



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تطبيق الإدارة الإستراتيجية بين النظري والواقع

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة 8 ماي 1945 قالمة -

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

الإشراف الأستاذ:

حميدي حميد

إعداد الطالبة:

✓ يحمدي فطيمة الزهراء

السنة الجامعية: 2018 - 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكتوبه
۱۴۲۰ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا"

صدق الله العظيم

(سورة الكهف، الآية: 30)



إهداء

قال الله تعالى:

﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا﴾

إلى والداي الكريمان اللذان علماني حب العمل والاعتماد على النفس

وكانا دائما نورا يشع به دربي، أطال الله عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله وبارك في حياتهم

إلى صديقاتي العزيزات "نوال، كلثوم، خديجة، وداد"

إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد

أهدي جهدي هذا داعية المولى عز وجل أن ينفعنا به

علما ويعلمنا ما نفعنا

فطيمة الزهراء

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح نظرية الإدارة بالأهداف.	20
02	يوضح معنى الحروف التالية SMART:	78
03	يوضح تحليل نقاط القوة والضعف.	86
04	يوضح أمثلة حول الفرص والتهديدات المحتملة التي تحددها الشركات	88
05	يوضح الأركان التي يقوم عليها النموذج الخطي للإدارة الإستراتيجية.	99
06	يوضح أركان التي يقوم عليها النموذج التكيفي للإدارة الإستراتيجية.	100
07	يوضح الأركان التي يقوم عليها النموذج التفسيري للإدارة الإستراتيجية	101
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	116
09	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	117
10	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	117
11	يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الوظيفي	118
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف الموضوعية	119
13	توزيع المبحوثين حسب درجة التنسيق بين جهود الإدارة العليا والموظفين	120
14	يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة توكيلهم لمهام إضافية خارجة عن المهام الأصلية	121
15	يوضح توزيع المبحوثين حسب لوسائل التي تعتمد عليها أكثر إدارة الجامعة لإيصال المعلومات	122
16	يوضح توزيع المبحوثين حسب وتيرة الاتصال بين المسؤول والموظفين	123
17	يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة توفير إدارة الجامعة للمعلومات التي يحتاجها الموظفين	123
18	يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة الالتزام بالجدول الزمني لأداء المهام	123
19	يوضح توزيع المبحوثين حسب انعكاسات الثقافة التنظيمية على الموظفين	124
20	يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة حرص إدارة الجامعة على العمل ضمن روح الفريق	125
21	يوضح توزيع المبحوثين حسب السبب المؤدي الى عدم حرص إدارة الجامعة على العمل ضمن روح الفريق	126

127	يوضح توزيع المبحوثين حسب مدى توفر إدارة الجامعة على موارد بشرية مؤهلة	22
128	يوضح توزيع المبحوثين حسب تناسب الإمكانيات مع متطلبات الإدارة	23
130	يوضح توزيع المبحوثين حسب الظروف التي تتأثر بها تنمية المهارات والقدرات للموظفين	24
132	يخلص تحليل البيئة الداخلية والخارجية بين النظري والواقع	25
133	يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة اعتماد إدارة الجامعة على مبدأ الإدارة الشفافة	26
134	يوضح توزيع المبحوثين حسب مرونة القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة	27
134	يوضح توزيع المبحوثين حسب النتائج التي تحدثها القرارات المرنة	28
134	يوضح توزيع المبحوثين حسب قدرة قيادات الجامعة على صناعة قرارات تناسب الظروف المستجدة	29
135	يوضح توزيع المبحوثين حسب قدرة المستويات العليا على تسيير جميع الموظفين وفق اتجاه تحقيق الأهداف	30
136	يوضح توزيع المبحوثين حسب تقديم الإدارة العليا تحفيزات للموظفين المبدعين	31
136	يوضح توزيع المبحوثين حسب صعوبة فهم واستيعاب التعليمات الصادرة عن المسؤول	32
137	يوضح توزيع المبحوثين حسب طرق الرقابة المعتمدة	33
138	يوضح توزيع المبحوثين حسب سعي القيادات العليا على توفير بيئة محفزة للعمل والتطوير المستمر	34
139	يوضح توزيع المبحوثين حسب وضع القيادات العليا لخطة بديلة في حالة حدوث تغيير مفاجئ	35
140	جدول مقارنة حول الإدارة الإستراتيجية من الناحية النظرية والميدانية	36
141	يوضح توزيع المبحوثين حسب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	37
142	يوضح توزيع المبحوثين القدرة على اتخاذ القرارات دون استشارة المسؤول	38
143	يوضح توزيع المبحوثين حسب العوامل المؤدية الى اتخاذ القرارات دون استشارة المسؤول	39
144	يوضح توزيع المبحوثين حسب تفويض سلطة اتخاذ القرار	40
145	يوضح توزيع المبحوثين حسب العوامل المؤدية لتفويض السلطة للعمال	41
146	يوضح توزيع المبحوثين حسب علاقة مشاركة الموظفين بالإدارة	42
147	يوضح توزيع المبحوثين حسب حرصهم على أداء العمل بالطريقة المطلوبة	43

148	يوضح توزيع المبحوثين حول رؤيتهم للقرار النهائي الذي تتخذه إدارة الجامعة. الإستراتيجية	44
149	يوضح توزيع المبحوثين حول قدرة الجامعة على تطبيق معايير الإدارة	45

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
44	يوضح مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	01
58	يوضح مفهوم نظرية النظام	02
60	يوضح العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المدير	03
73	يمثل هذا الشكل مستويات الإدارة الإستراتيجية	04
75	يوضح العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة	05
83	يوضح دورة تحليل بيئة المنظمة	06

فهرس المحتويات

.....مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري

04.....	تمهيد
05.....	أولاً: الإشكالية
08.....	ثانياً: فرضيات الدراسة
08.....	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
08.....	رابعاً: أهمية الدراسة
09.....	خامساً: أهداف الدراسة
09.....	سادساً: تحديد المفاهيم
14.....	سابعاً: المقاربات النظرية
23.....	ثامناً: الدراسات السابقة
38.....	خلاصة

الفصل الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية

40.....	تمهيد
41.....	أولاً: تطور الإدارة الإستراتيجية
45.....	ثانياً: خصائص الإدارة الإستراتيجية
47.....	ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية
49.....	رابعاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية
51.....	خامساً: وظائف الإدارة الإستراتيجية
54.....	سادساً: نظريات الإدارة الإستراتيجية
66.....	خلاصة

الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية: خطوات، أنماط، مكونات، مستويات

68.....	تمهيد
69.....	أولاً: خطوات الإدارة الإستراتيجية
71.....	ثانياً: أنماط الإدارة الإستراتيجية

74.....ثالثا: مكونات الإدارة الاستراتيجية.

88.....رابعا: مستويات الإدارة الاستراتيجية.

92.....خلاصة.

الفصل الرابع: الإدارة الاستراتيجية: متطلبات، نماذج، مخاطر، تحديات

94.....تمهيد.

95.....أولا: متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية.

98.....ثانيا: نماذج الإدارة الاستراتيجية.

102.....ثالثا: مخاطر الإدارة الاستراتيجية.

102.....رابعا: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.

105.....خلاصة.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

107.....تمهيد.

108.....أولا: مجالات الدراسة الميدانية.

108.....1. المجال المكاني.

109.....2. المجال الزمني.

110.....3. المجال البشري.

110.....ثانيا: منهجية البحث.

110.....1. منهج الدراسة.

112.....ثالثا: أدوات جمع البيانات.

112.....1. الملاحظة.

113.....2. المقابلة.

114.....3. الاستمارة.

116.....رابعا: عرض النتائج وتحليلها.

151.....1. تحليل النتائج في ضوء الفرضيات.

155.....2. النتائج العامة.

157.....خلاصة.

159.....	خاتمة
162.....	قائمة المصادر والمراجع
.....	الملاحق

مقرمة

مقدمة:

تتطلع معظم منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير ادائها في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغير المستمر والمنافسة على الموارد بكل أنواعها ولغرض انجاز هذه الأهداف فإن الامر يتطلب ان تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة واستراتيجية رصينة تستطيع من خلالها بناء رؤية مستقبلية للمؤسسة باتجاه اهداف واضحة ودقيقة. وذلك بالتركيز على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وهذا اغتناما للفرص وتغاديا للتهديدات.

فالعملية الإدارية في هذه المنظمات باختلاف طبيعتها هي مجموعة من المهام والوظائف التي تسعى الى تجميع وتنسيق وتوجيه ثم مراقبة مجهودات الافراد من اجل تحقيق هدف مشترك، وتحقيق الهدف في حد ذاته يخضع لعدة معايير معترف بها ضمن ما يسمى بالإدارة الحديثة والتي تعبر عنها الإدارة الاستراتيجية والتي تعتبر قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وتوليفة جديدة ومتنوعة من التقنيات والنماذج العملية في الإدارة الحديثة ومنهج علمي واضح وديناميكي في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤدي الى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

فهي علم وفن، حيث يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

وبهذا فلا يوجد بديل امام المنظمات وكل الدول والمجتمعات سوى الممارسة الصحيحة المستمرة للإدارة الاستراتيجية كي تحقق وتحافظ على النجاح والاستقرار والنمو، وتتجنب حالة الفشل والاضطراب والتبعية، والجزائر واحدة من هذه الدول التي تسعى الى تطبيق هذا النوع من الإدارة باعتباره معيارا موضوعيا للتفرقة والتميز بين المنظمات والدول، ومؤسسات التعليم العالي يعتبر نموذج من المؤسسات التي تسعى الدولة الجزائرية من خلالها الى تحقيق التميز عن طريق سعيها لتطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية، وهذا بهدف الوصول الى تحقيق جودة مخرجاتها من خلال الحرص على توفير كل المتطلبات الضرورية لتنمية وتشجيع المهارات وذلك من خلال فرضها لأنماط معينة لتكوين افرادها وتفعيل قدراتهم وتقوية الملكة النقدية لهم مما ينعكس مباشرة على ناتج التعلم وبالتالي يظهر ذلك في المجتمع المحيط من خلال التقدم الملموس على المستوى الفكري والمادي والقيمي، وهذا الامر يرجع الى مدى التزام الطاقم الإداري بمعايير الإدارة الاستراتيجية والتي تظهر صورتها في حسن اختيار الرجل

المناسب في المكان المناسب وهذا لضمان السير الحسن للإدارة والعمل على خلق التنسيق بين المستويات الإدارية، فوجود قيادات استراتيجية تعمل على اتخاذ قرارات استراتيجية وبمشاركة عمالها يخلق جو من الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى تحسن الأداء، بالإضافة الى مراعاة ما هو سائد من ظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية وتشريعات قانونية وكذا مراعاة ما هو مطلوب في سوق العمل من تخصصات باعتبار ان الجامعة هي نسق مفتوح على باقي الأنساق الأخرى، فهي تتأثر وتتوثر فيها وهذا الامر لا يمكن ان يتحقق الا بتوفير بيئة فيزيقية ملائمة ومحفزة على العمل.

وبناءً على هذه المعطيات تم اعداد هذه الدراسة لتشخيص ومعرفة مدى تطبيق إدارة جامعة قالمة لمعايير الإدارة الاستراتيجية وهذا من خلال الدراسة التي أجريت بكلية سويداني بوجمعة كنموذج عن الجامعة الجزائرية، وفي هذا السياق قسمت الدراسة الى اربعة فصول مرتبطة ببعضها البعض جاءت موزعة على النحو التالي بداية من:

الفصل الأول: الذي خصص للإطار المفاهيمي والنظري للدراسة، حيث تعرضنا فيه الى طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات، ثم تحيد أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، تحديد المفاهيم، وكذا المقاربات النظرية والدراسات السابقة المشابهة لها.

الفصل الثاني: وتمحور حول اساسيات الإدارة الاستراتيجية، وقد تم التطرق فيه الى التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية وخصائصها، أهميتها، أهدافها، وكذا مستوياتها وخطواتها وانماطها ووظائفها ومكوناتها.

الفصل الثالث: وتمحور حول الادارة الاستراتيجية: خطوات، أنماط، مكونات، مستويات.

الفصل الرابع: تمحور حول الادارة الاستراتيجية: متطلبات، نماذج، عوامل نجاح، مخاطر، تحديات.

الفصل الخامس: وتضمن هذا الفصل اجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها وضم مجالات الدراسة ومنهج البحث والعينة وأدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة) واستخلاص النتائج العامة للبحث وصولا الى اهم التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

تمهيد:

يعتبر الإطار المفاهيمي والنظري للبحث الجزء الأكثر أهمية في البحوث الاجتماعية، حيث يعتبر نقطة الانطلاق في أي عمل علمي ناجح، فهو المرحلة التي تتحدد فيها اليات المعالجة المنهجية لموضوع البحث لأنه يحدد الاتجاه المناسب للدراسة من اجل الحصول على نتائج حقيقية عن الواقع المدروس. وسوف يتم التطرق في هذا الفصل الى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية، وذلك بعد صياغتها وتحديد ابعادها وطرح التساؤلات البحثية والفرضيات، ليتم بعدها تحديد مبررات اختيار الموضوع واهميته وكذا أهدافه، لتليها تحديد المفاهيم التي تساعد على تحديد موضوع البحث بما يتوافق مع المقاربات النظرية، هذه الأخيرة التي تعتبر الركيزة الأساسية في البحوث الاجتماعية، دون ان ننسى الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

أولاً: الإشكالية:

لقد شهدت العقود الأخيرة تطوراً كبيراً في المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا التطور وما رفق به من تقدم وتغير بصورة متسارعة على كافة المستويات العلمية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية والحضارية، تطوراً مماثلاً في الفكر الإداري خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية.¹

هذا التطور الهائل الذي يفرض وجود نظام إداري متميز يواكب كل المستجدات لكون الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور، وكذا تحديات المستقبل مما جعلها تتبنى منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطريقته تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمة وهذا في ظل ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية.

فجد ان هذه المنظمات بحاجة ماسة الى تطوير قدراتها في هذا الحقل المعرفي، وان تعزز الممارسات الاستراتيجية فيها، لكي تنتقل من الممارسات الإدارية المرتبكة الى إيجاد الأرضية والقاعدة المنهجية لتطبيق اداري سليم وبناء فكر استراتيجي يؤدي الى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر حكمة وذلك بالاعتماد على المشاركة الفعالة لموظفيها، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة والسعي لتحقيقها من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها وهذا بواسطة قيادات تُعتبر هي الفكر والعقل المستتير لتوجيه الأنشطة بالاعتماد على معارف ومهارات تساندها في أدائها لمسؤولياتها مثال على ذلك الرؤية المستقبلية، الاتصال الفعال، التحفيز، العمل كفريق. وهذا لن يتم إلا من خلال تكامل المكونات والابعاد الداخلية للمنظمة إضافة الى المكونات والابعاد الخارجية التي تحيط بها، وهكذا فالبيئة بنوعها تتأثر بمجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، ويتطلب من الإدارة فهم طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وإدراك العلاقة بينها، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها بشكل متوازي وحركي يعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار ويمكنها من الحصول على أفضل النتائج جراء هذا الفهم.

حيث يعتبر كل من التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية صلب الإدارة الاستراتيجية، وهذه الأخيرة ظهرت استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي تواجهها منظمات الاعمال. وتستمد كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategos التي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدراك المعارك وفنون المواجهات العسكرية، وامتدت بعد ذلك الى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى

1- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 27.

المنظمات التي تهتم بتحليل بيئتها، وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها. ويعود الفضل في تطور هذا المفهوم وتطبيقاته اللاحقة في الإدارة الى كل من شيلستر برنارد والفريد شاندلر وكذا أنسوف الذي يعتبر من أبرز مؤسسيها في سبعينات القرن الماضي.

الإدارة الاستراتيجية حقل دراسة ينظر الى المنظمة ككل وتحاول ان تفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف بعضها الاخر، حيث تركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات واستغلال الفرص التي تواجه الافراد في الإدارة وتتعلق قراراتها بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، ومن هنا تبرز أهمية أو ضرورة دراسة الإدارة الاستراتيجية بمفهومها وأهميتها ومهامها؛ لان منطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم اسهاما فعالا ومباشرا في بقاء المنظمات في عالم الاعمال. هذه المنظمات تعتبر نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها، هذا وتوجد العديد من العوامل التي تجعل هذا التغيير حتميا في المنظمات المختلفة سواء كانت هادفة للربح او غير هادفة للربح، تجارية او صناعية، خدمية، عامة او خاصة ومن ثم يصعب تجنب هذا التغيير.¹

التطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية يستلزم من الإدارة العليا في هذه المنظمات التحلي بالقدر المطلوب من المعرفة الإدارية والخبرة العملية في الميدان، وبغض النظر عن انعكاسات المعرفة الإدارية في التعاطي العلمي والمنهجي المنظم لواقع العمل الإداري وانعكاسات الخبرة العملية في سلوكيات المدراء وقراراتهم، فإنه ليس من المقبول منطقيا أو أكاديميا القول ان المعرفة العلمية لوحدها كافية لبلوغ النجاح معبرا عنه بأية صيغة كانت، أو القول بأن الخبرة العملية تتفرد بموقع الصدارة في سلم اسبقيات النجاح الإداري.

بناءً على الخطابات الرسمية للدولة الجزائرية نستنتج ان الجزائر كسائر الدول تحاول التحسين من واقع اداراتها والتخلي عن الأساليب التقليدية في التسيير، وهذا ما من خلال البرامج الإصلاحية المتعددة والمتسلسلة، بداية من اعتمادها على نظام التسيير الذاتي الى غاية دخولها في مرحلة استقلالية المؤسسات والدخول في اقتصاد السوق، لكن الواقع يعطي لنا صورة مغايرة لذلك، حيث ان هذه البرامج بقيت اما في مستواها النظري او جسدت بطريقة غير صحيحة، وأحسن برهان على ذلكما تم احصائه من فساد اداري على كل المستويات وفي عدة مؤسسات.

1- محمد احمد سمير احمد: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 14.

