطيط، والتفكير الخلاق نحو التوجه الاستراتيجي، والسماح بالحوار بين المشاركين لفهم رؤيتها والانتماء إليها، واكتساب مهارات، (اللوحي، ٢٠٠٧، ٦٤).

فتبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية يساعد المؤسسات التعليمية ولاسيما مؤسسات الجامعة في تحقيق مجموعة الفوائد ويذكر، (بطاح، ٢٠٠٦، ١٦٧) أهمها:

١- تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات في توقع مشكلات المستقبل وتنمي عادات التفكير في المستقبل.

٢- تعمل على توضيح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة وأفاق تطوراتها.

٣- تساعد الإدارة الاستراتيجية على تقويم البيئة الخارجية للمنظمة، وعلى تحليل البدائل الاستراتيجية.

٤- تساعد على بلورة الأفكار المتطورة، الأمر الذي يضاعف فرص الأبداع.

٥- الوصول إلى حالة من التميز في الأداء الحالي، وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

ومن جهة أخرى توجز (شوشان، ٢٠٠٨، ٩٠)، أم المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق ومنها:

١- تحدد خارطة طريق للمنظمات للجامعات وتحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل.

٢- تساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

٣- يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

٤- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد، حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.

ويرى (القحطاني، ٢٠١٠، ١٠)، أن من فوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية الاتي: توفر فرص

المشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير.

١- تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمات من المبادرة وتوليد الأفكار النابعة من رغبات وحاجات العملاء، بما يمكن هذه المنظمات من البقاء والاستمرارية.

١- أن استخدام الإدارة الاستراتيجية يتم تزويد الجامعة بإطار فكري وشمولي وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل الجامعي، ومن ثم وضع القرارات الرشيدة التي تتناسب مع القضاء مثل قضية الكفاية الداخلية، والتمويل، والقبول... الخ.

٢- تساعد الإدارة الجامعية في التوصل إلى قرارات استراتيجية ورشيدة في الأزمات التي تتعرض لها الجامعة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.

٣- وضع تصور لمستقبل الجامعة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات الجامعة ومواردها المتاحة، وتوقع العديد من التغيرات المجتمعية في البيئة التي تعمل بها الجامعة، وتحديد الفرص البيئية وتقليل آثار التهديدات.

٤- تساعد الإدارة على تنمية روح المسؤولية تجاه الجامعة وأهدافها الذي يستهدف تحقيق الجامعة لتلك الرسالة.

ويضيف (رضوان، ٢٠١٢، ١١)، بعض الفوائد من جراء تطبيق الإدارة الاستراتيجية: المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.

١- المساهمة في أعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية.

٢- مساعدة المديرين والقياديين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.

٣- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات.

وأجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واحدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية: -

تأتي هذه الورقة العلمية كمحاولة للكشف والوقوف عند أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه الجامعات وذلك من خلال عملية التطبيق والممارسة للخطط الاستراتيجية الخاصة بها، حيث صنف كلاً من (الهاشم، ٢٠٠٦)، و (رضوان، ٢٠١٢، ٢٥-٢٧) أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية إلى ثلاثة أنواع: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية، المعوقات التي تواجه مرحلة التنفيذ الاستراتيجية، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية: -

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية عدد من المعوقات، والتي من أهمها: -

١- تعدد الاهداف وعدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.

٢- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.

٣- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.

٤- قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

ثانياً: المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: -

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ؛ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

١- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، مما يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

٢- قلة الموارد المالية المتاحة في المؤسسات، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.

٣- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.

٤- ثقافة المؤسسات قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.

٥- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.

ثالثاً: المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الاستراتيجية: -

يواجه تقييم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات، والتي من أهمها: -

١- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية

٢- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات.

٣- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.

