



تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكلية جامعة جازان

إعداد

د/ غادة بنت عبد الكريم زيلعي

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

بكلية التربية - جامعة جازان

تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان

غادة بنت عبد الكريم زيلعي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: ghadazeley@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث بناء تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة البحث التي تكونت من (٣٠٢) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة جازان، وتوصل البحث إلى أن مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان جاء بدرجة متوسطة بمتوسط موزون (١.٩٩)، وبترتيب الأبعاد تنازليًا حسب المتوسط الموزون، جاء بُعد التحليل البيئي في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (٢.١٥)، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية بمتوسط موزون (٢.٠٦)، يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٩٣)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الرقابة الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٧٩)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات (النوع - الدرجة الوظيفية - طبيعة الدراسة)، في حين وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجاباتهم تُعزى لمتغير المنصب القيادي (شغل - لم يشغل) لصالح فئة شغل، وفي ضوء أهداف البحث ونتائجه قامت الباحثة ببناء التصور المقترح لتحسين تلك الممارسات.

الكلمات المفتاحية: الممارسات - الإدارة الاستراتيجية - كليات جامعة جازان.



A Suggested Perspective for improving the practices of Strategic Management at faculties of Jazan University

Ghada Bint Abdul-Karim Zeley

Dept. of Educational Administration, Faculty of Education, Jazan University, Kingdom of Saudi Arabia.

E-mail: ghadazeley@gmail.com

Abstract

The research aimed at setting a Suggested Perspective for improving the practices of Strategic Management at faculties of Jazan University. To achieve this goal, the research used the descriptive method. It also used a questionnaire to collect the necessary data from the research sample which consisted of (302) faculty members at faculties of Jazan University. The research concluded that the level of strategic management practices at faculties of Jazan University was at a moderate degree with a weighted mean (1.99). As for the dimensions, the environmental analysis dimension came first with a weighted mean (2.15), then the strategy formulation dimension with a weighted mean (2.06), after that the strategy implementation dimension with a weighted mean (1.93) & the strategic sensorship dimension came last with a weighted mean (1.79). There were also no statistically significant differences among the sample's responses concerning the variables (gender – job degree - nature of the study) while there were statistically significant differences among their responses concerning the variable of leadership position (occupied - not occupied) in favor of occupied and in the light of the research objectives and results, the researcher set the suggested perspective to improve those practices.

Keywords: Practices – Strategic Management – Faculties of Jazan University.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات الإدارية والأكاديمية والتكنولوجية والاقتصادية؛ نتيجة العمل داخل بيئة عالمية شديدة التنافسية، ومع توجه الدول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، وتحول الكثير منها نحو الاقتصاد الذكي والشامل والمستدام، يتحتم على المؤسسات الجامعية توفير رأس المال البشري من ذوي الكفاءات والمهارات العالية، بجانب تحقيق الإبداع والابتكار في أدوارها العلمية والبحثية والخدمية.

وفي ظل هذا التحول العالمي، وتزايد وتيرة التنافس بين المؤسسات الجامعية، تظهر الحاجة نحو إعادة تقييم الاستراتيجيات الموضوعية بداخل هذه المؤسسات، وإجراء تحليل شامل للأساليب والمداخل الإدارية التقليدية التي تنتهجها، واستبدالها بأخرى تواكب التغيرات والتحولات داخل بيئة عملها، وتلك المرتبطة بالبيئة الخارجية (Stukalina,2014: 79-80).

كما تحتاج هذه المؤسسات أيضًا إلى تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية فعالة وفق الغايات والأهداف التي ترنو إليها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإدارة الإستراتيجية؛ حيث لا يقتصر نطاق عملها على التنبؤ بالمستقبل فقط، بل تستعد له وتحدد الإجراءات الدقيقة التي يتعين على المؤسسات اتخاذها لتنفيذ خططها الاستراتيجية (Blatstein,2012:32).

وتُعد الإدارة الاستراتيجية من الأنماط الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير داخل مؤسسات التعليم العالي خلال العقود الأخيرة من القرن المنصرم نتيجة للتطورات البيئية الهائلة، إضافة إلى أهميتها وما ينتج عنها من إيجابيات ومميزات تعود بالنفع على المؤسسات التعليمية بعامة وعمل القيادات التعليمية بخاصة (Ahmadi,et al,2020:560)، بالإضافة إلى أنها تُولي اهتمامًا كبيرًا بالعلاقة بين المؤسسة وبينتها لتحقيق نجاحها بشكل مستمر، والإبقاء عليها بمنأى عن الأحداث غير المتوقعة، وتوجيه مزيد من الاهتمام نحو جميع خطط المؤسسة وأنشطتها الحيوية، والسعي نحو إرضاء أصحاب المصلحة والمستفيدين منها (Olanipekun,et al,2015:187).

كما تحقق الإدارة الاستراتيجية ميزة تنافسية للمؤسسات التي تنتهجها من خلال الغايات والأهداف التي تضعها، ووضع خطة شاملة لتحقيقها، وتقييم هذه الخطة باستمرار أو استبدالها بأخرى إذا اقتضت الضرورة ذلك، والإبقاء عليها في صدارة المنافسة من خلال التحسين المستمر لخدماتها وعملياتها (Mohamed & Başar,2023:53).

وعلى مستوى الجامعات تُسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة أداء العاملين، وتمكينهم من مواجهة التحديات التي تُحد من قدراتهم على التميز في الأداء؛ إذ يترتب على تطبيقها القيام

بمحاولات جادة لتطوير وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية الي كانت تتبعها الجامعة إلى أخرى تساعد على الاستجابة للتغيرات والتطورات المتسارعة بمرونة (Junaidah,2020:336)، بالإضافة إلى تحسين أداء الجامعات ورفع كفاءتها، وجعل إدارتها العليا تُفكر استراتيجيًا من أجل تقليل نسبة الهدر، واستخدام موارد أقل بما يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة مؤسساتهم وفعالية العمل بها (Maleka,2014:4).

كما تُمكن المؤسسة الجامعية من توقع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والتعامل معها بكفاءة عالية، والكشف عن المشكلات قبل ظهورها ومواجهتها بفاعلية، وتوضيح أدوار جميع العاملين بدقة منعًا لتداخل مهامهم أو ظهور نوع من الازدواجية، وتزيد من دافعيتهم وتعاونهم نتيجة إشراكهم في اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات، وتُحسِّن جودة حياتهم الوظيفية وتُلبي احتياجاتهم الأساسية (Olanipekun,et al,2015:186).

ولهذا تُمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسات بعامة والتعليمية بخاصة والجامعية على وجه التحديد من تحديد توجهها العام، وتحديد أهدافها، وتطوير سياستها، وتُمكنها من وضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد لتنفيذ تلك الخطط، فالمؤسسة التي لا تمتلك استراتيجية قوية تفتقد التوجه المستقبلي مما يؤثر على كفاءتها وضعف قدرتها التنافسية، ومن ثم تصبح الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر الحالي من أجل الارتقاء بقدرة المؤسسات الجامعية في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المستمرة، وتحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة البحث:

- باستقراء بعض الدراسات والبحوث التي تناولت كليات جامعة جازان تبين وجود عدة أوجه قصور تُشير إلى وجود خلل في الممارسات الاستراتيجية بها، وتتمثل أبرز أوجه القصور في:
- (١) لا توجد رؤية واضحة لرسم مستقبل مميز للجامعة، كما أن صناعة القرارات مركزية ممثلة في الإدارة العليا، فضلًا عن محدودية دور المرأة في القيادة، وافتقار التنظيم الإداري للفاعلية، وافتقار القيادات المتوسطة إلى العديد من الصلاحيات، وغياب تدريب الموظفين والتطوير المهني لهم، والدفع بصغار السن من أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأدوار الإدارية، ووجود فجوة بين احتياجات سوق العمل وكفاءة خريجي الجامعة (جامعة جازان، ١٤٣٦: ١٤١٣).
 - (٢) وجود قصور في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات بالجامعة، والتي انعكست بالسلب على الأداء الإداري والأكاديمي بها (محمد، ٢٠١٦: ٢٦).

- ٣) وجود ضعف في مجال تحليل وطرق تحديد الاحتياجات البشرية بالجامعة؛ حيث لا تستخدم الأساليب الكمية في حصر تلك الاحتياجات (عريشي والطراونه، ٢٠٢٠: ٥٤).
- ٤) وجود قصور وضعف في مراحل التحول الرقمي بالجامعة والمتمثلة في (البناء - إتاحة الخدمات - التميز والتحسين - التكامل - الإبداع)، مع قلة الخطط الاستراتيجية التي تتلائم مع التحول الرقمي (آل بشير والتل، ٢٠٢٢: ٧٨-٧٩).
- ٥) دور الجامعة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في مجالات (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) لم يرق إلى المستوى المأمول (راجعي، ٢٠٢٢: ٩٩).

وفي ضوء ما سبق تبلور مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان؟

وانبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١) ما الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية؟
- ٢) ما مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان؟
- ٣) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان تُعزى لمتغيرات (النوع - الدرجة الوظيفية - المنصب القيادي - طبيعة الدراسة)؟
- ٤) ما التصور المقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان؟

أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث في:

- ١) تعرّف الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية.
- ٢) تحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان.
- ٣) الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان والتي تُعزى لمتغيرات (النوع - الدرجة الوظيفية - المنصب القيادي - طبيعة الدراسة).
- ٤) بناء تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان.

أهمية البحث:

تمثلت الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث في:

- ١) أهمية المؤسسات التي تُجرى عليها الدراسة، حيث إن نوعية مخرجاتها من خريجين وبحوث علمية وخدمات مجتمعية تؤثر على فاعلية وكفاءة النظام الاجتماعي والاقتصادي بالمملكة، خاصة منطقة جازان.

- ٢) ضرورة مواكبة تلك الكليات للجهود التي تبذلها المملكة، والتي تؤكد على أهمية بل وحتمية تبني النهج الاستراتيجي.
- ٣) تبصير المسؤولين بتلك الكليات بالفوائد العديدة التي تنجم عن الارتقاء بالممارسات الاستراتيجية إلى المستوى المأمول.
- ٤) تمكين تلك الكليات من تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها من خلال تبني أحد أهم المداخل الموصلة إلى ذلك.

حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- ١) حدود موضوعية: تمثلت في تحسين الممارسات الاستراتيجية (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية) بكليات جامعة جازان.
- ٢) حدود مكانية: اقتصر البحث على كليات جامعة جازان.
- ٣) حدود زمنية: طبقت أداة البحث (الاستبانة) إلكترونياً خلال شهرين من يناير ٢٠٢٤ م.
- ٤) حدود بشرية: طبقت أداة البحث على (٣٠٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة جازان.

منهج البحث وأداته:

تفرض كل مشكلة بحثية منهجاً معيناً يُعد أكثر ملائمة لدراساتها، وفي إطار معالجة مشكلة البحث الحالي ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، كما استعان بالاستبانة لتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان.

مصطلحات البحث:

١. الإدارة الاستراتيجية Strategic Management:

- عُرِّفت الإدارة الاستراتيجية بتعريفات عديدة، تباين بعضها في أسلوبها والبعض الآخر في الزاوية التي نُظر من خلالها إلى المفهوم، حيث عُرِّفت بأنها:
- عملية إدارية لبناء الرؤية الاستراتيجية، ووضع الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات وتجهيزها، وحساب الفترة الزمنية اللازمة لإتمامها، ثم قياس مدى ملاءمتها (Thompson&Strickland,2001:6).
 - عملية تُمكن القيادات من صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تُمكن المؤسسة من تحديد رسالتها وخلق القيمة لدى عملائها، وتركز على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الأساسية

عن المؤسسة ومنها: ما أعمال المؤسسة؟ وماذا تريد أن تصبح؟ ومن عملاؤها؟ وما القيمة التي تعمل على خلقها لهم؟ وهي بذلك تساعد في تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة، وتتكون من خمس مراحل وهي: إجراء تحليل لبيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، ووضع رؤية المؤسسة وصياغة رسالتها، ووضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية اللازمة، وتنفيذها، ثم تقييم مدى نجاحها (Porth,2002:11).

- "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة" (الفاضي، ٢٠١٠: ٥٢).
- العملية التي يتم من خلالها تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها، ووضع السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ ذلك (Olanipekun, et al,2015:186).
- عملية تحديد أهداف وغايات المؤسسة، ووضع الخطط والسياسات للوصول إلى تلك الأهداف والغايات، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط، أو قد تشير إلى كيفية إدارة موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها المرجوة (Nisrim,2022:1).

ويُقصد بالإدارة الاستراتيجية إجرائياً: نمط أو مدخل إداري حديث يُمكن كلِّيات جامعة جازان من التغلب على مشكلاتها، وتلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها، من خلال التشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية، ثم صياغة استراتيجية ملائمة، وتنفيذها، ومراقبتها.

ويُقصد بممارسات الإدارة الاستراتيجية إجرائياً: جميع الممارسات الاستراتيجية التي تقوم بها كلِّيات جامعة جازان والتي تتمثل في: (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية).

الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وبطبيعة الحال فإن مسح هذه الدراسات لا يعني رصدًا لجميع الدراسات أو حشدًا لها، بل تحليلًا لبعض إسهاماتها في تكوين الإطار النظري للبحث الحالي، وتمهيدًا لإعداد الدراسة الميدانية، وقد اقتصر البحث في عرضه لتلك الدراسات على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي والجامعي، وتم ترتيبها وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

- (١) هدفت دراسة (الشريف، ٢٠١٠) وضع أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣ - ١٤٣٠ هـ، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعتها وأهدافها، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٨٦٢) قائداً أكاديمياً موزعين على (١٦) جامعة وهم: مدراء الجامعات ووكلاؤهم وعمداء الكليات ووكلاؤهم وعمداء العمادات المساندة ووكلاؤهم، وتوصلت إلى وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية مع تأكيدهم على أهميتها، وموافقتهم على متطلبات تطبيقها ومعوقاتها، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة الأنموذج المقترح باستخدام مدخل النظم متضمناً المنطلقات والمتطلبات والمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة.
- (٢) هدفت دراسة (حنا، ٢٠١٢) تعرّف آراء أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق في أهمية متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها، ومدى إمكانية تطبيقها، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (١٣٢) عضواً، وقد احتوت الاستبانة أربعة مجالات وهي (متطلبات عامة للإدارة الاستراتيجية - متطلبات صياغة الاستراتيجية - متطلبات تطبيق الاستراتيجية - متطلبات تقويم الاستراتيجية)، وتوصلت إلى حصول أهمية متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تقدير عالٍ، بينما حصلت إمكانية التطبيق على تقدير متوسط، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة عدة مقترحات منها أن تبني هذه الكلية الإدارة الاستراتيجية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.
- (٣) هدفت دراسة (الألفي، ٢٠١٣) وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي (جامعتي القاهرة و٦ أكتوبر) في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم، كما اعتمدت على المقابلات الشخصية واستمارة الملاحظة والاستبانة للكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق هذا المدخل في إدارة تلك المؤسسات من وجهة نظر القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى معاناة الجامعة من نقص التمويل اللازم لتلبية احتياجات التطوير، وقلة إشراك العاملين بها في وضع خططها، وضعف العلاقة بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني، وتدني مستوى خريجها، وتقادم تشريعاتها ووجود العديد من الثغرات بها، وقلة حوافزها المادية والمعنوية، وسيطرة الطابع التقليدي على إدارتها، وفي ضوء هذه النتائج وضعت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

(٤) هدفت دراسة (حمزة، ٢٠١٣) الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء في جامعة الزعيم الأزهرى خلال الفترة من عام ٢٠٠٠ - ٢٠١٢م، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهجين التاريخي والوصفي؛ لملائمتها طبيعة الدراسة، كما اعتمدت على المقابلات الشخصية والاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٥٠) مفردة من أفراد الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وتوصلت إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بتلك الجامعة ساهم في تحقيق عدة أهداف استراتيجية أهمها كفاءة الأداء والمواكبة والتطور، لذا أوصت بضرورة تبني إدارات الجامعة التطبيق العلمي السليم للإدارة الاستراتيجية، وتعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارستها، ودعم علاقة الجامعة بالمجتمع المدني.

(٥) هدفت دراسة (نايل، ٢٠١٣) الوقوف على كيفية استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية لإصلاح التعليم الجامعي المصري (جامعة بنها) بالاستعانة ببعض الخبرات الأجنبية والعربية في هذا المجال، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج المقارن، كما اعتمدت على المقابلات الشخصية مع بعض القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة بنها للكشف عن مدى تنفيذ الأهداف الواردة بخطتها الاستراتيجية، هذا بجانب تحليل الوثائق والنشرات الإحصائية الخاصة بالجامعة، وتوصلت إلى وجود مشكلات في البنية التحتية لمعظم الكليات، ونظم المعلومات والاتصالات، وجودة التعليم والبحث العلمي، والعلاقة مع المجتمع المحيط، وبناء القدرة البشرية والمؤسسية، والإصلاح الإداري والهيكلية، وتنمية الموارد، وفي ضوء هذه النتائج وضعت الدراسة تصورًا مقترحًا لإصلاح التعليم الجامعي المصري (جامعة بنها) باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية.

(٦) هدفت دراسة (البرازي، ٢٠١٤) وضع برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية بدولة الكويت في مجال الإدارة الاستراتيجية؛ لتكون قادرة على استيعاب الحاضر، ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتلبية احتياجات سوق العمل، ولتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة بتحليل بعض الأدبيات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والبرامج التدريبية للقيادات الجامعية، وفي ضوء هذا التحليل وضعت برنامجًا تدريبيًا مقترحًا لتطوير هذه القيادات في مجال الإدارة الاستراتيجية.

(٧) هدفت دراسة (بني عامر، ٢٠١٤) تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (١٨٣) عضوًا، وقد احتوت الاستبانة (٥٧) عبارة موزعة على أربعة مجالات وهي (متطلبات عامة للإدارة الاستراتيجية - متطلبات صياغة الاستراتيجية -

متطلبات تطبيق الاستراتيجية - متطلبات تقويم الاستراتيجية)، وتوصلت إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية متوفرة بدرجة متوسطة في جامعة مؤتة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية - سنوات الخبرة - طبيعة الكلية)، وأوصت بضرورة سعي إدارة الجامعة إلى تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية في عملها، واستحداث وحدات إدارية تُعنى بعمليات هذه الإدارة.

(٨) هدفت دراسة (محمد، ٢٠١٤) تُعرّف أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان في الفترة من ١٩٨٩ - ٢٠١١ م، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٩٠) مفردة من أفراد الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بالوزارة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الوزارة، وأوصت بإنشاء إدارة متخصصة للعمل الاستراتيجي، وإشراك العاملين في صياغة الاستراتيجية، وتحديث قاعدة البيانات الموجودة لتواكب التطور العلمي والتقني، وتوفير الموارد المالية لدعم الخطط.

(٩) هدفت دراسة (أبو راضي، ٢٠١٥) وضع تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته طبيعتها وأهدافها، حيث عرضت فلسفة ضمان الجودة في التعليم الجامعي، والأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية وإمكانية الاستفادة منها، وفي ضوء ذلك وضعت تصورًا مقترحًا لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

(١٠) هدفت دراسة (راضي، ٢٠١٥) الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية في زيادة فعالية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على المقابلات الشخصية مع (٢٦) من القيادات في تلك الجامعات، فضلًا عن استبانة تم توزيعها على ثلاث فئات وهي (الهيئة التدريسية - الطلاب - الخريجين)، وتوصلت إلى أن للإدارة الاستراتيجية دورًا مهمًا في زيادة فعالية برامج الدراسات العليا، لذا أوصت بضرورة توفير متطلبات هذا المدخل في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لتيسير عملية تطبيقه، وبالتالي زيادة فعالية هذه البرامج.

(١١) هدفت دراسة (الأشقر، ٢٠١٦) وضع تصور مقترح لتحقيق جودة أداء الإدارة الجامعية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة من عينة عشوائية طبقية ممثلة للجامعات المصرية قوامها (١٧٨) قائدًا أكاديميًا و(٣٥٢) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى حصول الجامعات المصرية على مرتبة متأخرة في التصنيفات العالمية، وضعف الصلة بين خدماتها واحتياجات المستفيدين، وقلة المعلومات المجتمعية اللازمة للتخطيط، وفي ضوء ذلك وضعت تصورًا مقترحًا لتحقيق جودة أداء الإدارة الجامعية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

(١٢) هدفت دراسة (الربيع، ٢٠١٦) تُعرّف أثر الإدارة الاستراتيجية للجامعات الخاصة في الأردن على سوق العمل بها، وتحليل التوقعات المستقبلية لهذا السوق؛ لتحديد درجة توافق استراتيجيات هذه الجامعات معها، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين وصناع القرار بتلك الجامعات لتُعرّف استراتيجياتها، فضلًا عن استبانة تم توزيعها على عينة قصدية قوامها (٢٤٠) أستاذ وإداري من خمس جامعات خاصة بمدينة عمّان باعتبارها مركز الثقل الطلابي، وتوصلت إلى أن هذه الجامعات تحدد المسار المستقبلي لها دون دراسة متأنية لاحتياجات سوق العمل، لذا أوصت بدراسة الاحتياجات الكمية والنوعية لسوق العمل قبل قبول الطلاب، وأن يختار الطلاب المتقدمون التخصصات المطلوبة لضمان فرص العمل بعد التخرج.

(١٣) هدفت دراسة (الضالعي، ٢٠١٦) تحليل دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالجامعات الحكومية اليمنية (صنعاء - تعز)، من خلال تحديد درجة ممارسة هذه الإدارة ومستوى أداء العاملين، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على قائمة استقصاء موجهة للقيادات الجامعية بالجامعتين سالفتي الذكر، وتوصلت إلى ضعف درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وضعف مستوى أداء العاملين، ووجود علاقة معنوية بين ممارسة هذه الإدارة ومستوى أداء العاملين، وأوصت بعدة توصيات لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتباره مدخلًا لتحسين أداء العاملين.

(١٤) هدفت دراسة (عبد الصبور، ٢٠١٦) وضع تصور استراتيجي مقترح لتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة المنيا على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لعمليات هذه الإدارة بالجامعة، كما اعتمدت على استبانة تم توزيعها على بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة لتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لهذه العمليات، ومن ثم أمكن بناء مصفوفة التحليل الرباعي، وإجراء التحليل المزدوج الذي تم من خلاله تحديد مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي أسهمت في بناء التصور

الاستراتيجي المقترح لتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

(١٥) هدفت دراسة (العجمي وأخران، ٢٠١٧) تحديد درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٥٣٠) طالبًا وطالبة من الكلية، وتوصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية تُمارس بالكلية بدرجة متوسطة، وأوصت ببناء قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة بالكلية، والاستفادة من تجارب الجامعات المتميزة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

(١٦) هدفت دراسة (خوجلي، ٢٠١٧) تعرّف أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء جامعة أم درمان الإسلامية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من عميد و(٢٦) رئيس قسم و(١٥٣) أستاذ و(٣٠٤) إداري، وتوصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها أثر واضح على أداء الجامعة وبناء مستقبلها، وأوصت بضرورة مراعاة هذه الإدارة الثقافة السائدة بين العاملين، والسعي لفهم احتياجات الطلاب، وتنمية الموارد البشرية.

(١٧) هدفت دراسة (وحيش، ٢٠١٧) الكشف عن أهم المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر من حيث مدى توافرها ومدى أهميتها بالنسبة لهم، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٤٥٢) فردًا من أفراد الإدارة العليا بالجامعات المصرية (رئيس الجامعة ونوابه - عميد الكلية ووكلائها - رئيس القسم)، وتوصلت إلى أن معظم أفراد هذه الإدارة يمارسون المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الاستراتيجية (التخطيط ووضع الأهداف - صنع القرار واتخاذها - التغيير - التنظيم - التحليل واختيار البدائل) بدرجة متوسطة، في حين حصلت أهميتها على درجة عالية، وفي ضوء ذلك وضعت تصورًا مقترحًا لأهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة هذه الإدارة باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية.

(١٨) هدفت دراسة (البصير، ٢٠١٨) تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٣٣) عضوًا من أعضاء المجلس البالغ عددهم (٤٨) عضوًا، وتوصلت إلى أن متطلبات تطبيق هذه الإدارة متوفرة بهذا المجلس بدرجة متوسطة،

وأوصت بتطوير كافة الإجراءات بهذا المجلس بما يتوافق مع هذه الإدارة، وإعداد برامج تدريبية لأعضاء المجلس في مجال هذه الإدارة.

(١٩) هدفت دراسة (الخلواني، ٢٠١٨) وضع تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث عرضت الأساس النظري لمدخل الإدارة الاستراتيجية والأداء الإداري للقيادات الجامعية وواقعه بمصر، وفي ضوء ذلك وضعت تصورًا مقترحًا لتجويد الأداء الإداري لتلك القيادات في ضوء هذا المدخل، كما أوصت بالتنمية الإدارية المستدامة لهذه القيادات، وتنقيح معايير تقييم أداءهم، ووضع دليل يوضح السمات الشخصية والعلمية اللازم توافرها بهم، وإعادة النظر في القوانين واللوائح المعمول بها، والقضاء على المركزية الشديدة في الإدارة الجامعية، وتحقيق الاستقلال المالي للمؤسسات الجامعية، وتطوير أنظمة المعلومات والاتصالات بها، ودعم الشراكة بينها وبين مؤسسات المجتمع، وتوفير آليات لرصد التحولات في احتياجات المجتمع.