الجامعة بدورها مؤسسة من مؤسسات الدولة الجزائرية تقوم بدور تعليمي وتكويني للكفاءات، في إطار نظام اداري وهيكلي تنظيمي ومجموعة من التشريعات واللوائح التنظيمية التي تحكم وتسير مختلف عملياتها، وعبر جميع كلياتها واقسامها على اعتبار انها المؤسسة المعروفة بتكلفتها بالتعليم العالي حيث تلعب هذه الأخيرة دورًا حيويًا وهامًا في تطور المجتمع من خلال تنمية وصقل قدرات الافراد، يجب عليها اعتماد أسلوب الإدارة الاستراتيجية في نشاطاتها لكونها الوسيلة الوحيدة والفعالة للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية والامكانيات التي تتوفر عليها، فالاستراتيجية في منظومة التعليم العالي ماهي الا اجمالي حراك اجرائيات إدارية متتابعة الحدوث مع وجود عمليات تغذية عكسية إيجابية مما يفضي على تأثير متبادل وبناء لكل عملية من عمليات الإدارة على العمليات الأخرى وبالتالي على مجمل العمليات الإدارية.

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة بشكل منهجي متكامل، يستلزم ذلك توفر عدة عناصر مهمة تتمثل في وجود بناء استراتيجي متكامل يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، كذلك وجود الية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية وتوافر قنوات الاتصال بين أجزاء المؤسسة.

والواقع ان معدل النجاح والفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المؤسسة فعلياً من استراتيجيات، ومدى التوافق بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية وما تستخدمه على ارض الواقع، مما يعطي صورة واضحة حول ما يدلي به المسؤولين في الإدارة العليا حول تجسيدهم لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، وبين ما تم تجسيده وترجمته على الواقع.

وبناءً على ما سبق يمكن ان نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

التساؤل الرئيسي: هل تعمل إدارة الجامعة على تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية؟

التساؤلات الفرعية:

- (1) هل تعمل إدارة الجامعة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية؟
- (2) هل تمتلك إدارة الجامعة قيادات قادرة على توضيح الأهداف والرؤى المستقبلية؟
- (3) هل تشرك إدارة الجامعة موظفيها في اتخاذ القرارات؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

لا تعمل إدارة الجامعة على تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية؟

الفرضيات الفرعية:

(1) لا تعمل إدارة الجامعة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

(2) لا تمتلك إدارة الجامعة قيادات قادرة على توضيح الأهداف والرؤى المستقبلية.

(3) لا تعمل إدارة الجامعة على اشراك موظفيها في اتخاذ القرارات.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب كانت وراء اختيار هذا الموضوع والمتمثلة في أسباب ذاتية وأخرى أسباب موضوعية وهي:

الأسباب الذاتية:

- الفضول العلمي والرغبة الشخصية في الاطلاع على هذا الموضوع "الإدارة الاستراتيجية".
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي شهدها العالم.
- الرغبة في معرفة مدى تطبيق إدارة الجامعة للإدارة الاستراتيجية.

الأسباب الموضوعية:

- طبيعة التخصص العلمي المتعلق بحقل علم الاجتماع تنظيم وعمل وما يفرزه من مواضيع تتعلق بالإدارة والتطورات التي تحدث ضمنها.
- محاولة الإحاطة بكل الجوانب النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية.
- تحسيس وتوعية المسؤولين بضرورة الاهتمام وإعادة النظر بالجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والعمل على تحسينها.
- محاولة اثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من الدراسات خاصة بعد شيوع استخدام الإدارة الاستراتيجية في جميع المؤسسات على اختلاف اصنافها.

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في انها تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية في اهم القطاعات الحساسة في الجزائر الا وهو قطاع التعليم العالي لما له من أثر مباشر على التنمية ووسيلة للنهوض بالمجتمع وتطويره، كونه

هومن يمد المؤسسات الأخرى بالإطارات، وعليه يمكن ان نستخلص أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

- حاجة الجامعة الجزائرية لاعتماد هذا النوع من الإدارة كونها تركز على متغير أساسي ومحوري في العملية الإنتاجية المتعلقة بالموارد البشري كونه يعتبر الرأسمال الذي تقوم عليه الدولة الجزائرية.
- لهذا الموضوع أهمية بالغة باعتبار ان أي خلل في عملية التخطيط الإداري قد يؤثر سلبيًا على الجامعة ككل، وبالتالي ضرورة اعتماد تخطيط استراتيجي يضمن اغتنام الفرص وتفادي التهديدات.
- ضرورة تجسيد الجامعة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وهذا لتحسين أدائها والرفع من ميزتها التنافسية.

خامسا: اهداف الدراسة:

لكل بحث علمي مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث الى تحقيقها والسير وفقها، ففوة أي بحث تكمن في الغايات المسطرة، وانا بدوري اسعى الى تحقيق جملة من تتمثل فيما يلي:

- الكشف عن مدى تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية في الجامعة من قبل الإداريين بمختلف مستوياتهم.
- التعرف على طرق تسيير القيادات الإدارية لمعايير الإدارة الاستراتيجية.
- الكشف عن مدى مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات.
- معاينة اهم المشاكل والعراقيل التي تحول دون التطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية.
- الوصول الى بعض الاقتراحات في نهاية الدراسة التي من شأنها توضيح كيفية تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية.

سادسا: تحديد المفاهيم:

1- مفهوم الإدارة:

أ/ لغة:

- مصدر أدار، جعله يدور، وأدار الرأي: أحاط به.
- أدار الشيء بمعنى تعاطاه؛ وإدارة الشركة أو المؤسسة هي جهاز يتولاها ويسير أمورها ويشرف على كافة أعمالها.¹

1- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب معجم القبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص 75.

- أوهي: (مص، أدار) الجهاز الذي يسير أمور الشركة أو المؤسسة.¹

ب/اصطلاحا:

- "هي ذلك النشاط الذي يهدف الى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام".

- "هي فن انجاز الاعمال بواسطة الاخرين".²

- عرفها تايلور بأنها: " المعرفة العلمية الدقيقة لما يريد أن يفعله الآخرين ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وبأقل التكاليف".³

- يعرفها جورج تيري George .R.Terry بأنها: " عملية منفصلة تتكون من ممارسة التخطيط والتنظيم والتفعيل والرقابة من أجل تحديد وتحقيق الأهداف باستخدام الناس والموارد".⁴

- سيرتو Certo أن الإدارة هي: " عملية تحقيق اهداف التنظيم من خلال الافراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم".⁵

- عرفها صلاح الدين جوهر بأنها: " عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في اطار الظروف المحيطة".⁶

ج/ اجرائيا:

هي ذلك الجهاز الذي يعمل على التنظيم والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة عن طريق عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم وذلك لأجل تحقيق الأهداف التي تسعى اليها الجامعة بكل كفاءة وفعالية وبأقل جهد ووقت ممكن.

1- مؤنس رشاد الدين: المرام في المعاني والكلام القاموس الكامل عربي عربي، دار الراتب الجامعية، 2000، ص 41.

2- يوسف مشعراوي: اساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013، ص ص121-123.

3- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والاشراف التربوي-أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، ط7، عمان، الأردن، 2016، ص18.

4- باسم محمد الحميري: الإدارة - الوظائف والممارسة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 14.

5- عبد السلام أبو قحف: اساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 10.

6- محمد جاسم ولي العبيدي، وآخرون: الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع، دار دبيونو للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015، ص27.

2- مفهوم الاستراتيجية:

أ/ لغة:

هي في الأصل لفظة يونانية استراتيجوس Stratégos والكلمة أصلها عسكري وتشير الى الخطة العظمى في حرب او معركة ما وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب او عالم الأعمال.¹

- استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة Astrutagios وتعني فن القيادة.²

ب/ اصطلاحاً:

- يعرفها بوتربانها: " تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول اليها، وكذلك استخدام الوسائل التي توصل الى تحقيق الأهداف".³

- يعرفها جيمس كوي بأنها: " نمط او خطة لتقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنشأة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلاً متكاملًا".⁴

- يعرفها ولكر بانها: " كل الأشياء او التصرفات الضرورية واللازمة لنجاح المنظمة باعتبارها آلية او منظومة لها القدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة".⁵

- يعرفها بكلوز بيتر بانها: " مجموعة من المواقع التي تعمل على معرفة الطريق، وتساهم في اقتلاع الأعشاب الضارة، وتبين العلاقات المتبادلة بين الأشياء وتفصيل بين ما هو هام وبين ما هو ثانوي".⁶

1 محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البلدية، عمان، 2012، ص 15.

2- محمد موسى احمد: إدارة الافراد (الموارد البشرية بين النظري والواقع)، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 145.

3- محمد فخري راضي: الإدارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 39.

4- نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام: الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 32.

5- عبد الرزاق حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 139.

6- أسامة خيرى: القيادة الاستراتيجية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 62.

- تعرف كذلك بانها: " خطة عمل شاملة لبلوغ هدف استراتيجي بحيث يرتبط مفهومها بوجود منافس او خصم، او بشكل عام طرف اخر يراد التأثير عليه كالزبون والموارد المستخدمة وغيرها سواء داخل المنشأة او من خارجها".¹

ج/ اجرائيا:

هي وسيلة لتحقيق الأهداف طويلة الاجل، تستخدمها إدارة الكلية لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيجها البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وذلك من اجل اتخاذ القرارات اللازمة لضمان بقائها واستمرارها واحداث التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

3- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

أ/ يعرفها معهد ستانفورد بأنها: " وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظومة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها".

-هي: مجموعة القرارات والاعمال التي تؤدي الى تطوير استراتيجية او استراتيجيات فعالة وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة.²

- يعرفها توماس Thomas: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".³

- يعرفها بيرس وروبينسون Perrce & Robinson " مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المنظمة".⁴

1- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (اساسيات وظائف وتقنيات)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ت، ص 18.

2-David, f: concept of stratigie management, columbusmerrillpublising copany,2000, p 15.

3- طيب داودي: أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بسكرة، 2005، ص 39.

4- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي: الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل -امثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 48-49.

- يعرفها كوتلر **Kotler**: " تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الاعمال لكل العمليات والأنشطة المنظمة".¹

- يعرفها انسوف **Ansoff**: " تصور العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات الذي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحذ الذي يجب ان تذهب اليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها".²

- يعرفها سعد غالب ياسين: " الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الاعمال المختلفة".³

ج / اجرائيا:

هي أسلوب اداري متميز، الذي تسعى من خلاله الجامعة الى توضيح الرؤية المستقبلية وتصميم رسالتها وغاياتها، والعمل على تجسيدها على المدى الطويل اخذتاً بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية، معتمدة بذلك على مجموعة من القرارات والنظم الإدارية وتوفير المعلومات اللازمة والجهود الكفيلة لتنفيذها وتقييم نتائجها، وذلك لضمان نجاحها وتطوير مكانتها.

- 1- كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 59.
- 2- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 54.
- 3- السعيد مبروك إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات، دار المنهل، عمان، 2012، ص 38.

سابعاً: النظريات المفسرة للموضوع:

1. النظريات الكلاسيكية:

لقد اهتمت النظريات الكلاسيكية بالنظر للمنظمة كنسق مغلق والتركيز على الجانب الرسمي ونذكر من بين اهم من وضع الجذور التاريخية وهم (فريدريك تايلور، ماكس فيبر).
أ. نظرية الإدارة العلمية-فريدريك تايلور:

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية بين سنتي 1900-1920 وقد أدت هذه الحركة الى ظهور عدة عوامل موضوعية منها:

تطور الاقتصاد الأمريكي، حركة التصنيع، وهبوط عدد المشتغلين في الزراعة.
وقد ساعد على تطور الصناعة كفاءة العاملين فيها وزيادة أسواق التصدير، وأدى التركيز على مشاكل الإنتاج الى ظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في شؤون الإدارة والتنظيم، وكان على رأسهم فريدريك تايلور وغيرهم من الذين فكروا في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية والحلول الموضوعية لزيادة الإنتاج، وتقديم نظرية للتنظيم تساعد على انشاء إدارة علمية بعيدا عن الذاتية والاهواء الشخصية وقد بحثوا في مشكلات الصناعة والإنتاج بأسلوب علمي.¹

وقد تبلورت آراؤه فيما بعد في عدد من المبادئ التي تحكم العمل الإداري كان من أهمها:

- تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.
 - تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه.
 - ربط الاجر أو الكفاءة بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله.
- كما أنه ركز على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية.

وتفترض هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون الى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم وهم بحاجة مستمرة الى الرقابة والاشراف. وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من المستويات العليا.²
وهكذا نجد ان المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص فيما يلي:

1- حسان جيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 28، 29.
2- فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في دراسة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص ص 52، 53.

- التنظيم الإداري الهرمي.
- الضبط المركزي الشديد.
- تحديد المهام بدقة ووضوح.

كما يمكن تمييز الخصائص التالية لهذا الاتجاه.

- العقلانية والمنطقية.
- الموضوعية والحياد (أي عدم السماح للعواطف بأن تتدخل في العمل).
- النظام والصرامة.
- الشكلية والآلية.¹

ومن الانتقادات التي وجهت إليه:

- أهمل العوامل النفسية التي تؤدي الى تكيف العامل في عمله، وذلك نتيجة ما فرضه من شروط وقيود صارمة لا تراعي الفروق الفردية، واتهام العامل بالكسل وسوء نيته مما يؤدي الى انخفاض الإنتاجية.
- اهتم بالعامل وتحليله بدقة أي دراسة الوقت والحركة وكان هذا سبب في كراهية العمال لتaylor وتخوفهم من الإجراءات السيكولوجية لاعتقادهم ثباتها تهدف الى افادة العمل فقط وليس العمال.
- ولقد اهتمت بالجانب المادي التحفيزي للعامل واهملت الجانب الإنساني العقلاني وركزت على الجانب الرسمي للمنظمة، كما اعتبرت العامل ذو طبيعة مخادعة ولا بد على رب العمل من تكيفه مع منصب العمل واختياره على أسس علمية من اجل تحسين الإنتاجية مقابل الزيادة في الاجر وتكثيف الحوافز لمن حقق اعلى منتوج في وقت قياسي، ولقد قام بحذف الحركات الزائدة التي اعتقدها تاييلور انها سبب في انخفاض الإنتاجية.
- لم تهتم بالفروق الفردية للعامل.²

1- المرجع السابق، ص 53.

2- شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسات الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 1994، ص 58.

ب. النظرية البيروقراطية-ماكس فيبر:

لم يكن اهتمام النظرية البيروقراطية بالعلاقات المهنية (علاقات العمل) بالقدر الذي كانت توليه للجانب التنظيمي، والبحث عن الحلول للمشاكل التنظيمية والتي تجعل من المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.¹

ظهرت في الوقت الذي ظهرت فيه نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري، ولقد كان جوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في تصميم التنظيم الإداري الجيد القادر على رفع المستوى الفني والانتاجي، من خلال الاستخدام الرشيد لعناصر الإنتاج ومن خلال تحليله للمؤسسات الحكومية البيروقراطية التي يجب ان تعتمد على مجموعة من السمات الرشيدة والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاءة عالية.² وقد وضع ماكس فيبر ثلاثة أنماط للسلطة يمكن عرضها فيما يلي:

✚ **السلطة التقليدية:** يقوم هذا النوع من السلطة على أساس العادات والتقاليد الاجتماعية وفي ضوء هذا يقوم يقوم الافراد بحكم مكانتهم الاجتماعية مثل سنهم، جنسهم، او غير ذلك ان يمارسوا نفوذ أو تأثير على الاخرين.

✚ **السلطة الكارزمية:** وفيها يتمتع القائد بصفات ومواهب نادرة يملكها فرد معين، فهو ملهم ومزود لقوى مقدسة أو خارقة للطبيعة وقد يظهر القائد الكارزمتي في أي قسم من اقسام الحياة الاجتماعية.

✚ **السلطة القانونية:** تقوم هذه السلطة على أساس علمي وتكتسب مشروعيتها من القاعدة الرسمية للمنظمة، وترجع طاعة الافراد سلطة قائدهم لعدة أسباب لا لامثالهم ولكن ايمانهم بان هناك الإجراءات والقواعد الملزمة التي تخص بقبول الحكام والافراد يستمد الحاكم شرعيته بممارسة السلطة والتزامه بالقواعد القانونية.³

1- عصمان بويكر: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة (مقاربة تحليلية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع26، 2012، ص 301.

2- سجاد أبو إلياذ: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، مصر، 1993، ص 13.

3- عاتي أحلام، أولاد ضياف وسيلة: دور تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2012، ص 32.

من بين خصائص وصفات البيروقراطية:

- **تقسيم العمل:** أي التحديد الدقيق والرسمي للأعمال والواجبات الخاصة بكل جزء من أجزاء التنظيم.
- **توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً:** كل مرؤوس يقع تحت إشراف ورقابة رئيس يقع في المرتبة التي تعلوه في هذا السلم الهرمي للتنظيم.
- **تحديد قوانين العمل الرسمية:** يجب أن يوجد نظام متكامل لمجموعة القواعد اللازمة لضبط نشاط المنظمة، والذي يضمن تطبيق القواعد على حالات معينة ومحددة، فالقواعد القاطعة والتعليمات تحدد مسؤولية كل فرد في المنظمة وأنواع التعاون التي يمكن أن تنشأ بين جهودهم الفردية.
- **الموضوعية بدلاً من الشخصية:** الإداري النموذجي هو ذلك الذي يدير أعماله بدون عاطفة فيرى أن الرئيس بإدخاله لآرائه الشخصية وميوله في عملية إدارته يؤدي إلى تحيز مرؤوسيه اتجاه هذه الآراء والميول الشخصية وبالتالي يضر بالمنظمة.
- **نظام الترقية:** ينبغي أن ينسب نظام الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.¹

رغم أن فيبر قصد بنظريته أن يصنع نموذجاً مثالياً يضمن قضاء المصالح وإنجاز المعاملات بصفة موضوعية، وبدرجة عالية من الكفاءة إلا أنه لم يخل من عيوب أو تناقض مع ما يحدث في الحياة العملية فهو قد أهمل:

تأثير التنظيم غير الرسمي، كما أنه ركز اهتمامه على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة من تطبيق لحرفية القوانين واللوائح، الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدراً من حرية التصرف أو المبادرة أو الإبداع، فيصيب الجهاز كله بطابع من الجمود، ويدعوا العاملين إلى التركيز على اتباع الإجراءات وتفادي العقاب وتحولهم عن بلوغ الأهداف، وينشئ فيهم ما يعرف بالشخصيات البيروقراطية التي تعارف الناس عليها اليوم وأصبحت مرادفة للبطء وتأخير الإنجاز والضعف الشديد في كفاءة الأداء.²

1- إبراهيم الغمري: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة المصرية، مصر، 1982، ص 37.