٤- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
٥- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.
وأضاف (هبة، ٢٠٠٨، ٤٨)، بعض العوائق التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي وهي: -

- ١- ضعف الإمكانيات المالية والبشرية للجامعات.
- ٢- عدم رغبة المستويات الإدارية العليا لسبب أو آخر بالأخذ بهذا الأسلوب، وعدم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري داخل الجامعة.
- ٣- ميل الإدارة العليا إلى تقبل الإدارة الاستراتيجية أثناء الأزمات وإهماله والعودة إلى الأوضاع التقليدية بعد انتهاء الأزمات.
- ٤- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، ولاعتقاد الخاطئ بأن الإدارة الاستراتيجية، هي مسؤولية هيئة أو فئة معينة وليس مسؤولية الإدارة في مختلف المستويات.
- ٥- انشغال الإداريين بالمشكلات اليومية أكثر من اهتمامهم بالمستقبل ومتطلباتها، وهذا يعد عبة تجاه الإدارة الاستراتيجية.

في حين يذكر كلاً من، (أحمد، ٢٠١٢، ٤٤) و(صغير، ٢٠٠٦، ٤٦) أن هناك بعض المعوقات تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومنها: -

- ١- ضآلة ندرة المعلومات والبيانات والإحصاءات الكافية والازمة لإعداد وتصميم الخطة الاستراتيجية.
 - ٢- افتقار المؤسسة إلى كوادر بشرية متخصصة في أعداد الخطط الاستراتيجية.
 - ٣- الاعتماد على بعض الخبراء غير الأكفاء وغير الملمين بأوضاع وإمكانات المؤسسة.
 - ٤- الاعتماد على خبرات أئشارين غير أكفاء أو غير ملمين بأوضاع المنظمة أو المؤسسة.
 - ٥- عدم توافر المناخ الإداري والعوامل الإنسانية والسلوكية والتطبيقية والمادية بشكل صحيح.
 - ٦- صياغة الخطط على أسس غير مدروسة.
 - ٧- اضطراب البيئة الخارجية، مما يجعل تطبيق الإدارة الاستراتيجية متقادماً قبل أن يبدأ.
- أما (هبة، ٢٠٠٨، ٣٦) فيرى أن هناك أخطار من المتوقع حدوثها عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ومن هذه الأخطار:

- ١- أخطار ناتجة عن الأسلوب أو الطريقة الخاصة باستخدام الإدارة الاستراتيجية ومن أمثلتها:
 - عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي.

- الاستخدام الخاطئ للمستويات الإدارية في إطار الممارسة أو المراحل العلمية لعملية الإدارة الاستراتيجية.
- العزلة عن البيئة.
- التركيز الشديد على الأجل القصير.
- الاستخدام غير الصحيح لتخطيط الموارد.
- ٢- أخطار ناتجة عن ظروف عدم التأكد أو صعوبة التنبؤ ومنها:
 - الابتكارات في مجالات السلع والخدمات.
 - التغيرات في المناخ والطقس.
 - التغيرات في القوانين والضوابط التي تضعها الحكومة.
 - النقص في المواد الخام.
 - تفضيلات المستهلكين والتغيرات التي يحدث فيها دخول منافسين جدد في مجال النشاط.

ويرجع (Backoff، ١٩٩٣) معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الى مجموعة من الأسباب أهمها:

- ١- عدم قدرة النسبة الغالبة من قيادات المنظمات على التفكير والعمل من منظور استراتيجي مبادر لعدم وجود الحافز لذلك.
- ٢- الاعتقاد الخاطئ لدى غالبية القيادات العاملة في هذه المنظمات بأن الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية لن يساعدها في اتخاذ قراراتها بنجاح.
- ٣- تقوم القيادات العليا في المنظمات باتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة إلا إذا اجبروا على ذلك من قبل الرأي لعام.
- ٤- ان الأداء والتحفيز في هذه المنظمات لا ترتبط مطلقاً برضا العميل.
- ٥- تدخل العوامل السياسية في اتخاذ القرارات، (أبو ناعم، ١٩٩٨، ٢٤٣).