(٢٠) هدفت دراسة (الهارون، ٢٠١٩) تحديد درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت باستبانيتين (الأولى لتحديد درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية - الثانية لتحديد درجة توافر الميزة التنافسية) طبقًا على عينة قوامها (٢٦٩) رئيس قسم وعضو هيئة تدريس من أربع جامعات (جامعة الشرق الأوسط - جامعة الزيتونة - جامعة الإسراء - جامعة البترا)، وتوصلت إلى أن العمداء يمارسون الإدارة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، وأن الميزة التنافسية متوفرة بهذه الجامعات بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وملتغير سنوات الخدمة لصالح أقل من ٥ سنوات، وملتغير تخصص الكلية لصالح الكليات العملية، وأوصت بضرورة وضع خطط بديلة لتعزيز الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بمشاركة أعضاء هيئة التدريس مع القائمين على التنفيذ؛ لوضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

(٢١) هدفت دراسة (بشارت، ٢٠٢٠) وضع تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٦٠٠) قائدًا أكاديميًا وإداريًا بالجامعات الأردنية، وتوصلت إلى أن

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها دور متوسط في تعزيز رؤية ورسالة هذه الجامعات، وفي ضوء تلك النتائج تم بناء التصور المقترح.

(٢٢) هدفت دراسة (جابو، ٢٠٢١) تَعَرَّف دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة بالتطبيق على جامعة الملك خالد تضامناً مع رؤية ٢٠٣٠م للمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٥١) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وتوصلت إلى أن هناك علاقة توافقية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة بهذه الجامعة، كما وجدت علاقة طردية بين تحسين أداء الجامعة واستمرارية تطورها، وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات ركزت على ضرورة إعطاء الإدارة الاستراتيجية مزيداً من الاهتمام لتحقيق التنمية المستدامة.

(٢٣) هدفت دراسة (النجار ويحيى، ٢٠٢٢) تَعَرَّف أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بعامة وجامعة الاستقلال بخاصة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٧٤) من النواب والعمداء ورؤساء الأقسام والمديرين في الجامعة، وتوصلت إلى وجود أثر كبير ومميز لممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بعامة، وجامعة الاستقلال بخاصة، كما أشارت النتائج إلى أن الإدارة العليا للجامعة لديها رؤية مستقبلية باحتياجاتها من الموارد البشرية والمادية نتيجة ارتقاء الجامعة من خلال التطورات المستمرة لديها والتي تسعى إلى تحقيقها، ومن توصياتها أن تقوم الإدارة الجامعية بوضع البدائل الاستراتيجية المناسبة في عملية صياغة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بعامة وجامعة الاستقلال بخاصة، وأن تعمل هذه الإدارة على تحديد المستفيدين من الجامعة من حيث أماكن تواجدهم، وكذلك اهتمام الإدارة الجامعية بالثقافة التنظيمية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعة.

(٢٤) هدفت دراسة (الحسومي، ٢٠٢٣) تَعَرَّف دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء كليات اللغات والترجمة بجامعة الزاوية، والمعوقات التي تواجه تطبيق هذه الإدارة بداخل تلك الكليات، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بهذه الكليات بلغت (٦٤) فرداً، وتوصلت إلى أن درجة توافر متطلبات صياغة الاستراتيجية منخفضة، ووجود معوقات فنية وتقنية ومالية وبشرية تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل هذه الكليات، كما توصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية تساعد في تحسين كفاءة أداء هذه الكليات، وتطوير الأعمال الإدارية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية، ومن توصياتها العمل على توفير

الإمكانيات المناسبة التي تساعد الكليات على تنفيذ خططها الاستراتيجية، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

- (١) هدفت دراسة (Abdul Kadir,2012) توضيح عملية إدارة الاستراتيجية (الصبغة - التنفيذ - الرقابة) في إحدى جامعات ماليزيا العامة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، كما استعانت بالمقابلات الشخصية شبه المقننة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من ثلاثين فردًا من أفراد إدارة الجامعة وهم (١٠ قيادي - ١٦ وسطى - ٤ تنفيذي)، وتوصلت إلى تأثير الحكومة الواضح في إدارة استراتيجية هذه الجامعة خاصة وضع القواعد المؤسسية التي ساهم الامتثال لها في التغلب على كثير من التحديات، وأن الاستراتيجية قد تم استخدامها كوسيلة لتأكيد مصداقية الجامعة مع الحكومة.
- (٢) هدفت دراسة (Sutić & Jurčević,2012) تُعرّف كيف يمكن للإجراءات الاستراتيجية أن تُعزز الجودة بالتعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة؛ حيث تم إجراء أربع دراسات حالة للوحدات المكونة لجامعة زغرب بক্রواتيا، بجانب إجراء عدة مقابلات شخصية مع بعض مديريها وبعض الخبراء في مجال ضمان الجودة بالتعليم العالي، فضلًا عن تحليل بعض الوثائق الرسمية، وتوصلت إلى أن الإجراءات الاستراتيجية القائمة على أهداف واضحة ومحددة يمكن أن تسهم في تعزيز الجودة بالتعليم العالي في حالة وجود ثقافة تنظيمية راسخة، وأن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بالجامعة يتأثران بقرارات السياسة الوطنية وسوق العمل والتكنولوجيا.
- (٣) هدفت دراسة (Birinci & Eren,2013) الكشف عن ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالجامعات في تركيا، وتحليل أثرها في أداء هذه الجامعات، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج البحث الاستقصائي، كما اعتمدت على المقابلات المباشرة والاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمؤسسات التأسيسية العاملة بلغت (٨٩٠) عضوًا من حوالي (٨٩) جامعة - ٤١ مؤسسة، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بهذه الجامعات جاء دون المتوسط، رغم اتفاق أفراد العينة على أثرها الكبير في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية، كما تُولي هذه الجامعات اهتمامًا كبيرًا بتحليل البيئة الداخلية مقارنة بتحليل البيئة الخارجية، لذا يمكنها التكيف مع التغيرات الداخلية بشكل كبير، في حين لا يمكنها مواكبة التغيرات

- والتطورات التي تحدث على المستوى القومي أو العالمي، يضاف إلى ما سبق أن الاستراتيجيات الموضوعية لم تحقق التأثير المطلوب على الأداء.
- (٤) هدفت دراسة (Hladchenko,2013) تحديد دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الشفافية والاستمرارية والمشاركة بمؤسسات التعليم العالي الألمانية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة أسلوب التحليل المقارن لعملية الإدارة الاستراتيجية بهذه المؤسسات، وتوصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية بما تشتمل عليه من تحليل بيئي وإقرار الرؤية والرسالة ووضع الأهداف والخطة التنفيذية تُسهم بشكل كبير في شفافية إدارة هذه المؤسسات؛ حيث توفر المعلومات للمستفيدين الخارجيين بشأن التوجه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تنطوي هذه الإدارة بمراحلها المختلفة . التخطيط والتنفيذ والرقابة . على مشاركة المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- (٥) هدفت دراسة (Hladchenko,2014) إجراء مقارنة حول تحليل SWOT في بعض مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، وتحديد الإطار العام له، ولتحقيق ذلك طبقت الدراسة على جامعات عديدة من بينها جامعة فرايبورغ بألمانيا بالاستعانة بعمداء وأساتذة ومديري الكليات والمراكز البحثية، وبأحاثي الدكتوراه والطلاب في المقاطعات، بالإضافة إلى عمدة المدينة وبعض أعضاء البرلمانات الاتحادية، وتوصلت إلى أن المؤسسة لا يمكن أن تحدد توجهها الاستراتيجي بدقة إلا بعد تحديد العوامل التنظيمية والبيئية التي لها تأثير حاسم على أدائها وتفوقها، وأن تحليل SWOT يسعى إلى تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والظروف الخارجية للمؤسسة، ولا يقتصر استخدامه على الجامعة فقط بل يستخدم أيضاً على مستوى الكليات.
- (٦) هدفت دراسة (Karuhanga,2015) اقتراح أداة لتقييم تنفيذ ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في جامعات أوغندا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٣٣٠) فرداً من رؤساء الوحدات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أنه يمكن تقييم تنفيذ هذه الممارسات من خلال خمسة محاور وهي: موائمة الأداء للرؤية والرسالة والأهداف، ووجود خطة للتحسين. وخطة لتقييم الأداء، ووعي العاملين وفهمهم لإدارة الأداء، ومشاركتهم فيها.
- (٧) هدفت دراسة (Alsheleh,2016) توضيح العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي بالأردن، والمقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في هذا الجانب، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

المسحي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (٢٤٩) فردًا؛ حيث شملت نواب العمداء بنسبة ٨,٤% ورؤساء الأقسام بنسبة ٢٥,٧٪ وأعضاء هيئة التدريس بنسبة ٦٥,٩٪، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن قيادات التعليم العالي في الأردن يتسمون بصفات كلٍّ من القيادة التحولية والتبادلية، لكنهم يستخدمون القيادة التحولية بشكل أكبر، وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الأردني جاء بدرجة متوسطة، وقد حققت الجامعات الخاصة نجاحًا أكبر من الجامعات الحكومية في تطبيق هذه الإدارة، يضاف إلى ما سبق أن نمط القيادة التحولية كان أكثر فعالية من نمط القيادة التبادلية في نجاح عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

(٨) هدفت دراسة (Yureva,et al,2016) الكشف عن مشكلات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الروسية، إذ لا تزال هذه الإدارة غير مطبقة على النحو الأمثل في هذه المؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل استراتيجية التطوير بجامعة الاتحادية في قازان (فولغا) من خلال النظر في أهدافها وإنجازاتها الرئيسية، وتوصلت إلى أن مؤسسات التعليم العالي الروسية لها منهجيتها الخاصة، لذا يجب أن تستند آلية تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى هذه المنهجية؛ لأنها تختلف عن منهجية المؤسسات التجارية.

(٩) هدفت دراسة (Mondkar,2017) الكشف عن أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي (كليات الإدارة في مومباي وبيون) على سمعتها ومكانتها والقبول بها، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، كما استعانت بالدراسة الاستطلاعية التي أجريت على (٦٠) مديرًا ورئيسًا أكاديميًا و(٦٨٠) طالبًا من (٢٠) كلية بمنطقة مومباي و(٥) كليات بمنطقة بيون، هذا بجانب تحليل بعض التقارير الحكومية التي تتعلق بالتعليم العالي، وتوصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية لها أثر كبير في تحسين سمعة الكلية ورفع مكانتها، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على زيادة معدلات القبول بها.

(١٠) هدفت دراسة (Parakhina,et al,2017) تحديد المشكلات التي تواجه التطوير الاستراتيجي للجامعات الروسية لتحقيق القدرة التنافسية العالمية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى، وتقييمات الخبراء، وتحليل المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية للجامعات، وتوصلت إلى أن أبرز المشكلات التي تواجه التطوير الاستراتيجي لهذه الجامعات هو افتقارها إلى المرونة الاستراتيجية؛ فعلى مدار السنوات الخمس والعشرين الماضية، حدث تغيير جذري في طبيعة الظروف والأحوال المؤسسية، ومع ذلك ظل نظام التعليم الجامعي ومعايير سياسته الداخلية دون تغيير، يضاف إلى ما سبق قلة الموارد (المالية - البشرية - المعلوماتية) اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

(١١) هدفت دراسة (Bruil,2018) إجراء دراسة حالة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المكتبة العلمية والفنية للجامعة التقنية الوطنية في أوكرانيا، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بدراسة مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية بدءًا من التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية ومرورًا بتنفيذها وانتهاءً بمراقبتها مع التركيز بشكل خاص على المقارنة بين نموذج بطاقة الأداء الذي كان يُستخدم في هذه المكتبة ونموذج بطاقة الأداء الذي طوره كلٌّ من روبرت كابلان وديفيد نورتون وبول نيفن، وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمتاز بالمرونة وسرعة التكيف وتلائم البيئة التي تتواجد فيها أية مكتبة، ويمكن استخدامها كأداة فعالة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ لإحداث التغييرات المنشودة.

(١٢) هدفت دراسة (Donna,2018) تعرّف أثر تنفيذ الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في مقاطعة كيامبو بدولة كينيا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (١١٦) فردًا من رؤساء الأقسام الأكاديمية وغير الأكاديمية من ٥٢ مؤسسة (١٠ جامعات - ٤٢ كلية تقنية ومهنية)، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء التنظيمي لهذه المؤسسات؛ حيث يؤدي التنفيذ الجيد إلى تحسين هذا الأداء.

(١٣) هدفت دراسة (Nuryanta,2018) وصف عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية في يوجياكارتا بإندونيسيا، وبيان أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من رئيس الجامعة و(٨) عمداء وأعضاء الهيئة الإدارية بمؤسسة الأوقاف بصفتهم مساهمين رئيسيين، وتوصلت إلى أن الخطة الاستراتيجية لهذه الجامعة قد شملت التحليل البيئي (الداخلي والخارجي) والرؤية والرسالة والغايات والأهداف والسياسات والخطة التنفيذية، وأن الإدارة الاستراتيجية لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

(١٤) هدفت دراسة (Angiola,et al,2019) الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: هل للإدارة الاستراتيجية دور في تحسين أداء الجامعات الحكومية الإيطالية؟، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث قامت بتحليل ما يقرب من (٢٩) خطة استراتيجية جامعية؛ لتقدير جودتها ثم تحديد علاقتها بمستوى الأداء بكل جامعة من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت إلى أن للإدارة الاستراتيجية دورًا كبيرًا في تحسين أداء هذه الجامعات.

(١٥) هدفت دراسة (Rustamadji & Omar,2019) تَعَرَّفَ أثر كلٍّ من الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة المحمدية بإندونيسيا، بجانب تَعَرَّفَ أثر هذه الإدارة على هذا الالتزام، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة عنقودية بلغت (٣٨٦) فردًا من العاملين بالجامعة، وتوصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يؤثران بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، وأن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بصورة إيجابية على الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين.

(١٦) هدفت دراسة (Fuchs,et al,2020) اقتراح أداة للإدارة الاستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن): لدعم استراتيجيات التسويق الأخضر، والتي من خلالها يمكن تعزيز التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال تحليل الدراسات والأبحاث التي تناولت التسويق الأخضر في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز التنمية المستدامة بها، هذا بجانب تحليل ومقارنة وثائق أربع جامعات دولية وهي (جامعة نيو ساوث ويلز - جامعة برنستون - جامعة كوبنهاجن - جامعة كولومبيا البريطانية): لفهم العلاقة بين التسويق الأخضر والتنمية المستدامة، وتوصلت إلى أنه من أجل تحقيق جامعة أكثر استدامة يمكن استخدام التسويق الأخضر الذي يعزز علاقة الجامعة بالبيئة، كما تدعم الأدوات الاستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن) هذا التسويق بالجامعات.

(١٧) هدفت دراسة (Inga,et al,2021) تطوير استراتيجية لإدارة مؤسسات التعليم العالي بحيث تقوم على الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والموارد البشرية المتاحة والممكنة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال تحليل ما يقرب من ألفي دراسة وبحث علمي في قواعد البيانات العالمية وقاعدة سكوبس، وتوصلت إلى أنه يمكن تطوير استراتيجية الجامعات بحيث تُراعي التوجهات المستقبلية في ظل حوكمة رشيدة ونموذج للكفاءات والجدارات، وأن الإدارة الاستراتيجية لها أهمية حيوية في مؤسسات التعليم العالي؛ ويرجع ذلك إلى حاجة هذه المؤسسات إلى تحقيق الهوية والاستدامة والمرونة والجودة والتميز في ظل السياق التنافسي الذي تعمل فيه.

(١٨) هدفت دراسة (Mohana,et al,2022) تقييم أثر ممارسات الإدارة الإستراتيجية على أداء العاملين داخل مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من العاملين بمؤسسات التعليم العالي في تيلانجانا بلغت (٤١٣) عاملاً، وتوصلت إلى أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في (المسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية) تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، حيث جاء تنفيذ الاستراتيجية في الترتيب

الأول في الممارسة، ثم المسح البيئي وصياغة الاستراتيجية. بينما جاءت الرقابة الاستراتيجية في الترتيب الأخير، ومن توصياتها أنه يجب على مؤسسات التعليم العالي توجيه مزيد من الاهتمام نحو ممارسات الإدارة الاستراتيجية بما يعود بالنفع على جميع العاملين داخل هذه المؤسسات.

(١٩) هدفت دراسة (Bulut-Sahin,et al,2023) الكشف عن تصورات متخصصي المكاتب الدولية حول الإدارة الاستراتيجية وإضفاء الطابع المؤسسي للتدويل داخل الجامعات الأوروبية والتركية. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب إجراء (٢٣) مقابلة شبه مقننة مع هؤلاء المتخصصين، وأظهرت النتائج أن متخصصي المكاتب الدولية لا يشاركون بدرجة كافية في عملية صنع الاستراتيجية للاستفادة من خبراتهم، الأمر الذي أدى إلى الانسياق وراء الاستراتيجيات العالمية المشابهة لاستراتيجيات الجامعات، كما أظهرت أن الجامعات الأوروبية تستخدم عملية صنع القرار بشكل أكثر ديمقراطية وتشاركية من نظيرتها التركية التي تشارك بدرجة طفيفة في عملية صنع القرار في مجال التدويل.

التعليق على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح مدى تنوعها وارتباطها بموضوع البحث، وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي وتلك الدراسات وأوجه الاستفادة منها:

(١) تشابه البحث الحالي مع غالبية الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي والجامعي؛ لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهها سواء أكانت ترتبط ببيئتها الداخلية أم تتعلق بالعوامل الخارجية، بجانب دورها الكبير في تحسين أداء العاملين، والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها، فضلاً عن تحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما تشابه معها أيضاً في استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات اللازمة، ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

(٢) اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في الهدف، حيث سعى إلى تحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكلية جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ بغية وضع تصور مقترح لتحسين تلك الممارسات، في حين سعت تلك الدراسات إلى الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، أو التنمية المستدامة، أو الالتزام التنظيمي، أو الشفافية الإدارية، أو تجويد الأداء، أو فعالية برامج الدراسات العليا، أو تحسين السمعة ورفع المكانة، ورغم اتفاق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في الهدف، إلا أنه اختلف عنها في مجتمع البحث وهو كلية جامعة جازان.

(٣) استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ابتداءً من تعرّف الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية، ومروراً ببناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) وإجراءاتها؛ لتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووصولاً إلى بناء تصور مقترح لتحسين تلك الممارسات.

خطة السير في البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث، قامت الباحثة بما يلي:

(١) للإجابة عن السؤال الأول: تمت مراجعة بعض الأدبيات الإدارية والتربوية والأبحاث والدراسات ذات الصلة؛ لتعرّف الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية من حيث نشأتها وتطورها ومفهومها وخصائصها وأهدافها وأهميتها ونماذجها ومراحلها ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها.

(٢) للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث: تم بناء استبانة مكونة من أربعة أبعاد، وتحكيمها لدى بعض أساتذة التخصص؛ للتأكد من صدقها في تحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم تطبيقها على عينة ممثلة من هؤلاء الأعضاء مع مراعاة متغيرات البحث، تلا ذلك إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، وعرض النتائج وتفسيرها.

(٣) للإجابة عن السؤال الرابع: في ضوء الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، تم بناء تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان.

الجزء الثاني

الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية

يعيش العالم اليوم موجة من التغير السريع، والتطور التكنولوجي، والتدفق المعرفي في العديد من المجالات، والتي بدورها تنعكس على المؤسسات بعامة والتعليمية بخاصة والجامعية على وجه التحديد، وتجعلها على الدوام في حالة من الاستعداد واليقظة التامة عند تشكيل مستقبلها، وتقييم عملياتها، والانخراط داخل البيئة التنافسية، الأمر الذي يحتم عليها وضع استراتيجيات فعالة تواكب هذه التغيرات والتطورات، وتُشجع الابتكار والإبداع بداخل عملياتها، وتحرص على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة مخرجاتها، والسعي نحو تحقيق رضا المستفيدين منها.

وحق تتمكن هذه المؤسسات من مواكبة هذا التغير العالمي، وتعزيز أدائها مقارنة بمنافسها، وتحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها، فهي بحاجة إلى إدارة تُمكنها من إدارة مواردها المتنوعة على النحو الأمثل، واستثمار أصولها الاستراتيجية، وتحسين وتطوير عملياتها، بجانب توسيع نطاق عملها والتفوق على منافسها، وهذا هو جوهر الإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي عرضاً للأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

أولاً: نشأة الإدارة الاستراتيجية وتطورها:

مع تزايد الأدب النظري المرتبط بكل من الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، يتضح أن الإرهاصات الأولى للإدارة الاستراتيجية كانت خلال فترة الخمسينيات من القرن المنصرم، عندما قام (Selznick,1957) بالتأكيد على ضرورة الربط بين القدرات الداخلية والتوقعات الخارجية للمؤسسة من أجل تنفيذ سياستها داخل إطارها الاجتماعي، لكن البداية الحقيقية للإدارة الاستراتيجية كانت خلال فترة السبعينيات عندما أقر (Andrew,1971) أن الاستراتيجية تعمل على تحقيق التوازن بين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة (Mjaku,2020:914).

وسرعان ما أصبحت الإدارة الاستراتيجية من الأنماط الإدارية الشائعة داخل المؤسسات العامة والتعليمية، وقد مرت هذه الإدارة في تطورها بأربع مراحل، تضمنت أولى مراحلها في التخطيط المالي (الموازنة) والذي كان يقوم على وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة، والتأكيد على تقليل الانحرافات وإدارة النواحي المعقدة بداخل المؤسسة، وتمثلت المرحلة الثانية في التخطيط طويل المدى الذي يقوم على التنبؤ بالمستقبل، والموجه نحو توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع، كما أن نطاق الزمن الذي تناوله يعد أطول نسبياً من المرحلة السابقة، فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشرة أعوام (Lewa & Narikae,2017:9).

وشملت المرحلة الثالثة التخطيط الاستراتيجي (التخطيط الموجه خارجيًا) الذي يعد مسئولية الإدارة العليا في المؤسسة، ويقوم على جمع المعلومات حول البيئة الخارجية والتغيرات داخل سوق العمل التنافسي، وشملت المرحلة النهائية الإدارة الاستراتيجية والتي تقوم على مشاركة جميع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة والعاملين لوضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة. بغية تحقيق أهدافها في ظل تحليل شامل للبيئتين الداخلية والخارجية (Alkhafaji & Nelson,2013:5).

ثانيًا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها ببعض المفاهيم القريبة منها:

١. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في المجال التربوي، ومن ثم تعددت التعريفات تبعًا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين والزواية التي ينظر إليها، ومن بين تعريفاتها ما يلي:

- مجموعة من الخطوات التي يمكن للإدارة من خلالها تحويل قيم المؤسسة ورسالتها وغاياتها وأهدافها إلى استراتيجية فعلية شاملة تمر بعدها بعدة مراحل وهي الصياغة والتنفيذ والتقييم (Pearce & Robinson,2003:3).
- مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل (Wheelen & Hunger,2006:3).
- اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين سياساتها وتحديد أهدافها، وتقرير المسار الرئيس الذي يستخدم لتحقيق تلك الأهداف، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (Horngren, et al,2009:489).
- فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة المستويات والتي تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها (David,2011:39).
- عملية ترتبط بالعمل الريادي للمؤسسة، وتتضمن إحداث التطوير والنمو التنظيمي المنشود في ظل تطوير واستخدام استراتيجيتها والتي تعد دليلًا لعملياتها (Jofre,2011:49).
- فن وعلم اتخاذ وتنفيذ وتقييم القرارات المرتبطة بالمهام المتعددة للعاملين في المؤسسات لتمكينها من تحقيق الأهداف طويلة المدى (Esmaili,2015:122).
- عملية اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق واتخاذ بعض الإجراءات من قبل الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف والغايات المحددة (Monday, et al,2015:161).

- مجموعة من الأنشطة المستمرة التي تتضمن التحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبتها، وتنظيم موارد المؤسسة بما يتماشى مع رؤيتها ورسالتها (Athapaththu,2016:126).
- العملية التي من خلالها يتم تقييم أفضل السياسات التي يجب على المديرين تنفيذها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأولوياتها (Stamevski,et al,2018:130).
- تصميم ومراقبة وتحليل وتقييم كل ما هو ضروري للمؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها (Bebas & Aboudaber,2019:1).
- إحدى فروع الإدارة التي تهتم بتطوير الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، واتخاذ التدابير التصحيحية لمعالجة الانحرافات (إن وجدت) لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Stamevska,et al,2019:58-59).
- عملية تشمل جميع أجزاء المؤسسة والمتمثلة في تخطيط وتنفيذ الأهداف والغايات الاستراتيجية (Onyekwelu,2020:26).
- العملية التي تقوم المؤسسة من خلالها بتخطيط وتوجيه أنشطتها لتحقيق أهدافها وغاياتها (Mohamed & Başar,2023:47).