2- سعيد سين عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 83.

2. نظريات الاتجاه السلوكي:

أ. نظرية العلاقات الإنسانية:

انصب اهتمام هذه النظرية حول سلوكيات الفرد وانفعاله في العمل، وان الإنتاجية تزيد مع تحسين ظروف العمل، ويعتبر "التون مايو" وزملائه ان الفرد هو العنصر الأساسي والاهم في زيادة الإنتاجية. سعت هذه النظرية الى تلبية رغبة انتماء العامل الى المجموعة التي تحفزه على العمل في تعاون حقيقي وتحته على الاهتمام لتجسيد اهداف المؤسسة، فالمؤسسة تلعب دورين في حياة الفرد احدهما اقتصادي والمتمثل في انتاج ومنح الحوافز من خلال تقديم مكافآت وعلاوات، كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز، اما الثاني فهو اجتماعي يتعلق بالعامل الإنساني والعلاقات الاجتماعية.¹ لقد أكدت التجارب التي اجراها فريق البحث بأن العمال يسعون من خلال عملهم الى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار والامن الوظيفي، وتحقيق الانتماء والابداع في مجال المهنة، ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم بما يضمن لهم حسن التكيف المهني والاندماج في الوظيفة.²

❖ اهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس لأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالأخرين.
- إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه نحو الالية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين به.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان على ان تظهر السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.³

1- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد-منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1975، ص 77.
2- محمد فاتح صالح: إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيقي، إدارة حامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2014، ص 122.
3- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، د ب، 2011، ص 31.

ب. نظرية اتخاذ القرار - هيربرت سيمون:

أراد أصحاب هذا الاتجاه تقديم نظرية متكاملة في التنظيم، حيث تعطي هذه النظرية كل الجوانب التي أغفلتها الاتجاهات السابقة، ويرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار الى "هيربرت سيمون" الذي انطلق من نقطة أساسية تمثلت في ان التنظيمات هي ابنية لصنع القرار وان السلوك في التنظيم ينبغي ان يكون سلوكا هادفا؛ لان الافراد ينتظمون من اجل تحقيق اهداف مشتركة.

يتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يقومون بها، وهكذا يصبح تنسيق العلاقات هو الذي يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الاجتماعي، وبالتالي يصبح مفهوم اتخاذ القرارات مفهوما محوريا ورئيسيا في هذه النظرية؛ بمعنى ان أعضاء المؤسسة لا يمكن اعتبارهم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع والمحفزات بل انهم افراد يساهمون في حل المشاكل من خلال ممارستهم لاتخاذ القرارات.

إذا كانت الإدارة الفعالة تركز على عملية اتخاذ القرارات، فيشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف، علما ان البدائل التي يتم اختيارها لا يمكن حصرها بأسلوب عقلائي خالص، ولذلك تصبح الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الدقيق للإطار الذي يشغله الفرد من حين يتخذ قراراته، وهذا ما يقربنا من الرشد والعقلنة في اتخاذ القرارات.¹

فحسب هذه النظرية فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار، وان جوهر التسيير هو اتخاذ القرار وعلى المسير ان ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف.

فالقرار الجيد في نظر سيمون " ليس ذلك الذي يؤدي الى قدر أكبر للكفاءة، بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة اغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام التفاوض والابداع".²

1- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر البحث، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 141.

2- جارت مورغان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الاصبحي، مكتبة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 57.

3. الاتجاه المعاصر:

أ. نظرية الإدارة بالأهداف-بيتر داركر:

يعد " بيتر داركر " اول من نادى بهذا المنهج سنة 1954 وتأتي أهمية هذا التوجه انه وسيلة لإبداع الفرد، اما مسألة المقارنة بين النتائج المحققة والاهداف التقليدية فالغرض منها رصد الانحرافات ودرجة النتائج إضافة الى المقارنة بين السابق والحاضر.

يبين الجدول التالي اختلاف المنهج تبعاً للتخطيط التقليدي والتخطيط بموجب الإدارة بالأهداف، ومن الجدول نجد ان إيجابيات الإدارة بالأهداف في مجالات عديدة أهمها: الحصول على النتائج القصوى مشاركة العاملين وحماية المعنيين وقلّة التكاليف.¹

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح نظرية الإدارة بالأهداف.

ت	المنهج	التخطيط التقليدي	التخطيط بموجب الإدارة بالأهداف
01	الغرض	وضع خطة	الحصول على نتائج قصوى
02	الافتراض الأساسي	التنبؤات دقيقة	المستقبل لا يمكن التنبؤ به
03	الأسلوب	ثابت على فترات	متحرك
04	النمط الإداري	تقليدي تسلسل	لا مركزي، مشارك
05	المسؤولية	الإدارة العليا	كل المدراء والتخطيط مشترك
06	الاستمرارية	تردد واحباط	حماس

المصدر: عبد المعطي الخفاف: المرجع السابق، ص 141.

❖ اهم خصائص نظرية الإدارة بالأهداف:

- وضع اهداف كل منصب اداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له اهداف لا لزوم له.
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الإنجاز أي يقوم الشخص من خلال ما انجز وليس بما يتمتع به من مواصفات.²

1- عبد المعطي الخفاف: مبادئ الإدارة الحديثة (منهجية لتنمية الموارد البشرية)، دار دجلة، الأردن، 2007، ص 141.

2- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار المنهل، د ب، 2017، ص 28.

- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة.¹

حيث يوجد شكلان للتنظيم بصفة عامة:

- **الشكل الأول:** أساس الاكراه الى التنفيذ.
- **الشكل الثاني:** التنظيم المشترك الذي يحقق أهداف الفرد والشركة والمجتمع، ومن هنا فان الشكل الأول لا يصلح لتطبيق الإدارة بالأهداف بل لا بد من الانتقال الى الشكل الذي يعد محور اتفاق لتنجح الإدارة في مهمتها.

تستلزم على هذه الأساسيات وضع سلوك المدراء من الفردية الى المشاركة.²

ب. **نظرية التحليل الاستراتيجي-ميشال كروزيه:**

تتعلق مقارنة التحليل الاستراتيجي من مبادئ تختلف عن تلك التي انطلقت منها سابقاتها، فلا بد هنا من الإشارة ان كروزيه بأنه لا توجد نظرية من التي تم سردها تطرقت الى مشاكل السلطة داخل التنظيم، فبالنسبة اليه فإن وجهة النظر الوحيدة التي يمكن ان تسمح بإدماج النظريات المختلفة للتنظيم وتجاوزها، هي وجهة نظر علاقات السلطة.³

❖ **مسلمات التحليل الاستراتيجي:**

- **المسلمة الأولى:** الأفراد لا يقبلون ان يعاملوا كوسائل في خدمة اهداف التنظيم، فكل غاياته وأهدافه الخاصة.
- **المسلمة الثانية:** الحرية النسبية للفاعلين، او كل فاعل لديه هامش من الحرية والاستقلالية، فهذه الاستقلالية تتسج ضمن لعبة النفوذ، فالي يحفز الفاعلين هو بحثهم عن القوة والنفوذ على حساب الاخرين، فالقوة تمثل العنصر الجوهرى لديناميكية الفعل الاجتماعي وهذا ما يشكل التنظيمات.⁴
- **المسلمة الثالثة:** استراتيجيات الفاعلين تبقى عقلانية، الا انها عقلانية محدودة، فإذا اخذنا في الحسبان الاخرين والضغوطات المختلفة للمحيط، فلا يوجد فاعل لديه الوقت الكافي والوسائل اللازمة

1- المرجع السابق، ص 28.

2- عبد المعطي الخفاف: مبادئ الإدارة الحديثة (منهجية لتنمية الموارد البشرية)، مرجع سبق ذكره، ص 143.

3- إبراهيم أبو الفلفل: الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2001، ص 72.

4-Philippe Bernouseila : sociologies des organisation, 5émé, du seuil, paris,1990,p130.

لإيجاد الحل العقلاني الوحيد، وهذا من أجل تحقيق الأهداف، فتقف استراتيجية الافراد عند حلول مؤقتة والاقبل ضررا.¹

لقد ارتكز مستوى التحليل في هذا المنظور حول الجوانب غير الرسمية وما يحيط به من مكونات ومتغيرات بنظرة سوسولوجية، فالتحليل الاستراتيجي يهدف الى كشف الغطاء عن حقيقة مفادها ان كل فرد داخل التنظيم وكل جماعة لها استراتيجية تملئها الأهداف الموضوعة، في إطار شبكة من العلاقات سواء الرسمية او غير الرسمية، فالفاعلين في محيط التنظيم يبنون علاقات اجتماعية غير رسمية اعتمادا على ما عرف عند كروزيه بهوامش الحرية، التي تتيح لهم التحرك لوضع استراتيجية او استراتيجيات لأهدافهم المختلفة سواء افرادا او جماعات، فالتنظيم الرسمي لا يمكنه بأي حال من الأحوال ان يتحكم في العلاقات والسلوك، فالبعض له سلطة غير رسمية بمضاهاة سلطة الإدارة فيستطيع التأثير في العلاقات الرسمية، ببناء شكل اخر من العلاقات تتغذى وتغذي التنظيم غير الرسمي، وما ينتج عنها من أفعال وسلوكيات، فالتنظيم غير الرسمي بما يحويه من علاقات غير رسمية كعلاقات النفوذ، والشخصية والمصلحة يتحرك في منطقة الشك أي بعيدا عن حدود التنظيم الرسمي.

وعموما فان منطقة الشك والسلطة غير الرسمية وهامش الحرية يكون ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي فالعلاقات غير الرسمية تصبح خاضعة لاستراتيجية الفاعلين (افراد وجماعات) لتحقيق الأهداف الموضوعة في إطار من العقلانية المحدودة بمعنى ان ذلك لا ينفي أثر الجوانب الرسمية.²

الموقف التصوري:

نستند من خلال هذه الدراسة النظرية التحليل الاستراتيجي، لأنها اهتمت بعلاقات السلطة وكيف يتحكم الافراد او الجماعات في افراد وجماعات أخرى، ومع تركيزها على العلاقات داخل التنظيم سواء الرسمية او غير الرسمية، مع محاولتها التخفيف من فعالية السلطة الرسمية والتركيز على الحرية النسبية للأفراد، كون الامر يتم داخل تنظيم اداري تتخلله علاقات غير رسمية تؤثر على الأهداف الاستراتيجية الموضوعة، وكيف يتحكم المسؤولين في ما يعرف بمنطقة الشك، هذا بالاعتماد على المقاربات الخاصة بالإدارة بشكل جزئي لتقاطعها في بعض العناصر والمبادئ مع الإدارة الاستراتيجية.

1- المرجع السابق، ص 130.

2- نظرية التحليل الاستراتيجي: منتديات طلبة الجزائر، www.etudiantdz.net تمت زيارة الموقع بتاريخ 2019/12/03.

ثامنا: الدراسات السابقة:

(1) الدراسات الوطنية:

- الدراسة الأولى:

قام بها مدوري نورالدين بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم (2010-2011)
هدفت هذه الدراسة الى:

- ابراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب للمؤسسة.
 - ابراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء بتقديم حوافز مشجعة.
 - تشخيص حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها ان تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وطرح خدمات تتماشى والتكنولوجية الحديثة، فضلا عن تحديث منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملائها.
 - المساهمة في اثناء المكتبات العلمية في هذا المجال لاسيما الجانب التطبيقي.
- حاول الباحث التحقق من الفرضيات التالية:
1. مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقيق التكيف والتأقلم مع المتغيرات التكنولوجية.
 2. تصميم برنامج تدريبي يضمن اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
 3. الحوافز أداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات وبالتالي القدرة على التكيف واستخدام التكنولوجيا.

من اجل تحقيق هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على 134 موظف من أصل 269 موظف بمختلف المستويات، غير انه تم استرجاع 97 استمارة فقط. وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

- ✓ ان إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة.
- ✓ ان اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن من التدريب الجيد.
- ✓ ان مستوى الأداء متوسط ويتجه نحو الأفضل، حيث يمكن تجاوز صعوبات التأقلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والسبب راجع لفعالية برامج التدريب المقدمة بالدرجة الأولى، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

✓ بينت الدراسة أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها؛ لأن ذلك يساعد على رفع القدرات وبالتالي الأداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

✓ بينت الدراسة على توافق محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الذي تشغله الموارد البشرية في المؤسسة.

- الدراسة الثانية:

قامت بها مرقاق وردة بعنوان: واقع الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي - دراسة ميدانية بمجمع سويداني بوجمعة - جامعة 8 ماي 1945 قالمة نموذجاً (2016-1017). هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن الإدارة الاستراتيجية وتقدير مدى ممارستها فعلياً من قبل إداريي الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
- تحديد نقاط القوة والضعف في حال تطبيق إداريي الجامعة ومدى تجاوز السلبيات التي تظهر أثناء عملية تطبيقها الفعلي.
- الكشف عن أسلوب العمل الإداري المتبع ومدى مشاركة الفاعلين الاجتماعيين داخل الجامعة في صياغة هذه الاستراتيجية ومدى وعيهم بضرورة ممارستها لتحقيق التفوق وتنفيذ الخطط التي تسعى للنهوض بالإدارة الجامعية شأنها شأن المؤسسات الاقتصادية والخدماتية الأخرى التي وجدت تحسناً ملحوظاً وتحقيقاً للأهداف التي سطرت لتحقيقها.

حاولت الباحثة التحقق من الفرضيات التالية:

1. تمارس الإدارة الاستراتيجية في الجامعة وتعتمد أساساً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. توفر الجامعة الإمكانيات الضرورية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
3. تسمح القيادة الجامعية العليا لكل الأطراف بإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.
4. تتعكس ثقافة المؤسسة على أداء الأفراد.

من أجل تحقيق هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة على 55 مفردة من أصل 107 موظف أي ما يعادل نسبة 48%، وقد اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على تقنية الاستمارة والمقابلة.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

✓ ان إدارة مجمع سويداني بوجمعة للعلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تسهر على وضع توجهات مستقبلية لتحقيق الأهداف المسطرة، كما توفر العديد من النصوص القانونية والتشريعية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وكذا المراقبة الدورية والتقييم لمدى تنفيذ خططها لضمان السير الحسن للعملية الإدارية الا انه ونتيجة لنقص وعي الموظفين بأهمية دورهم ويبقى عموما عاملا مؤثرا فالجامعة لم تتمكن بعد من التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي بالشكل الكافي.

✓ تحرص إدارة الكلية محل الدراسة على استخدام وتوفير أفضل الأساليب العلمية والتكنولوجية والحديثة لتسهيل العملية الإدارية التي تتصف بالديناميكية المستمرة. ومن بين هذه الاليات تكوين هيئة خاصة مهمتها تجهيز الإدارة بكل مستلزماتها كما عملت على تكوين رأسمالها البشري الذي يعمل بها حرصا منها على الحصول على أكفأ القدرات لممارسة الإدارة الاستراتيجية المثلى في التعليم العالي الا انها لا زالت تشهد العديد من المعوقات التي قد تؤثر على استراتيجياتها رغم الإمكانيات المسخرة، وهذه المعوقات تتمثل في ظهور حالة من عدم الرضا عن غياب التحفيز للموظفين وقلته بالإضافة الى سيادة طابع العلاقات الشخصية بين الإدارة وموظفيها جراء وضع بعض المسؤولين في مكانهم الغير مناسب خاصة انه تم إحصاء عدة موظفين في الإدارة العليا بدراساتهم لتخصصات بعيدة كل البعد عن مجال الإدارة.

✓ تسمح إدارة الجامعة بمشاركة موظفيها واتباع الأسلوب المرن في التعامل معهم، وتتعكس شخصية المسؤول في ذلك بالدرجة الأولى الا ان مبدأ المشاركة يبقى دوما مجرد اجراء شكلي مادام النمط الإداري السائد هو نمط الإدارة المركزية.

✓ تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي للموظفين، إذ هناك دعم كبير للقيم البناءة كالعمل الجماعي والثقة من طرف الإدارة الجامعية واشاعتها بينهم، كما تحرص على مراقبة أداء موظفيها بصرامة، الا انه يعاب عليها تدخل العلاقات الشخصية في العمليات الإدارية المختلفة، وانه لا يتم تشجيع الموظفين الذين ابدعوا في أدائهم، وهذا ما دفع بالموظفين الى عدم التطوير او إضافة الجديد في مجال عملهم، وكذا لوجود بعض الذهنيات السلبية التي تدعو الى إبقاء الأوضاع على حالها باعتبار ان الجامعة ملك للدولة ولا ضرورة لتغيير الأوضاع الراهنة وكذا نتيجة غياب المنافسة بصفة خاصة وبين الجامعات الجزائرية بصفة عامة.

وبناءً على الفرضية الرئيسية تم التوصل الى انه رغم توفر القوانين والامكانيات والإدارة الا ان الجامعة الجزائرية لازالت تشهد نقائص وعراقيل في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل تام وفقا للمعايير العلمية المعمول بها دوليا بسبب نقص التأطير والتكوين، والتأهيل وسيادة الذهنيات السلبية من طرف القائمين على الإدارة الجامعية.