المبحث الثالث: -

- وباستقراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية ولما سبق عرضه، تم التوصل إلى عدد من المعوقات التي تعيق من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وهنا تم الإجابة على السؤال من الدراسة، ومن أهمها: -
- ضعف الموارد المادية والمالية والبشرية في الجامعات اليمنية، وأن وجدت فهناك صعوبة لإدارتها ونقص القدرات اللازمة لها.
 - لا تتسم رؤية الجامعة بالوضوح والبساطة ودقة، كما أنه لا يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمعرفة درجة توافقها مع الخطة الموضوعية.

- عدم توفر الكوادر الإدارية الواعية للجامعة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على المستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.
- قلة قيام الجامعات ومراكز التدريب بدورات متخصصة بموضوع التخطيط الاستراتيجي من أجل زيادة وعي الموارد حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة بخطواتها العلمية المنهجية.
- عدم أشراك جميع الموظفين والعاملين داخل الجامعات اليمنية في صياغة الخطط الاستراتيجية واقتصارها على الإدارات العليا، مما يجد المنفذون في الإدارات الأخرى (الوسطى والدنيا) صعوبة في تنفيذ استراتيجية ليس لديهم صورة واضحة عنها.
- الاستعانة بخبراء خارجيين بصياغة الاستراتيجية حيث أن النتائج التي قد توصل إليها الخبير قد تكون عادة غير واقع المؤسسة الجامعية بسبب بعدة وعدم معرفته الكافية لمواقع وواقع الجامعة.
- عدم وضع خيارات وسيناريوهات محتملة وبدائل استراتيجية أخرى لمواجهة التغيرات الطارئة التي قد تحصل أو تظهر خلال إجراءات تطبيق الخطة الاستراتيجية مما يؤدي إلى عرقلتها.
- عدم توفر نظام معلوماتي في الجامعات اليمنية يساعد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل الجامعة.
- عدم الرغبة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية في استخدام هذا الأسلوب لاعتقادهم لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بهذه العملية، وأنهم لم يكافؤ على القيام بهذا العمل.
- اضطرب البيئة الخارجية بسبب التغير السريع في عناصر البيئة، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية، فضلا عن ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
- اضطراب البيئة الداخلية وحدثت متغيرات في البيئة الداخلية تؤثر على عمل الجامعات وتعرضها لصعوبات مما يخلق بيئة غير مناسبة في الجامعات.
- صعوبة جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية مما يترك انطبعا سيئاً في ذهن القيادات الأكاديمية والإدارية ولا يجعلهم مقدرين الأهمية الفكرة.
- ضعف الرقابة المستمرة وبشكل دوري لكل مرحلة من تطبيق الخطة ووضع الحلول المستمرة للمعالجة.

السبل المقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية: -

ولمعالجة المعوقات سالفة الذكر والتي تحد وتعيق من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، تم اقتراح بعض السبل لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وتطوير واقع الجامعات اليمنية وهنا تم الإجابة على السؤال الثاني من الدراسة، ومن هذه السبل الآتي:

- ١- عقد برامج تدريبية مستمرة للقيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية وجميع العاملين في الجامعات اليمنية، في الإدارة الاستراتيجية.
- ٢- اختيار قيادات إدارية محفزة، قادرة على تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ووضع استراتيجيات وخطط ونماذج لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتوفير مناخ المناسب في الجامعات اليمنية.
- ٣- إنشاء إدارة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات والكليات التابعة لضمان نجاح التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية وربطها بإدارة ضمان الجودة وتقييم.
- ٤- أشرك كل العاملين في الجامعة في صياغة الاستراتيجية لإمكانية التنفيذ الناجح لها، وليست الاستراتيجية مهمة الإدارة العليا وحدها.
- ٥- توفير قاعدة معلومات جيدة لتحقيق بنود الإدارة الاستراتيجية من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية والتقنيات الحديثة.
- ٦- تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، وتحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف الجامعة.
- ٧- أعداد آلية لمتابعة وتقييم الخطة المنفذة يجرى على أساسها التحقق من حسن تنفيذ هذه المشاريع وفق خطط التنفيذية الموضوعية.
- ٨- إجراء مراجعة دورية للغايات والأهداف وتقويمها، وتعديلها، لما يحقق عملية التحسين المستمر.
- ٩- أعداد سيناريوهات بديلة واستراتيجيات موقفيه تتناسب مع التغيرات المستقبلية المحتملة وظروف الوقت المتغيرة.
- ١٠- تعميم الغايات والأهداف، وشرحها، وتوضيحها لجميع العاملين بالجامعة ليساهموا في تحقيقها بفاعلية وإيجابية.
- ١١- ضرورة متابعة عملية تنفيذ الاستراتيجية، مع العمل على توفير نظام فعال للاتصال داخل الجامعة وخارجها.