يتضح مما سبق أن الإدارة الاستراتيجية تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة المختلف في تعريفها باعتبارها عملية أو فن أو مجموعة من الأنشطة والإجراءات، وأنها تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وتساعد في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها، وتلبية احتياجات المستفيدين، كما تتضمن صنع الرؤية وصياغة الرسالة، وتحديد الغايات والأهداف، ووضع القيم والسياسات، وأنها تتيح للمؤسسة التوازن بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

٢. علاقة الإدارة الاستراتيجية ببعض المفاهيم القريبة منها:

يخلط بعض الباحثين والكتاب بين الإدارة الاستراتيجية وبعض المفاهيم الأخرى القريبة منها مثل التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، وفيما يلي توضيح ذلك:

أ. علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتفكير الاستراتيجي:

يُشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات العقلية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء توقعات مستقبلية دقيقة، مع إمكانية صياغة

الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد المحورية والدرجة في حياة المؤسسة، والاستفادة من مواردها النادرة (المغربي، ٢٠٠٩: ١٩)، وهذا مؤداه أن التفكير الاستراتيجي نشاط عقلي يُمارس باستمرار دون انقطاع لإنجاز جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية.

ب - علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي:

يستخدم بعض الكُتاب والباحثين التخطيط الاستراتيجي على أنه مرادف للإدارة الاستراتيجية، وقد يرجع ذلك إلى النظرة التقليدية لهذه الإدارة على أنها تعد جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذا التخطيط غالباً ما يستخدم في مجال الأعمال الربحية ويرتبط أكثر بمرحلة صياغة الاستراتيجية، في حين تُستخدم الإدارة الاستراتيجية داخل الأوساط الأكاديمية وتشمل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها (David, 2011: 39)، وسرعان ما تغيرت هذه النظرة حيث تعد الإدارة الاستراتيجية إحدى أبرز المجالات التي تضطلع بها إدارة المؤسسات بوصفها عملية ومسار يوجه جميع الأنشطة والإجراءات (Athapaththu, 2016: 126)، ولذا يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي مصطلح أضيق أو يعد جزءاً من الإدارة الاستراتيجية، وأنه يُشير إلى إحدى مراحل هذه الإدارة أو عملياتها، بالإضافة إلى كونها التطور الحديث للتخطيط الاستراتيجي.

ج - علاقة الإدارة الاستراتيجية بالقيادة الاستراتيجية:

تباينت وجهات نظر علماء الإدارة حول السمات التي تميز القائد عن المدير، وبمراجعة بعض الأدبيات الاستراتيجية تبين أن هناك سمات محددة إذا توفرت في الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة ارتقت تلقائياً وتم وصفها بالقيادة الاستراتيجية، وتمثلت هذه السمات في: تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وإدارة مواردها بفعالية، والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، ووضع الضوابط التنظيمية المتوازنة (Hitt, et al, 2007: 385)، كما أن عنصر القيادة والإدارة ضروريان لتقدم المؤسسة؛ حيث يقوم القادة بصياغة الرؤية ويقوم المديرون بتنفيذها، ومن ثم يُدرك هؤلاء المديرون أهمية القيادة وأن يصبحوا قادة محققين للأهداف (Jabbar & Hussein, 2017: 100)، ومن ثم تحتاج المؤسسات إلى الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية معاً في تشكيل استراتيجيتها وتنفيذها على نحو أمثل، فالقيادة تمثل حلقة الوصل التي تربط قلب المؤسسة بجسدها، فالعلاقة بينهما تتضح من حيث المستوى لكنهما مترابطان وضروريان لإحداث التكامل المؤسسي.

د . علاقة الإدارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية:

أدت العولمة إلى ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات بمختلف أنواعها ومواقعها، وقد دفع ذلك معظم المؤسسات إلى البحث عن ميزة تنافسية تُمكنها من الاستحواذ على أكبر قدر من المستفيدين، وتُشير الميزة هنا إلى قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات وتسهيلات

يُعطىها المستفيدون قيمة أعلى، ويجد المنافسون صعوبة في تقليدها (Karen, et al, 2011:29)، وتُعد الإدارة الاستراتيجية أحد أبرز المداخل الإدارية التي تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموازنة بين الموارد والإمكانات الداخلية والظروف والمتغيرات الخارجية خاصة الأوضاع التنافسية (Elkhdr, 2019:62).

وفي ظل التغيرات البيئية المستمرة تحتاج المؤسسات إلى تحليل البيئتين الداخلية والخارجية باستمرار، والنظرة المستقبلية العميقة، وتعرّف قدرات المنافسين الحاليين والمتوقعين لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً: خصائص الإدارة الاستراتيجية:

تتمتع الإدارة الاستراتيجية بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المداخل الإدارية الأخرى التي تتبناها المؤسسات بعامة والتعليمية بخاصة والجامعية على وجه التحديد، ومن بين تلك الخصائص ما يلي (Ihalani, 2012:6):

- ١) إحدى وظائف الإدارة العليا.
- ٢) عملية إدارية واسعة النطاق ومتكاملة ومنسقة.
- ٣) تحدد الاتجاه العام للمؤسسة.
- ٤) تأخذ في الاعتبار البيئة وظروف السوق وأنشطة المنافسين.
- ٥) تهتم بالموضوعات الاستراتيجية والغايات والوسائل.
- ٦) تتمتع بنظام فعال للاستجابات والمبادرات التنظيمية.
- ٧) عملية مستمرة يشوبها التعقيد.

وقد حدد (AlKhafaji & Nelson, 2013:32-33) خصائص الإدارة الاستراتيجية في:

- ١) الاستمرارية: تتصف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية مستمرة ومتكررة، كما تتطلب تقييم ومراجعة الاستراتيجية / الاستراتيجيات المختارة بشكل دوري استجابة للتطورات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ٢) المنهج العقلاني: تعتمد الإدارة الاستراتيجية أسلوب التخطيط المنظم، بجانب التفكير المنطقي عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يؤدي في النهاية إلى مخرجات منطقية ومقبولة.
- ٣) التكامل: حيث إنها تراعي النظرة التكاملية عند تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات).

- (٤) أمها تعد وسيلة وليست غاية؛ فالإدارة الاستراتيجية ليست غاية في حد ذاتها، لكنها وسيلة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها.
- (٥) إدارة المخاطر والتهديدات المتوقعة، وتوقع درجة تأثيرها وصياغة استراتيجيات بديلة.
- بينما حدد (Dzemyda,2014:10) خصائص الإدارة الاستراتيجية في:
- (١) الالتزام الجاد بصياغة أهداف بسيطة ومتسقة وطويلة المدى، والسعي بخطى ثابتة لتحقيقها.
 - (٢) الفهم العميق للبيئة التنافسية، ووضع استراتيجيات وفق ذلك.
 - (٣) تنبؤ- فهم السلوك المتوقع لأصحاب المصلحة أو المنافسين الجدد.
 - (٤) التنفيذ الفعال للاستراتيجية- الاستراتيجية المتفق عليها.
- في حين حدد (Shree Varahan,et al,2014:4-5) خصائص الإدارة الاستراتيجية في:
- (١) النظرة المستقبلية لكل ما يحدث أو يتوقع حدوثه داخل المؤسسة وخارجها، ويستلزم ذلك من الإدارة العليا اتخاذ قرارات طويلة المدى، ووضع سيناريوهات لتوقع الأحداث المستقبلية.
 - (٢) التأثير بعيد المدى: حيث تتضمن نطاق زمني أطول يتجاوز الخمس إلى العشر سنوات، وتنبأ بما سيحدث على المدى الطويل، وتقوم بتحليل تأثير الأحداث على المؤسسات، كما أنها تهتم بتحقيق الأهداف طويلة المدى التي تتفق مع الرؤية والرسالة.
- وفي نفس السياق حدد (Parakhina,et al,2017:63) خصائص الإدارة الاستراتيجية في:
- (١) النظرة الشمولية للمؤسسة بوصفها نظامًا متشابكًا من الأقسام المترابطة، والعديد من المجالات الوظيفية، وبالتالي صياغة الخطط التي تمثل هذه المجالات.
 - (٢) مرونة الاستجابة للبيئتين الداخلية والخارجية؛ من خلال تغيير توجه المؤسسة، وأهدافها، وهيكلها الوظيفي لتحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة والجودة.
- بينما حدد (Babel'ová,et al,2018:18) خصائص الإدارة الاستراتيجية في:
- (١) توجيه المؤسسات نحو أهدافها وغاياتها.
 - (٢) الحرص على مشاركة عدد كبير من المستفيدين في عملية صنع القرار.
 - (٣) التوفيق بين وجهات النظر والرؤى المختلفة للأفراد.
 - (٤) تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية في الأعمال والمهام.
- يتضح مما سبق تنوع الخصائص التي ترتبط بالإدارة الاستراتيجية، حيث إنها تحقق التكامل والتوازن والنظرة الشمولية لكلا من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما تجعلها على استعداد تام لمواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية، وتمكن الإدارة العليا من ممارسة التفكير الاستراتيجي.

رابعاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

يذكر بعض الباحثين أن الهدف الرئيس للإدارة الاستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعزيزها، من خلال تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة تضيف قيمة لها وتضمن بقائها ونموها وتوسعها (Terra & Passador, 2016:237)، بالإضافة إلى تحقيق الانسجام والتوافق التام بين المؤسسة وبيئتها؛ ومن ثم تحتاج إلى تطوير استراتيجياتها لتعزيز كفاءتها الأساسية، ومواكبة التغيرات المستمرة، وتنمية التعاون المتبادل بين العاملين، والتركيز على إضافة قيمة للمستفيدين (Suryavanshi, 2015:38).

ويؤكد Stamevska, 2019 ذلك موضحاً أن أهداف الإدارة الاستراتيجية يُنظر إليها من زاويتين: أولاً: تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من أجل تفوقها على المنافسين، وفرض هيمنتها على سوق العمل، وثانياً: تعد هذه الأهداف نبراساً لها في التغلب على التغيرات داخل بيئة عملها (Stamevska, et al, 2019:59)، ووفقاً لهذا تُحقق المؤسسات التوازن بين ما يحدث داخل البيئتين الخارجية والداخلية.

بينما يرى (Plance, 2015:2,8,18 / Pournasir, 2013:66) أن أهداف الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

- ١) تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تساعدها في التفوق على المنافسين.
- ٢) تطوير المؤسسات، وتوسيع نطاق عملها وفقاً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- ٣) تمكين المؤسسات من تحديد أهدافها وتوجيهها الاستراتيجي بوضوح.
- ٤) جعل المديرين والعاملين أكثر تنبهاً للفرص الجديدة والتهديدات المحتملة، وبالتالي اقتناص الفرص قبل ضياعها، ومنع التهديدات قبل حدوثها أو الحد من أثارها السلبية.
- ٥) ربط المؤسسات بالبيئة التي تتواجد فيها، بما تتضمنه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية.

في حين يرى (Muogbo, 2013:24 / Lončar, 2017:87) أن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١) الاستفادة من نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص الخارجية، ومعالجة نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية والقضاء عليها.
- ٢) زيادة قدرة المؤسسة على توقع المستقبل.
- ٣) الكشف عن المشكلات والأزمات قبل حدوثها ووضع خطط لمواجهةها والقضاء عليها.
- ٤) تعزيز صورة المؤسسة ودعم شرعيتها؛ حتى لا تفقد توجهها وكفاءتها.
- ٥) رصد التغيرات المرتبطة بسوق العمل والاستجابة لها.

٦) تحسين الأداء المؤسسي في كافة جوانبه ومستوياته.

٧) تحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ومن ثم يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تنظيم موارد المؤسسة بشكل منهجي وبما يتماشى مع رؤيتها ورسالتها واستراتيجيتها، فالإدارة الاستراتيجية لا تتنبأ بالمستقبل فقط، لكنها ترى المؤسسة وتبصرها بالخطوات الدقيقة اللازمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية، وهي بذلك تختلف عن كثير من الأنماط الإدارية الأخرى.

خامساً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تستطيع المؤسسات التي تُطبق الإدارة الاستراتيجية استخدام أصولها الاستراتيجية ومواردها بشكل فعال، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات منطقية تُمكنها من الحصول على ميزة تنافسية، بينما لا تستطيع المؤسسات الأخرى استخدام مواردها المالية والبشرية بفعالية وكفاءة؛ لضعف قدرتها على إجراء التحليل الاستراتيجي الذي توفره الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم إحداث التغيير المنشود (Durmaz & Düşün, 2016:43).

ولذا تقوم الإدارة الاستراتيجية بإدارة التغيير داخل المؤسسات بشكل أفضل؛ حيث تمكنها من تعبئة مواردها وحشدها نحو تحقيق مستقبلها المنشود، وفي عصر العولمة تُعد هذه الإدارة من أكثر الممارسات التي تميز المؤسسات؛ بوصفها العملية الأساسية التي تمكنها من تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها وأهدافها، وبالتالي تحديد توجهها الاستراتيجي (Olanipekun, et al, 2015:186).

كما تستطيع هذه المؤسسات متابعة جميع أنشطتها المختلفة، وتقييم منافسيها الحاليين والمحتملين ووضع الأهداف والاستراتيجيات التي تضمن تفوقها عليهم، وتقييم هذه الاستراتيجيات باستمرار أو استبدالها بأخرى لضمان تحقيق أهدافها المنشودة (Ibrahim & Musa, 2020:32).

ومن بين المزايا الأخرى التي تحققها الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات ما يلي (David, 2011:48-50):

- ١) تقليل مقاومة التغيير من قبل العاملين.
- ٢) الاستفادة بشكل كبير من الفرص المتاحة والممكنة داخل بيئة العمل.
- ٣) تحديد المشكلات الإدارية بشكل موضوعي.
- ٤) توفير إطار عمل لتنسيق ومتابعة أنشطة المؤسسة.
- ٥) تشجيع التفكير الاستراتيجي، وإلهام الناس حول مستقبل المؤسسة.

وقد بيّن (Esmaili, 2015:125) أهمية الإدارة الاستراتيجية في:

- ١) تطوير خطط ملائمة تواكب التغيرات الاجتماعية والبيئية المستمرة والتغلب عليها.
- ٢) توقع المستقبل بشكل أفضل بالاعتماد على المعلومات المرتبطة ببيئة العمل.
- ٣) منح المؤسسة ميزة تنافسية أفضل مقارنة بالمنافسين.

- ٤) تقليل الآثار السلبية نتيجة الظروف والتغيرات غير المواتية.
 - ٥) مساعدة المديرين على ربط القرارات الحاسمة بالأهداف المحددة.
 - ٦) تقديم أنشطة جماعية، والتوفيق بين المهام المتنوعة للعاملين.
- في حين لخص (Rani,2019:4-5) أهمية الإدارة الاستراتيجية في:
- ١) رفع درجة يقظة العاملين وانتباههم لضمان نجاح تحقيق الأهداف والغايات الموضوعية.
 - ٢) زيادة رأس مال المؤسسات من خلال تنوع مصادرها ومواردها.
 - ٣) زيادة ربحية المؤسسات، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية بها.
 - ٤) منع تداخل المهام والأعمال داخل المستويات التنظيمية؛ تجنباً للهدر في الوقت والجهد والموارد.

- بينما أكد (Singh,2021:186) على أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تكمن في:
- ١) جعل المؤسسة أكثر استباقية عند تشكيل مستقبلها؛ وممارسة أنشطتها ومن ثم التحكم في مصيرها.
 - ٢) صياغة استراتيجيات أفضل وفق منهج أكثر منطقية وعقلانية للاختيار بين البدائل المطروحة.
 - ٣) تعميق التواصل ودعم الحوار بين المديرين والعاملين.
 - ٤) زيادة مشاركة والتزام جميع الأفراد عند تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات وصولاً إلى تحقيق الإبداع لدى العاملين.
 - ٥) فهم استراتيجيات المنافسين بشكل أفضل.

يتضح مما سبق الأهمية الكبيرة للإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات؛ حيث تعد من المدخل المهمة والضرورية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تطوير نفسها، وتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على منافسيها، فضلاً عن تلبية احتياجات المستفيدين واجتياز توقعاتهم.

سادساً: نماذج الإدارة الاستراتيجية:

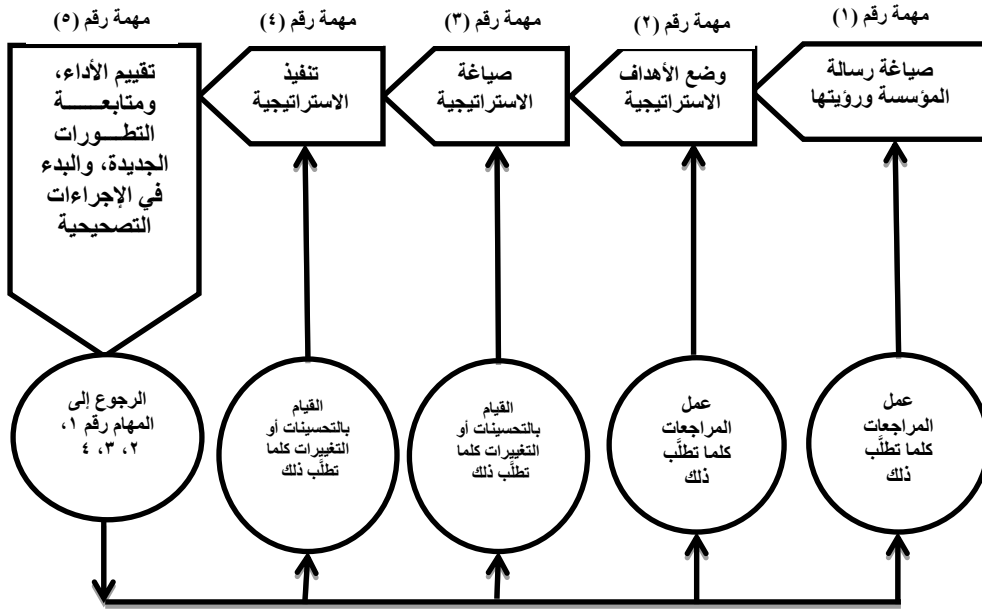
يوجد العديد من النماذج للإدارة الاستراتيجية التي تُعبر عن اجتهادات علماء وباحثي هذه الإدارة، ونظراً لأنه لا يوجد حتى الآن نموذج واحد مثالي يتفق عليه معظم الكُتّاب والباحثين، سيتم عرض بعض هذه النماذج من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١. نموذج Thompson & Strickland 1990:

وفقاً لهذا النموذج فالإدارة الاستراتيجية نمط إداري يتكون من:

– صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها.

- وضع الأهداف الاستراتيجية.
- صياغة الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- تقييم الأداء، ومتابعة التطورات الجديدة، والبدء في الإجراءات التصحيحية، والشكل التالي يوضح ذلك:

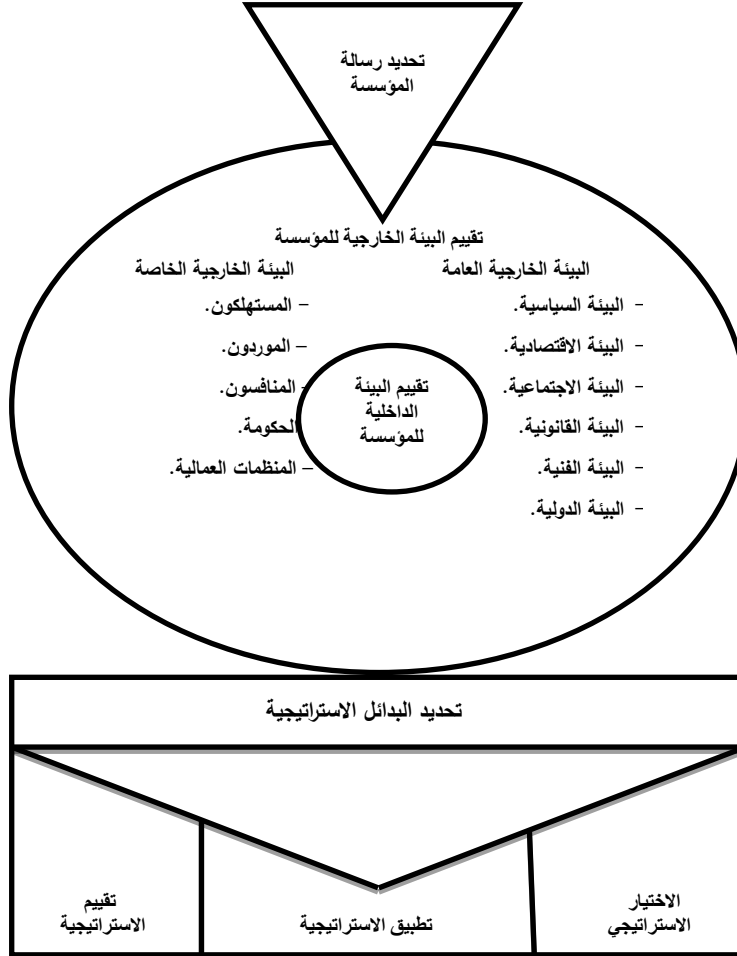


Source: Thompson, A. A. & Strickland, J. A. (1990). Strategic Management Concepts and Cases, 5th Ed., Nomewood, Richard D, Irwin Inc., p.7.

حيث تتمثل أولى مهام العمل وفقاً لهذا النموذج في صياغة رسالة المؤسسة وصنع رؤيتها التي توضح توجهها طويل المدى، وتحدد ما تريد أن تكون عليه في المستقبل، بينما تتمثل ثاني المهام في وضع الأهداف الاستراتيجية والتي تعني تحويل الرؤية والرسالة إلى نتائج أداء محددة وقابلة للقياس، في حين تتمثل ثالث تلك المهام في صياغة استراتيجية واضحة ومرنة لتحقيق النتائج المرجوة، أما المهمة الرابعة فهي تنفيذ تلك الاستراتيجية وترجمتها إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع، وتتمثل آخر تلك المهام في تقييم الأداء ومتابعة التطورات الجديدة واتخاذ الإجراءات التصحيحية للوصول إلى الوضع المنشود.

٢. نموذج إسماعيل السيد ١٩٩٣م:

يعكس هذا النموذج المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، والذي يمكن أن يستعين به الإداري المسئول عن القيام بهذه العملية، والشكل التالي يوضح ذلك:



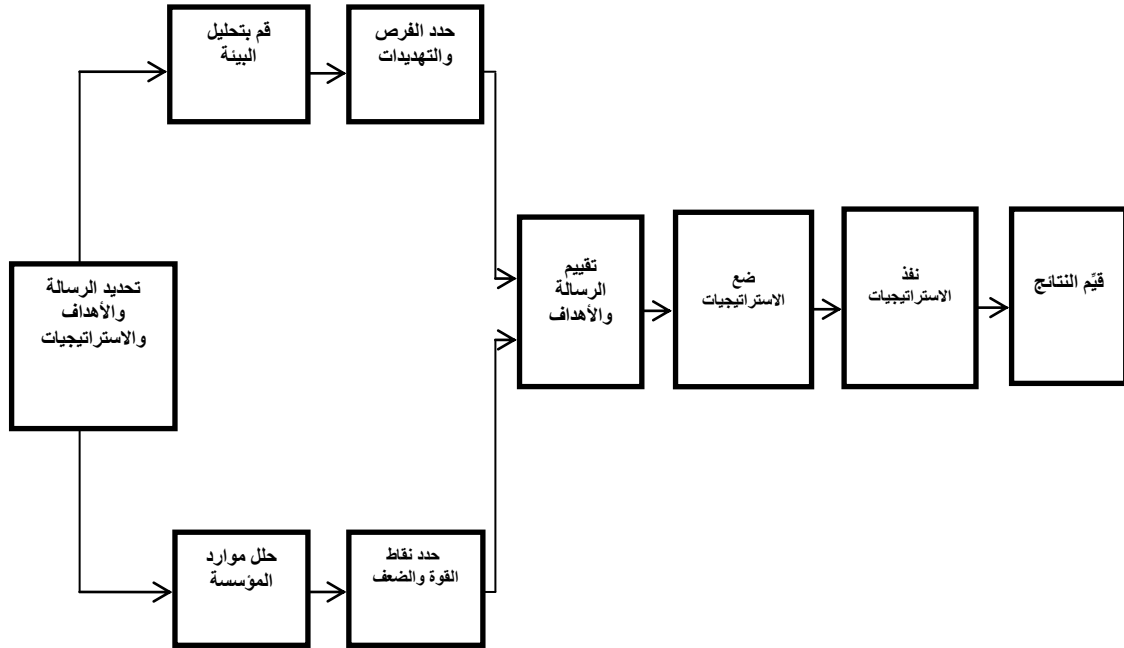
المصدر: السيد، إسماعيل محمد (١٩٩٣). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية،
الأسكندرية، المكتب العربي الحديث، ص ص ٣٠ - ٣٢.