- الدراسة الثالثة:

قامت بها بن عباس حليلة بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة - بسكرة(2016-2017). هدفنا هذه الدراسة الى:

- التعرف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين الإدارة الاستراتيجية والأداء لإزالة الغموض المرتبط بكليهما.
- تبين مدى اعتماد مؤسسة قديلة على الإدارة الإستراتيجية رغبة منها في تحسين أدائها.
- التعرف على أداء مؤسسة قديلة من خلال تقييم أدائها مقارنة بالمنافسين لها.
- تبين أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء مؤسسة قديلة.
- التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة قديلة.

حاولت الباحثة التحقق من الفرضيات التالية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين البعد المالي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة $\alpha 0,05$
2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين بعد الزبون لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة $\alpha 0,05$
3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين بعد العمليات الداخلية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة $\alpha 0,05$
4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين بعد التعلم والنمو لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة $\alpha 0,05$

من اجل تحقيق هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة

على 60 مفردة من أصل 406 فردا.

وقد اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على تقنية المقابلة، الاستمارة وكذا الوثائق.

وتوصلت الباحثة الى النتائج التالية:

✓ باعتبار ان الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية فهي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

✓ تلعب الإدارة الاستراتيجية دورا في منح المؤسسة الاقتصادية إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة، بالإضافة الى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمؤسسة.

✓ للإدارة الاستراتيجية دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية الى جانب تحليل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما يتضمن من هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف.

✓ تلعب الإدارة الاستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الاقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديدها لرسالة واهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي ووضع القرارات الاستراتيجية وتوليها خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

✓ تبين من الدراسة ان هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة مدراء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وفوائد ومزايا تطبيقها داخل المؤسسة.

✓ تبين من الدراسة ان البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.

✓ هناك علاقة طردية بين كل من بعد الإدارة الاستراتيجية مع بعد من ابعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن المتمثلين في البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

- الدراسة الرابعة:

قام بها خبابة علاء الدين بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية للمؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف (2017-2018).

هدفت هذه الدراسة الى:

- معرفة اهم الابعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة والإدارة الاستراتيجية.
- التعريف بالدور الذي يمكن ان تؤديه الثقافة التنظيمية في استراتيجية المؤسسة.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل التي تحد من تحقيق أداء متميز للمؤسسات الجزائرية.

- اغناء الدراسة نظريا حتى يسهل على مديري المؤسسات الجزائرية والباحثين الاطلاع أحدث مواضيع الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.

حاولت الباحثة التحقق من الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر للثقافة التنظيمية على صياغة استراتيجية المؤسسة.
2. يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

من اجل تحقيق هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على 25 مؤسسة صناعية متوسطة من بين 98 مؤسسة صناعية متوسطة بسطيف، حيث تم توزيع 200 استمارة في حين استرجعت 117 استمارة صالحة للدراسة، وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات على تقنية الاستمارة، المقابلة والملاحظة.

وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

✓ يوجد أثر ايجابي وبدرجة ضعيفة عند مستوى خطأ (0,05) ودرجة حرية(116) للبعد القيادي متمثلا في أنماط القيادة، على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة.

✓ يوجد أثر ايجابي وبدرجة متوسطة عند مستوى خطأ(0,05) ودرجة حرية(116) للبعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي، على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة.

✓ تأكيد الفرضية الرئيسية الأولى، حيث يوجد أثر ايجابي بدرجة ضعيفة الى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة استراتيجية المؤسسة عن طريق ابعادها الثلاثة المتمثلة في البعد القيادي، البعد التنظيمي والبعد الإنساني مجتمعة.

✓ يوجد أثر ايجابي وبدرجة ضعيفة عند مستوى خطأ(0,05) ودرجة حرية(116) للبعد القيادي متمثلا في سلوك القائد على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

✓ يوجد أثر ايجابي وبدرجة ضعيفة عند مستوى خطأ(0,05) ودرجة حرية(116) للبعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي على بعد الاداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

✓ يوجد أثر ايجابي وبدرجة ضعيفة عند مستوى خطأ(0,05) ودرجة حرية(116) للبعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي على بعد الاداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

✓ تأكيد الفرضية الرئيسية الثانية، حيث يوجد أثر بدرجة ضعيفة الى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية عن طريق ابعادها الثلاثة المتمثلة في البعد القيادي، البعد التنظيمي والبعد الإنساني مجتمعة.

وعليه يمكن القول انه يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة للثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ

استراتيجية المؤسسة.

(2) الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى:

قامت بها سوما علي سليطين بعنوان: الإدارة الاستراتيجية واراها في رفع أداء منظمات الاعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري(2006-2007). هدفت هذه الدراسة الى:

- إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الاعمال.
 - تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الاعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينهما وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية.
 - التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة الى معرفة مدى توفر اهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها.
 - تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء منظمات الاعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.
 - التوصل الى مجموعة المقترحات والتي من المتوقع في حال الاخذ بها تحسين وتطوير أداء المنظمات الصناعية العامة في القطر العربي السوري.
- حاولت الباحثة التحقق من الفرضيات التالية:
1. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمنظمات محل البحث، وبين الظروف المحيطة بمنظمات الاعمال، والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
 3. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

5. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
6. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النتائج المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي المستخدم في المنظمات محل البحث، وبين النتائج التي يمكن ان تحققها منظمات الاعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين اراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي في المنظمات محل البحث، وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي. من اجل تحقيق هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على 90 مفردة من بين عدة مجموعات صناعية عامة عددها 13. وقد اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على تقنية الاستبانة والمقابلة. وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- ✓ قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جدا وقد حصلها المدراء من الدورة التدريبية الوحيدة التي خضعوا لها حول هذا الموضوع.
- ✓ تبعد المنظمات محل البحث كثيرا بكيفية وضع الدعائم الاستراتيجية فيها عن كيفية وضعها وفقا للمفهوم العلمي حيث تبين انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الرسالة في المنظمات محل البحث، وبين الخصائص الرسالة الفعالة وفقا للمفهوم العلمي.
- ✓ وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث عن عملية اختيار الاستراتيجيات وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، حيث تبين قيام المنظمات محل البحث بتوليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عملية التحليل البيئي القاصرة التي تقوم بها، في حين انه من المفترض ان تقوم بتوليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة.
- ✓ يوجد قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث عن عملية تنفيذ الاستراتيجيات وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، وقد اتضح عدم التوافق بين استراتيجيات المنظمات محل البحث وبين هياكلها التنظيمية، وعدم توفر المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

- ✓ يوجد قصور كبير في عملية الرقابة على الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث عن عملية الرقابة على الاستراتيجيات وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، وذلك لعدم قيامها بمراجعة الافتراضات الخاصة باستراتيجياتها، وعدم قيامها بالرقابة الوقائية قبل البدء بتنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- ✓ تتعد المنظمات محل البحث كثيرا بنتائجها المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي الذي تستخدمه من النتائج التي يمكن ان تحققها منظمات الاعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية وفقا لمفهومه العلمي حيث تبين عدم استخدامها لمواردها استخداما فعالا، عدم امتلاك المنظمات محل البحث اية مزايا تنافسية بالمقارنة مع المنظمة المنافسة لها.
- ✓ يوجد توافق كبير جدا بين اراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي، حيث أكد المدراء ان تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي في المنظمات محل البحث، يمثل ضرورة ملحة لها، وهو تأثير إيجابي كبير على أدائها.

- الدراسة الثانية:

قام بها حاتم عبد الله شحادة بعنوان: واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها (2008).
هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام.
 - الكشف عن الفروق في متوسط درجات تقديرات المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزي لكل من: الوظيفة الحالية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.
 - التعرف على تطوير الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية.
- حاولت الباحثة التحقق من الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزي لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي، رئيس قسم).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزي لمتغير الجنس (ذكر، انثى).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزي لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، اعلى من البكالوريوس).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0,05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزي لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-15 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

من اجل تحقيق هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على 176 مفردة من أصل 214 مشرفين تربويين ورؤساء اقسام، وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات على تقنية الاستبانة.

وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ويفسر وجود هذه الفروق في مجال تحليل البيئة الخارجية لمتغير طبيعة العمل بأن عمل المشرف التربوي في معظم الأحيان هو عمل ميداني لذلك يفوض له الكثير من المهام والاعمال المتعلقة بالبيئة الخارجية، وعليه أقدر بالحكم على أداء مدير التربية والتعليم من رئيس قسم.

✓ توصل كذلك الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزي لمتغير الجنس، نتيجة لمستوى فهم الجنسين لمتغير لمعايير الإدارة الاستراتيجية، كذلك العلاقة القائمة بين افراد عينة الدراسة ومدير التربية والتعليم هي علاقة عمل غير مرتبطة بالجنس، وبالتالي فهم متساوون في مدى المامهم بأدائه، واطلاعهم على الممارسات الإدارية.

✓ يؤكد الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزي لمتغير المؤهل العلمي في المجال الفرعي المتعلق بتحليل البيئة الخارجية لصالح حملة البكالوريوس وهذا راجع إلى ان ارتفاع المؤهل

العلمي للفرد يجعله أقدر على الحكم على ممارسات الآخرين خاصة إذا كانت ممارسات إدارية وفق نمط اداري لم يتعرض له حملة البكالوريوس بالدراسة أثناء تأهيلهم الأكاديمي.

✓ يؤكد الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$ في استجابات افراد العينة لمستوى الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزي لعدد سنوات الخدمة، وهذا راجع الى ان موضوع الإدارة الاستراتيجية هو موضوع حديث العهد في المجال التربوي بشكل عام، وفي مؤسساتنا التربوية بشكل خاص، وبالتالي فإن اكتساب المفاهيم المتعلقة به تكتسب من خلال التأهيل والتدريب وليس من خلال الخدمة.

- الدراسة الثالثة:

قام بها محمد حنفي نور تبيدي بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية (2010).

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.
- التعرف على أداء شركات الاتصالات العاملة في السودان من خلال تقييم الإدارة العليا للأداء مقارنة بالمنافسين وكذلك من خلال تقييم الهيئة القومية للاتصالات لأداء هذه الشركات.
- المساهمة في تطوير قطاع الاتصالات السودانية من خلال نتائج هذا البحث.
- التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.
- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لقطاع الاتصالات على وجه التحديد، والاقتصاد السوداني بصفة عامة، وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.

حاولت الباحثة التحقق من الفرضيات التالية:

1. لدى الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة والمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.

4. تساعد الموارد والامكانيات التي تتمتع بها شركات الاتصالات السودانية تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.

5. الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات السودانية تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.

6. تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الى تحقيق اهداف شركات الاتصالات السودانية.

من اجل تحقيق هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على 168 مفردة معتمدا على تقنية الاستمارة في جمع المعلومات. وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

✓ نسبة 80,4% من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطى أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وهذا المؤشر يجب تعزيزه من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.

✓ أظهرت الدراسة ان الغالبية العظمى من العاملين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات.

✓ تبين من الدراسة ضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية.

✓ اتضح من الدراسة ان لدى شركات الاتصالات السودانية اهداف وغايات استراتيجية محددة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة لدى بعض العاملين خاصة في الإدارة التشغيلية.

✓ تبين ان معظم المبحوثين يؤكدون أن شركات الاتصالات السودانية تتمتع بمراد وامكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية.

✓ أظهرت الدراسة ان شركات الاتصالات السودانية تمتلك تقنيات وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات ساهمت في تقديم خدمات متميزة ومتطورة.

✓ تبين من الدراسة ان حوالي 59,8% أي 60% تقريبا من المبحوثين يؤكدون ان تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلبا على الأداء في شركات الاتصالات السودانية، مما يتطلب توفر إدارة او وحدة لإدارة التنوع في هذه الشركات حتى يتحول هذا النوع الى عنصر اثرى او تطور وليس عائق لأداء العاملين.

✓ تبين من الدراسة ان معظم العاملين بمختلف مستوياتهم يرون ان قوانين ولوائح الاتصالات في السودان (شروط منح الترخيص، الإجراءات، الرسوم...) لا تشجع ولا تساعد على تطور قطاع الاتصالات السودانية.

✓ تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

- الدراسة الرابعة:

قام بها منير محمد حسين علقم بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (2012-2013).
هدفت هذه الدراسة الى:

- التعريف بواقع وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.
- التعريف بالدور الذي يمكن ان تؤديه الثقافة التنظيمية في استراتيجية المنظمة.
- معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بصياغة الاستراتيجية.
- إغناء الدراسة نظريا حتى يسهل على مديري الوزارات والباحثين الاطلاع على ما هو جديد في موضوع الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.

حاولت الباحثة التحقق من الفرضيات التالية:

1. لا يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني) وصياغة الاستراتيجية وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

2. لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في آراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (بأبعادها المختلفة) تعزي الى متغيرات الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

من أجل تحقيق هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة المسح الشامل حيث بلغ مجتمع الدراسة حوالي 123 مسؤولا ومسؤولة، وتم استرداد 70 استمارة أي حوالي 57%، وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات على تقنية الاستمارة والمقابلة.
وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني) وصياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، بحيث كلما ازداد اهتمام الوزارة بثقافتها التنظيمية ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية.

✓ هناك توافق وتناغم كامل بين ثقافة الوزارة وصياغة الاستراتيجية، فالخطة الاستراتيجية تعتمد على ثقافة العمل المؤسسي، ويتم دراسة الإمكانيات والموارد في عملية التخطيط الاستراتيجي وهذا جزء من الثقافة وهذا يعني ان ثقافة الوزارة ثقافة داعمة لصياغة الاستراتيجية.

✚ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لمتغير الإدارة الاستراتيجية أجد انها تصب في صلب الموضوع الذي انا بصدد دراسته، حيث تم الاستفادة منها من الناحية النظرية والميدانية وبناء خلفية نظرية على الموضوع بغية التعرف على مدى تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات وعلى راسها قطاع التعليم العالي، حيث تبين من خلال هذه الدراسات وخاصة المتعلقة بالتعليم العالي، ان الجزائر لا زال تطبيقها لهذا النوع من الإدارة محتشما بالرغم من بروز بعض النماذج لمحاولة تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

في هذا الإطار برزت ضرورة تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ وذلك من اجل التعرف على اهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات بالمقارنة مع ما ركزت عليه الدراسة الحالية، وهذا من اجل التطرق الى جوانب أخرى بغية تعميق البحث أكثر في هذا المجال.

➤ أوجه الاتفاق:

أفادت هذه الدراسات السابقة الدراسة الحالية في مجال الجانب النظري والميداني وذلك من خلال التعرف على:

- ماهية الإدارة الاستراتيجية.
- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية.
- التعرف على اهم النقاط الواجب توفرها في المؤسسة لكي ترقى الى مستوى الإدارة الاستراتيجية.
- التعرف على اهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية.
- الاستفادة من بعض المراجع والمجلات، وكذا الدراسات المتعلقة بالموضوع.
- الاستفادة من الجانب الميداني من ناحية أسئلة الاستمارة والنتائج المتوصل اليها.

- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من ناحية أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة، الملاحظة، المقابلة.

➤ أوجه الاختلاف:

لكل بحث علمي ميزته الخاصة التي يتميز بها عن غيره من البحوث، وعليه يكمن وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في:

- كون الدراسات السابقة عالجت موضوع الإدارة الاستراتيجية بربطه مع متغير ثاني لمعرفة الدور أو الأثر.

- تختلف الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة من ناحية الأهداف، حيث تهدف هذه الدراسة على التعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي مقارنة بالجانب النظري.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية النتائج، نظرا لكونها أجريت في بيئات مختلفة، مما نوع من مجتمع البحث كما ونوعا، فمنها من ركزت على المؤسسات الصناعية ومنها من ركزت على المؤسسات الخدمائية، وحتى وان تشابهت في مكان الدراسة غير ان المنطلق أي الفرضيات مختلفة، وهذا مؤشر واضح على أهمية الإدارة الاستراتيجية في كافة المؤسسات.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية المنهج المتبع، حيث ركزت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي والمنهج المقارن، بينما كل الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي.

خلاصة:

من خلال عرض الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة، حاولت الباحثة التعريف بموضوع البحث وتحديد الإشكالية وذلك لتعمق في دراستها وتحليلها والتي يمكن من خلالها توضيح واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تم التعرض فيما بعد الى مبررات اختيار الموضوع والتي منها الرغبة في الاطلاع عليه باعتباره من مواضيع الساعة في الإدارة، ليتم بعدها طرح اهداف الدراسة والتي تكمن أساسا في الإحاطة بالجانب النظري والميداني حول الموضوع، وهذا لما له من أهمية في تحسين مستوى الإدارة، ليتم بعدها تحديد المفاهيم والمتمثلة في الإدارة، الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، ليتم التدرج فيما بعد الى النظريات المفسرة للموضوع وذلك لتقريب الصورة وفهم الموضوع اكثر، وفي الأخير تم التطرق الى الدراسات السابقة كنقطة مساعدة على فهم وتوضيح أكثر للموضوع.

الفصل الثاني

أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم أساليب الفكر الإداري الحديث في مختلف المؤسسات الاقتصادية، فهي تبين الاتجاه المستقبلي للمنظمة لتحقيق الفاعلية والكفاءة في العمل، وهذا من خلال تحديد الأهداف والأولويات المتداخلة والمتعددة، ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة، ولذا فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بتحديد مسار المؤسسة على المدى البعيد والحفاظ على المسار، بتحديد مختلف عناصر المؤسسة وبيئتها من خلال واغتنام الفرص وتفاديا لتهديدات.

أولاً: تطور الإدارة الاستراتيجية:

البذرة الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية).

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينيات، وفي نهاية السبعينيات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً الدول العربية. وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وماهي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية والحكومية وغيرها).

إن المعرفة والالمام بالمشاكل والحلول الافتراضية تمكن الدارسين من صياغة استراتيجية ملائمة تمكن المنظمات على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها وبالتالي تحقيق أهدافها المرسومة.