الاستنتاجات: -

- ١- تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً في مستقبل الجامعات اليمنية إذا تم تطبيقها، وذلك من خلال رسمها لرؤية المستقبلية وتحديد أهدافها لرسالة وأهداف الجامعات وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي ووضع القرارات الاستراتيجية وتوليها صياغة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.
- ٢- للإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً في زيادة الكفاءة والفعالية وتجويد العملية الأكاديمية والإدارية في الجامعات.
- ٣- للإدارة الاستراتيجية دورها الرئيسي في بناء المنظمات وجعلها في حالة توازن مع البيئة المحيطة.

توصيات: -

- ١- توصي الباحثة بتهيئة المناخ المناسب لزيادة فاعلية الإدارة الاستراتيجية في جامعة اليمنية، من خلال نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية بين جميع العاملين في الجامعة، عبر تطبيق مبدأ المشاركة في أعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة وتنفيذها بعد أقامه الدورات التدريبية للعاملين بالجامعة، وورش العمل التعريفية بهذه الخطة، وجعل تطبيق الإدارة الاستراتيجية ملزماً لجميع مستويات الإدارة والتنظيمية.
- ٢- تطوير الأنظمة الجامعية المتعلقة بسياسية الجامعة مثل: نظام الموظفين والوصف الوظيفي، ونظام الحوافز، ونظام التقويم، والتأكد من ترابط هذه الأنظمة، بحيث تؤدي إلى الرضاء الوظيفي لإتقان وتجويد النوعية في الأداء الداخلي للجامعة.
- ٣- توصي الباحثة بضرورة تبني وتطبيق المنهج الاستراتيجي الممثلة بالإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والمواجهة المشاكل والمعوقات والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- ٤- الاستفادة من السبل المقترحة بهذه الورقة العلمية لتطوير واقع الجامعات اليمنية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

المقترحات: -

- ١- إجراء دراسة مماثلة لمعرفة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية والخاصة وأجراء دراسة مقارنة بينها وبين الجامعات الحكومية.
- ٢- إجراء دراسة تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
- ٣- إجراء دراسة تهدف بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادات الجامعية في الجامعات اليمنية في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة ومنها أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

المراجع:

- ١- وزارة الشؤون القانونية، (٢٠١٠)، تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ٢- الشبول، منذر قاسم محمد، (٢٠٠٥)، واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء إنموذج لتطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الأردن.
- ٣- الشعلان، مضاوي محمد عبدالله، (٢٠١٠)، تطوير إدارة الموهوبات بوزارة التربية والتعليم السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، مجلة التربية، العدد ٣، نوفمبر.
- ٤- العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية، (٢٠٠٧)، ٤٤، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ٥- العتيبي، تركي بن سعد بن محمد، (٢٠١٤)، تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
- ٦- العشي، نهال شفيق، (٢٠١٣)، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٧- العفيري، أحمد محمد، (٢٠١٨)، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من جهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، يناير-٢٠١٨.
- ٨- العوسي، رجب بن علي، (٢٠٠٣)، الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسة العصري. [WWW.Moe.gov.on/moe/bulletin/04.htm\(2003/12/20\)](http://WWW.Moe.gov.on/moe/bulletin/04.htm(2003/12/20)).
- ٩- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق، (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الإداء الاستراتيجي إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.
- ١٠- اللوح، عادل منصور سليمان، (٢٠٠٧)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١١- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- ١٢- المغيدي، الحسن محمد، (١٩٩٧)، معوقات الأشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الاحساء التعليمية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة البحوث التربوية، بجامعة قطر، العدد (١٢)، (يوليو ١٩٩٧).
- ١٣- الهاشم، ليلي بنت سعد، (٢٠٠٦)، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- ١٤- أبراهيم، عادل رجب إبراهيم والنجار، عبد الهادي مبروك محمد، (٢٠٠٧)، برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مركز تطوير التعليم الجامعي، تأهيل القيادات التربوية، المؤتمر الخامس عشر ٢٠٠٧.
- ١٥- أبو قحف، عبدالسلام، (١٩٩٧)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط١، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية مصر.
- ١٦- دار المنجد في اللغة الربية والإعلام، (١٩٨٦)، دار المشرق، المكتبة الشرقية، بيروت.
- ١٧- أبو ناعم، عبد الحميد، (١٩٩٨) الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة البحوث التربوية المعاصرة، (كلية التجارة جامعة ساهاج-مصر) مجلد ١٢، العدد ١٤.

- ١٨- أحمد، حافظ فرج، (٢٠١٢)، التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة، ط١، دار الطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ١٩- بطاح، أحمد، (٢٠٠٦)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ٢٠- تقرير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم بالجمهورية اليمنية السنة (٢٠٠٧)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية (مراحل-أنواعه)، (٢٠٠٥/٢٠٠٦)، الإصدار (٥)، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.
- ٢١- حامد، عمرو، (٢٠٠٧)، الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الاجتماعات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، (الدليل العربي)، مؤسسة الجمهورية التونسية، أغسطس ٢٠٠٧.
- ٢٢- دواد، عبد العزيز أحمد، (٢٠٠٨)، استراتيجية مقترحة للاعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد ١٤، العدد ٥٢، دار المنظومة.
- ٢٣- رضوان، محمد عبد الفتاح، (٢٠١٢)، مهارات استشراف المستقبل، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٢٤- شحادة، حاتم عبد الله، (٢٠٠٨)، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ٢٥- شافي، عائشة جاسم محمد عبيد، (٢٠٠٦)، اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- ٢٦- شمس الدين، باسم، (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية الأكاديمية الحديثة، القاهرة، مصر.
- ٢٧- شوشان، سامية جبر، (٢٠٠٨)، دور الإدارة الاستراتيجية في جودة أداء منظمات الأعمال العربية، مؤتمر الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال العربية، ١١-١٥ أغسطس ٢٠٠٨.
- ٢٨- صغير، حمادي راشد محمد، (٢٠٠٦)، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتطوير الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية على شركة يمن موبايل للهاتف النقال، المركز الرئيسي - صنعاء-حالة دراسية، رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء، اليمن.
- ٢٩- عبده، فؤاد راشد، (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية، مركز دراسات المستقبل، مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، السنة ٣، العدد (٤).
- ٣٠- عساف، محمد عبد المجيد رشيد، (٢٠٠٥)، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ٣١- مطهر، محمد بن محمد، (٢٠٠٥)، التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: الواقع والرؤية المستقبلية، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي الأول في اليمن، أبريل ٢٠٠٥ م.
- ٣٢- وهبة، هاني عبد الكريم، (٢٠٠٨)، واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ٣٣- Pdf created with pdf factory pro trial velsion WWW.pdfactory.com.

المراجع الأجنبية:

- Wiseman, M.,(1993), " The ecology of strategic management in small local government" , **Public Administration Quarterly** , Vol, 17, Iss, 2.
- Wyman, G., " IMAA: The supply and services Canada perspective, "**Optimum**, Vol, 18, iss.4.