وفقاً للشكل السابق يتكون هذا النموذج من تحديد رسالة المؤسسة، ثم دراسة وتقييم بيئتها الداخلية بغرض الكشف عن نواحي القوة والضعف، ثم دراسة وتقييم بيئتها الخارجية بشقها العام والخاص بغرض الكشف عن الفرص والتهديدات، ويعقب ذلك قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، ثم دراستها وتقييمها واختيار أفضلها، وبعد ذلك يتم

تهيئة الظروف والمناخ الملائم لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي، وأخيرًا تتم عملية تقييم الاستراتيجية.

٣. نموذج Robbins & Cenzo 1998:

تسير الإدارة الاستراتيجية تبعًا لهذا النموذج وفق عدة خطوات يوضحها الشكل التالي:



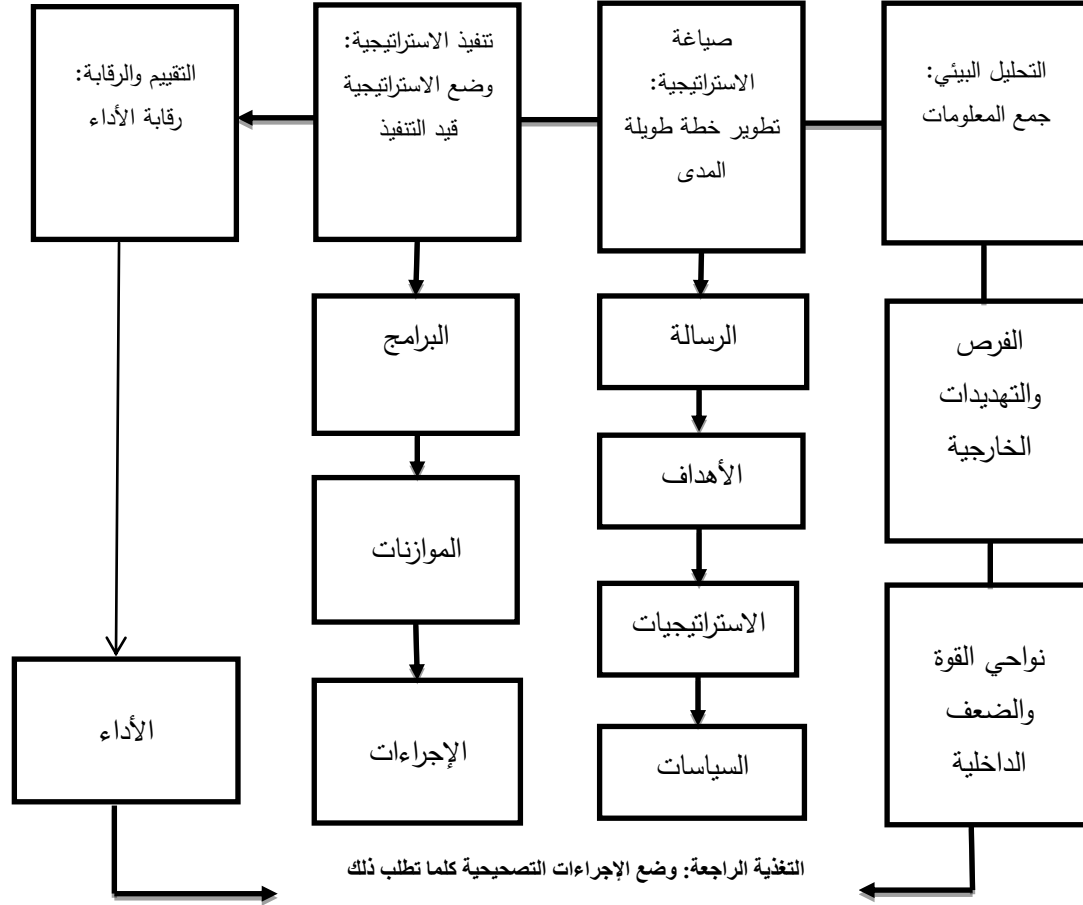
Source: Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A.(1998).Fundamentals of Management, New York, Prentice Hall International, p. 82.

وفقًا للشكل السابق يبدأ النموذج بتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها، ثم تحليل البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف، يلي ذلك تقييم الرسالة والأهداف وإعادة صياغتهما في ضوء نتائج التحليل، ثم وضع الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تُمكن المؤسسة من تحقيق تلك الأهداف، يتبع ذلك تهيئة البيئة الداخلية لوضع الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، وأخيرًا تقييم النتائج في ضوء أهداف المؤسسة.

٤. نموذج Wheelen & Hunger 2006:

تتضمن الإدارة الاستراتيجية وفقًا لهذا النموذج أربعة عناصر رئيسية وهي: التحليل البيئي Environmental Analysis وصياغة الاستراتيجية Strategy Formulation وتنفيذها Strategy

Implementation والتقييم والرقابة Evaluation and Control والشكل التالي يوضح الإطار التفصيلي لهذا النموذج:



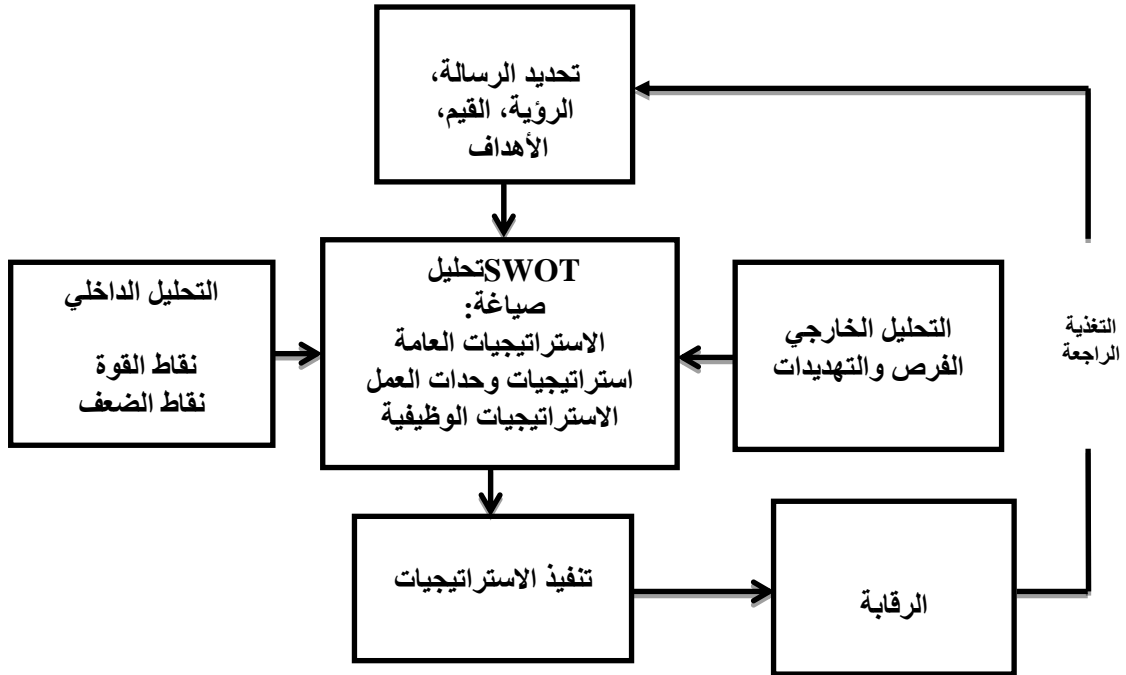
Source: Wheelen, T. L. & Hunger, J. D.(2006). Concepts in Strategic Management and Business Policy, 10th Ed., New Jersey, Pearson Education, Inc., p. 10.

وفقاً للشكل السابق يبدأ النموذج بتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نواحي القوة والضعف، ويُشار إلى العوامل ذات الأهمية في تحديد مستقبل المؤسسة بالعوامل الاستراتيجية Strategic Factors. يلي ذلك صياغة الاستراتيجية - في ضوء نتائج التحليل - التي تتضمن الرسالة والأهداف والاستراتيجيات

والسياسات، والتي يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، يعقب ذلك تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي قد تصل إلى إعادة التحليل البيئي بشكل كامل.

٥. نموذج Hill & Jones 2008:

تتكون الإدارة الاستراتيجية تبعاً لهذا النموذج من عدة خطوات رئيسة يوضحها الشكل التالي:

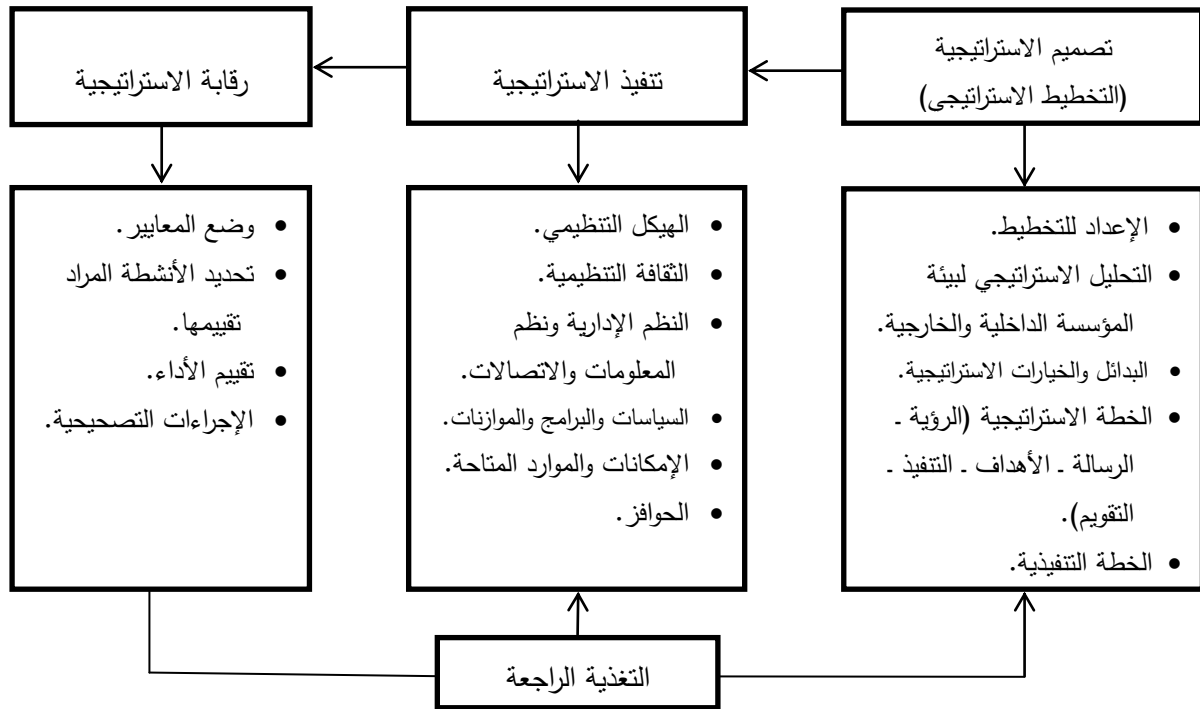


Source: Hill, C. W. & Jones, G. R.(2008). Essentials of Strategic Management, 3th Ed., Canada, Nelson Education, Ltd., p. 9.

وفقاً للشكل السابق يبدأ النموذج بتحديد رسالة المؤسسة، ورؤيتها، وقيمها، وأهدافها الرئيسية، ثم تحليل البيئة التنافسية الخارجية لتحديد الفرص والتحديات، بجانب تحليل بيئة العمل الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وفي ضوء هذا التحليل يتم اختيار الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة، بحيث تتسق مع رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، وتُشكّل نموذج عمل قابلاً للتطبيق، ثم تأتي بعد ذلك خطوة التنفيذ، وتشمل اتخاذ إجراءات تتوافق والاستراتيجيات على المستوى العام أو مستوى وحدات العمل أو مستوى الوظائف، وتخصيص الموارد (البشرية - المادية - المالية) اللازمة، وتوزيع الأدوار والمسئوليات لتحويل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس، وأخيراً تصميم أنظمة الرقابة لمتابعة عملية التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

٦. نموذج اسطنبولي وأخران ٢٠١٦ م:

تتكون الإدارة الاستراتيجية وفقاً لهذا النموذج من ثلاث مراحل رئيسية وهي: تصميم الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبتها وتقييمها، وتتضمن المرحلة الأولى عدة خطوات فرعية وهي: الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وطرح البدائل والخيارات الاستراتيجية والمفاضلة بينها واختيار أفضلها، وبناء الخطة الاستراتيجية (الرؤية - الرسالة - الأهداف - التنفيذ - التقييم)، ووضع الخطة التنفيذية، بينما تتضمن المرحلة الثانية عدة أنشطة فرعية وهي: بناء الهيكل التنظيمي المناسب، وتكوين الثقافة التنظيمية المساندة، وإيجاد النظم الإدارية ونظم المعلومات والاتصالات الداعمة، ووضع السياسات والبرامج والموازنات، وتخصيص الإمكانيات والموارد المتاحة، ووضع نظام واضح للحوافز، في حين تتضمن المرحلة الثالثة عدة خطوات فرعية وهي: وضع المعايير، وتحديد الأنشطة المراد تقييمها، ثم تقييم الأداء، وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج:



المصدر: اسطنبولي، مروة وأخران (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة، ع ١٧١، ج ٢، ص ٦٦٠ - ٦٦٣.

ويمكن القول إن حداثة هذا النموذج قد مكنته من تجنب الأخطاء التي وقعت فيها النماذج السابقة، لكن كأبي عمل بشري لم يخل هذا النموذج من الأخطاء لعل أبرزها التكرار؛ حيث ذكر الخطة التنفيذية Action Plan كأحد خطوات مرحلة التصميم الاستراتيجي، وقبلها مباشرة ذكر التنفيذ والتقويم الاستراتيجي، ومن المعلوم أن الخطة التنفيذية تتضمن هاتين العمليتين بصورة مكتوبة ومفصلة، كما اعتبر النموذج عملية وضع السياسات التي تحكم عمل المؤسسة ضمن مرحلة التنفيذ، وهي في الحقيقة من صميم مرحلة التخطيط.

يتضح مما سبق أنه لا يوجد اتفاق بين الكُتَّاب والباحثين حول النموذج الأمثل للإدارة الاستراتيجية، رغم وجود شبه اتفاق بينهم في الخطوط الرئيسة لهذه النماذج، وإن اختلفت في التفاصيل ونقطة البداية هل التحليل البيئي أم صنع الرؤية والرسالة، وقد يرجع ذلك إلى تعدد وجهات نظرهم من ناحية، وتباين المؤسسات من حيث الحجم وطبيعة النشاط والأهداف والمركز التنافسي من ناحية أخرى.

سابعاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية:

اتضح من العرض السابق للنماذج تباين الكُتَّاب والباحثين حول مراحل الإدارة الاستراتيجية، ويمكن في ضوء ما سبق حصرها في أربع مراحل رئيسة وهي: التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح هذه المراحل بشيء من التفصيل:

(١) التحليل البيئي Environmental Analysis:

يُعرف التحليل البيئي بأنه عملية تسعى إلى تشخيص وتقييم القدرات الداخلية للمؤسسة والأوضاع الخارجية المحيطة بها بهدف استخراج نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats، وبالتالي تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات (مخيمر، ٢٠٠٥: ١٦)، لذا تشمل عملية التحليل البيئي جانبين رئيسيين هما:

أ. تحليل البيئة الداخلية:

يرتبط هذا التحليل بالعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) للمؤسسة؛ حيث تشير نقاط القوة Strengths إلى كل ما تتفوق فيه المؤسسة ومن ذلك (الإمكانات المادية - الموارد البشرية - العلامة التجارية - الميزانية القوية - استخدام وتنوع التقنيات الحديثة)، بينما تشير نقاط الضعف Weaknesses إلى المجالات التي تؤثر أو تبطيء من أداء المؤسسة والتي تحتاج إلى التحسين مثل (ارتفاع معدل دوران العاملين - انخفاض الجودة - ضعف العلامة التجارية) (Farid, 2022:999).

ب. تحليل البيئة الخارجية:

ويرتبط بالعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات)؛ حيث تشير الفرص Opportunities إلى جميع العوامل التي يمكن أن تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مثل (قلة وجود منافسة مهيمنة - أسواق جديدة - تكنولوجيا جديدة...)، وعلى العكس من ذلك هناك التهديدات Threats وهي العوامل التي يمكن أن تضر بالمؤسسة مثل (زيادة المنافسة الجديدة - تغييرات خطة التأمين - التباطؤ الاقتصادي) (Farid, 2022:999).

ويجب أن تلتزم المؤسسة عند إجراء التحليل البيئي بما يلي (الهلال، ٢٠٠٩: ٥٢٩):

- الموضوعية؛ أي البعد عن التحيز عند توصيف جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.
 - الشمولية بحيث يُغطي التحليل كافة جوانب المؤسسة والبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص.
 - إشراك جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها (القيادات الجامعية - هيئة التدريس - الهيئة المعاونة - الإداريين - العاملين - الطلاب - الخريجين - الأطراف المجتمعية المستفيدة).
 - الاستعانة بأكثر من مصدر في الحصول على البيانات والمعلومات.
 - الدقة في توثيق البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها.
 - الاستمرارية بحيث يتم التحليل بصورة دورية - كل ستة أشهر - داخل المؤسسة وخارجها.
- يتضح مما سبق أن التحليل البيئي من المراحل المهمة والضرورية للمؤسسات؛ حيث يُمكنها من تعرّف ذاتها ومنافسها، بمعنى الوقوف على ما تمتلكه من موارد وإمكانات وقدرات داخلية ومن ثم تقييمها، وفي الوقت ذاته تعرّف ما يؤثر عليها خارجياً.

(٢) صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation:

بعد الانتهاء من التحليل البيئي يتم بناء مصفوفة TOWS لاختيار الاستراتيجية المناسبة، والتي في ضوءها يتم صياغة خطة المؤسسة (المسار الاستراتيجي) التي تُعد بمثابة المحرك الرئيس لها، والموجه العام لعملية اتخاذ القرار وتخصيص الموارد بها، وأساس لكسب التزام العاملين، وينبغي صياغتها بأسلوب واضح وبسيط وأن تشمل على العناصر التالية:

أ. نبذة عن المؤسسة Institution:

وفيما يتم ذكر نبذة مختصرة عن المؤسسة من حيث نشأتها وتأسيسها، ونوعها من حيث كونها (جامعة - كلية - معهد)، وملكيته من حيث كونها (حكومية - خاصة - دولية)، وأنواع وطبيعة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية التي تقدمها، والدرجات العلمية التي تمنحها، والموارد البشرية والمادية المتاحة بها، وتوسعاتها الحالية والمحتملة، وتطور حجمها وفقاً لعدد الطلاب المقبولين وعدد الخريجين، يضاف إلى ما سبق السمات التي تميزها عن المؤسسات المناظرة على المستوى القومي في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع إن وجدت (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٧: ١٤).

ب. نبذة عن التحليل البيئي Environmental Analysis:

وفيما يتم ذكر نبذة مختصرة عن التحليل البيئي من حيث القائمين به، والأدوات المستخدمة، والفئات المشاركة فيه، والفترة الزمنية التي أُجري فيها، وأبرز النتائج التي توصل إليها.

ج. الرؤية Vision:

رؤية المؤسسة هي ما تود أن تصبح عليه في المستقبل أو الحلم الذي تسعى إلى تحقيقه (Kennedy, et al, 2020:35)، ويتطلب صنع الرؤية اللجوء إلى التخيل كونها تتعلق بمجهول "مستقبل المؤسسة"، والرؤية في مجملها مزيج من الحقائق والآمال والأحلام التي ترنو إليها المؤسسة، وقد ينظر إليها على أنها النتائج التي تطمح المؤسسة في تحقيقها والتي تعد موجهاً لجميع أنشطتها ومواردها وقيمتها الرئيسية (Bebas & Aboudaber, 2019:2).

ويعد صياغة رؤية ملهمة تحدياً كبيراً للقادة والمديرين في المؤسسات، لأنها تعد المحرك الرئيس للاستراتيجيات التي تضعها، ومن خلالها تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا من الضروري وجود توافق بين رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها وهيكلها والاستراتيجيات التي يختارها قيادتها.

والرؤية الجيدة هي التي تتوافر فيها الخصائص التالية (Cowley & Domb, 1997:67):

- أن تتصف بالوضوح.
- أن تكون ذات معنى.
- أن تتسم بالاستقرار النسبي.
- أن تتطلع إلى المستقبل مع أخذ الماضي في الاعتبار.
- أن تتصف بالإنجاز والتعبير عن التفوق.
- أن تكون محفزة للعاملين والعملاء وكافة أصحاب المصالح.
- أن يجد أصحاب المصالح فيها أنفسهم وتُعبّر عن رؤاهم ومتطلباتهم.

- تشاركية تُعَبِّر عن تكامل تفكير فريق العمل وليست تجميع لرؤى منفصلة.
- صعوبة تتضمن تحديات تُثير الإبداع.

ورغم أن المعهود هو وضع الرؤية بعد التحليل البيئي للمؤسسة، إلا أن البعض يرى أن المؤسسات ذات الإمكانيات الضخمة والوضع التنافسي القوي من الممكن أن تضع رؤيتها أولاً ثم تقوم بالتحليل للوقوف على الفجوة الاستراتيجية بين المأمول والواقع، وبالتالي حشد الإمكانيات وتعبئة الجهود للقضاء على هذه الفجوة، أما المؤسسات الضعيفة فمضطرة إلى التحليل أولاً؛ للوقوف على إمكانياتها الداخلية وظروفها الخارجية، وبالتالي وضع الرؤية في ضوء الإمكانيات المتاحة والممكنة والظروف المحيطة حتى تتسم بالواقعية وإمكانية التحقق (Guzik,2011:288-289).

د. الرسالة Mission:

رسالة المؤسسة هي الغرض الرئيس من وجودها (Wheelen & Hunger,2006:12)، وتتضمن ما تريد المؤسسة تحقيقه في الوقت الحالي في ضوء مواردها وإمكاناتها الحالية، كما أنها تُشكل الإطار الذي يحدد كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيم (Nisrim,2022:5)، وفيها يتم التعريف بأسباب قيام المؤسسة، ومهامها، وقطاعات المجتمع التي تقوم بخدمتها، والغايات العامة التي تسعى إليها (عزازي، ٢٠١١: ٢٠٤).

وتقوم الرسالة بترجمة الرؤية إلى واقع عملي ملموس لكونها تعد وصفاً دقيقاً لما ستفعله المؤسسة ولماذا ستفعله، وتتشترك مع الرؤية من حيث نظرتها وتصورها الشامل للمؤسسة، لكنها أكثر واقعية ووضوح (Farid,2022:998).

وإذا كانت رؤية المؤسسة تصف ما تُود أن تصبح عليه في المستقبل، فإن رسالتها تجمع بين ماضيها وحاضرها؛ حيث تحدد سبب وجودها، وتوضح دورها داخل المجتمع، بجانب كونها من أكثر المبررات لتلقي الدعم من قبل أصحاب المصلحة والمستفيدين.

ومن بين الصعوبات التي كانت تواجه العاملين خلال السنوات الماضية طول بيان الرسالة وصعوبة تذكره أو التعبير عنه شفهيًا، الأمر الذي يُقلل من رضاهم عنها، ولهذا لا بد من مراعاة خصائص الرسالة الجيدة والتي من أهمها (David,2016:23-25/ Alkhafaji & Nelson,2013:14):

- موجزة: لا تزيد بحال من الأحوال عن صفحة واحدة حتى يسهل تذكرها.
- مكتوبة بلغة سليمة تتسم بدقة التعبير وانتقاء المصطلحات.
- واضحة وبسيطة: بحيث تكون مفهومة لكافة أعضاء المؤسسة والأطراف المعنية.
- مقبولة: تحظى بالتأييد والتعزيب من أعضاء المؤسسة والأطراف المعنية.

- مُلهمة: تساهم بقوة في إثارة الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة والأطراف المعنية.
- قابلة للتحقيق: يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج عمل.
- أن تتوافق مع الظروف المجتمعية الحالية وتراعي احتمالات النمو مستقبلاً.
- أن تحقق أقصى إشباع ممكن لكافة الأطراف المعنية.
- أن تُصاغ بشكل عام وليس بشكل تفصيلي.

هـ. الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives:

تحدد الأهداف النتائج المرجو تحقيقها والوقت المحدد لذلك، وقد يكون للمؤسسة أكثر من هدف خلال فترات زمنية مختلفة (Wheelen & Hunger,2006:14)، ويتم اشتقاق الأهداف من الغايات الاستراتيجية التي تنبثق من رؤية المؤسسة ورسالتها، ولذلك يُنظر إلى الأهداف على أنها مقاييس لمتابعة أداء المؤسسة وتقدمها على المدى القصير - الطويل (Farid,2022:998).