وقد أصبح يطلق هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعي الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة ادارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها.

وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل الى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الاستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وظهرت الحاجة الى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة الى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة.¹

وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين، زيادة سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا أم في السياسة أو الاقتصاد أو التشريع أو الثقافة والمنافسة والافرازات الكثيرة التي أحدثتها ظاهرة العولمة، وظهرت مداخل جديدة لمواجهة مثل تلك التغيرات كمدخل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الشركات ومدخل الهدم الخلاق، وغيرها هو الدليل على دورة الفاعل للإدارة الاستراتيجية من خلال

1- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، صص 22-23.

قدرتها على صياغة وبناء الغايات والأهداف وخلق الكيان المتكامل للاختيار الاستراتيجي بغية التطبيق الفعال للاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على المستويات الوظيفية.¹ وبصفة عامة يمكن تقسيم مراحل التحول والتطور في مجال الإدارة الاستراتيجية الى أربعة مراحل رئيسية هي:

1-مرحلة صنع السياسة:

نشأ مقرر السياسات الإدارية منذ بداية الخمسينيات، وتم التركيز في هذا المقرر على عملية صنع السياسات، واتفقت هذه المرحلة مع فترة بداية نمو الشركات الامريكية في ذلك الوقت، حيث بدأت في تقديم خط واحد من خطوط المنتجات و موجه نحو مجموعة واحدة من المستهلكين في منطقة جغرافية ضيقة، وكانت مهمة الرئيس التنفيذي لهذه الشركات هو تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية بشكل غير مقنن رسميا، ومع بداية نمو هذه الشركات من ناحية تطور المنتجات واتساع كل منالمجال الجغرافي وحجم المستهلكين برزت الحاجة الى أنشطة التنسيق لتحقيق نوع من التكامل الفعال عبر المجالات الوظيفية المختلفة للشركة وعلى مدار السنوات أصبحت عملية " صنع السياسات " هي المهمة الأساسية للإدارة العليا. ومع تزايد نمو هذه الشركات وتوسع أنشطتها و حدوث تغيرات بيئية معاكسة، ظهرت حاجة الشركات الى استكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

2-مرحلة السياسات والتخطيط:

في ظل هذه المرحلة بدأت منشأة الاعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة (تغيرات تقنية سريعة، تزايد حدة المنافسة ...) وإزاء تلك الظروف لم يعد مدخل "صنع السياسات " وردود الفعل الوقتية كافية لمواجهة هذه التحديات ومن هنا نشأت الحاجة الى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق ادخال عنصر التخطيط أو التفكير الاستراتيجي سعيا وراء زيادة درجة استجابة منشأة الاعمال للتغيرات في الأسواق والمنافسة.²

1- زكريا مطلق الدوري: المرجع السابق، ص24.

2- نبيل محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص28.

3- المرحلة الأولى للاستراتيجية:

تم البدء في هذه المرحلة بإحلال الاستراتيجية محل السياسة والتخطيط، حيث لم يعد المنظور الأخير كافياً لمواكبة ظروف البيئة. واتسمت هذه المرحلة بقيام الشركات الأمريكية بتنويع عملياتها عن طريق تقديم

منتجات جديدة والدخول في أسواق مختلفة تماماً عن نشاطها الأصلي، وفي مثل هذه الظروف ظهرت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنشأة وبشكل تطوري عبر الزمن.

ومن هنا تم التركيز على مفهوم جديد وهو الاستراتيجية، وكذلك إعادة تكوين الاستراتيجية وبشكل مقنن رسمياً وصريحاً، وفي ظل هذه المرحلة تم توجيه الاهتمام نحو عملية إعداد الاستراتيجية، ولم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها والرقابة عليها.

4- مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

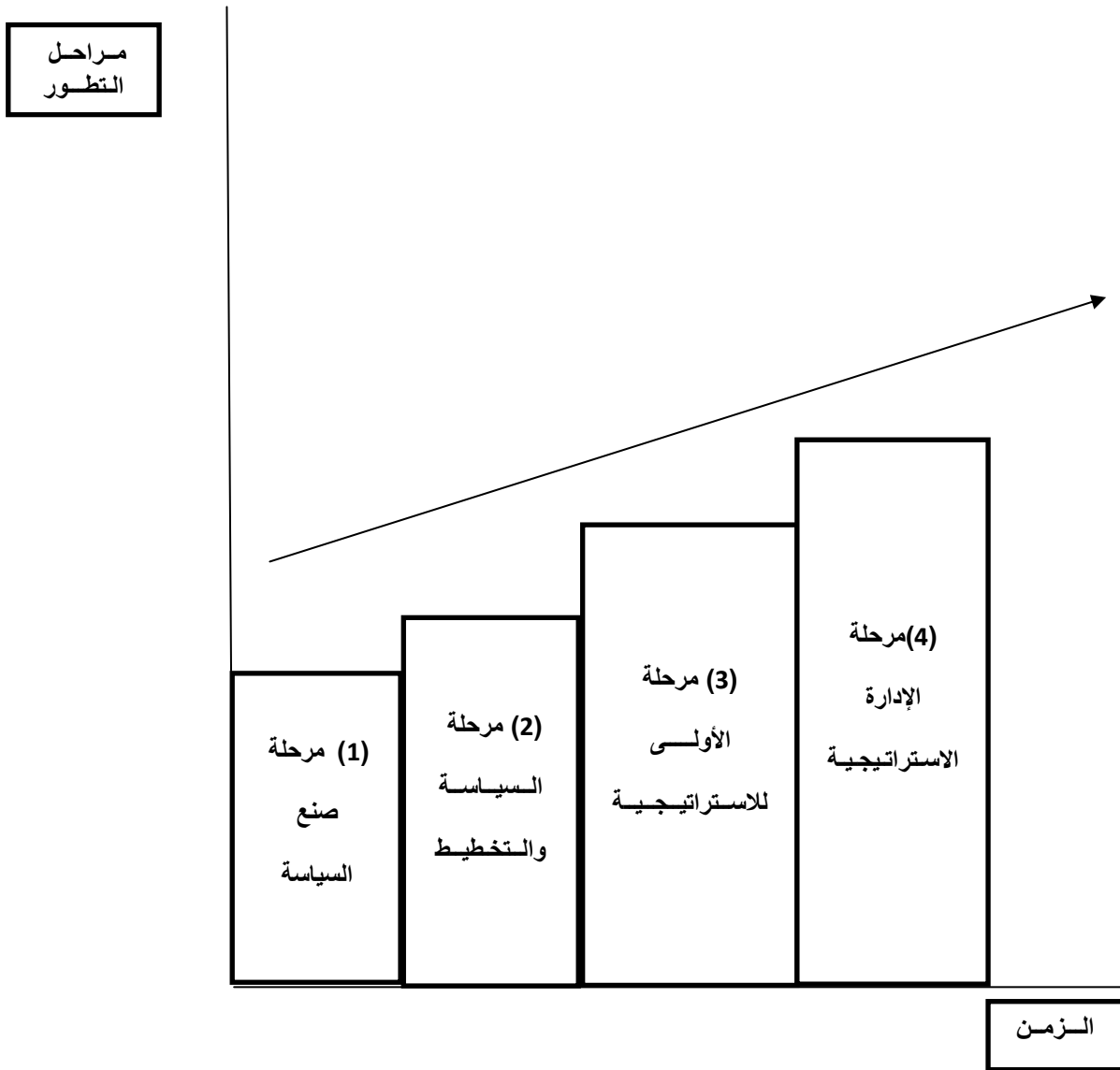
في ظل المرحلة السابقة حدث خلاف في الرأي بين كتاب الاستراتيجية حول تعريف الاستراتيجية ولم يتم التفرقة بين المستويات التنظيمية المختلفة لإعدادها، فضلاً عن ذلك تم توجيه اهتماماً أقل للأدوار الاستراتيجية للمدير التنفيذي العام. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقديم منظور متكامل للإدارة الاستراتيجية يتعامل مع عمليات إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات معاً، وبالتالي أصبحت الإدارة الاستراتيجية بمثابة دورة متكاملة عبر كل مستويات المنشأة، ولم تعد تقع مهام الإدارة الاستراتيجية في نطاق مسؤولية مستوى إداري معين فقط، وتم توجيه الاهتمام نحو القضايا الخاصة بتنفيذ الاستراتيجيات ومناقشة الموضوعات المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية مثل: الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجية، النظم الإدارية المساندة للتنفيذ الناجح للاستراتيجية مثل نظم المعلومات والحوافز والرقابة، دور القيادة الإدارية في تنفيذ الاستراتيجية

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في حياة المنظمات متمثلة بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية، ومتجددة، وهي عملية مستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية.¹

والشكل التالي يوضح هذه المراحل

1 نبييل محمد مرسي: المرجع السابق، ص ص 29-30.

الشكل رقم(01): يوضح مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: نبيل محمد مرسي، المرجع السابق، 27.

ثانيا: خصائص الإدارة الاستراتيجية:

تتسم الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من السمات او الخصائص أوجزها Dess et al بما يلي:

- ✓ ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزائها؛ بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة. فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل. فقسم البحث والتطوير على سبيل المثال، يسعى الى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المنظمة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن. غير أن هذا التصميم يمكن أن تترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن الى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر. وهنا تبرز دور الإدارة الاستراتيجية باعتبارها إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها واستمرارها.

- ✓ تحرص الإدارة الاستراتيجية على اشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات. وتجدر الإشارة الى أن النجاح الذي تريده المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط دون الأطراف الأخرى. فإذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين، فإن ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين، أو الى انخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة الى الزبائن وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية. وبدلا عن ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على علاقتها مع أصحاب المصالح بدرجة متوازنة من خلال اعتمادها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح، فالأداء المالي للمنظمة يمكن أن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم، وهذا يدفعهم الى بذل مزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح.

- ✓ تمتلك الإدارة الاستراتيجية تصورا متكاملًا وشموليا عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدرء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يصغوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديونها في أهداف المنظمة ككل¹.

1- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 66-67.

- ✓ تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة؛ أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة. ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الاستراتيجية التي تختص بالتغييرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، فإن عليها أن تتعامل أيضا مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.¹
- ✓ الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة والفاعلية وتنمي العمر الافتراضي للمؤسسة.
- ✓ الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.
- ✓ تتأثر الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية..
- ✓ يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الاستراتيجية بشكل منظومي، بمعنى عدم انعزال الوحدة عن الأخرى.²

1- المرجع السابق، ص 67

2- بن عباس حليلة: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة فديلة للمياه المعدنية -جمورة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 15.

ثالثا: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تحقق المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية العديد من المزايا والمنافع التي من بينها وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، من خلال تخصيص موارد المنظمة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، وتقليل عوامل الضعف الداخلي ومع التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة، والتغيير التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، أصبح العمل بأسلوب الإدارة الاستراتيجية ضروري للتكيف مع هذه التغيرات، ويمكن توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:

- يساعد المنظمات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص.
- يهيء وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة، ووافق تطورها.
- يساهم في تحقيق الفوائد، وذلك باعتباره دليلا مرشدا للمنظمة، ومساعدة للمديرين، وباقي الموارد البشرية على التغيير.
- يساعد على تحديد الأولويات والاهداف المتعددة والمتداخلة،ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المنظمة.
- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط، والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة، وتقليل اثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة.
- يؤدي الى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون والجدية.¹
- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة.
- ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة.
- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق اهداف المنظمة ورسالتها.
- تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الافراد العاملين في المؤسسة.
- تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المنظمة.²

1- محمد رشدي سلطاني: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2014، ص ص 20-21.

2- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات: الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 79.

- تعيين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها.
- توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرصة المتاحة
- توفر موارد ووقتا أقل لتصويب القرارات الخاطئة.
- تقود الى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات.
- تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير.
- توفر إحساسا بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة
- تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة.
- توفر اطارا للتواصل مع بين العاملين في المنظمة.
- تقدم اطارا للتنسيق والرقابة المحسنين.
- تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة.
- تقدم مدخلا تعاونيا متكاملا منسجما لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة.
- تحسن جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق.
- تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المنظمة.¹
- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.
- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم.²
- يوفر فرص المشاركة في جميع المستويات الادارية في العملية الامر الذي يؤدي الى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير.³

1- عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، المرجع السابق، ص 79.

2- السعيد مبروك ابراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، الموسوعة العربية للتدريب والنشر، عمان، د ت، ص 125.

3- درامية سامية، بورغدة راضية: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية والتطبيق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2014، الجزائر، ص 22.

رابعاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

- تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
 2. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.
 3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الاجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهدف الأولويات.
 4. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تقشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
 5. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
 6. التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
 7. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
 8. وجود نظام الإدارة الاستراتيجية من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.¹

1- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 66-67.

9. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.
10. تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.
11. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
12. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.¹
13. تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق أفضل النتائج، فهي توفر دراسة عميقة للبيئة الداخلية والخارجية، والتي تمكن المنظمة من توظيف امكانياتها بطريقة فعالة ورشيدة، وتمكنها من معرفة منافسيها بدقة...²

1- المرجع السابق، ص 8.

2- نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الاستراتيجية - المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص 13.

خامسا: وظائف الإدارة الاستراتيجية:

أصبحت الإدارة الإستراتيجية واحدة من الموضوعات التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، لذا تم إيلاء هذا الموضوع الأهمية القصوى من قبل المنظمات خاصة في ظل تعدد وتنوع اهداف الإدارة الاستراتيجية، ولم تعد المنظمات قادرة على البقاء والنمو والاستمرار دون تمتعها بأبعاد استراتيجية تكفل بها القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة على استثمار الفرص ونقاط القوة وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف وبالتالي يمكن ان نجمل وظائف وملامح الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:

1. أنها تحدد الغايات والاهداف بعيدة المدى للمنظمة.
2. تختار خطط عمل لتحقيق اهداف المنظمة.
3. تختار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة.
4. تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغاياتها.
5. تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة لتحقيق أهداف المنظمة.
6. تضع الية لنقل المنظمة من وضعها الحالي الى وضع مستقبلي مرغوب فيه.
7. توجه قادة المنظمة لاتخاذ قرارات توجه المنظمة والاعمال لتحقيق الغايات المسطرة.
8. تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن.
9. تهتم بمفهوم الكفاءة: أي دراسة الفرص والتهديدات واتخاذ المبادرات لمواجهتها.
10. تترجم الغايات والاهداف للمنظمة الى حقائق ملموسة.
11. تقف على أنشطة المنافسين بعناية واهتمام كبيرين.
12. تحدد نواحي القوة والضعف في المنظمة.
13. تضع الخطط التي تعكس الغايات والاهداف والسياسات التي تحقق سياسة المنظمة.
14. تحلل خيارات المنظمة بالتزاوج بين مواردها والبيئة الخارجية.
15. توفر إطار متكامل موحدا للمديرين في المنظمة لاتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر في جميع

الإدارات

16. تهيئ مطابقة وملائمة المنظمة ببيئتها الخارجية.¹

1- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 35.

17. توفر اطارا فكريا للأعمال في المنظمة.

18. تصيغ اطارا متسلسلا للقرارات وخطط الاعمال.¹

19. تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة احداث التوافق بين الموارد والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

20. تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء الرسالة ومواردها وظرفها البيئية.²

❖ المسؤول عن الإدارة الإستراتيجية:

بالرغم من أن المسؤول الأول هو الإدارة العليا، الا أن الإدارة الاستراتيجية الناجحة تحتاج الى تضافر كل الجهود وتعاون جميع المستويات التنظيمية بالمنظمة. وفي هذا المجال قد يكون من المفيد اللقاء الضوء على بعض الأدوار أو المسؤوليات باختصار:

1/ مسؤولية رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي أوالمفوض CEO:

من بين مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة ما يلي:

- توفير المناخ الملائم لعملية الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر مسؤولية الأولى حتى وإن تم تفويض جزء منها للآخرين.
- التأكد من أن تصميم العملية مناسب ويتلاءم مع الخصائص الفريدة للمنظمة.
- تحديد ما إذا كان هناك حاجة لوجود مخطط (شخص تكون مسؤوليته التخطيط فقط) للمنظمة ام لا. وإذا كان هناك حاجة يجب تعيين مخطط (مخططين).
- الاجتماع بالمديرين لوضع الخطط والتأكد من التقييم الملائم لها.
- تقديم تقرير لمجلس الإدارة عن عملية الإدارة الاستراتيجية ككل.

2/ مسؤولية المخطط:

وتتلخص مسؤوليته...مجلس الإدارة والتنسيق بين الخطط القريبة (خطط الإدارات منه)، والمساهمة في وضع نظام التخطيط للإدارة العليا، واعداد التحليل والدراسة البيئية وتنمية او تطوير خطط المنظمة ككل والخاصة مثلا بالتنوع او الاندماج ..³

1- المرجع السابق، ص 35.

2- ثابت ادريس، جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص 22.

3- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 79-80.