وإذا كانت الرؤية والرسالة يقدمان إحساسًا شاملاً وواسعًا بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، فمن الضروري علمها صياغة أهداف واضحة وملموسة للعاملين خلال أدائهم لأعمالهم اليومية من أجل تحقيق تطلعاتها الكبيرة، ويجمع بعض الكُتّاب والباحثين سمات الأهداف الجيدة في كلمة (SMART) وهي أن تكون (Kennedy,et al,2020:37-38):

- محددة Specific
 - قابلة للقياس Measurable
 - يمكن تحقيقها Attainable
 - واقعية Realistic
 - محددة بوقت Time-bound
- كما تتسم الأهداف الجيدة بخصائص أخرى من أهمها (Bora,et al,2017:5):
- تحتوي على أهداف قصيرة وطويلة المدى.
 - مرنة، أي أنها تستجيب للتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة.
 - تمثل تحدياً للعاملين لبذل مزيد من الجهد لتحقيقها.
 - تلامس قضايا حيوية ومهمة.
 - يمكن تحقيقها في ضوء إطار زمني محدد.
 - تحتوي على أهداف ترتبط بالناحية المالية وغيرها.

و. السياسات Policies:

وهي تلك المبادئ والاتجاهات العامة التي تحكم عمل المؤسسة، وتعد بمثابة مرشد عام للتفكير ولاتخاذ القرارات وسلوكيات كافة العاملين (النمر وآخرون، ٢٠٠١: ١٠٩)، ولكي تكون هذه السياسات فعالة ينبغي أن تتسم بالشمولية والتنسيق والوضوح والمرونة والأخلاقية.

ز. الخطة التنفيذية Action Plan:

وتتضمن هذه الخطة كافة الأنشطة التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، مع ترتيبها منطقيًا وفق أولويات التنفيذ، ويجب جدولة هذه الخطة على النحو التالي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥: ٣١):

- تحديد الأهداف العامة المرجو تحقيقها.
- تحويل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية.
- ترجمة الأهداف الفرعية إلى أنشطة قابلة للتنفيذ.
- تحديد المسئول عن تنفيذ كل نشاط.
- تحديد الفترة الزمنية الكافية لتنفيذ كل نشاط.
- تحديد تكلفة كل نشاط والمصدر الممول.
- تحديد مسئول الرقابة ومؤشرات النجاح.

(٣) تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation:

تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية؛ حيث يتم من خلالها تحويل الاستراتيجية المصاغة إلى أنشطة وإجراءات ملموسة على أرض الواقع (Wheelen, et al, 2015:308)، فاستراتيجية المؤسسة تظل غير مكتملة حتى يتم تنفيذها وتقويمها؛ لأن صياغتها دون تنفيذها يجعلها عديمة الجدوى (Cerniauskiene, 2014:14).

كما يتوقف على هذه المرحلة النتائج النهائية؛ فالتنفيذ الضعيف قد يؤدي إلى فشل استراتيجية جيدة، بينما قد يؤدي التنفيذ الجيد إلى نجاح استراتيجية ضعيفة، ولا يعني هذا التركيز على التنفيذ وإهمال الصياغة الجيدة للاستراتيجية (Katsioloudes, 2002:210)، بالإضافة إلى أن ضعف تنفيذ الاستراتيجية قد يؤدي إلى تهديد بقاء المؤسسة والتأثير سلبيًا على استدامة ميزاتها التنافسية (Rajasekar, 2014:169)، وللعلاقة الوثيقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ينظر البعض إلى هاتين المرحلتين على أنهما وجهان لعملة واحدة (Machabaphala, 2010:17).

لذا يستلزم تنفيذ الاستراتيجية القيام بالإجراءات التالية (الدوري، ٢٠٠٨: ٢٨٠):

- بناء هيكل تنظيمي مناسب للاستراتيجية.
- تكوين ثقافة تنظيمية مساندة للاستراتيجية.
- توفير الكفاءات المؤهلة لتنفيذ الاستراتيجية.
- توفير الموارد المالية الكافية ووضع نظام للحوافز.
- إيجاد نظم معلومات واتصالات داعمة.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- تهيئة المناخ المُحفِّز على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- نشر السياسات وإجراءات وقواعد العمل.
- توضيح مسؤوليات وسلطات الوحدات والأفراد.
- توزيع المهام والأنشطة على الأفراد.

(٤) الرقابة الاستراتيجية Strategy Censorship:

وهي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بمتابعة وتقييم أداء الاستراتيجية والنتائج التي تم تحقيقها، وتقديم تغذية راجعة لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقاً للوقوف على الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة التي تضمن استخدام موارد المؤسسة بفاعلية أكثر وبأعلى كفاءة ممكنة (Wanjohi, 2013:3-4)، وتعتبر هذه المرحلة ضرورية للتحسين المستمر للمؤسسة، وضمان بقاءها على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها وغاياتها (Mohamed & Başar, 2023:47).

وتوجد أدوات متعددة للرقابة الاستراتيجية والتي تتنوع ما بين الملاحظة الشخصية، واللقاءات والاجتماعات، والتقارير، والتواصل مع المستفيدين، والموازنات بأنواعها (موازنة الإيرادات والمصروفات التقديرية - الموازنة النقدية التقديرية - الموازنة الرأسمالية - موازنة الإنتاج والموارد والوقت التقديرية - موازنة البرامج التقديرية - الموازنات العمومية)، وخريطة ونقطة التعادل Break- Even Point، وخريطة جاننت Gantt Map، وأسلوب المسار الحرج (القيوتي وزويلف، ١٩٩٣: ٢٣٤-٢٤٣).

كما توجد أربعة مستويات للرقابة الاستراتيجية وهي: المستوى العام للمؤسسة، ومستوى الأقسام، والمستوى الوظيفي، والمستوى الفردي، ويستخدم كل مستوى مقاييس خاصة به لتقييم الأداء، وتتنوع الجوانب التي تتناولها تلك الرقابة ما بين الرقابة المالية، والرقابة المتعلقة بالمنتجات، والرقابة المتعلقة بالسوق، والرقابة البيروقراطية المتعلقة بالقواعد والإجراءات ومستويات الأداء، والرقابة المتعلقة بالقيم والسلوك (هل وجونز، ٢٠٠١: ٦٣٦-٦٣٧).

يتضح مما سبق أن الغرض الرئيس من الرقابة الاستراتيجية هو التأكد من أن الاستراتيجيات التي وضعت موضع التنفيذ قد نُفِذت بالشكل المطلوب، وحققت أهداف المؤسسة ورسالتها، واتجهت بها صوب رؤيتها، كما اتضح أيضاً أن الإجراءات التصحيحية لا تقتصر فقط على الأنشطة التنفيذية، وإنما قد تمتد إلى إحداث تغيير ما في خطة المؤسسة أو أهدافها، وهذا يعني أن الرقابة تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وكل هذا يؤكد أهميتها؛ حيث إن غيابها يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد، والإسراف في الموارد المادية، وتدني مستوى الإنجاز.

ثامناً: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات عامة والتعليمية خاصة والجامعية على وجه التحديد ضرورة توفير عدة متطلبات، وهي تمثل في مجملها تلك الموارد والإمكانات التي لا بد من توافرها بالمؤسسة حتى تتمكن من ممارسة جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية بنجاح (Palladan,et al,2018:3-4).

ويُعد الهيكل التنظيمي من أهم هذه المتطلبات، حيث يُحدد التصميم الهيكلي للمستويات الإدارية والأقسام والوحدات والوظائف اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وطبيعة العلاقات والاتصالات بينها، ومسئولياتها وسلطاتها (Ahmady,et al,2016:456)، ويُمكن الحكم على جودة الهيكل التنظيمي من خلال عدة جوانب أولها: درجة المركزية؛ فكلما أصبحت المستويات التنفيذية أكثر قدرة على اتخاذ القرارات كلما كانت المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية، وثانيها: درجة التعقيد؛ وتظهر في الفصل الرأسي بين المستويات الإدارية وفقاً لتسلسل هرمية السلطة، والفصل الأفقي بين الوحدات تبعاً لنوعية العاملين ومهامهم مع تحقيق التنسيق والتكامل بينهم (Taboli & Rahmani,2014:567)، وثالثها: درجة الرسمية؛ والتي تُشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات في توجيه سلوك العاملين وتنفيذ أنشطتها (Mehrab,et al,2013:118)، ورابعها: درجة المرونة؛ والتي تُشير إلى مدى إمكانية التغيير في الهيكل - بإضافة أو حذف أو تعديل وحدة إدارية أو دمج بعض الوحدات - للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية (Hao,et al,2012:38).

كما يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية ضرورة التأكد من مساندة الثقافة السائدة لهذا النمط الإداري؛ حيث تُحدد هذه الثقافة مدى قابلية المؤسسة لإدخال فكرة أو نموذج عمل جديد، ومدى قدرتها على التكيف مع التغيرات والظروف الجديدة وطريقة التعامل معها، كما تحدد نوعية العلاقات السائدة، ومعايير توزيع المسئوليات (Janičijević,2012:127-128).

وتبرز أهمية نظم المعلومات كمتطلب رئيس من متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ حيث تُمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والكشف المبكر عن الفرص والتهديدات، وبالتالي اقتناص الأولى والاستعداد للثانية، والقيام بالأنشطة اليومية بدقة وفي الوقت المناسب، وتوفير الدعم المعلوماتي لصياغة الاستراتيجية، ودعم عملية اتخاذ القرار لتكون أكثر سرعة وأعلى جودة (Altameem, et al, 2014:2078)، فضلاً عن أنها تُقلل تكلفة العمليات والإجراءات، وتوطّد علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى وتحافظ عليها، وتُحسّن أداءها العام ومخرجاتها (Altaf & Khalil, 2016:24-26)، علاوة على ما سبق تُمكن المؤسسة من تسريع نقل البيانات والمعلومات، وجعل الإدارة أكثر كفاءة وفعالية، وتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها (Alshubaily & Altameem, 2017:128-129).

كما يؤكد Pournasir على أنه لا يمكن لأية مؤسسة تنفيذ استراتيجيتها بفاعلية دون وجود موارد مالية كافية (Pournasir, 2013:70)؛ حيث توجد علاقة إيجابية بين النجاح في التنفيذ وتوافر هذه الموارد، لذا من الضروري ربط استراتيجية المؤسسة بالموارد المالية المتاحة والممكنة (Ager, et al, 2015:938)، وقد أشار Blumentritt إلى أن الإدارة الاستراتيجية تنظر إلى الأداء المؤسسي من زاويتين هما: الأداء الاستراتيجي الذي يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية، والأداء المالي المرتبط بزيادة الإيرادات والهوامش الربحية، والعلاقة بين الأدائين تبادلية، فقلة التمويل تجعل الاستراتيجية غير فعالة، ولن تستطيع المؤسسة توفير التمويل الكافي مالم تتخذ قرارات استراتيجية، لذا تضع بعض المؤسسات استراتيجيات خاصة بالتمويل (Blumentritt, 2006:73-74).

بالإضافة إلى ما سبق يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعّال ما يلي

(Com, 2004:5/ Svetlana & Alelexei, 2012:53/ Sammut-Bonnici & McGee, 2015:5):

- توافر قيادة استراتيجية لتحفيز وتمكين الأفراد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- توافر الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة.
- ربط المؤسسة ببيئتها، والعمل على تحقيق الخطط الموضوعية.
- المشاركة الفعالة من قبل جميع العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تفادي العواقب السلبية التي تنتج عن الأخطاء والانحرافات في التخطيط الاستراتيجي.
- توفير نظام لتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- إشراك جميع أفراد إعداد الاستراتيجية في عملية التنفيذ.

تاسعاً: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

يواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات عدة معوقات، لذا يجب أن يكون قادتها على علم ودراية بها حتى يتمكنوا من التغلب عليها وتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تباين الكُتَّاب والباحثون في عرضهم لها، حيث أشار (Jooste & Fourie,2009:60) أن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي:

- وجود نقص في الكوادر الاستراتيجية بالمؤسسة.
- قلة فهم العاملين لاستراتيجية المؤسسة.
- قلة ارتباط استراتيجية المؤسسة بأهدافها.
- قلة الاهتمام بتحسين أداء العاملين المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية.
- قلة الموارد المالية المخصصة لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها.
- ضعف الارتباط بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها.
- مركزية اتخاذ القرار وقلة تفويض السلطة للعاملين.

بينما ذكر كلاً من (Chemwei,et al,2014:119/ David,et al,2020:50-51) أن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي:

- قلة الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية.
 - قلة توفر الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - قلة وضوح الرؤية لدى القيادات والعاملين.
 - وجود ثقافة تنظيمية تُعادي التغيير لأغراض ما.
 - التجارب والخبرات المتراكمة السيئة نتيجة طول الفترة الزمنية التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية بجانب صعوبة التطبيق وقلة المرونة.
 - قلة تقبل التغييرات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية واعتبارها بمثابة تهديدات.
- في حين أكد (Khemesh,2017:10-11) على أن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي:
- نقص المعرفة والخبرة بالإدارة الاستراتيجية.
 - قلة الموارد والإمكانات المخصصة للإدارة الاستراتيجية.
 - قلة ارتباط أنظمة المكافآت بالإدارة الاستراتيجية.

- اعتبار الإدارة الاستراتيجية عملية مكلفة تؤدي إلى هدر الموارد.
- ضعف قدرة الإدارة العليا في إقناع العاملين بضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية.
- إحصاء الأفراد داخل المؤسسة عن المشاركة في الإدارة الاستراتيجية لأسباب شخصية.
- وتوصلت دراسة (Parakhina, et al, 2017:70-71) أنه من بين معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات ما يلي:
- قلة توافر أساليب وتقنيات جديدة لاستقطاب المتخصصين في الإدارة الاستراتيجية.
- زيادة الأعباء الإدارية والتنظيمية والمالية المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس.
- قلة توفر نظم معلومات واتصالات داعمة لعمليات الإدارة الاستراتيجية.
- زيادة البيروقراطية الإدارية في الجامعات.
- ضعف تمثيل هوية الجامعة في التوجهات الاستراتيجية الرئيسة.
- ضعف اتساق الإجراءات الوقائية للعمليات التشغيلية الداخلية، مما يجعل من الصعب تحقيق الموائمة الاستراتيجية.
- قلة وجود ثقافة تنظيمية ريادية مبتكرة تعزز العمليات الداخلية، والهوية الذاتية للجامعة.
- انخفاض مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط.
- ويمكن في ضوء العرض السابق تصنيف معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى:
- معوقات شخصية: وتتمثل في قلة قناعة الإدارة أو العاملين أو الاثنين معاً بأهمية الإدارة الاستراتيجية، أو نقص معرفتهم المتعلقة بها، أو رفضهم لها خوفاً على مصالحهم ومواقفهم، أو وجود اعتقادات خاطئة لديهم عنها.
- معوقات تنظيمية: وتتمثل في قلة الموارد المالية، وضعف الإمكانيات المادية، ونقص الكوادر البشرية من حيث الكم والكيف، ووجود هيكل تنظيمي غير مناسب، وثقافة تنظيمية غير مساندة، ونظم معلومات واتصالات غير داعمة.
- معوقات البيئة الخارجية: وتتمثل في سرعة التغير في البيئة الخارجية والتي تجعل التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل، وتعقدها وتشابكها بكافة جوانبها ومستوياتها والذي يجعل تحليلها أمراً صعباً، هذا فضلاً عن ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات المتعلقة بها خاصة الأوضاع التنافسية.

الجزء الثالث

الإطار الميداني للبحث

يتضمن الإطار الميداني بناء أداة البحث، واختيار عينته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج البحث وتفسيرها كما يلي:

أولاً: بناء أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة لتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجاباتهم، والتي تُعزى لمتغيرات (النوع - الدرجة الوظيفية - المنصب القيادي - طبيعة الدراسة)، وقد مر إعداده هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

- ١- أعدت الباحثة الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصلت إليه في الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية، والدراسات السابقة.
- ٢- تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على ثلاثة عشر محكماً من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية: لإبداء ملاحظاتهم حول أبعاد الاستبانة وعباراتها من حيث مدى ملائمتها لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرجو الوصول إليها، وكذلك من حيث انتماء كل عبارة للبعد الذي أُدرجت تحته، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، مع اقتراح ما رآه مناسباً من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة، فضلاً عن النظر في تدرج الاستبانة وطريقة عرضها، وبناءً على ذلك تم تعديل بعض العبارات وإضافة بعض وحذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠%، بحيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.
- ٣- تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزئين: اختص الجزء الأول ببعض البيانات الأولية عن المستجيب مثل (النوع - الدرجة الوظيفية - المنصب القيادي - طبيعة الدراسة)، بينما اختص الجزء الثاني بتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية) بكليات جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واشتملت الاستبانة على (٤٠) عبارة كما هو موضح في جدول رقم (١) الآتي:

جدول رقم (١)

وصف أداة البحث

م	الأبعاد	عدد العبارات	إجمالي الاستبانة
١	التحليل البيئي	٩	٤٠
٢	صياغة الاستراتيجية	١٣	
٣	تنفيذ الاستراتيجية	١٠	
٤	الرقابة الاستراتيجية	٨	

٤- للتحقق من صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity للاستبانة، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للأبعاد، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (٤٥) فرداً من أفراد مجتمع البحث، ويوضح ذلك الجدولان رقماً (٢،٣) الآتيان:

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه

التحليل البيئي	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه									
	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
صياغة الاستراتيجية	معامل الارتباط	٠.٩٥	٠.٩٦	٠.٩٤	٠.٩٣	٠.٩٣	٠.٩٢	٠.٩٤	٠.٨٩	٠.٩٢
	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
تنفيذ الاستراتيجية	معامل الارتباط	٠.٩٦	٠.٩٤	٠.٩٦	٠.٩٠	٠.٩٢	٠.٩٠	٠.٩٧	٠.٩٥	٠.٩٥
	رقم العبارة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩
الرقابة الاستراتيجية	معامل الارتباط	٠.٩٤	٠.٩٦	٠.٩٣	٠.٩٠	٠.٩٠	٠.٩٤	٠.٨٦	٠.٩٥	٠.٨٨
	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط بالبُعد الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للأبعاد

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	التحليل البيئي	٠.٨١
٢	صياغة الاستراتيجية	٠.٩٣
٣	تنفيذ الاستراتيجية	٠.٧٥
٤	الرقابة الاستراتيجية	٠.٩٠

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للأبعاد بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

٥- للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدمت الباحثة معامل Cronbach Alpha (Johnson & Christensen, 2013:171) بعد تطبيق الاستبانة على العينة المُشار إليها سابقًا في تحديد صدق الاتساق الداخلي، كما يمكن حساب الصدق الذاتي بأخذ الجذر التربيعي للثبات (علاء الدين، ٢٠٢٠: ٣٣) كما هو موضح في الجدول رقم (٤) الآتي:

جدول رقم (٤)

الثبات والصدق الذاتي لأداة البحث

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	الصدق الذاتي	مستوى الثبات والصدق الذاتي
١	التحليل البيئي	٩	٠.٨٠	٠.٨٩	مرتفع
٢	صياغة الاستراتيجية	١٣	٠.٨٩	٠.٩٤	
٣	تنفيذ الاستراتيجية	١٠	٠.٨١	٠.٩٠	
٤	الرقابة الاستراتيجية	٨	٠.٧٤	٠.٨٦	
	إجمالي أبعاد الاستبانة	٤٠	٠.٩١	٠.٩٥	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات كل بُعد من أبعاد الاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت فيما بين (٠.٧٤ - ٠.٨٩)، وهذا يدل على ثبات النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي، وبالتالي الثقة في نتائجه وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (٠.٦٠ - ٠.٧٠) يكون عاليًا (أبو سمرة والطيطي، ٢٠٢٠: ٧٠)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق الذاتي لكل بُعد من أبعاد الاستبانة حيث تراوحت قيمته فيما بين (٠.٨٦ - ٠.٩٤).

ثانيًا: مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة جازان البالغ عددهم (١١٥٤) عضوًا (جامعة جازان، ٢٠٢٣)، ونظرًا لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، يلجأ الباحثون إلى أخذ عينة منه ممثلة له؛ لذا قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، بالاعتماد على معادلة (Lodico, et Krejcie & Morgan, 1970) التي حددت الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع البحث الحالي بـ (٢٨٨) عضوًا، وقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة إلكترونية على (٣٠٢) عضوًا، وهو عدد عينة

البحث والذي يزيد عن الحد الأدنى المطلوب، ويوضح الجدول رقم (٥) التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث:

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٩٣	٦٣.٩١
	أنثى	١٠٩	٣٦.٠٩
الإجمالي			١٠٠%
الدرجة الوظيفية	أستاذ	٢٧	٨.٩٤
	أستاذ مشارك	٥٦	١٨.٥٤
	أستاذ مساعد	٢١٩	٧٢.٥٢
الإجمالي			١٠٠%
المنصب القيادي	شغل	٩٥	٣١.٤٦
	لم يشغل	٢٠٧	٦٨.٥٤
الإجمالي			١٠٠%
طبيعة الدراسة	نظرية	١٢٦	٤١.٧٢
	عملية	١٧٦	٥٨.٢٨
الإجمالي			١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن البحث قد شمل أربعة متغيرات وهي:

- النوع: ويضم فئتين وهما (ذكر - أنثى).
- الدرجة الوظيفية: وتضم ثلاث فئات وهم (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).
- المنصب القيادي: ويضم فئتين وهما (شغل - لم يشغل).
- طبيعة الدراسة: وتضم فئتين وهما (نظرية - عملية).

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم البحث الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والانحراف المعياري، والمتوسط الموزون؛ للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث، حيث بلغ المتوسط الموزون لاستجابة ضعيفة من ١ إلى ١.٦٦، ولاستجابة متوسطة من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣، ولاستجابة كبيرة من ٢.٣٤ إلى ٣.٠٠.
- ٢- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة (Chi square test for goodness of fit (X2) ويستخدم للمقارنة بين النسب المئوية لاستجابات عينة البحث حول عبارات أداة البحث،

واستخدمته الباحثة لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة).

٣- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA: وقد استخدمته الباحثة لحساب القيمة الفائية للمتغير ثلاثي الفئة التالي: الدرجة الوظيفية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).

٤- اختبار التاء للعينات المستقلة Independent Samples t test: وقد استخدمته الباحثة لحساب القيمة التائية للمتغيرات ثنائية الفئة التالية: النوع (ذكر - أنثى)، والمنصب القيادي (شغل - لم يشغل)، وطبيعة الدراسة (نظرية - عملية).

٥- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج (Statistical Package of the Social Sciences) أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والمعروف باسم (SPSS)، الإصدار العشرون.

رابعاً: نتائج البحث وتفسيرها:

فيما يلي عرض نتائج البحث وتفسيرها، حيث يتم أولاً عرض النتائج الإجمالية لمستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكلية جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم النتائج التفصيلية، وأخيراً الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغيرات البحث.

١- النتائج الإجمالية لمستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكلية جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

لتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكلية جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بطريقة إجمالية، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الموزونة لأبعاد الاستبانة كما هو موضح بالجدول رقم (٦) الآتي:

جدول رقم (٦)

النتائج الإجمالية لمستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكلية جامعة جازان

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الأبعاد	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
التحليل البيئي	٢.١٥	٠.٧٤	متوسطة	١
صياغة الاستراتيجية	٢.٠٦	٠.٧٤	متوسطة	٢
تنفيذ الاستراتيجية	١.٩٣	٠.٧١	متوسطة	٣
الرقابة الاستراتيجية	١.٧٩	٠.٦٩	متوسطة	٤
إجمالي أبعاد الاستبانة	١.٩٩	٠.٧١	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة بمتوسط موزون (١.٩٩) وانحراف معياري (٠.٧١): وقد يرجع ذلك إلى أنه رغم الجهود المبذولة من قبل كليات الجامعة في المجال الاستراتيجي، إلا أنها لازالت تعاني بعض أوجه القصور، والتي يعود بعضها إلى الكوادر البشرية كقلة المعارف والمهارات المتوفرة لديهم في هذا الشأن، وبعضها تنظيمي يحتاج إلى مراجعة تنظيمية، وبعضها خارجي يرتبط بالتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني عامر، ٢٠١٤)، ودراسة (العجمي وآخرون، ٢٠١٧) ودراسة (وحيش، ٢٠١٧)، بينما تختلف مع دراسة (Birinci & Eren, 2013) حيث جاءت الممارسات دون المتوسط، ودراسة (الضالعي، ٢٠١٦) حيث جاءت الممارسات ضعيفة، ودراسة (الحارون، ٢٠١٩) حيث جاءت الممارسات مرتفعة.

- بترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الموزون، جاء بُعد التحليل البيئي في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (٢.١٥)، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية بمتوسط موزون (٢.٠٦)، يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٩٣)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الرقابة الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٧٩)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mohana, et al, 2022) حيث جاء بُعد الرقابة الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة، بينما تختلف معها حيث جاء بُعد تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الأولى.

٢- النتائج التفصيلية لمستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

لتحديد مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بطريقة تفصيلية، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الموزونة لعبارات كل بُعد على النحو التالي:

أ. البعد الأول (التحليل البيئي):

يوضح جدول رقم (٧) التالي نتائج بُعد التحليل البيئي:

جدول رقم (٧)

نتائج بُعد التحليل البيئي

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	تُحلل إدارة الكلية جميع جوانب بيئتها الداخلية.	العدد	١٢٧	١٠٣	٧٢	٠.٧٩	متوسطة	٥	١٥.١
		%	٤٢.١	٣٤.١	٢٣.٨				
٢	تُحلل جميع جوانب بيئتها الخارجية.	العدد	١١٥	٩٨	٨٩	٠.٨٢	متوسطة	٧	٣.٥
		%	٣٨.١	٣٢.٤	٢٩.٥				



مربع كاي	الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العدد	%
٦٨.٣	٢	كبيرة	٠.٨٠	٢.٣٥	٦١	٧٣	١٦٨	تُشرك المستفيدين الداخليين في التحليل البيئي.	العدد
					٢٠.٢	٢٤.٢	٥٥.٦		%
٤٢.٢	٤	متوسطة	٠.٧٠	٢.١٩	٥١	١٤٢	١٠.٩	تُشرك المستفيدين الخارجيين في التحليل البيئي.	العدد
					١٦.٩	٤٧.٠	٣٦.١		%
٨٢.٩	٣	متوسطة	٠.٨٨	٢.٢٨	٨٧	٤٤	١٧١	تتسم بالموضوعية في توصيف جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات.	العدد
					٢٨.٨	١٤.٦	٥٦.٦		%
٩٩.٥	١	كبيرة	٠.٧٧	٢.٤٣	٥٣	٦٧	١٨٢	تستخدم أكثر من أداة في التحليل البيئي.	العدد
					١٧.٥	٢٢.٢	٦٠.٣		%
١٠.١	٨	متوسطة	٠.٨٦	١.٩٤	١٢٢	٧٧	١٠.٣	تُوفّر قاعدة بيانات تشمل كل ما يتعلق ببيئتها الداخلية.	العدد
					٤٠.٤	٢٥.٥	٣٤.١		%
٢١.٩	٩	متوسطة	٠.٨٠	١.٧٨	١٣٧	٩٣	٧٢	تستشرف أوضاعها المستقبلية بأدوات متنوعة.	العدد
					٤٥.٤	٣٠.٨	٢٣.٨		%
٤٤.٠	٦	متوسطة	٠.٧٠	٢.١٤	٥٥	١٤٩	٩٨	تُراجع التحليل البيئي بشكل نصف سنوي/ سنوي.	العدد
					١٨.٢	٤٩.٣	٣٢.٥		%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١) لجميع عبارات البُعد الأول (التحليل البيئي)، حيث تراوحت القيم من (٩٩.٥) إلى (١٠.١)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى، وذلك ما عدا العبارة رقم (٢) فلا يوجد بها فروق بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث جاءت قيمة مربع كاي بدرجة مقدارها (٣.٥).
- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تستخدم أكثر من أداة في التحليل البيئي" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (٢.٤٣)؛ وقد يُعزى ذلك إلى إدراك إدارة الكلية أهمية تعدد الأدوات لتحقيق الشمولية والدقة والمصداقية في التحليل البيئي.
- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تستشرف أوضاعها المستقبلية بأدوات متنوعة" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (١.٧٨)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قلة دراية ومهارة المحللين الاستراتيجيين بهذه الكليات بتلك الأدوات والمتمثلة في: أسلوب السيناريوهات، وأسلوب دلفاي في التنبؤ، وأسلوب المحاكاة، وأسلوب التنبؤ الإسقاطي، وأسلوب التنبؤ التحليلي للقوى، وأسلوب المستقبلات البديلة، وأسلوب

النماذج السببية، وأسلوب التقسيم إلى المكونات الجزئية، وأسلوب مونت كارلو للتحليل التنبؤي، وأسلوب النمط الحدسي، والتدقيق الاستراتيجي، ومنهج تحليل الاتجاهات، ومدخل النظم الاستراتيجي، وتحليل التأثير المتقاطع، وتحليل الفجوة، وتحليل الانحدار، والسلاسل الزمنية.

ب. البُعد الثاني (صياغة الاستراتيجية):

يوضح جدول رقم (٨) التالي نتائج بُعد صياغة الاستراتيجية:

جدول رقم (٨)

نتائج بُعد صياغة الاستراتيجية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	تضع إدارة الكلية رؤية يمكن تحقيقها من خلال الموارد والإمكانات المتاحة والمتوقعة.	العدد	٨١	١٢٨	٩٣	٠.٧٦	متوسطة	١٠	١١.٨
		%	٢٦.٨	٤٢.٤	٣٠.٨				
٢	تُشرك المستفيدين الداخليين والخارجيين في وضع الرؤية.	العدد	٧٩	١٣٩	٨٤	٠.٧٤	متوسطة	٩	٢٢.٠
		%	٢٦.٢	٤٦.٠	٢٧.٨				
٣	تضع رسالة تتسم بالدقة والوضوح.	العدد	١٠٠	١١٢	٩٠	٠.٧٩	متوسطة	٦	٢.٤
		%	٣٣.١	٣٧.١	٢٩.٨				
٤	تضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء نتائج التحليل البيئي.	العدد	١٧٨	٦٦	٥٨	٠.٧٩	كبيرة	١	٨٩.٤
		%	٥٨.٩	٢١.٩	١٩.٢				
٥	تضع أهدافاً استراتيجية تُلبّي حاجات المستفيدين.	العدد	١٣٩	١٠٣	٦٠	٠.٧٧	متوسطة	٢	٣١.١
		%	٤٦.٠	٣٤.١	١٩.٩				
٦	تُحدد الفارق الدقيق بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المرغوب.	العدد	٤٤	١٦٣	٩٥	٠.٦٦	متوسطة	١٣	٧٠.٨
		%	١٤.٥	٥٤.٠	٣١.٥				
٧	تطرح عدة بدائل استراتيجية لسد الفجوة الاستراتيجية.	العدد	١٠٨	٨٩	١٠٥	٠.٨٤	متوسطة	٧	٢.١
		%	٣٥.٧	٢٩.٥	٣٤.٨				
٨	تختار البديل الذي يأتي بعائد محتمل يفوق التكلفة والتضحية الملازمة له.	العدد	١٢٦	٩٨	٧٨	٠.٨١	متوسطة	٤	١١.٥
		%	٤١.٧	٣٢.٥	٢٥.٨				
٩	تُحوّل الأهداف الاستراتيجية إلى أنشطة إجرائية قابلة للتنفيذ.	العدد	١٥٧	٤٩	٩٦	٠.٨٩	متوسطة	٣	٥٨.٣
		%	٥٢.٠	١٦.٢	٣١.٨				
١٠	تحدد مسنولي تنفيذ كل نشاط بدقة.	العدد	٧٨	١١٤	١١٠	٠.٧٨	متوسطة	١١	٧.٧
		%	٢٥.٩	٣٧.٧	٣٦.٤				
١١	تضع جدولاً زمنياً لتنفيذ كل هدف فرعي/ نشاط.	العدد	١١٧	١١٣	٧٢	٠.٧٨	متوسطة	٥	١٢.٣
		%	٣٨.٨	٣٧.٤	٢٣.٨				
١٢	تحدد التكلفة والمصدر المُمول لكل هدف فرعي/ نشاط.	العدد	١٠٩	٨٤	١٠٩	٠.٨٥	متوسطة	٨	٤.١
		%	٣٦.١	٢٧.٨	٣٦.١				
١٣	تحدد مسنولي الرقابة ومؤشرات الإنجاز لكل نشاط.	العدد	٦٥	١٢٨	١٠٩	٠.٧٥	متوسطة	١٢	٢٠.٧
		%	٢١.٥	٤٢.٤	٣٦.١				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١) في العبارات رقم (١-٢-٤)-٥-٦-٧-٨-٩-١١-١٣ حيث تراوحت القيم من (٨٩.٤) إلى (١١.٥)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى، في حين جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في العبارة (١٠) حيث جاءت بقيمة مقدارها (٧.٧)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة أيضًا، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى، أما فيما يخص العبارات (٣-٧-١٢) فلا يوجد بها فروق بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت القيم من (٤.١) إلى (٢.١).
- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء نتائج التحليل البيئي" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (٢.٤٠)؛ وقد يُعزى ذلك إلى إدراك إدارة الكلية أهمية أن تتوافق الأهداف مع نتائج التحليل البيئي حتى يمكن تحقيقها والاستفادة منها.
- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تحدد الفارق الدقيق بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المرغوب" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (١.٨٣)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قلة دراية ومهارة المحللين الاستراتيجيين بهذه الكليات بكيفية تحديد الفجوة الاستراتيجية.

ج. البُعد الثالث (تنفيذ الاستراتيجية):

يوضح جدول رقم (٩) التالي نتائج بُعد تنفيذ الاستراتيجية:

جدول رقم (٩)

نتائج بُعد تنفيذ الاستراتيجية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	تُشكل إدارة الكلية ثقافة تنظيمية مساندة للاستراتيجية.	٥٣	٩٠	١٥٩	١.٦٥	٠.٧٦	ضعيفة	٩	٥٧.٥
		١٧.٦	٢٩.٨	٥٢.٦					
٢	تبنى هيكلًا تنظيميًا مناسبًا للاستراتيجية.	٥٩	٧٥	١٦٨	١.٦٤	٠.٧٩	ضعيفة	١٠	٦٨.٨
		١٩.٦	٢٤.٨	٥٥.٦					
٣	توفّر نظم معلومات واتصالات داعمة للاستراتيجية.	٦٧	٧١	١٦٤	١.٦٨	٠.٨١	متوسطة	٨	٥٩.٨
		٢٢.٢	٢٣.٥	٥٤.٣					

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
٤	تُوفّر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.	العدد	١٦٦	٩٧	٣٩	٠.٧١	كبيرة	١	٨٠.٣
		%	٥٥.٠	٣٢.١	١٢.٩				
٥	تستثمر الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة عالية.	العدد	٤٣	١٢٩	١٣٠	٠.٧٠	متوسطة	٧	٤٩.٦
		%	١٤.٣	٤٢.٧	٤٣.٠				
٦	تُهيئ مناخ عمل يُحفّز على الإنجاز.	العدد	١٥٣	١٠٢	٤٧	٠.٧٤	كبيرة	٣	٥٥.٨
		%	٥٠.٦	٣٣.٨	١٥.٦				
٧	تُوّزّع المهام على منفذي الاستراتيجية بشكل عادل.	العدد	٨٧	٩٣	١٢٢	٠.٨٣	متوسطة	٤	٧.٠
		%	٢٨.٨	٣٠.٨	٤٠.٤				
٨	تُحفّز منفذي الاستراتيجية بشكل جيد.	العدد	٨٣	٩٢	١٢٧	٠.٨٢	متوسطة	٥	١٠.٧
		%	٢٧.٤	٣٠.٥	٤٢.١				
٩	تُوضّح مسئوليات وسلطات الوحدات والأفراد بدقة.	العدد	٦٣	٩٤	١٤٥	٠.٧٩	متوسطة	٦	٣٤.١
		%	٢٠.٩	٣١.١	٤٨.٠				
١٠	تنشر السياسات وإجراءات وقواعد العمل بوضوح.	العدد	١٦١	١٠٥	٣٦	٠.٦٩	كبيرة	٢	٧٧.٩
		%	٥٣.٣	٣٤.٨	١١.٩				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١) في العبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩-١٠) حيث تراوحت القيم من (٨٠.٣) إلى (١٠.٧)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى، في حين جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في العبارة رقم (٧) حيث جاءت بقيمة مقدارها (٧.٠)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة أيضًا، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تُوفّر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (٢.٤٢)؛ وقد يُعزى ذلك إلى إدراك إدارة الكلية أن أي ضعف في الموارد المالية سيترتب عليه قصور في التنفيذ الاستراتيجي.
- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تبني هيكلًا تنظيميًا مناسبًا للاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٦٤)؛ وقد يُعزى ذلك إلى جمود الهيكل الحالي أو لقلّة إدراك الإدارة أهمية أن يلائم الهيكل التنظيمي متطلبات الخطة الاستراتيجية.

د. البُعد الرابع (الرقابة الاستراتيجية):

يوضح جدول (١٠) التالي نتائج بُعد الرقابة الاستراتيجية:

جدول (١٠)

نتائج بُعد الرقابة الاستراتيجية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	تُوضح إدارة الكلية المعايير التي في ضوئها ستم الرقابة الاستراتيجية.	العدد	٥١	١٣٩	١١٢	٠.٧١	متوسطة	٥	٤٠.٤
		%	١٦.٩	٤٦.٠	٣٧.١				
٢	تقيس الأداء الفعلي بأدوات مناسبة.	العدد	٦٣	١٢٠	١١٩	٠.٧٦	متوسطة	٣	٢١.١
		%	٢٠.٩	٣٩.٧	٣٩.٤				
٣	تُقارن الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للتعرف على الانحرافات.	العدد	٤٧	١٢٩	١٢٦	٠.٧١	متوسطة	٦	٤٣.٠
		%	١٥.٦	٤٢.٧	٤١.٧				
٤	تتخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.	العدد	٧٠	١٥٨	٧٤	٠.٦٩	متوسطة	١	٤٩.١
		%	٢٣.٢	٥٢.٣	٢٤.٥				
٥	تستعين بنظام رقابي يوفر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأداء المؤسسي.	العدد	٩٠	٣٣	١٧٩	٠.٩٠	متوسطة	٧	١٠٧.٦
		%	٢٩.٨	١٠.٩	٥٩.٣				
٦	تتسم بالسرعة في كشف المعوقات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية وتقديم الحلول لها.	العدد	٨٨	٦٨	١٤٦	٠.٨٦	متوسطة	٤	٣٢.٦
		%	٢٩.٢	٢٢.٥	٤٨.٣				
٧	تتسم بالموضوعية في تقييم الأداء المؤسسي.	العدد	٣٥	١٧٨	٨٩	٠.٦٢	متوسطة	٢	١٠٣.٦
		%	١١.٦	٥٨.٩	٢٩.٥				
٨	تستعين بنظام رقابي يشمل كافة جوانب الكلية ومستوياتها.	العدد	٥١	٩٤	١٥٧	٠.٧٥	ضعيفة	٨	٥٦.٥
		%	١٦.٩	٣١.١	٥٢.٠				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١) لجميع عبارات البُعد الرابع (الرقابة الاستراتيجية) حيث تراوحت القيم من (١٠٧.٦) إلى (٢١.١)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تتخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (١.٩٩)؛ وقد يُعزى ذلك إلى إدراك إدارة الكلية أن أي تأخر في الإجراءات التصحيحية سيجلب عليه زيادة حجم الانحرافات.

- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تستعين بنظام رقابي يشمل كافة جوانب الكلية ومستوياتها" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط موزون (١.٦٥)؛ وقد يُعزى ذلك إلى تركيز إدارة الكلية على جوانب أو مستويات وإهمال أخرى.

٣- الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغيرات البحث:

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان، والتي تُعزى لمتغيرات (النوع - الدرجة الوظيفية - المنصب القيادي - طبيعة الدراسة)، قامت الباحثة بحساب القيمة التائية والفائية لأبعاد الاستبانة على النحو التالي:

أ. الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير النوع:

يوضح جدول (١١) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير النوع.

جدول (١١)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير النوع

الأبعاد	النوع	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
التحليل البيئي	ذكر	١٩٣	١٩.٩٣	٦.٤٦	١.٩٠	٠.٠٦
	أنثى	١٠٩	١٨.٤٠	٦.٩٠		
صياغة الاستراتيجية	ذكر	١٩٣	٢٧.٦٩	٨.٥٥	٢.١٦	٠.٠٣
	أنثى	١٠٩	٢٥.٠٣	١١.٠٩		
تنفيذ الاستراتيجية	ذكر	١٩٣	١٩.٣٨	٦.٣١	٠.١٥	٠.٨٨
	أنثى	١٠٩	١٩.٢٤	٨.٢٩		
الرقابة الاستراتيجية	ذكر	١٩٣	١٤.٢٨	٤.٢٦	٠.١٤	٠.٨٩
	أنثى	١٠٩	١٤.٣٩	٧.٣٤		
إجمالي أبعاد الاستبانة	ذكر	١٩٣	٨١.٢٨	٢٥.٢٣	١.١٥	٠.٢٥
	أنثى	١٠٩	٧٧.٠٦	٣٣.٤٠		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان تُعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، حيث بلغت قيمة التاء (١.١٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٢٥)، ويدل ذلك على تقارب آراء أفراد العينة من الجنسين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحارون، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع لصالح فئة الذكور.

ب. الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية:
يوضح جدول (١٢) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية.

جدول (١٢)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد	الدرجة الوظيفية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
التحليل البيئي	أستاذ	٢٧	١٨.٣٣	٩.١٧	١.٠٠	.٠٣٧
	أستاذ مشارك	٥٦	٢٠.٣٨	٨.٥٦		
	أستاذ مساعد	٢١٩	١٩.٢٦	٥.٦٧		
صياغة الاستراتيجية	أستاذ	٢٧	٢٦.٤٨	١٣.٢٤	١.٢٤	.٠٢٩
	أستاذ مشارك	٥٦	٢٨.٥٥	١١.٧٣		
	أستاذ مساعد	٢١٩	٢٦.٣٠	٨.٤١		
تنفيذ الاستراتيجية	أستاذ	٢٧	٢٠.٣٧	١٠.١٨	١.٦٦	.٠١٩
	أستاذ مشارك	٥٦	٢٠.٦١	٨.٠٨		
	أستاذ مساعد	٢١٩	١٨.٨٨	٦.٢٨		
الرقابة الاستراتيجية	أستاذ	٢٧	١٦.٣٠	٨.١٥	٣.٤١	.٠٠٣
	أستاذ مشارك	٥٦	١٥.٢٧	٥.٥٦		
	أستاذ مساعد	٢١٩	١٣.٨٤	٥.٠٩		
إجمالي أبعاد الاستبانة	أستاذ	٢٧	٨١.٤٨	٤٠.٧٣	١.٢٣	.٠٢٩
	أستاذ مشارك	٥٦	٨٤.٨٠	٣٣.٨٥		
	أستاذ مساعد	٢١٩	٧٨.٢٧	٢٤.٩١		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، حيث بلغت قيمة الفاء (١.٢٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٢٩)، وبدل ذلك على تقارب آراء أفراد العينة على اختلاف درجاتهم الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني عامر، ٢٠١٤).

ج. الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المنصب القيادي:
يوضح جدول (١٣) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المنصب القيادي.

جدول (١٣)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المنصب القيادي

الأبعاد	المنصب القيادي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
التحليل البيئي	شغل	٩٥	٢٦.٧٦	٠.٤٣	٢٩.٠٧	...
	لم يشغل	٢٠٧	١٦.٠٠	٥.٢٩		
صياغة الاستراتيجية	شغل	٩٥	٣٧.٦٥	١.٧٦	٢٩.٦٠	...
	لم يشغل	٢٠٧	٢١.٧٢	٧.٢٩		
تنفيذ الاستراتيجية	شغل	٩٥	٢٧.٧٩	٢.٥٤	٢٩.٥٧	...
	لم يشغل	٢٠٧	١٥.٤٥	٤.٦٩		
الرقابة الاستراتيجية	شغل	٩٥	٢١.٢١	٢.٧٧	٢٨.١٧	...
	لم يشغل	٢٠٧	١١.١٦	٣.١٠		
إجمالي أبعاد الاستبانة	شغل	٩٥	١١٣.٤١	٧.٢٧	٣١.٢٢	...
	لم يشغل	٢٠٧	٦٤.٣٣	١٩.٩١		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان تُعزى لمتغير المنصب القيادي (شغل - لم يشغل) لصالح فئة شغل، حيث بلغت قيمة التاء (٣١.٢٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن من شغل منصبًا قياديًا داخل الكلية قد يكون أكثر دراية من غيره بالنواحي الاستراتيجية بها.

د. الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير طبيعة الدراسة:

يوضح جدول (١٤) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير طبيعة الدراسة.

جدول (١٤)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير طبيعة الدراسة

الأبعاد	طبيعة الدراسة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
التحليل البيئي	نظرية	١٢٦	٢٠.١٤	٧.٨٦	١.٦٠	٠.١١
	عملية	١٧٦	١٨.٨٣	٥.٥٧		
صياغة الاستراتيجية	نظرية	١٢٦	٢٧.٨٣	١.٠٥٥	١.٦٤	٠.١٠
	عملية	١٧٦	٢٥.٩٤	٨.٨٠		
تنفيذ الاستراتيجية	نظرية	١٢٦	٢٠.٢٤	٧.٢٤	١.٨٩	٠.٠٦
	عملية	١٧٦	١٨.٦٧	٦.٨٩		
الرقابة الاستراتيجية	نظرية	١٢٦	١٤.٨١	٥.٠٩	١.٣٤	٠.١٨
	عملية	١٧٦	١٣.٩٧	٥.٨٦		
إجمالي أبعاد الاستبانة	نظرية	١٢٦	٨٣.٠٢	٣٠.٥٧	١.٦٦	٠.١٠
	عملية	١٧٦	٧٧.٤٢	٢٦.٦٣		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان تُعزى لمتغير طبيعة الدراسة (نظرية - عملية)، حيث بلغت قيمة التاء (١.٦٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.١٠)، ويدل ذلك على تقارب آراء أفراد العينة على اختلاف طبيعة دراساتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني عامر، ٢٠١٤)، بينما تختلف مع دراسة (الحارون، ٢٠١٩) حيث وُجدت فروق لصالح الكليات العملية.

الجزء الرابع

التصور المقترح للبحث

للإجابة عن السؤال الرابع، ما التصور المقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان؟ تم بناء تصور مقترح في ضوء ما أسفر عنه الجزء النظري الخاص بالإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى ما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية، وتضمن التصور منطلقاته ومسلماته ومبرراته وأهدافه ومتطلباته ومراحله ومعوقاته وسبل التغلب عليها، وفيما يلي توضيح ذلك:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

تعددت منطلقات التصور المقترح، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. نتائج مستمدة من الدراسة النظرية وتشمل:

- تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على النظرة الشاملة والمستقبلية للعمل الجامعي؛ لذا تزايد الاهتمام بها خلال العقود الثلاثة الماضية.
- أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية للمؤسسات في الوقت الحاضر (خاصة بعد توقيع اتفاقية الجات للخدمات (GATS) الذي يتسم بسرعة التغير في الظروف البيئية المحيطة؛ وذلك لما توفره هذه الإدارة من مزايا.
- تجعل الإدارة الاستراتيجية المؤسسة أكثر دراية بإمكاناتها الداخلية وظروفها الخارجية، وتزيد قدرتها التنبؤية، وتُحسِّن قدرتها على التعامل مع المشكلات، وتُمكنها من الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد والظروف المتاحة.
- الهدف من الإدارة الاستراتيجية تحدد طبيعة المؤسسة؛ ففي المؤسسات الربحية بشكل كلي أو جزئي تسعى هذه الإدارة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستحواذ على أكبر قدر من الحصة السوقية، بينما تسعى في المؤسسات غير الربحية إلى تلبية احتياجات

- المستفيدين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظرهم، هذا بجانب الانتصار على مستويات الأداء السابقة.
- لا يوجد - حتى الآن - اتفاق بين الكُتَّاب والباحثين حول النموذج الأمثل للإدارة الاستراتيجية، رغم وجود شبه اتفاق بينهم في الخطوط الرئيسة لهذه النماذج، وإن اختلفت في التفاصيل ونقطة البداية هل التحليل البيئي أم صنع الرؤية وصياغة الرسالة، وقد يرجع ذلك إلى تباين المؤسسات من حيث الحجم وطبيعة النشاط والأهداف والمركز التنافسي.
 - تتكون الإدارة الاستراتيجية من أربع مراحل وهي: التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية.
 - يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات عامة والتعليمية خاصة والجامعية على وجه التحديد ضرورة توفير عدة متطلبات، وهي تُمثل في مجملها تلك الموارد والإمكانات التي لا بد من توافرها بالمؤسسة حتى تتمكن من ممارسة جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية بنجاح، والتي تتمثل في: (الهيكل التنظيمي المناسب - الثقافة التنظيمية المساندة - الموارد البشرية المؤهلة - الموارد المالية الكافية - نظم المعلومات والاتصالات الداعمة).
 - يواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات عدة معوقات (شخصية - تنظيمية - البيئة الخارجية)؛ لذا يجب أن يكون قادتها على علم ودراية بها، حتى يتمكنوا من التغلب عليها وتحقيق الأهداف المنشودة.

٢. نتائج مستمدة من الدراسة الميدانية:

تمثلت أبرز نتائج الدراسة الميدانية في:

- مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة بمتوسط موزون (١.٩٩).
- بترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الموزون، جاء بُعد التحليل البيئي في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (٢.١٥)، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية بمتوسط موزون (٢.٠٦)، يليه بُعد تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٩٣)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الرقابة الاستراتيجية بمتوسط موزون (١.٧٩).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان تُعزى لمتغيرات (النوع - الدرجة الوظيفية - طبيعة الدراسة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان تُعزى لمتغير المنصب القيادي (شغل - لم يشغل) لصالح فئة شغل.