3/ مسؤولية المديرين التنفيذيين:

إن فهم عملية الإدارة الاستراتيجية تعتبر الحد الأدنى لمسؤولية هؤلاء المديرين، فضلا عن مسؤولياتهم أيضا عن توفير أو وضع النظم المناسبة لتسهيل وتنفيذ عملياتها ونواتجها، وتزويد المسؤولين عن عملية الإدارة الاستراتيجية بالمعلومات اللازمة. يضاف الى هذا مسؤوليتهم عن تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تصميم الاستراتيجيات الوظيفية المناسبة.¹

4/ مسؤولية مجلس الإدارة:

على الرغم من أن تصميم الاستراتيجيات ليس من مسؤولية مجلس الإدارة فلا شك أن تأييده للعملية ذاتها يضيف الكثير، كما أن المجلس يكون مسؤولا عن المراجعة الدورية للاستراتيجيات حتى وإن لم يشارك المجلس ككل في وضعها، كل المجلس يجب أن يستخدم الاستراتيجيات كإطار مرجعي للقرارات التي يتخذها، ويجب عليه المشاركة في تحمل الاخطار الناجمة عن تطبيق أو تبني الاستراتيجيات وإن كان بعض اعضاءه لم يشاركوا في وضعها. ويمكن للمجلس أيضا طرح الكثير من التساؤلات أو القيام بتقييم المقترحات المقدمة بشأن الاستراتيجيات المزمع تبنيها.²

في نفس الوقت يعتمد العاملون، وحتى المجتمع بصفة عامة على احكام، خبرة ومهارات هؤلاء المديرين لكي يتنافسوا على أساس عادل وفي إطار القانون، فأعضاء الإدارة العليا يستمرون في العمل لساعات طويلة يضعون الاستراتيجيات وخطط الإجراءات التي تستهدف إرضاء عملائهم، وتطوير افرادهم وتدعيم إحساس أكبر بالثقة العامة. ومع ذلك ليست دوائر الاعمال محصنة ضد الفضائح والاعمال غير الأخلاقية التي يمكن أن تشوه سمعتها ككل على مدى فترة زمنية معينة³

1- المرجع السابق، ص 80.

2 نادية العارف: المرجع السابق، ص 80.

3 روبرت.أ. بتس- ديفيد. لى: الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية، (ترجمة: عبد الحكم الخزامى)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 76.

سابعا: النظريات المفسرة للموضوع:

انطلق علماء الإدارة الإستراتيجية من ملامح فكرية تمثل تصوراتهم النظرية، وقد وقعت تلك التصورات ضمن مناحي متعددة بأفاقها الفلسفية ومنطق استنباط افتراضاتها، وما قدمته من تحليلات وتفسيرات ضمن منضور كلي وجزئي أحادي ومتعدد الأبعاد، عقلاني تام ومحدود، يدعو إلى الاهتمام بالبيئة العامة والخاصة، وبالمغيرات السياسية والمعرفية والثقافية، ومن ثم فالمهمة الأساسية تكمن في انتقاء مداخل فكرية تتزعم نظرة عقلانية تارة، وتولي اهتماما ببيئة المنظمة تارة أخرى، وتثير وجهات نظر معاصرة ذات أفق سياسي ومعرف ثقافي، فرا وجمعا، وتتمثل هذه المداخل في:

1) المدخل العقلاني:

تتمحور أفكار هذا المدخل حول امتلاك العقل الاستراتيجي قدرات فائقة تبحث عن الكمال في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية. وتتأثر هذه الأفكار بحالة التفاعل بين علم الاقتصاد وعلم الإدارة الإستراتيجية، وما تفرزه من تصورات وافتراضات تتجسد فيما يأتي:

أ- الدقة والوضوح التام في تشخيص المشكلات والمعضلات الإستراتيجية.

ب- تشخيص الأهداف الإستراتيجية سواء أكان ذلك في مجال تعظيم الأرباح أم تخفيض التكاليف وما تحتمله من نتائج متوقعة بصورة كاملة.

ت- توفير جوانب تمكن المنظمة من تحديد الفرص المتاحة والمتوقعة وما يرافقها من تهديدات بدقة من خلال الاستفادة من نتائج التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة.

ث- امتلاك العقل الاستراتيجي قدرات غير مألوفة في الإدراك والتعلم والتفكير الاستراتيجي.

ج- بناء محفظة إستراتيجية تستجيب لتتويج الخيارات بما يؤهل المنظمة التحكم بالأخطار والتكاليف ويعظم المنافع والعوائد الناتجة عنها.

ح- قياس الكفاءة الإستراتيجية بموجب مؤشرات اقتصادية مثلا العائد على الاستثمار، ومعدلات النمو، والحصة السوقية¹.

1- عباس خضير الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، ص ص 47-49.

ويعتمد قبول هذه الافتراضات على عقلانية تصميم المنظمة، واقتدار مديريها على أداء الأدوار والمهام الإستراتيجية المناطة بهم، وانتظام أجهزة الرصد البيئي ونظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل الحقائق وتفسيرها وتهيئتها للإدارة العليا بما يمكن من الإقدام على اختيار استراتيجي ناجح في استثمار موارد المنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية والمحافظة على الجودة الشاملة لمنتجاتها وخدماتها وما تقدمه من أفكار محرّكة لقوى السوق المعززة لمركزها التنافسي في محيط الأعمال حاضرا ومستقبلا وكذلك المحافظة التامة على التوجه الاستراتيجي وما يرتبط به من فلسفة إدارية حكيمة للمنظمة.

وبرزت النظرة العقلانية المحدودة مقابل النظرة العقلانية التامة والتي أفرزتها حالة التفاعل بين العلوم السلوكية (علمي النفس والاجتماع عامة، وعلمي النفس الإداري والاجتماع الإداري خاصة) وعلم الإدارة الإستراتيجية، وبهذا الخصوص تم تحديد الافتراضات الآتية:

- محدودية قدرات العقل الاستراتيجي في تشخيص المشكلات الإستراتيجية وتحليلها وتفسيرها.
- صعوبة التنبؤ بالمستقبل بعيد الأمد، ومن ثم فإن النتائج المتوقعة يرافقها قدر معين من الخطأ مرجعه التقدير والحكم الذاتي.
- لا يمتلكون المديرون قوة فائقة، وذكاء خارق في إمكانية معالجة المعلومات وتمثيلها بدقة متناهية، مما يعني اتجاههم نحو خيارات إستراتيجية مرضية وليست مثالية.
- بناء المحفظة الإستراتيجية وفق فلسفة إدارية تؤمن بما هو كائن وليس بما ينبغي ان يكون، واستمرارية الحاجة للبحث عن المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية.
- الاستفادة من التعلم الاستراتيجي في تصميم إستراتيجية المنظمة.
- يأتي التغيير الاستراتيجي استجابة للكفاءة والاقتدار الإداري للمتميزين.
- اعتماد النجاح الاستراتيجي على مستوى الإبداع التنظيمي، ونضوج الشخصية الإستراتيجية، ودرجة المشاركة في القيادة الإستراتيجية.

يستنتج مما تقدم احتواء المدخل العقلاني على فلسفتين: الأولى مثالية والثانية واقعية عملية، وتؤكد أن الاستعانة بمنهجية منطقية ذات مراحل منظمة متكاملة. وينصرف جل اهتمام الإدارة العليا إلى التفكير بأسلوب تصميم إستراتيجية للمنظمة التي تعظم أهدافها أو تحققها بصورة مرضية.¹

1- نعمة عباس الخفاجي: الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2008، ص ص 131-

إن هذا المدخل يسعى إلى دعوة المديرين إلى التركيز على حياة الجامعة الداخلية، وما تختزنه من طاقات وموارد مالية، وتكنولوجية، ومعلوماتية، وموارد بشرية تؤهلها للتحرك استراتيجيا والتفوق في مجال عملها حاضر ومستقبلا، ويكون بقاء المنظمة باختلاف طبيعة عملها والجامعة واحدة من بين هذه المنظمات مرهون بدرجة استجابتها ووفائها للمتغيرات الداخلية والخارجية.¹

(2) المدخل البيئي:

يختص هذا المدخل بدراسة مفردات نظرية المنظمة بعلاقتها مع المعطيات البيئية العامة والخاصة، ويندرج في إطار ذلك أثر البيئة وحركتها وتعقيدها على اطر التصميم التنظيمي. وأبعاد الهيكل وخصائصه ومستوى التغيير والتطور التنظيمي فيهما.

كما أن اهتمام هذا المدخل يتسع ليشمل دراسات تختص بأساليب تكيف المنظمة ومرونتها من ناحية التصميم والهيكل وأساليب العمل مع التغيرات التي تحصل في البيئة بكافة المستويات.²

بحيث يحمل هذا المدخل رؤية تصورية جديدة عن أسلوب الإدارة الإستراتيجية والتفسير والتنبيه بالسلوك الاستراتيجي وتوجيهه والتحكم به. وينطلق في أفقه بدعوة العقل الاستراتيجي للعناية بدراسة بيئة المنظمة جنبا إلى جنب دراسة حياتها المنظمة.

ومسوخ هذه الرؤية أن الإستراتيجية ما هي إلا تعبيرا عن استجابة المنظمة لطلبات البيئة قدمت حالة التفاعل بين علمي المنظمة والإدارة من جهة وعلم الإدارة الإستراتيجية وبين هذين الاتجاهين نجد عدد من الاتجاهات التي تختلف في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة، وفيما يلي عرض موجز لأهم النظريات التي تبحث العلاقة بين المنظمة والبيئة.

أ- نظرية النظام المفتوح:

وضعت هذه النظرية مسارا جديدا لتصميم إستراتيجية المنظمة ينطلق من دعوة إدارتها رصد بيئتها العامة وما تحتويه من عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية وثقافية وأخلاقية وقانونية ابتداءً. ومن ثم العودة إلى داخل المنظمة والتوغل بها لفهم التفاعلات بين نظمها المالية والإنتاجية والتسويقية والموارد البشرية ضمن حركة متناسقة أفقيا وعموديا باتجاه وحدة النهاية والغايات.³

1- نعمة عباس الخفاجي: المرجع السابق، ص 132.

2- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي: نظرية المنظم مدخل التصميم، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 28.

3- عباس خضير الخفاجي: المرجع السابق، ص 53.

وتتحدد افتراضات هذه النظرية كجزء من المدخل البيئي فيما يلي:

أولاً: النظر إلى الإدارة الإستراتيجية نظاماً متكاملًا يتألف من مجموعة نظم فرعية متناسقة العلاقات متبادلة التأثير.

ثانياً: يمتد نطاق التفكير الاستراتيجي للمدراء إلى البيئة الخارجية وخصائص المنظمة الداخلية بصورة منفردة ومعا.

ثالثاً: إن الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا سيل من القرارات الإستراتيجية التي تأتي انعكاساً لنطاق التفكير الاستراتيجي وترجمة لأفاقه المستقبلية.

رابعاً: يتحدد التوجه الاستراتيجي في ضوء فهم معطيات البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وطاقات المنظمة الداخلية.¹

إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة الأخذ بالنظرة الشمولية (wholisticview) باعتبارها نظاماً مفتوحاً (open system) يتكون من عدة أنظمة فرعية (Sub - Systems) وكذلك فمن واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاماً فرعياً في نظام اجتماعي أكبر (البيئة الخارجية) فالعملية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من المدخلات بأنواعها مادية (كرأس المال والآلات ...) وبشرية (العاملون والطلاب الذين يحملون معهم من قيم ورغبات واتجاهات) ومعنوية (تتمثل في الأهداف والسياسات والمعلومات) وتكنولوجية (وهي الأساليب المتبعة في الإنتاج أو تقديم خدمات ...) وكذا نجد في المقابل المخرجات (وهي ناتج للمدخلات التي تم تحويلها) بالإضافة إلى البيئة والتي تشمل البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم المناخ الداخلي والمؤثرات الاجتماعية الخارجية. وأخيراً التغذية الراجعة وهي الطريقة التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بهدف التعلم وتصحيح العمل الإداري بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءاً من المدخلات في العملية الإدارية.²

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والتجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة وتدوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة.³

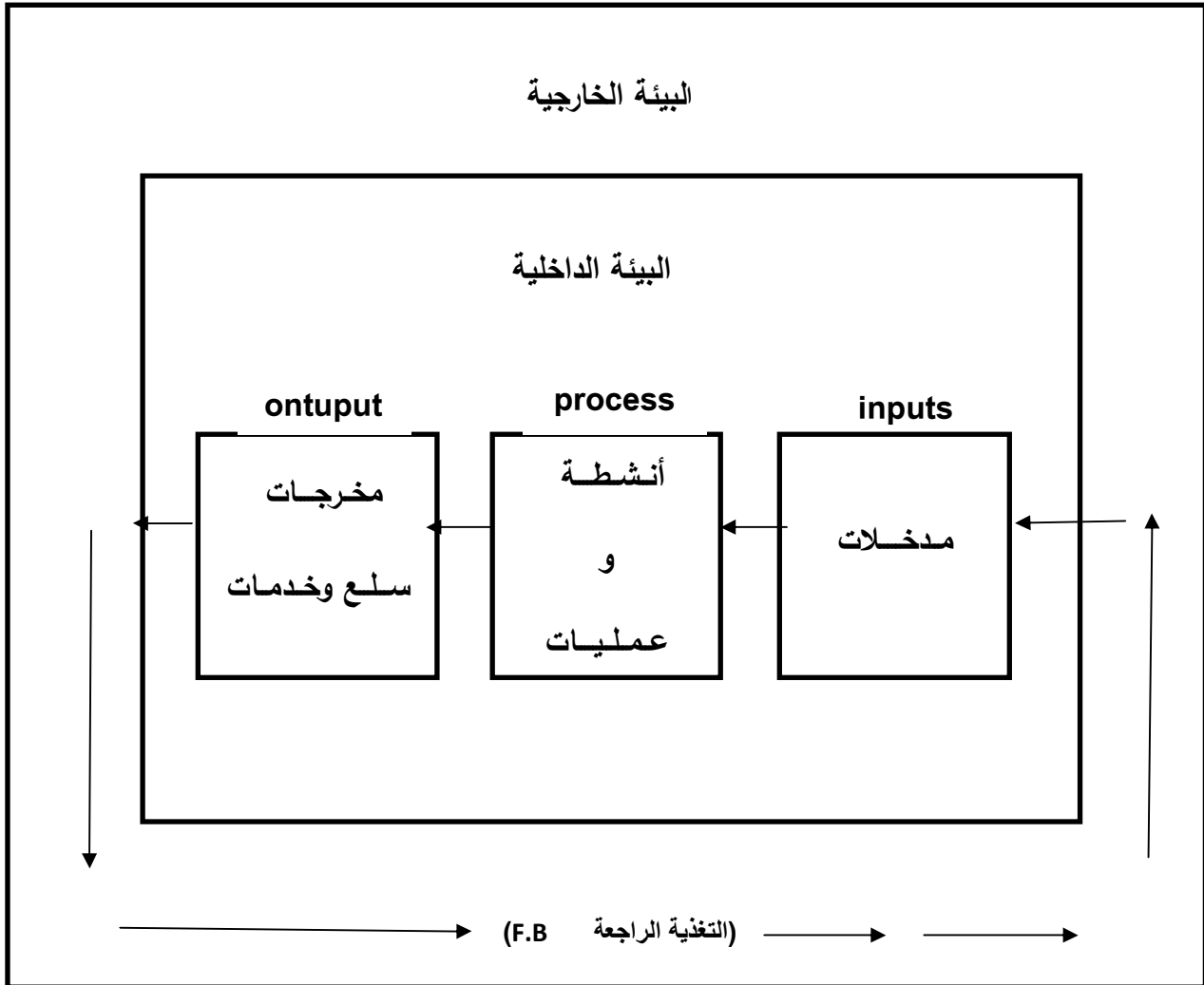
1- عباس خضير الخفاجي: المرجع السابق، ص 54.

2- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2003، ص ص 7-9.

3- نيهان يحي محمد: الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2007، ص ص 51، 52.

ويوضح الشكل التالي مفهوم نظرية النظام.

الشكل رقم (02): يوضح مفهوم نظرية النظام.



المصدر: علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط10، الأردن، 2016، ص 65.

وهكذا أصبح تفكير النظم المفتوحة أحد أوجه الإدارة العامة، إذ لا يستطيع قياداته تجاهله، فهو يدعو ضمناً إلى مراعاة الموارد المتاحة، ورصد التطورات التكنولوجية، واتجاهات الاقتصاد بما فيه الاقتصاد المعرفي التي تحكم فيه عملية إنتاج المنتجات (من اختراعات واكتشافات ...) والخدمات ورأس المال الفكري جودة وأداءً متوقعاً مرتقباً¹.

1- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي: تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017، ص ص85-86.

فالمدخل يهدف الى تحقيق الأمثلية وحالات التنسيق والتكامل والتلاؤم التي تقود الى أعلى مستويات الأداء للجامعة.¹ فمن خلال التفاعل باستمرار مع المنظمات الأخرى في المجتمع وخارجه من أجل تأمين مدخلاتها وتزويد المنظمات بمخرجاتها² باعتبار أنها نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تأثيرًا وتأثرًا³

ب- النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتداد النظرية النظم، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم " النظام المفتوح " وهي تمثل اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هنالك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل الاتجاهات وفي كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة، أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى، وبالبيئة العامة تعتمد على الموقف.⁴

تقوم هذه النظرية على اختيار المدير للمدرسة (النظرية) الخاصة المناسبة مع الموقف الذي يمر به ومع الأفراد على حساب شخصياتهم، فتحديات المشاكل الإدارية مختلفة ومتنوعة ولا يوجد مدخل واحد يساعد في حلها جميعا، وضرورة استخدام أساليب وحلول إدارية تبعا للموقف. ومن أهم المتغيرات الظرفية:

1. البيئة الخارجية.

2. التكنولوجيا المستخدمة (أسلوب العمل).

3. العاملين.

والشكل التالي يوضح العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المدير.⁵

1- المرجع السابق، ص 86.