ثانياً: مسلمات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح إلى مجموعة من المسلمات وهي أن الإدارة الاستراتيجية:

- تنطلق من الواقع وتتجه نحو المستقبل.
- شمولية: تغطي جوانب ومستويات وبيئات الكلية.
- مرنة: تتسم بالديناميكية والقدرة على التعامل مع المتغيرات بسلاسة.
- علمية: تتبع المنهج العلمي في التفكير والتخطيط والتنفيذ والرقابة.
- منظمة: لها مراحل وإجراءات واضحة ومرتبطة.
- مستمرة: تتجدد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وسياساتها باستمرار.

ثالثاً: مبررات التصور المقترح:

تمثلت مبررات التصور المقترح في:

- التوجه الاستراتيجي للمملكة عامة والتعليم الجامعي خاصة وجامعة جازان على وجه التحديد في السنوات الأخيرة.
- التغير السريع في البيئة المحيطة (المحلية - الإقليمية - الدولية) في شتى المجالات، والذي يفرض على المؤسسات الجامعية ضرورة التكيف معه.
- المشكلات العديدة التي تواجه هذه الكليات والتي تتنوع ما بين مشكلات إدارية وتعليمية وبحثية وخدمية.
- حاجة هذه الكليات إلى تحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها.

رابعاً: أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق هدف عام وهو تحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكليات جامعة جازان؛ بغية تطوير العمليات الإدارية بها، كوسيلة للارتقاء بجودة العمليات الوظيفية (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، بما يساهم في تلبية احتياجات المستفيدين، وتحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها.

خامساً: متطلبات التصور المقترح:

يتطلب تحقيق التصور المقترح ضرورة توفير عدة متطلبات، وهي تُمثل في مجملها تلك الموارد والإمكانات التي لا بد من توافرها بالكلية حتى تتمكن من ممارسة جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية بنجاح، والتي تتمثل في:

- ١) عقد دورات تدريبية وورش عمل لإدارة الكلية؛ لتنمية معارفهم المتعلقة بممارسة مراحل الإدارة الاستراتيجية.
- ٢) اختيار بعض الكوادر البشرية بالكلية وإكسابهم مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- ٣) أن تُعي إدارة الكلية أن الهيكل التنظيمي أداة لتنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية؛ لذا ينبغي تصميمه بدقة بما يتلائم مع متطلبات تنفيذها.
- ٤) تبصير الأعضاء بالفوائد التي تنجم عن العمل الجماعي مقارنة بالفرد.
- ٥) إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين في صنع القرارات الاستراتيجية بالكلية.
- ٦) تعديل التشريعات بما يتماشى مع الإدارة الاستراتيجية.
- ٧) تنمية الرقابة الذاتية لدى كافة الأعضاء بجانب الرقابة المؤسسية.
- ٨) تحليل الوضع المالي للكلية قبل الشروع في صياغة الخطة الاستراتيجية.
- ٩) إزالة العوائق التي تُعكس صفو المناخ التنظيمي بالكلية.
- ١٠) إشراك الأعضاء في تخطيط العمل الخاص بهم؛ لأن ذلك يزيد من فهمهم له ودافعيتهم نحو تنفيذه.
- ١١) الاستعانة بأبرز مداخل الاستثمار في أصول وموارد المؤسسة الجامعية.
- ١٢) تبصير الأعضاء بالفوائد التي تنجم عن تحقيق ميزة تنافسية.
- ١٣) تحديد احتياجات المستفيدين وترتيبها حسب أهميتها، ثم ترتيب أولويات الإنفاق في ضوءها.
- ١٤) الاستعانة ببرامج اتخاذ القرار والنظم الخبيرة.
- ١٥) بناء قاعدة بيانات عن البيئة الخارجية بشقيها العام والخاص.
- ١٦) أن تتبنى الكلية أسلوب تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.
- ١٧) الاستعانة بالتقنيات الحديثة لميكنة الأعمال الإدارية الروتينية.

سادساً: مراحل التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح من خمس مراحل رئيسة وهي:

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط **Preparing for planning**: ويتم فيها ما يلي:

- عقد مؤتمر عام على مستوى الكلية يضم أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والجهاز الإداري لتعريفهم بالإدارة الاستراتيجية ودواعي ممارستها والفوائد التي تحققها.

- تشكيل فريق التخطيط (مسئول وضع الخطة الاستراتيجية). بحيث يمتلك مهارات التخطيط الاستراتيجي، ويضم ممثلين عن جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين، وللفريق حق الاستعانة ببعض الخبراء أو المتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية.
- تحديد مسؤوليات وصلاحيات فريق التخطيط والفترة الزمنية اللازمة لإنجازه.

المرحلة الثانية: التحليل البيئي Environmental Analysis:

ويتم فيها ما يلي:

- اختيار فريق التحليل بعناية ودقة بحيث يمتلك المعارف والمهارات المتعلقة بالتحليل البيئي.
- أن تضع الكلية لنفسها رسالة وأهدافاً مؤقتة قابلة للتعديل في ضوء نتائج التحليل؛ لأن الرسالة تُحدد البيئة التي سيتم تجميع المعلومات عنها، فضلاً عن أن الأهداف تُيسّر عملية تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحليل البيئة الداخلية للكلية: أي تحليل الإمكانيات والمتغيرات التي يمكن للكلية التحكم فيها والسيطرة عليها والتي تتمثل في (الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الموارد البشرية - الموارد المالية - الإمكانيات المادية - نظم المعلومات والاتصالات)، هذا فضلاً عن كل ما يخص التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بالكلية من حيث نظام القبول والدراسة والامتحان بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في كل منها.
- تتمثل مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية في سجلات الكلية ونشراتها وتقاريرها، والدراسات والبحوث التي أُجريت حولها، والتقارير واللقاءات والندوات والمؤتمرات التي ناقشت قضاياها، حيث يتم تحليلها جيداً للوقوف على وضعها الداخلي، هذا إلى جانب الملاحظة والمقابلات الشخصية وجلسات العصف الذهني والاستبانات التي تقدم إلى أعضاء الكلية.
- تحليل البيئة الخارجية للكلية: أي تحليل المتغيرات والعوامل التي تحيط بمجال أنشطة الكلية ولا يمكنها التحكم فيها أو السيطرة عليها بهدف اكتشاف الفرص وتحديد التهديدات، وتنقسم إلى متغيرات البيئة الخاصة كالعملاء والمنافسين والممولين والموردين والنقابات والحكومة، ومتغيرات البيئة العامة وتتمثل في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتشريعية والتكنولوجية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- تتمثل مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية في التشريعات والإحصاءات والتقارير المختلفة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتشريعية والتكنولوجية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، واللقاءات والندوات والمؤتمرات التي تناقش كافة الأوضاع والقضايا المجتمعية، وكتابات المفكرين والمتخصصين

والباحثين، بالإضافة إلى استطلاع آراء الخبراء والأطراف ذات العلاقة، هذا إلى جانب حدس المُحلل الاستراتيجي.

- يجب ألا يقتصر التحليل البيئي على تشخيص وتقييم الأوضاع الحالية، بل يجب أن يتوقع الأوضاع المستقبلية أيضًا، وتوجد عدة أساليب للقيام بذلك مثل: أسلوب السيناريوهات، وأسلوب دلفاي في التنبؤ، وأسلوب المحاكاة، وأسلوب التنبؤ الإسقاطي، وأسلوب التنبؤ التحليلي للقوى، وأسلوب المستقبلات البديلة، وأسلوب النماذج السببية، وأسلوب التقسيم إلى المكونات الجزئية، وأسلوب مونت كارلو للتحليل التنبؤي، وأسلوب النمط الحدسي، والتدقيق الاستراتيجي، ومنهج تحليل الاتجاهات، ومدخل النظم الاستراتيجي، وتحليل التأثير المتقاطع، وتحليل الفجوة، وتحليل الانحدار، والسلاسل الزمنية.
- يجب أن يتسم التحليل البيئي بالموضوعية؛ أي البعد عن التحيز عند توصيف جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، والشمولية بحيث يُغطي كافة جوانب الكلية والبيئة الخارجية بشقها العام والخاص، والدقة في توثيق البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها، وإشراك جميع الأطراف المعنية داخل الكلية وخارجها (القيادات - هيئة التدريس - الهيئة المعاونة - الإداريين - العاملين - الطلاب - الخريجين - الأطراف المجتمعية المستفيدة)، والاستمرارية بحيث يتم بصورة دورية - كل ستة أشهر - داخل الكلية وخارجها.

المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation:

بعد إجراء التحليل البيئي يتم تلخيص المعلومات التي تم الحصول عليها وتصنيفها، يلي ذلك عقد اجتماع عام تُشارك فيه الأطراف المعنية داخل الكلية وخارجها لتبصيرهم بنتائج التحليل، ولإبداء آرائهم حولها بتحديد الوزن النسبي لكل نقطة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ثم يتم عمل مصفوفة التحليل البيئي SWOT والتي ينتج عنها جملة التوجهات المتاحة أمام الكلية، والتي تتمثل في الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية (SO): وتهدف إلى زيادة نقاط القوة واقتناص الفرص (استراتيجية هجومية).
- استراتيجية (ST): وتهدف إلى زيادة نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجية دفاعية).
- استراتيجية (WO): وتهدف إلى تقليل نقاط الضعف واقتناص الفرص (استراتيجية علاجية).
- استراتيجية (WT): وتهدف إلى تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجية انكماشية).

بعد الانتهاء من المصفوفة يقوم فريق التخطيط بتقييم الاستراتيجيات المتاحة بها في ضوء عدة معايير مثل الأولوية والتكلفة والعائد واحتمالات النجاح والتوافق مع الإمكانيات الداخلية والظروف الخارجية وأهداف الكلية، ثم اختيار أفضلها (الخيار الاستراتيجي) الذي يُمكن الكلية من الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه.

ويجب ملاحظة أن الكلية قد تتبنى أكثر من استراتيجية، وقد يكون ذلك بشكل تزامني بحيث تتبع استراتيجيات في قطاع معين وأخرى في قطاع آخر، أو بشكل متتابعي بحيث تتبع استراتيجيات معينة لفترة محددة ثم بعد ذلك تتبع استراتيجيات أخرى.

وبعد اختيار الاستراتيجية المناسبة يتم صياغة خطة الكلية (المسار الاستراتيجي) بأسلوب واضح وبسيط بحيث تشتمل على العناصر التالية:

١. نبذة عن الكلية *An Overview of Faculty*:

وفيها يتم ذكر نبذة مختصرة عن الكلية من حيث نشأتها وتأسيسها، وأنواع وطبيعة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية التي تقدمها، والدرجات العلمية التي تمنحها، والموارد البشرية والمادية المتاحة بها، وتوسعاتها الحالية والمحتملة، وتطور حجمها وفقاً لعدد الطلاب المقبولين وعدد الخريجين، يضاف إلى ما سبق السمات التي تميزها عن الكليات المناظرة على المستوى القومي في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع إن وجدت.

٢. نبذة عن التحليل البيئي *Environmental Analysis*:

وفيها يتم ذكر نبذة مختصرة عن التحليل البيئي من حيث القائمين به، والأدوات المستخدمة، والفئات المشاركة فيه، والفترة الزمنية التي أُجري فيها، وأبرز النتائج التي توصل إليها.

٣. الرؤية *Vision*:

ورؤية الكلية هي الحلم والأمل الذي تسعى إلى تحقيقه، والصورة الذهنية للمستقبل المنشود، والحالة المثالية التي ينبغي الوصول إليها، وينبغي أن تتسم بالوضوح، وسلامة اللغة، والتحدي، والإنجاز، والتعبير عن التفوق، والتحفيز، والتطلع إلى المستقبل، والاستقرار النفسي، وأن يجد المستفيدون فيها أنفسهم وتُعبر عن رؤاهم ومتطلباتهم.

٤. الرسالة *Mission*:

ورسالة الكلية هي الغرض الرئيس والمبرر الاجتماعي لوجودها، ويتم فيها التعريف بأسباب قيامها، ومهامها، وقطاعات المجتمع التي تقوم بخدمتها، والغايات العامة التي تسعى إليها، وينبغي أن تتسم بالوضوح، وسلامة اللغة، والإيجاز، والتأييد، وإثارة الحماس، والقابلية للتحقيق، والتوافق مع الظروف الراهنة والمحتملة، وأن تحقق أقصى إشباع ممكن لكافة المستفيدين.

وتتطلب صياغة الرسالة إشراك عدد يُمثل أعضاء الكلية والأطراف المعنية، وقد يكون ذلك باستطلاع آرائهم كل على حدة، أو من خلال مجموعات النقاش وورش العمل التي يُجدي فيها

استخدام أسلوب العصف الذهني، أو بتوزيع النص المقترح للرسالة عليهم وتلقي تعليقاتهم ومقترحاتهم بشأنه، وبعد صياغة الرسالة يلزم إيصالها - ومعها الرؤية - إلى جميع أعضاء الكلية والأطراف المعنية، وذلك من خلال تعليقاتهما في جميع أرجاء الكلية، ووضعهما في مقدمة مطبوعاتها، وموقعها على الإنترنت، ويجب الرجوع إليهما قبل اتخاذ أي قرار.

٥. السياسات Policies:

وهي تلك المبادئ والاتجاهات العامة التي تحكم عمل الكلية، وتعد بمثابة مرشد عام للتفكير ولاتخاذ القرارات ولسلوكيات كافة الأعضاء، وينبغي أن تتسم بالشمولية، والتنسيق، والوضوح، والمرونة، والأخلاقية.

٦. الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives:

وتُشتق هذه الأهداف من الغايات الاستراتيجية Goals التي تنبثق من رؤية الكلية ورسالتها، فهي ترجمة لهم إلى مستويات أداء ملموسة، ويجب أن تُبنى هذه الأهداف في ضوء نتائج التحليل البيئي، وأن تُسهم في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها، وأن يُشارك في وضعها كافة المستفيدين لكي تُلبّي رغباتهم، وأن تُصاغ في شكل نتائج متوقعة، وأن تكون محددة كمًا أو كميًا، ومرنة، وموضوعية، وواضحة، وبسيطة، وشاملة، ومتوازنة، ومتكاملة.

٧. الخطة التنفيذية Action Plan:

وينبغي أن تتضمن الخطة التنفيذية ما يلي:

مؤشرات النجاح	مسئول الرقابة	المصدر المُمَوَّل	التكلفة	الفترة الزمنية	مسئول التنفيذ	الأنشطة	الأهداف الفرعية	الأهداف الاستراتيجية	الغايات الاستراتيجية

المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation:

وفي هذه المرحلة يتم ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى أنشطة وإجراءات ملموسة على أرض الواقع، ويستلزم ذلك القيام بما يلي:

- بناء هيكل تنظيمي مناسب للاستراتيجية.
- تكوين ثقافة تنظيمية مساندة للاستراتيجية.
- توفير الكفاءات المؤهلة لتنفيذ الاستراتيجية.
- توفير الموارد المالية الكافية وربط الحوافز بالأداء.
- إيجاد نظم معلومات واتصالات داعمة.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

- تهيئة المناخ المُحفِّز على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- نشر السياسات وإجراءات وقواعد العمل.
- توضيح مسئوليات وسلطات الوحدات والأفراد.
- مراعاة قدرات الأفراد عند توزيع المهام.

المرحلة الخامسة: الرقابة الاستراتيجية Strategy Censorship:

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن الاستراتيجية التي وضعت موضع التنفيذ قد نفذت بالشكل المطلوب، ويستلزم ذلك القيام بما يلي:

- أن تركز الإدارة العليا بالكلية رقابتها على النواحي الاستراتيجية، بينما تركز الإدارة التنفيذية رقابتها على النواحي الفنية.
- أن تعي إدارة الكلية أنواع هذه الرقابة وتطبقها وهي: الرقابة القبليّة أو الوقائيّة التي تهدف إلى منع الأخطاء قبل حدوثها، والرقابة الجارية أو المتزامنة التي تهدف إلى التأكد من سير العمل وفق ما هو مخطط له، والرقابة البعدية أو اللاحقة التي تهدف إلى التأكد من مطابقتها ما تم تنفيذه لما هو مخطط.
- أن تسيّر إدارة الكلية وفق خطوات الرقابة التالية: تحديد النشاط المطلوب قياسه، وتحديد معايير النشاط (موجودة بالخطة)، ثم قياس ما تم تنفيذه من النشاط ومقارنته بالمعايير لتحديد الانحرافات ومعالجتها.
- أن تعي إدارة الكلية أن الإجراءات التصحيحية لا تقتصر على الأنشطة التنفيذية، وإنما قد تمتد إلى إحداث تغيير ما في خطة الكلية أو أهدافها.
- أن تستخدم إدارة الكلية أدوات الرقابة التالية: الملاحظة الشخصية، واللقاءات والاجتماعات، والتقارير، والتواصل مع المستفيدين، والموازنات بأنواعها، وخريطة ونقطة التعادل Break- Even Point، وخريطة جانث Gantt Map، وأسلوب المسار الحرج PERT.
- أن تلتزم إدارة الكلية بالشمولية والموضوعية والدقة أثناء عملية الرقابة.
- تبصير الأعضاء بأن الغرض من الرقابة هو التشخيص والعلاج وليس تصيد الأخطاء.
- حفظ المعلومات الرقابية للاستفادة منها عند الحاجة.

سابعاً: معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

فيما يلي عرض لأهم المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

١. معوقات شخصية:

وتتمثل في:

- قلة قناعة الإدارة أو الأعضاء أو الاثنين معاً بأهمية الإدارة الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توعيتهم - عن طريق الندوات - بالفوائد الإدارية والوظيفية والتنافسية التي تنتج عن هذه الإدارة.
- نقص معرفة الإدارة أو الأعضاء أو الاثنين معاً بكيفية ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تزويدهم بالمعارف وإكسابهم المهارات المتعلقة بهذه الإدارة عن طريق الكتيبات واللقاءات وورش العمل.
- رفض الإدارة أو الأعضاء أو الاثنين معاً للتغيير خشية زيادة الأعباء أو فقد بعض الامتيازات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحقيق نوع من الأمان النفسي والوظيفي لكافة الأعضاء، بجانب تبصيرهم بأهمية تغليب المصلحة العامة على الخاصة.

٢. معوقات تنظيمية:

وتتمثل في:

- وجود ثقافة تنظيمية غير مساندة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشخيص الثقافة الحالية بجوانبها المختلفة، ثم تحديد جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الثقافة المساندة للإدارة الاستراتيجية، يلي ذلك إجراء التغييرات اللازمة في جوانب الاختلاف لتكون أكثر توافقاً مع الثقافة المطلوبة.
- وجود هيكل تنظيمي غير مناسب، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة تصميم الهيكل الحالي بما يتلاءم مع متطلبات تنفيذ الخطة.
- نقص الكوادر البشرية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحليل الكلية لاحتياجاتها من الوظائف المختلفة في ضوء أهدافها وخططها وتوفيرها، مع وضع خطة خمسية لاحتياجاتها المستقبلية.
- ضعف نظم المعلومات والاتصالات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير الموارد البشرية والإمكانات المادية والبرمجية والتنظيمية اللازمة لنظم معلومات واتصالات داعمة.
- قلة الموارد المالية اللازمة لممارسة مراحل الإدارة الاستراتيجية بنجاح، ويمكن التغلب على ذلك من خلال البحث عن بدائل التمويل الحكومي خاصة التمويل الذاتي عن طريق الاستعانة بمدخل الاستثمار في أصول وموارد المؤسسة الجامعية.

٣. معوقات البيئة الخارجية:

وتتمثل في:

- سرعة التغير في البيئة الخارجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاعتماد على الخطط قصيرة المدى قدر الإمكان، مع مراعاة أن تتسم الخطط طويلة المدى بالمرونة تحسباً لأية تغيرات.

- تعقد البيئة الخارجية وتشابكها بكافة جوانبها ومستوياتها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاستعانة ببعض الخبراء أو المتخصصين في مجال التحليل البيئي.
- ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدعيم العلاقة مع المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية بالمملكة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله. (٢٠٢٠). *مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، عمّان، دار اليازوري.*
٢. أبو راضي، سحر محمد. (٢٠١٥). *تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، مج ٨، ع (١٩)، ٩٥ - ١٣٣.*
٣. اسطنبولي، مروة وآخران. (٢٠١٦). *تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة، ع ١٧١، ج ٢، ٦٦٠ - ٦٦٣.*
٤. الأشقر، أحمد محمد عبد السلام. (٢٠١٦). *تصور مقترح لجودة أداء الإدارة الجامعية المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بنين بالقاهرة.*
٥. آل بشير، سهام منصور علي براق والتل، وائل بن عبد الرحمن. (٢٠٢٢). *الأداء الإداري في جامعة جازان وفق نموذج التحول الرقمي الحكومي، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ع ١٣، ٤٧-٨٣.*
٦. الألفي، طارق أبو العطا. (٢٠١٣). *تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.*
٧. البرازي، مبارك عواد. (٢٠١٤). *برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية بدولة الكويت في مجال الإدارة الاستراتيجية، مجلة عالم التربية، س ١٥، ع ٤٥، ٣٢٩ - ٣٧٧.*

٨. بشارت، لينا محمد.(٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٢٨، ع ٢، ١٠١٠ - ١٠٣٣.
٩. البصير، خالد بن عبد الكريم.(٢٠١٨). تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٩، ج ١، ١ - ٤١.
١٠. بني عامر، نوح مفلح.(٢٠١٤م). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.
١١. جابو، إحسان إبراهيم الله.(٢٠٢١). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة - دراسة حالة جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج ٥، ع ١١، ١١٥ - ١٣٠.
١٢. جامعة جازان.(١٤٣٦). *الخطة الاستراتيجية حتى عام ١٤٤١هـ / ٢٠٢٠م*.
١٣. جامعة جازان.(٢٠٢٣). *بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة جازان*.
١٤. الحارون، أمل صلاح.(٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
١٥. الحسومي، فوزي محمود اللافي.(٢٠٢٣). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء كليات اللغات والترجمة: دراسة تطبيقية جامعة الزاوية، *المجلة الليبية لعلوم التعليم*، ع (١)، ٣٢٥-٣٠٤.
١٦. حمزة، عبد العال عبد الودود.(٢٠١٣). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء في الجامعات السودانية - دراسة حالة جامعة الزعيم الأزهرى (٢٠٠٠ - ٢٠١٢م)، *مجلة جامعة بخت الرضا العلمية*، ع ٧، ١٩ - ٣٤.
١٧. حنا، فاضل.(٢٠١٢). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق - دراسة ميدانية، *مجلة جامعة دمشق*، مج ٢٨، ع ٤، ٥٩ - ١١٢.

١٨. خوجلي، فاطمة كمال.(٢٠١٧). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
١٩. الخولاني، مروة محمود.(٢٠١٨). تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة الثقافة والتنمية، س ١٨، ع ١٢٥، ٢٨٤ - ٣٣٠.
٢٠. الدوري، حسين محمد.(٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنعقد بعمّان في إبريل.
٢١. راجحي، طلال بن محمد موسى.(٢٠٢٢). دور جامعة جازان في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جازان، كلية التربية.
٢٢. راضي، ميرفت محمد.(٢٠١٥). استخدام الإدارة الاستراتيجية في زيادة فعالية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
٢٣. الربيع، معتصم عايد.(٢٠١٦). دور الإدارة الاستراتيجية للتعليم الجامعي الخاص في سوق العمل في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية.
٢٤. السيد، إسماعيل محمد.(١٩٩٣). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
٢٥. الشريف، طلال بن عبدالله.(٢٠١٠). أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣ - ١٤٣٠ هـ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
٢٦. الضالعي، سامي أحمد محمد.(٢٠١٦). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية التجارة.
٢٧. عبد الصبور، عبد العزيز عبد الصبور.(٢٠١٦). تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة المنيا على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنيا، كلية التربية.

٢٨. العجمي، حجاج مبارك وآخرون.(٢٠١٧). درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، *مجلة الطفولة والتربية*، جامعة الإسكندرية، كلية رياض الأطفال، مج ٩، ع ٣٢، ١٥ - ٦٤.
٢٩. عريشي، زكية محمد علي والطراونه، إخلاص إبراهيم.(٢٠٢٠). تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، جامعة عمان الأهلية، مج ٢٣، ٤٣-٥٥.
٣٠. عزازي، فاتن محمد عبد المنعم.(٢٠١١). *الإدارة والتخطيط التربوي*، الرياض، دار الزهراء.
٣١. علاء الدين، رسلان.(٢٠٢٠). *أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة*، دمشق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
٣٢. القاضي، المكاشفي عثمان دفع الله.(٢٠١٠). *الإدارة الاستراتيجية للتربية والتعليم*، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
٣٣. القريوتي، محمد قاسم وزويلف، مهدي حسن.(١٩٩٣). *المفاهيم الحديثة في الإدارة - النظريات والوظائف*، ط ٣، عمّان، دار الشروق.
٣٤. محمد، كمال عبد الوهاب أحمد.(٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٣، ٨٤، ١٥-١١٦.
٣٥. محمد، مرتضى علي عثمان.(٢٠١٤). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي بالسودان - دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الفترة من ١٩٨٩ - ٢٠١١م، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
٣٦. مخيمر، عبد العزيز جميل.(٢٠٠٥). *دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي*، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٣٧. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(٢٠٠٩). *بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي*، المنصورة، المكتبة العصرية.
٣٨. نايل، سحر حسني.(٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري - دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة بنها، كلية التربية.

٣٩. النجار، عيسى ويحيى، خيرية.(٢٠٢٢). أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً - دراسة ميدانية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، ١٠(٥)، ١٢٥-١٥٤.
٤٠. النمر، سعود بن محمد وآخرون.(٢٠٠١). الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
٤١. هل، شارلز وجونز، جارث.(٢٠٠١). *الإدارة الاستراتيجية* "مدخل متكامل" - ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.
٤٢. الهلالي، الهلالي الشريبي.(٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة بحوث التربية النوعية*، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، ع ١٤، ٥١٢ . ٥٣٧.
٤٣. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.(٢٠١٥). *دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي بجمهورية مصر العربية*، الإصدار الثالث، يوليو.
٤٤. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.(٢٠١٧). *دليل البرنامج التدريبي للتخطيط الاستراتيجي لكليات ومعاهد التعليم العالي*، القاهرة، إدارة التدريب بالهيئة.
٤٥. وحيش، منى أحمد البهي.(٢٠١٧). استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة المنصورة، كلية التربية.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة بالإنجليزية:

1. Abu Samra, Mahmoud Ahmed & Al-Titi, Muhammad Abdel-Ilah.(2020). *Scientific Research Methods from clarification to empowerment*, Amman, Dar Al-Yazouri.
2. Abu Radi, Sahar Muhammad.(2015). *A Proposed Perspective for ensuring the quality of Egyptian university education in the light of the strategic management approach*, Arab Journal for Quality Assurance at University Education, Vol. 8, No. (19), 95-133.
3. Istambouli, Marwa et al.(2016). *Activating the administrative practices of basic education school principals in the Sultanate of Oman in the light of the strategic management approach*, Educational Journal for Educational, Psychological & Social Research, Al-Azhar

- University, Faculty of Education for Boys in Cairo, No. 171, Part 2, 660-663.
4. Al-Ashqar, Ahmed Muhammad Abdel Salam.(2016). A proposed Perspective of the quality of performance of Egyptian university administration in the light of the strategic management approach, unpublished PhD, Al-Azhar University, Faculty of Education for Boys in Cairo.
 5. Aal Bashir, Siham Mansour Ali Buraq & Al Tal, Wael bin Abdul Rahman.(2022). Administrative performance at Jazan University according to the government digital transformation model, Journal of Young Researchers in Educational Sciences, Sohag University, Faculty of Education, No. 13, 47-83.
 6. Al-Alfi, Tariq Abu Al-Atta.(2013). Developing the management of university education institutions in the light of the strategic management approach, unpublished PhD, Cairo University, Institute of Educational Studies.
 7. Al-Barazi, Mubarak Awad.(2014). A suggested training program to develop university leaders in the State of Kuwait in the field of the strategic management, World of Education Magazine, Vol. 15, No. 45, 329-377.
 8. Bisharat, Lina Muhammad.(2020). A proposed perspective for activating the role of strategic human resources management in enhancing the vision and mission of Jordanian universities, Journal of the Islamic University for Educational & Psychological Studies, Islamic University of Gaza, Vol. 28, Iss. 2, 1010-1033.
 9. Al-Basir, Khalid bin Abdul Karim.(2018). Developing the administrative processes at the Council of Imam Muhammad bin Saud Islamic University in the light of the strategic management approach, Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University, Faculty of Arts for girls, Science and Education, No. 19, Part 1, 1 - 41.
 10. Bani Amer, Noah Mufleh.(2014). Requirements for implementing strategic management at Mu'tah University



-
- from the point of view of faculty members, unpublished MA, Mu'tah University, Deanship of Graduate Studies.
11. Jabu, Ihsan Ibrahim Allah.(2021). The role of strategic management in sustainable development - a case study of King Khalid University in the Kingdom of Saudi Arabia, Journal of Economic, Administrative & Legal Sciences, Vol. 5, No. 11, 115 - 130.
 12. Jazan University.(1436). The strategic plan until the year 1441 AH/2020 AD.
 13. Jazan University.(2023). A statement of the faculty members numbers at the faculties of Jazan University.
 14. Al-Haroun, Amal Salah.(2019). The degree of strategic management practice among faculty deans at private Jordanian universities in the Capital Governorate (Amman) and its relationship to competitive advantage from the point of view of department heads and faculty members, unpublished MA, Middle East University, Faculty of Educational Sciences.
 15. Al-Hasoumi, Fawzi Mahmoud Al-Lafi.(2023).The role of strategic management in developing the performance of faculties of languages and translation: an applied study at Zawia University, Libyan Journal of Educational Sciences, No. (1), 304-325.
 16. Hamza, Abdel-Al Abdel-Wadud.(2013). The impact of strategic management on performance efficiency at Sudanese universities - A case study of Al-Zaim Al-Azhari University (2000 - 2012 AD), Bakht Al-Rida University Scientific Journal, No. 7, 19 - 34.
 17. Hanna, Fadel.(2012). Requirements for implementing strategic management from the point of view of members of the educational staff at Faculty of Education at the University of Damascus - a field study, Damascus University Journal, Vol. 28, No. 4, 59 - 112.
 18. Khojali, Fatima Kamal.(2017). The impact of strategic management on the performance of higher education institutions, A case study at Omdurman Islamic University,

- unpublished PhD, Omdurman Islamic University, Institute for Research and Studies of the Islamic World.
19. Al-Khawlani, Marwa Mahmoud.(2018). Improving the administrative performance of leaders in Egyptian universities in the light of the strategic management approach, Journal of Culture & Development, Vol. 18, No. 125, 284-330.
 20. Al-Douri, Hussein Muhammad.(2008). Strategic management and administrative excellence, A working paper presented to the First Arab Conference entitled “Sustaining Excellence and Competitiveness at Public and Private Sector Institutions,” held in Amman in April.
 21. Rajhi, Talal bin Muhammad Musa.(2022). The role of Jazan University in developing the performance of the faculty members in the light of academic accreditation standards, unpublished MA, Jazan University, College of Education.
 22. Rady, Mervat Muhammad.(2015). Using strategic management to increase the effectiveness of graduate programs at Palestinian universities in the Gaza Strip, unpublished PhD, Suez Canal University, Faculty of Commerce.
 23. Al-Rabie, Moatasem Ayed.(2016). The role of strategic management of private university education in the labor market in Jordan, unpublished MA, Omdurman Islamic University, Institute of Strategic Research & Studies.
 24. El-Sayed, Ismail Muhammad.(1993). Strategic Management - Concepts and Applied Cases, Alexandria, Modern Arab Bureau.
 25. Al-Sharif, Talal bin Abdullah.(2010). A proposed model for applying strategic management at emerging Saudi universities during the period 1423-1430 AH, unpublished PhD, Umm Al-Qura University, Faculty of Education.
 26. Al-Dhali, Sami Ahmed Muhammad.(2016). The role of strategic management of human resources in improving employee performance - An applied study on Yemeni



-
- public universities, unpublished MA, Menoufia University, Faculty of Commerce.
27. Abdel-Sabour, Abdel-Aziz Abdel-Sabour.(2016). Developing human resources management processes at Minya University in the light of the strategic management approach, unpublished PhD, Minya University, Faculty of Education.
 28. Al-Ajmi, Hajjaj Mubarak et al.(2017). The degree of strategic management practice at the faculty of Basic Education in the State of Kuwait from the students' point of view, Journal of Childhood and Education, Alexandria University, Faculty of Kindergarten, Vol. 9, No. 32, 15 - 64.
 29. Arishi, Zakia Muhammad Ali & Al-Tarawneh, Ikhlas Ibrahim.(2020)). Human resources planning and its impact on the application of total quality management at Jazan University in Saudi Arabia, Al-Balqa Journal for Research & Studies, Al-Ahliyya Amman University, Vol. 23, 43-55.
 30. Azzazy, Faten Muhammad Abdel Moneim.(2011). Educational Administration and Planning, Riyadh, Dar Al-Zahra.
 31. Aladdin, Ruslan.(2020). Applied research at contemporary management, Damascus, Raslan House for Printing, Publishing & Distribution.
 32. Al-Qadi, Al-Makashfi Othman Dafallah.(2010). Strategic Administration for Education, Cairo, Thebes Foundation for Publishing & Distribution.
 33. Al-Qaryouti, Muhammad Qasim and Zuwailf, Mahdi Hassan.(1993). Modern Concepts in Management - Theories and Functions, 3rd edition, Amman, Dar Al-Shorouk.
 34. Muhammad, Kamal Abdel Wahab Ahmed (2016). Improving administrative performance in the colleges of Jazan University in light of the organizational agility approach, Journal of Educational Administration, Egyptian

- Society for Comparative Education and Educational Administration, vol. 3, no. 8, 15-116.
35. Muhammad, Mortada Ali Othman.(2014). The impact of strategic management on the performance of higher education institutions in Sudan - a case study of the Ministry of Higher Education and Scientific Research in the period from 1989 - 2011 AD, unpublished doctoral dissertation, Omdurman Islamic University, Institute for Research and Studies of the Islamic World.
 36. Mekheimer, Abdul Aziz Jameel.(2005). The Arab Manager's Guide to Strategic Planning, Cairo, Arab Organization for Administrative Development.
 37. Al-Maghrabi, Abdel Hamid Abdel Fattah.(2009). The Balanced Scorecard - The Contemporary Introduction to Strategic Performance Measurement, Mansoura, Modern Library.
 38. Nayel, Sahar Hosni.(2013). Strategic management as an introduction to reforming Egyptian university education - A comparative study of the experiences of some countries, unpublished doctoral dissertation, Benha University, Faculty of Education.
 39. Al-Najjar, Issa and Yahya, Charity.(2022). The impact of practicing strategic management in Palestinian higher education institutions: Al-Istiqlal University as a model - a field study. Palestine Technical University Research Journal, 10(5), 125-154.
 40. Al-Nimr, Saud bin Muhammad et al. (2001). Public Administration - Foundations, Functions and Modern Trends, Riyadh, Al-Shaqri Library for Publishing & Distribution.
 41. Hull, Charles & Jones, Gareth,(2001). Strategic Management "An Integrated Approach" - Translated by: Rifai Muhammad Rifai, Muhammad Sayyid Abd al-Mu'tal, Riyadh, Dar Al-Marikh for Publishing & Distribution.
 42. Al-Hilali, Al-Hilali Al-Sherbini.(2009). Strategic planning at higher education institutions, Journal of Specific



Education Research, Mansoura University, Faculty of Specific Education, No. 14, 512-537.

43. The National Authority for Educational Quality Assurance and Accreditation.(2015). Guide to Accreditation of Faculties and Institutes of Higher Education in the Arab Republic of Egypt, 3rd edition, July.
44. The National Authority for Educational Quality Assurance and Accreditation.(2017). Training Program Guide for Strategic Planning for Colleges and Institutes of Higher Education, Cairo, Training Department of the Authority.
45. Wahish, Mona Ahmed Al-Bahi.(2017). Using the strategic management approach to improve the efficiency of senior management at higher education institutions in Egypt, unpublished PhD, Mansoura University, Faculty of Education.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

46. Abdul Kadir, N.(2012). Strategy Management Process in Higher Education: A Case Study on a Malaysian Public University, *PhD*, University of East Anglia, Faculty of Social Sciences.
47. Ager, A. P., et al.(2015). Influence of Financial Resource on Successful Implementation of Strategic Plans in The Ministry of Land, Housing and Urban Development in Meru County, Kenya, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11),929-939.
48. Ahmadi, M., et al.(2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development and entrepreneurial behavior in organizations. *Journal of Management Development*, 39(4), 559-579.
49. Ahmady, G. A., et al.(2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 23, 455-462.
50. Alkhafaji, A. & Nelson, R. A.(2013). *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*, New York, the Haworth Press Inc.

51. Alsheleh, M. O.(2016). Examining the relationship between leadership styles and the implementation of strategic management in higher education in Jordan: A comparison of public and private universities, *PhD*, Alliant International University. California School of Professional Psychology.
52. Alshubaily, N. F. & Altameem, A. A.(2017). The Role of Strategic Information Systems (SIS) in Supporting and Achieving the Competitive Advantages (CA): An Empirical Study on Saudi Banking Sector, *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 8(7), 128-139.
53. Altaf, M. & Khalil, M.(2016). Strategic information system: a source of competitive advantage, In *Information and Knowledge Management*, 6(9), 24-34.
54. Altameem, A. A., et al.(2014). Strategic Information Systems Planning, *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*, USA, San Francisco, 22-24 Oct., 1.
55. Angiola, N., et al.(2019). How to improve performance of public universities? A strategic management approach, *Public Administration Quarterly*, 43(3), 372-400.
56. Athapaththu, H. K. S. H.(2016). An overview of strategic management: An analysis of the concepts and the importance of strategic management, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6 (2), 124-127.
57. Babel'ová, Z. G., et al.(2018). Strategic management and organization performance in the context of quality management systems, *Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement*, 2(9), 16-42.
58. Bebas, M. T. A. & Aboudaber, A. S. M.(2019). The Importance of Strategic Management to Business organization, *International Journal of Engineering Research And Management (IJERM)*, 6(12),1-6.
59. Birinci, M. & Eren, E.(2013). The effect of strategic management practices on the performance of universities



-
- in Turkey, *Journal of Global Strategic Management*, 7(1), 17-33.
60. Blatstein, I. M.(2012). Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future? *Organisation Development Journal*, 30 (2).
61. Blumentritt, T.(2006). Integrating Strategic Management & Budgeting, *Journal of Business Strategy*, 27(6), 73-79.
62. Bora, B., et al.(2017). Crafting strategic objectives: Examining the role of business vision and mission statements, *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 6(1), 1-6.
63. Brui, O.(2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library, *Library Management*, 39(8/9), 530-540.
64. Bulut-Sahin, B., et al.(2023). Strategic management of internationalization in higher education institutions: the lens of international office professionals, *Tertiary Education and Management*, 1-17.
65. Cerniauskiene, N.(2014). *Strategic Management of Public Sector Institutions*, Vilnius, Mykolo Romerio Universitetas.
66. Chemwei, B., et al.(2014). Factors that impede the implementation of strategic plans in secondary schools in Baringo District, Kenya, *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(5)1,114-120.
67. Com, M.(2004). *Strategic Management, Directorate of Distance Education*, Maharshi Dayanand University, ROHTAK–100-124.
68. Cowley, M. & Domb, E.(1997). *Beyond Strategic Vision Effective Corporate Action with Hoshin Planning*, London, Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group.
69. David, F. R.(2011). *Strategic management concepts and cases*, 13th ed., New Jersey, Pearson Education Inc.

70. David, F. R. (2016). Benefits, Characteristics, Components and Examples of Customer-Oriented Mission Statements, *International Journal of Business*, 9(1), 19-32.
71. David, F. R., et al. (2020). *Strategic management: concepts and cases, a competitive advantage*, 17th ed., Boston: Pearson Education Inc.
72. Donna, O. K. (2018). Strategy implementation and organizational performance among institutions of higher learning in Kiambu County, *MAR Thesis*, Kenyatta University, School of Business.
73. Durmaz, Y. & Düşün, N. (2016). Importance of Strategic Management in Business, *Expert Journal of Business and Management*, 4(1), 38-45
74. Dzemyda, I. (2014). *Strategic management of business organizations*, Vilnius, Mykolo Romerio Universitetas.
75. Elkhedr, H. R. (2019). The Relationship between Strategic Management and Leadership, A Critical Literature Review, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(2), 58-62.
76. Esmaeili, N. (2015). Strategic management and its application in modern organizations, *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 118-126.
77. Farid, O. (2022). Strategic Management Identity, *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(5), 995-1005.
78. Fuchs, P., et al. (2020). Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21 (7), 1477-1505.
79. Guzik, M. (2011). *CFO Techniques A Hands-on Guide to Keeping Your Business Solvent and Successful*, New York, A Press Publisher.
80. Hao, Q., et al. (2012). How Dose Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and China, *Chinese Management Studies*, 6(1), 36-52.



- 81.Hill, C. W. & Jones, G. R.(2008). *Essentials of Strategic Management*, 3th Ed., Canada, Nelson Education, Ltd.
- 82.Hitt, M. A., et al.(2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th ed., Ohio, Thomson/South Western, Cengage learning.
- 83.Hladchenko, M.(2013). The strategic management of the German higher education institutions as a transparent, cyclic and participative process, *Euromentor Journal-Studies about education*, 4(4), 14-36.
- 84.Hladchenko, M.(2014). SWOT analysis as the first stage of the process of the strategic management of the European higher education institutions, *Euromentor Journal-Studies about education*, 5(1), 47-65.
- 85.Horngren, C. T., et al.(2009). *Strategic Market Management*, 6th ed., USA, John Wiley & Sons Inc.
- 86.Ibrahim, U. A. & Musa, A.(2020). Impact of strategic management on the development of international organizations: Evidence from ECOWAS sub-region, *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(2), 32-42.
- 87.Inga, E., et al.(2021). Planning and strategic management of higher education considering the vision of Latin America, *Education Sciences*, 11(4), 188-203.
- 88.Jabbar, A. A. & Hussein, A. M.(2017). The Role of Leadership in Strategic Management, *International Journal of Research*, 5(5), 99-106.
- 89.Janićijević, N.(2012). Organizational culture and strategy, *Ekonomika preduzeća*, 60(3-4), 127-139.
- 90.Jhalani,S.(2012). *Biyani's Think Tank Concept based-notes Strategic Management*, Biyani Group of Colleges.
- 91.Jofre, S.(2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations, *DTU Management Engineering*, DTU Management, 1-94.

92. Johnson, R. B. & Christensen, L.(2013). *Educational Research: Quantitative, Qualitative and Mixed Approaches*, 5thEd., USA.
93. Jooste, C., & Fourie, B.(2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders, *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68.
94. Junaidah, J., et al.(2020). Strategic Management Roadmap: Formulation, Implementation, and Evaluation to Develop Islamic Higher Education Institution, *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah*, 5(2), 335-347.
95. Karen, M. S., et al.(2011). Achieving Competitive Advantage through Empowering Employees: An Empirical Study, *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2).
96. Karuhanga, B. N.(2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda, *Measuring Business Excellence*, 19(2), 42-56.
97. Katsioloudes, M. I.(2002). *Global Strategic Planning Cultural Perspectives for Profit and Non-profit Organizations*, Butterworth–Heinemann it is an imprint of Elsevier, Oxford.
98. Kennedy, R., et al.(2020). *Strategic management*, Pamplin College of Business, in association with Virginia Tech Publishing Blacksburg, Virginia.
99. Khemesh, Y. S.(2017). *Strategic Management, Basic Concepts*, Turkey, Anadolu University.
100. Lewa, P. M. & Narikae, P. O.(2017). The origins and development of strategic management “knowledge”: A historical perspective, *European Journal of Business and Strategic Management*, 2(6), 1-19.
101. Lodico, M. G., et al.(2006). *Methods in Educational Research: From Theory to Practice*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
102. Lončar, M.(2017). The impact of strategic management and strategic thinking approaches on business performance of companies operating in the retail industry, *European Project Management Journal*, 7(1), 85-98.



103. Machabaphala, S. N.(2010). The integration of strategy formulation and implementation in the Greater Sekhukhune District Department of Basic Education, Limpopo Province, *PhD*, University of Limpopo, Faculty of Management and Law
104. Maleka, S.(2014). Strategy management and strategic planning process, *DTPS strategic planning & monitoring*, 1(1), 1-29.
105. Mehrabi, J., et al.(2013). Explaining the Relationship between Organizational Structure and Dimensions of Learning Organizations, Case Study, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(4), 116-128.
106. Mjaku, G.(2020). Strategic management & strategic leadership, *International journal of scientific and research publications*, 10 (8), 914-918.
107. Mohamed, R. & Başar P.(2023). Impact of strategic management on competitive advantage, *Trends in Business and Economics*, 37(1), 46-56.
108. Mohana, S., et al.(2022). Impact of strategic management practices on employee performance in higher education sector, *International Journal of Health Sciences*, 6(52), 13378–13389
109. Monday, J. U., et al.(2015). Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria, *European Journal of Business and management*, 7(2), 161-171.
110. Mondkar, G. P.(2017). A Study of Strategic Management of Higher Educational Institutes and its Impact on their Brand Image with Special Focus on Management Colleges in Mumbai and Pune, *PhD*, Patil University, School of Management.
111. Muogbo, U. S.(2013). The impact of strategic management on organisational growth and development (A study of selected manufacturing firms in Anambra

- state), *IOSR Journal of Business and Management*, 7(1), 24-32.
112. Nisrim, P. C.(2022). Key Elements of Strategic Management, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 16 (11),1-8.
113. Nuryanta, N.(2018). The Implementation of Strategic Management on Competitive Advantage in Islamic University of Indonesia (UII) Yogyakarta, *Indonesian Journal of Interdisciplinary Islamic Studies (IJIS)*, 2(1), 1-30.
114. Olanipekun, W. D., et al.(2015). Impact of Strategic Management on Competitive Advantage and Organisational Performance – Evidence from Nigerian Bottling Company, *Journal of Policy and Development Studies*, 9(2), 185-198.
115. Onyekwelu, N. P.(2020). Effects of strategic management on organizational performance in manufacturing firms in South-East Nigeria, *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 15(2), 24-31.
116. Palladan, A. A., et al.(2018). An Overview of Strategic Management Practices, Review Article, *Austin Journal of Business Administration and Management*, 2(3).
117. Parakhina, V., et al.(2017). Strategic Management in Universities As A Factor of Their Global Competitiveness, *International Journal of Educational Management*, 31(1), 62-75.
118. Pearce, J. A. & Robinson, R. B.(2003). *Strategic Management*, 5th Ed., New Jersey, Prentice Hall.
119. Plance. A.(2015). The Effect of Strategic Management Practices on Performance of Savings and Loans Companies in Kumasi, *MBA*, University of Science and Technology, College of Arts and Social Sciences.
120. Porth, S. J.(2002). *Strategic Management: A Cross-Functional Approach*, New Jersey, Prentice Hall.
121. Pournasir, S.(2013). Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran, *Journal of International Studies*, 6(2), 65-78.



-
122. Rajasekar, J.(2014). Factors Affecting Effective Strategy Implementation In A Service Industry A Study of Electricity Distribution Companies in The Sultanate of Oman , *International Journal Of Business And Social Science*, 5 (9).
123. Rani, A.(2019). Strategic Management is Key to Success For an Organization: A Conceptual Study, *International Journal of Innovations in Managements, Engineering and Science*, 3(1), 1-6.
124. Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A.(1998). *Fundamentals of Management*, New York, Prentice Hall International.
125. Rustamadji, R. & Omar, C.(2019). The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement, *Management Science Letters*, 9(3), 399-412.
126. Sammut-Bonnici, T. & McGee, J.(2015). Strategic Renewal, *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3.
127. Shree Varahan, N. K, et al.(2014). *Strategic Management*, Mumbai, Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
128. Singh, P.(2021). A Review of Strategic Management: The Success Factor, *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management*, 8(6), 184-187.
129. Stamevska, E., et al.(2019). Role, importance and benefits of strategic management, *Economics and Management*, XVI, 2, 58-65.
130. Stamevski, V., et al.(2018). Some aspects of strategic management, *Economics and Management*, 14 (2), 129-133.
131. Stukalina, Y.(2014). Strategic management of higher education institutions, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (70), 79-90.
132. Suryavanshi, V.(2015). *Strategic Management, Knowledge Management and Research Organization*, Dr. Babasaheb Ambedkar Open University Ahmedabad.

133. Sutić, I. & Jurčević, M.(2012). Strategic Management Process and Enhancement of Quality in Higher Education, *Business Excellence Journal*, University of Zagreb, 6(1), 147-160
134. Svetlana, B. N. & Alelexei, S.(2012). Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context, *Management of sustainable development journal*, 4, 51-54.
135. Taboli, A. & Rahmani, M.(2014). Identifying the Relationship Between the Dimensions of Organizational Structure & Organizational Commitment, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Science*, 4(4).
136. Terra, L. A. A. & Passador, J. L.(2016). Symbiotic Dynamic: The Strategic Problem from the Perspective of Complexity, *Systems Research and Behavioral Science*, 33(2), 235-248.
137. Thompson, A. A. & Strickland, A. J.(1990). *Strategic Management Concepts and Cases*, 5th Ed., Nomewood, Richard D, Irwin Inc.
138. Thompson, A. A., & Strickland, A. J.(2001). *Strategic Management Concepts and Cases*, 12th Ed., Boston, Irwin, McGraw Hill.
139. Wanjohi, N. E.(2013). Strategic Control Systems in Strategy Implementation and Financial Performance of Bamburi Cement Limited Kenya, *Md thesis*, School of Business, University of Nairobi.
140. Wheelen, T. L. & Hunger, D. J.(2006). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 10th ed., New Jersey, Pearson Education Inc.
141. Wheelen, T. L., et al.(2015). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*, 14th ed, Global Edition, USA, Pearson Education Limited.
142. Yureva, O. Y., et al.(2016). Strategic Management in Higher Education System: Methodological Approaches, *Academy of Strategic Management Journal*, 15(2), 38-42.