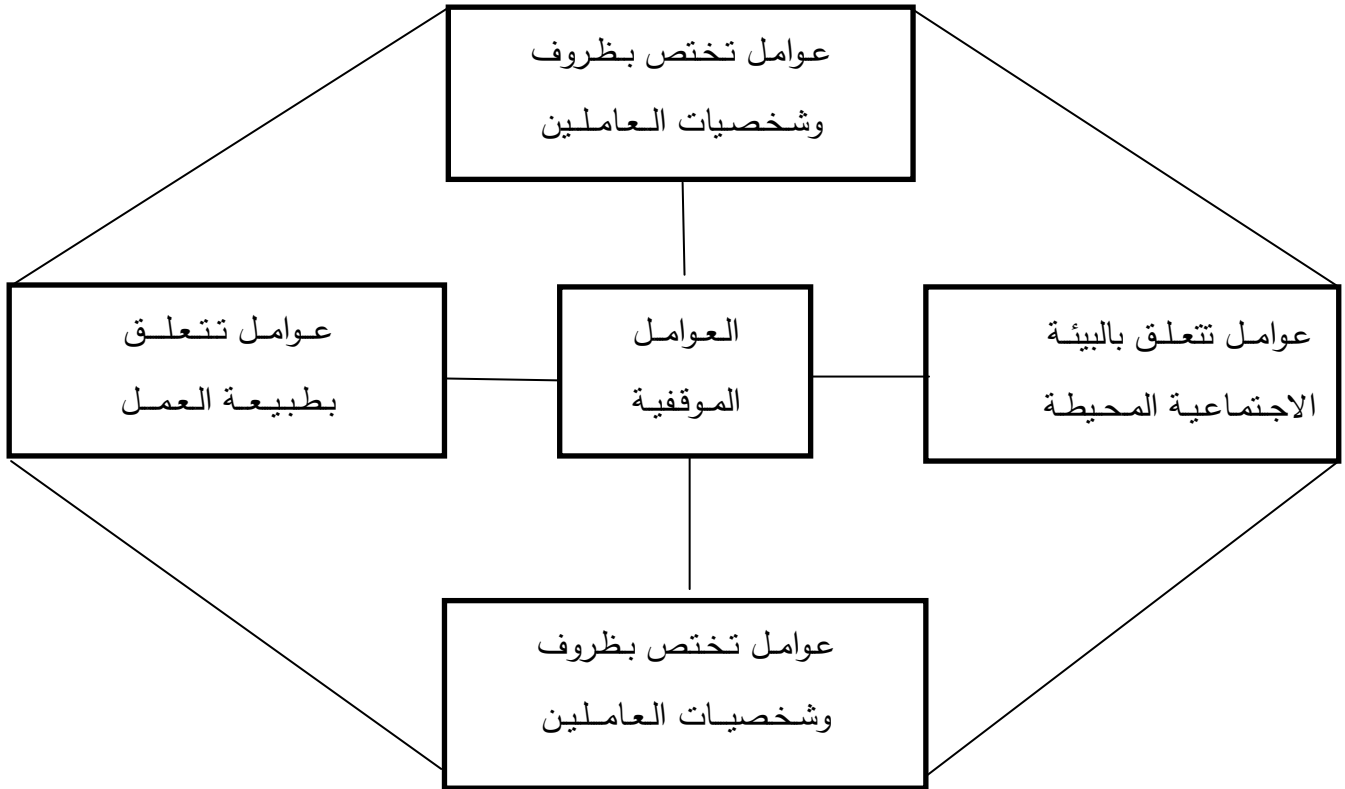
2- حسين محمد حريم: إدارة المنظمات -منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص 37.

3- الظاهر نعيم إبراهيم: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

4- مصطفى يوسف كافي، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، ب ب ، 2013، ص 33.

5- الظاهر نعيم إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 94.

الشكل رقم(03): يوضح العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المدير.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، وآخرون: المرجع السابق، ص 95.

ولقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء الى المدخل والهيكل الجامدة مفصل حينما تتصف بالأعمال الروتينية وعدم التغيير كما أن مدخل العضوية والمرونة هو أكثر ملائمة حينما يتطلب الأمر من الالتزام والإبداع ولقد اتسم هذا المدخل يتجاوز الحالة المثالية التي تركز على ما ينبغي أن يكون إلى الحالة الواقعية التي تبحث فيما هو كائن وأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها وهي حقائق جاءت بها.

ولقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن المنهج الطرقي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية إذا إن حالة السكون والثبات لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة.

ولا على الطبيعة الديناميكية في علاقة المنظمة بالبيئة والمتغيرات البيئية وكونها نظاما مفتوحا وبالتالي عدم الخضوع لقوانين مستقرة وكذلك لا تتسجم وتتعدد المتغيرات بسلوك المنظمة وصعوبة التعرف على تلك المتغيرات وتحيد أثارها على سلوك المنظمة.¹

1- مهدي زويلفو علي الفضائيلية: إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، ط2، الأردن، 1996، ص99-100.

ولقد ركزت على دراسة المواقف وتأثيرها بالبيئة الخارجية وكيف يمكن دراسة هذه المواقف المتغيرة في ظروف ديناميكية لا ثابتة وكيفية حل النزاعات والمشاكل واختيار الحل المناسب للأفراد والمنظمة.¹ بمعنى ليس هناك رقابة صارمة أو رقابة ذاتية تصلح لموقف معين فالموقف هو الذي يحدد نوع الرقابة اللازمة لمعالجة الانحرافات والأخطاء، وهذه المواقف تتغير حسب البيئة الداخلية والخارجية التي تستلزم من الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة والتي تتوافق مع المواقف، هذه الأخيرة تجبر المؤسسة على استخدام عملية الرقابة الدائمة على بيئتها الداخلية والخارجية حتى لا تقع في مشاكل جراء عدم معرفتها بالمتغيرات والظروف البيئية المحيطة لها.

لذلك تعتبر الرقابة عملية ضرورية بالنسبة للمؤسسة، لأنه من خلالها تتمكن من معرفة مستوى الأداء بهدف إجراء تعديلات لتحسينه بما يخدم أهداف المنظمة.

تتسم هذه النظرية بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على ما ينبغي أن يكون إلى الحالة الواقعية التي تبحث فيها عما هو كائن فعلا، وأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها وعواملها، وهي حقائق زادت مصدقتها في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة.²

وبشكل عام فإن النظرية الموقفية قامت بتحديد الظروف التي يكون للأساليب الإدارية المختلفة الفرصة الأفضل للنجاح ولكن ذلك الافتراض يواجه عدة تحديات رئيسية منها:

أ- الإدارة والفهم للظروف المحيطة.

ب- عملية اختيار الأسلوب الإداري الأكثر ملائمة.

ت- كفاءة الأسلوب المختار.³

1- عاتي أحلام وأولاد ضيف وسيلة: دور تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2013، ص 45.

2- نابتي سماح وسايغي نجلة: التخطيط الاستراتيجي وفعالته في تسهيل الرقابة، مذكرة مكملة لنيل الماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2017، ص 41.

3- حسين احمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص 56.

ج - النظرية الايكولوجية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن للبيئة دور مؤثر في تقرير مصير المنظمات من خلال افتراضاتها أن هنالك عوامل بيئية تختار الخصائص التنظيمية التي تلائم البيئة بشكل جيد؛ أي أن البيئة تختار شكل ونوع التنظيم الذي يناسبها، أما الأشكال التي لا تناسبها فلا مناص من فنائها. وقد انتقدت هذه النظرية بسبب تجاهلها لتأثير المنظمة على بيئتها حيث أنها نظرت إلى المنظمة كمتلقي فقط؛ أي أن دورها ينحصر في الاستجابة للمؤثرات البيئية دون إحداث أي تأثير في محيط البيئة التي تعمل بها.

خ - نظرية اعتمادية الموارد:

محور هذه النظرية أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية أي المنظمات الأخرى في تأمين مواردها، فتصور هذه النظرية المنظمة كمشارك نشيط في علاقاتها مع البيئة، فهي تشمل على فكرة أن مديري المنظمات يديرون بيئاتهم ويديرون منظماتهم، أي أنهم يفرضون البقاء التنظيمي عن طريق اختيارهم للأشكال التنظيمية المناسبة للبيئة.

ومن النظريات السابقة نجد أنها انقسمت في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة إلى اتجاهين

هما:

الاتجاه الأول: يرى أن المنظمات ترتبط ببيئتها بعلاقات تبادلية ويمثل هذا الاتجاه كل من نظرية النظام المفتوح، والنظرية الموقفية، ونظرية اعتمادية الموارد.

الاتجاه الثاني: يرى أن المنظمة ترتبط بعلاقة أحادية الاتجاه مع بيئتها، فهي لا تستطيع التأثير على بيئتها حيث أن دورها ينحصر على الاستجابة فقط للتغيرات البيئية، ويمثل هذا الاتجاه النظرية الايكولوجية.

فجميع المنظمات سواء كانت منظمة حكومية أو خاصة لا يمكن أن تعقل أثر المتغيرات البيئية على عملها، فهذا التأثير لا يقتصر تناوله على مستوى منظمات القطاع الخاص وحدها كما يعتقد البعض، فقد وجدت العديد من الدراسات حول تأثير المتغيرات البيئية على منظمات القطاع العام (كمنظمة مستقلة أو في الإدارات الحكومية المختلفة)، كمناقشة العلاقة بين الطلب السياسي الخارجي واستجابة إستراتيجية المنظمة له¹.

1- ليلي بنت سعد الهاشم: واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2005-2006، ص 19.

فمن الواضح أن جميع المنظمات بغض النظر عن ملكيتها لها أسبابها التي تدعو للاهتمام بالإدارة الإستراتيجية لبيئتها الخارجية وما يترتب عن ذلك من تغييرات في سلوكها التنظيمي حيث يتركز جل هذا الاهتمام في الارتباط القائم بين البيئة وتطور المنظمة وبقائها.

ويمكن اعتبار الإدارة الإستراتيجية كعمليات تحاول المنظمات من خلالها تنظيم تطورها، وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي من خلالها تحاول الجامعة إدارة بيئاتها والتأثير في أنماط تكيفها وتأقلمها واستجابتها للمتغيرات من خلال السياسات والخطط والبرامج.¹

1. المدخل المعاصر:

تضفي النظريات السياسية والثقافية والمعرفية المؤلفة للمدخل المعاصر ألوانا فكرية مختلفة تسهم في دراسة الإدارة الإستراتيجية عبر نوافذ عقلية تستفيد مما هو معاصر في علمي المنظمة والإدارة. وتسعى لغلق الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال مد الجسور إلى علوم إنسانية تتسم بنضج تراكمها العلمي، ولا بد من التنويه إلى أن هذه النظريات ما برحت في طور الولادة والتكوين تنظيرا واختبارا وتطبيقا. وهذه النظريات هي:

أ- النظرية السياسية:

أغنى علماء السلوك التنظيمي علم الإدارة الإستراتيجية بالوعي لنتاج علم السياسة على المستوى الجزئي، وما قدمه من معالجات علمية للظواهر الإستراتيجية في المنظمة تصلح لتكوين تصورات نظريات قائمة على الافتراضات التالية:

- تؤدي الائتلافات الداخلية والخارجية دورا مؤثرا في صياغة الأهداف الإستراتيجية.
- امتلاك القوة الإستراتيجية تأثيرا في تخصيص موارد المنظمة وتحقيق الاعتمادية الداخلية والخارجية.
- ارتباط السلوك الاستراتيجي بالمصالح الإستراتيجية للمنظمة.
- استجابة التركيب السياسي للمنظمة لما يصمم من نماذج إستراتيجية.
- يوصف النجاح الاستراتيجي بقدرة إدارة المنظمة على الاحتواء والمساومة والتفاوض لضمان التكيف التنظيمي والهيمنة في بيئة العمل.²

1 - ليلي بنت سعد الهاشم: المرجع السابق، ص 20.

2- نعمة عباس الخفاجي: الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 135-136.

ب- النظرية الثقافية:

جاءت ولادة أفكار هذه النظرية استجابة لبوادر الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتأثيرها فيما يتخذه العقل الاستراتيجي من قرارات إستراتيجية وترتكز النظرية الثقافية في علم الإدارة الإستراتيجية على الافتراضات التالية:

- تشكل الإستراتيجية مظهرا من مظاهر الثقافة التنظيمية.¹
- يعد الوعي الثقافي للمنظمة مطلبا أساسيا لتصميم المحفظة الإستراتيجية.
- تكون فلسفة الإدارة العليا وايدولوجيتها، وما تمتلكه من إرادة عوامل محددة لسلوكها وتوجهها الاستراتيجي.
- يؤلف النسيج الثقافي المنظمي أداة موجهة لأنماط التفكير الاستراتيجي ومؤثرة في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي.
- ينبغي تحقيق التلاؤم بين ثقافة العقل الاستراتيجي ونماذج الاختيار الاستراتيجي.
- يترجم النجاح الاستراتيجي من خلال الالتزام الاستراتيجي من جهة، وارتقاء المنظمة بمسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية من جهة أخرى.

ت- النظرية المعرفية:

دأب مفكروا الإدارة الإستراتيجية على التنقيب عن مواطن القوة المختبئة في العقل الاستراتيجي، ودورها في استيعاب حركة المحيط الاستراتيجي، والإقدام على خيارات إستراتيجية تحقق الميزة التنافسية والإستراتيجية، وتحافظ على الحصة السوقية للمنظمة حاضرا ومستقبلا، ولقد أعطى التفاعل بين الفلسفة وعلم النفس المعرفي، وعلم الاجتماع المعرفي وعلم التعلم التنظيمي، وبين علم الإدارة الإستراتيجية ثماره في انبثاق الرؤية المعرفية القائمة على الافتراضات التالية:

- ❖ تأتي الأهداف والتوجهات الإستراتيجية استجابة لحس المديرين وخيالهم وتأملاتهم وتصوراتهم المتوقعة عن المستقبل وأفاقه.
- ❖ يؤدي اختلاف البناء المعرفي إلى اختلاف أساليب تصميم الإستراتيجية.
- ❖ تتمتع العقول الإستراتيجية ذات الموارد والخبرة والذاكرة بعيدة الأمد للإدارة العليا في تمثيل ورسم خارطة معرفية بالمواقع الإستراتيجية.

1- نعمة عباس الخفاجي: الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 135-136.

- ❖ يتوقف النضج المعرفي للعقل الاستراتيجي على مستوى الإدراك والتعلم والتفكير الاستراتيجي
- ❖ امتلاك المنظمات لغة ومنطقا استراتيجيين تكسبهما سمة التميز والتفوق الاستراتيجي.
- ❖ يتوقف النجاح الاستراتيجي على ما تمتلكه إدارة المنظمة من مقدرة جوهرية في استثمار الإبداع والمعرفة كموردين غير ملموسين في مسارات التغيير الاستراتيجي.¹

خلاصة:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل يتضح ان الإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة داخل المنظمة، حيث تعتبر أحد مقاييس نجاح المنظمات وهذا راجع لكونها تصور لخطة المنظمة المستقبلية، وترسم سياساتها واتجاهاتها وتحدد عوامل قوتها وضعفها وكيفية مواجهتها للمنافسين. ولا يمكن نجاحها الا من خلال تطبيقها وتنفيذها بجدية وحزم، مع مراعاة التحديات التي تواجهها المنظمة والمخاطر التي قد تقع فيها بسبب تطبيقها لهذه الاستراتيجية، وتمكن خطورة الإدارة الاستراتيجية انها مبنية على تنبؤات وتوقعات مستقبلية.

الفصل الثالث:

الإدارة الإستراتيجية: خطوات، أنماط، مكونات،

مستويات، متطلبات

تمهيد:

يؤدي أسلوب الإدارة الاستراتيجية الى ضمان بقاء المؤسسة في ظل التغيرات السريعة والمتواصلة، وهذا من خلال مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الاجل للمؤسسة، من خلال تصميم الأهداف وتنفيذها وتقييمها، وهذا عبر المستويات المختلفة، لبناء فكرة واضحة حول أهم محتويات المنظمة من خلال دراسة البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية من خلال محاولة تكييفها مع ما تتضمنه من إمكانيات مادية وبشرية.

أولاً: خطوات الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية بمراحل ومحطات تسلم كل واحدة منها الى الأخرى الى أن تنتهي الرحلة في النهاية، وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب. كما تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

1. لا يمكن البدء في مرحلة الا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
4. إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقسيم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
5. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها تتم مراجعة مراحل هذه العملية واجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية وهي:

- 1- مرحلة التصميم.
- 2- مرحلة التطبيق.
- 3- مرحلة التقييم.

1. : مرحلة التصميم:

يطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتتبعي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة، حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل

يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة، وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجية المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.¹

2. مرحلة التطبيق:

يتطلب تنفيذ الإستراتيجية قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد. كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تنمية الوعي والبيئة المساندة لهذه الاستراتيجيات وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود وتطوير واستخدام أنظمة المعلومات وربط مرتبات وأجور العاملين بأداء المنظمة.

يمكن القول بأن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد.

يتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين وهي مهمة تقترب من "الفن" أكثر من "العلم". إن وضع الاستراتيجيات ثم عدم تنفيذها يعتبر مضيعة للوقت والجهد. تمثل المهارات السلوكية والعلاقات الشخصية أمورا غاية في الأهمية للنجاح في تنفيذ الاستراتيجية فأنشطة هذا التنفيذ تؤثر في كل العاملين والمديرين في أي منظمة. وتقع على عاتق الإدارة أو قسم مسؤولية الإجابة على الأسئلة التالية:

أ- ما الذي ينبغي فعله لتنفيذ الجزء الخاص بنا في استراتيجية المنظمة؟

ب- ما هي أفضل سبل أداء العمل؟

يمكن التحدي عند تنفيذ الاستراتيجيات في دفع الميرين والعاملين في كافة ارجاء المنظمة العمل بكل حماسة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

3. مرحلة التقييم:

يعد تقييم الإستراتيجية الخطوة الأخيرة في عملية الإدارة الاستراتيجية، طالما يرغب المديرين في معرفة متى لا تعمل الاستراتيجية بطريقة ملائمة فإن تقييم الاستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة. وتتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل في المستقبل، حيث أن كل من العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغير.

1- عبد القادر محمد الاسطة: مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

وتتضمن أنشطة التقييم الاستراتيجي ما يلي:

أ- مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.

ب- قياس الأداء.

ت- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن التقييم الاستراتيجي مطلوب حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح مستقبلاً.

وتتم مراحل الإدارة الإستراتيجية الثلاث من تصميم الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها على ثلاثة مستويات هيراركية في المنظمات الكبيرة:

- على مستوى المنشأة ككل.

- على مستوى الإدارات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية.

- على مستوى الوظائف.

ولكي تعمل المنشأة كفريق منافسين فإن الامر يتطلب تشجيع الاتصال والتفاعل بين المديرين والعاملين في المستويات الهيراركية الثلاثة وهذا ما تساهم في تحقيقه الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: أنماط الإدارة الاستراتيجية

تختلف فرق الإدارة العليا جذرياً، تماماً مثل اختلاف مجالس الإدارة، في مدى المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية. على سبيل المثال يتجه فريق الإدارة العليا المشاركة او المنغمسة بدرجة قليلة في الإدارة الاستراتيجية نحو القيام بالمهام الوظيفية، ويركز طاقاته على مشكلات التشغيل اليومية. يتسم هذا النوع من الفريق اما بعدم التنظيم أو بأن يسيطر عليه مدير تنفيذي يستمر في الارتباط بوحدته في العمل التي كان يعمل بها سابقاً. على النقيض من ذلك يكون فريق الإدارة العليا المشاركة او المنغمسة بدرجة مرتفعة في الإدارة الاستراتيجية أكثر نشاطاً في التخطيط طويل الأمد. وسوف يحاول هذا الفريق أن يشارك اداري الوحدات في التخطيط بحيث يتوفر له وقت أكثر في مسح البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر. ويمكن وضع كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في مصفوفة تعكس أربعة أنماط أساسية في الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة ما.¹

1- نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص 14-15.

1. الإدارة المضطربة/ الفوضوية غير المنتظمة:

عندما تقل مشاركة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية الإدارة الاستراتيجية، يشار إلى نمطهم هذا بالإدارة المشوشة أو المضطربة. ينتظر المجلس أن تحضر الإدارة العليا اقتراحاتها. كما أن الإدارة العليا موجهة نحو العمل وتستمر في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المحددة التي وضعت من قبل مؤسس الشركة الذي توفي منذ عدة سنوات مضت. يبدو أن الفلسفة الاستراتيجية الأساسية هنا هي " إذا كانت الفلسفة الاستراتيجية جيدة بشكل كافٍ لمؤسس الشركة فإنها بالتالي جيدة بشكل كافٍ لنا ". لم يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية هنا.

2. الإدارة التي يحركها الآخرون:

على الأرجح تحدث الإدارة اللعوية، اندر نمط من أنماط الإدارة الاستراتيجية، عندما يشارك مجلس الإدارة بعمق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما تتفرغ أو تهتم الإدارة العليا أساساً بالعمليات التشغيلية. يظهر مثل هذا النمط عندما يتكون المجلس من المساهمين/ حاملي الأسهم الرئيسيين الذين يرفضون تفويض رئيس المنشأة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالرغم من أن الرئيس هنا لعب دور رئيس العمليات وينفذ فقط ما يسمح له المجلس بتنفيذه أو عمله. ويحدث مثل هذا النمط أيضاً عندما يفصل المجلس رئيس المنشأة ويتأخر أو يبطئ في البحث عن البديل، ويحتل نائب الرئيس منصب الرئيس كقائم بالأعمال أو المدير التنفيذي حتى انتهاء عملية الاختيار. وفي أثناء ذلك تكون الإدارة الاستراتيجية بشكل حازم في يد مجلس الإدارة. في أحد البنوك ينغمس مجلس الإدارة جداً في الإدارة حتى أنه يطلب من الرئيس أن يحصل على الموافقة قبل أن يعيد دهان مكتبه، كما أن المجلس يصوت فعلاً على اللون.

3. الإدارة الرائدة/ المستثمرة:

المنشأة التي لديها مجلس الإدارة لا يشارك، ولكن لديها إدارة عليا تشارك بشكل مرتفع يكون نمطها ما يدعى بالإدارة الرائدة/ المستثمرة. لا يمانع مجلس الإدارة في أن يكون خاتماً في يد الإدارة العليا. يعمل المدير التنفيذي وحده أو مع مجموعة ويسيطر على المنشأة وعلى قراراتها الاستراتيجية.¹

4. الإدارة المشتركة:

ويعتبر أكثر الأنماط فعالية وفيه ترتفع المشاركة أو المساهمة، من جانب كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا. حيث يعملان معاً لوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة. ويظهر هذا

1- توماس وهيلن، دافيد هنجر: الإدارة الاستراتيجية، (ت) محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص ص 120-123.

الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية: خطوات، أنماط، مكونات، مستويات، متطلبات

النمط في المنظمة الناجحة.¹ مثل شركة: جنرال الكتريك وتكساس للآلات ودابتون هيدسون وغيرها من الشركات. حيث اعضاء المجلس نشطون في اعمال اللجان وفي استخدام المراجعة الاستراتيجية لتوفير مراجعة لنتائج تصرفات الادرة العليا في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المتفق عليها. ويمثل هذا الشكل أنماط الإدارة الاستراتيجية الشكل رقم(04): يوضح انماط الادارة الاستراتيجية.

		مرتفع +
الإدارة المشتركة	الإدارة الاستراتيجية المستثمرة	
		مدى المشاركة
		من قبل الإدارة
الإدارة التي يحركها الآخرون	الإدارة المضطربة	العليا

المصدر: عبد الله الحسيني: التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل (التكنولوجيا الحيوية كنموذج)، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010، ص 34.

1- عبد الله الحسيني: التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل (التكنولوجيا الحيوية كنموذج)، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010، ص 34.

ثالثاً: مكونات الإدارة الاستراتيجية

1. الرسالة:

رسالة المنظمة هي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، والسبب الذي وجدت لأجله وهذه الرسالة قد تتغير من حين لآخر، ولكن لا بد ان يعي ويفهم جميع الأطراف والجماعات ذات العلاقة بالمنظمة سبب وجودها، أي رسالتها.¹

وتختلف الرسالة عن الرؤية، فالرؤية هي طموحات المنظمة وامالها في المستقبل، والرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة، في حين ان الرسالة تحدد السبب في وجود المنظمة، فالمنظمة تحدد في رؤيتها انها تطمح لان تكون المنظمة الرائدة في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق، في حين تحدد الرسالة كيف تسعى المنظمة الى تحقيق هذا الحلم بمنهجية معينة.

أهمية الصياغة السليمة لرسالة المنظمة:

▪ تحدد رسالة المنظمة سبب وجودها وبالتالي تساعد الإدارة العليا على تحديد سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

▪ تحدد مجال العمل الذي يمكن للمنظمة ان تنافس فيه المنظمات الأخرى.

▪ تعتبر مرشد لعملية اتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة المنظمة.

▪ تستخدم رسالة المنظمة كمعايير يتم من خلالها تقييم الأداء الكلي للمنظمة.

▪ هي مرشد وحافز للعاملين فيما يتعلق بمخرجات المنظمة ككل.

ويجب ان تتحلى الرسالة الفعالة بالخصائص التالية:

1. قابليتها للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج عمل.

2. إمكانية التطبيق العملي والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للمنظمة.

3. التوافق مع الظروف المجتمعية والبيئة الحالية والمتوقعة.

4. تحقيق اقصى اشباع ممكن لاحتياجات العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها او المستفيدين بخدماتها.

5. الوضوح والدقة في التعبير وسهولة الفهم والايجاز في الصياغة.²

1- رسالة المنظمة، أهدافها، استراتيجيتها وقياس الأداء <http://gestionictapp Blogspot. Com> تمت زيارة الموقع بتاريخ 2019/05/13 على الساعة 00:30.

2- رباب رجب: الإدارة الاستراتيجية، <http://aeomasr. Files. Wordpress. com> تمت زيارة الموقع بتاريخ 2019/05/13 على الساعة 00:45.

عناصر رسالة المنظمة:

قد تختلف رسائل المنظمات في اطوالها ومحتوياتها واشكالها ودقتها، ولكن اغلب الممارسين والباحثين في حقل الاستراتيجية الإدارية يدونون أهمية تضمين رسالة المنظمة تسعة خصائص او عناصر. يوضح الجدول هذه العناصر مع ما يقابل كل منها مع تساؤلات يجب ان تشيرها الإدارة العليا او الباحثين لغرض الحكم على فاعلية الرسالة التنظيمية. ونشير هنا الى هذه العناصر لا تخضع لترتيب معين.

الجدول رقم(02): يوضح العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة.

الرقم	العنصر	التساؤلات
1	الاشخاص	
2	الخدمات	ما هي الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة
3	الاسواق	اين تنافس المنظمة
4	التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة
5	الاهتمام بالأهداف	ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة
6	الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات المنظمة واولويات فكرها واهتماماتها
7	المفهوم الذاتي	ما هي أبرز نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية
8	الاهتمام بالصورة العامة	ما هي انطباعات الجمهور عن المنظمة
9	الاهتمام بالعاملين	ما هي اتجاهات المنظمة نحو العاملين فيها

أسلوب إعداد رسالة المنظمة:

تعتبر عملية اعداد الرسالة من اهم وأصعب خطوات الإدارة الاستراتيجية للأسباب التالية:

1. تعطي الرسالة تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المنظمة ووظائفها.
2. تحدد الرسالة مجالات الاعمال التي ستدخلها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف يتبعها.
3. تحدد الرسالة تتبعتها المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.
4. تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي يسعى الاتحاد الى تحقيقها في المستقبل.

وفي حقيقة الامر فإن تحديد رسالة محدودة وواضحة للمنظمة يتطلب الإجابة على أربعة أسئلة هامة:
أولاً: ما هو عمل المنظمة الان.

ثانياً: ماذا سيكون عمل المنظمة في المستقبل.

ثالثاً: لمن يؤدي هذا العمل.

رابعاً: لماذا توجد المنظمة.

إن الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية تساعد العاملين في المنظمات الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة.

صفات الرسالة الجيدة:

ان يكون لدى المنظمة رسالة معينة لا يعني بالضرورة انها ستحقق الأهداف المتوخاة منها على مستوى أداء المنظمة، بل لا بد ان تتمتع الرسالة ببعض الصفات الجيدة لكي تحقق ذلك، ومن بين هذه الصفات ما يلي:

❖ قابليتها للتحول الى خطط وسياسات وبرامج عمل والا أصبحت دعاوي جوفاء تهز ثقة المنتسبين بدلا من تدعيمها.

❖ ان تكون واضحة ومفهومة لكل الأطراف المستفيدة داخل المنظمة وخارجها.

❖ ان تكون واقعية قابلة للتطبيق بدرجة تسمح للمديرين ان يحققوا اهداف المنظمة.

❖ ان تكون رسالة مختصرة بدرجة تكفي ان تعلق بزمن العاملين.

❖ ان تعكس صياغة الرسالة القوى الدافعة ما يراه المديرون كنقاط قوة في المنظمة تعكس مزايا تنافسية. إذ يساعد تحديد هذه القوى في تحديد وتكامل الخيارات الاستراتيجية امام المديرين في المنظمة.

❖ ان تعكس الصفات المميزة والرئيسة للمنظمة في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة وبما يوضح نمط الإدارة السائدة فيها.

❖ تأخذ في الاعتبار عوامل التوسع المستقبلي والنمو المتوقع في الإنجازات.

❖ ان تحافظ على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

❖ ان تعمل على تحقيق التكامل بين اجزائها ومكونات المنظمة.

❖ ان تصاغ الأسئلة بعناية فائقة في كلمات محدودة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.¹

❖ ان تعكس القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالمنظمة.

❖ ان تكون صياغة الرسالة تثير دافعية للأفراد لتحقيق الإنجاز المطلوب.²

ومنه يمكن القول بأن هذه المرحلة تعتبر البداية الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي لان رسالة المنظمة هي السبب الأساسي الذي من اجله وجدت المنظمة وهي الطريق الذي تسير فيه للوصول الى ما تريد.³

2. الأهداف:

بعد مسح وتحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية تصمم الإدارة العليا رسالة المنظمة. ومنها تشتق الأهداف الاستراتيجية:

الهدف: هو جملة النتائج المرغوبة او المستهدفة ..فلا تخطيط بدون اهداف وللتعبير عن الأهداف يكون اما بالأرقام المحددة او المجردة، او بالأرقام النسبية، او مستويات نسبية.

تستند عملية الإدارة الاستراتيجية واعداد الخطة الاستراتيجية على وجود غايات واضحة واهداف محددة، ويقدر تحديد تلك الغايات والاهداف يقدر ما يتوافر للمؤسسة من إمكانيات تحديد الاستراتيجيات ووضع الخطة الاستراتيجية بدرجة عالية من الجودة.

الغايات Goals: تشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

الأهداف Objectives: تشير الى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها الى واقع عملي.

تشير أهداف المؤسسة إلى كافة أنواع المنافع والمكاسب التي يجب ان تعمل المؤسسة على توفير متطلبات تحقيقها وتحسين استخدامها. ويفترض ان يتم تحديد اهداف المؤسسة وفق اشتراطات وخصائص واضحة تشير اليها الحروف SMART وتستخدم لتعريف الهدف الجيد.

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: استراتيجية الرياضة - الأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات والأندية الرياضية في الوطن العربي، الوراق للنشر والتوزيع، ب ب، 2005، ص ص 59، 62.

2- احمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 65.

3- محمد صادق إسماعيل: تخطيط التدريب ودوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ب، 2014، ص 150.

الجدول رقم (03): يوضح معنى الحروف التالية SMART:

المرونة	Stretching	S - 1
يمكن قياسه	Measurable	M - 2
متفق عليه	Agreed	A 3
واقعي	Realistic	R - 4
مرتبط بالوقت	Time - related	T - 5

أنواع الأهداف الإستراتيجية:

هناك عدة أنواع للأهداف الاستراتيجية يمكن اجمالها في النقاط التالية:

- أهداف استراتيجية (طويل الاجل): حيث تصاغ بشكل عام وتضعها الإدارة العليا وتكون طويلة الاجل وغير محددة النهاية.
- أهداف تكتيكية (متوسطة الاجل): وتصاغ هذه الأهداف على مستوى القطاعات، وتكون متوسطة الاجل ولها غايات محددة، وتعتبر أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، وتمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.
- أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل): حيث تصلح على مستوى الأقسام والوحدات والافراد وتعتبر أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف الاستراتيجية.¹

أهمية وضع الأهداف:

- تعدد الأهداف من اهم عناصر التخطيط: اذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى الى تحقيقها فتبنى عمليات التنبؤ، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق اهداف معينة.

1- خولة عبد العزيز حماد الصانع: درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 29.

- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: ان الأغراض والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما انها تفسر سبب تأثر المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة بها، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية: ان وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة في المستويات العليا يمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والافراد في المؤسسات الدنيا.
- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية، فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات والاقسام وافراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة او قسم او فرد بناءً على الأهداف التي انيط بها تحقيقها.
- تسهم السلطة في تفويض السلطة: ان وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمؤسسة وعلاقتها ببيئتها فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين مختلف إدارات المؤسسة.
- تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
- تساعد الأهداف في تقييم أداء الافراد بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الافراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز وغيرها.¹

معايير الأهداف الجيدة:

- هناك معايير أساسية لابد من مراعاتها عند وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهي:
1. يجب ان تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمي (قدر الإمكان) اما إذا تعذر وضع الهدف بدقة وبشكل يمكن قياسه كميا، فقد تعجز منظمة الاعمال عن التقييم الجيد لتقدمها تجاه الهدف.
 2. يجب ان تتسم الأهداف بالتحدي والواقعية في نفس الوقت. اذ ان الأهداف التي تفجر التحدي انما تعطي للمديرين حافزا للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، اما إذا كان الهدف غير

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص ص 94، 95.

واقعي من حيث التحديات التي يفرضها فقد يجعل الموظفين يستسلمون، اما إذا كان الهدف مفرطاً في السهولة والسطحية، فإنه قد يفشل في تحفيز المديرين والموظفين.

3. يجب ان يتضمن الهدف وقتاً محدداً لتنفيذه، لان ذلك يوضح للموظفين ان احراز النجاح يتطلب تحقيق الهدف في وقت محدد، وليس بعد انقضاء هذا الوقت وقد يساهم تحديد تواريخ بعض الاعمال في اذكاء الشعور بالاستنفار.

4. يجب ان تكون الأهداف مفهومة.

5. يجب ان تكون الأهداف مرنة تستوعب التغيرات الطارئة.¹

3. القيم والمعتقدات:

هي مجموعة من المفاهيم أو المبادئ السائدة في المنظمة والتي تحدد سلوك المديرين داخل المنظمة، وكيف يعتزمون إدارة شؤون العمل، فضلاً عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بناءه وهي تمثل أساساً لثقافة المنظمة وموجه لمميزاتها التنافسية.

يتأثر تحديد رسالة المنظمة وتصميم الأهداف المشتقة منها والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بقيم واتجاهات وتوقعات الإدارة العليا للمنظمة. القيم: تعبر عن الاخلاقيات والمعتقدات الأساسية الهامة لفريق الإدارة العليا، كما انها تشكل ثقافة المنظمة.

التوقعات: وتتشكل من الخبرات والتجارب السابقة للعاملين بالمنظمة وفق مواقعهم المختلفة.

تصنيف القيم:

ويتم تصنيف القيم على النحو التالي:

- القيم السلوكية: (الصدق، الاحترام، الولاء)
- القيم الاقتصادية: وهي التي تدفع لترشيد التكلفة وتعظيم الربحية.
- القيم الفنية (المهنية): المبادئ والاسس التي تحكم علاقة أصحاب المهن بعملائهم او زملائهم.
- قيم النزاهة الإدارية: وتتمثل في الأمانة والنزاهة والتعفف.
- قيم تنظيمية: وهي مستمدة من تاريخ المنظمة وثقافتها (تفويض السلطات، الجودة، احترام العميل).

1- سوما علي سلبطين: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص ص 33،34.

- الثقافة: ثقافة المنظمة سواء على مستوى الإدارة العليا او العاملين.

4. الموارد:

ويشمل هيكل موارد المنظمة:

أ- الموارد البشرية: تقاس بمعايير مثل المستوى التعليمي للعاملين وخبراتهم العلمية، كما تقاس بمدى فاعلية وسلامة القيم الشخصية والقيم التنظيمية، ومدى كفاية وكفاءة العاملين في المجالات والمستويات الإدارية المختلفة.

ب- الموارد المالية: تقاس بمدى كفايتها ومصادرها، ومدى قدرتها على اجتذاب القروض ومدى فاعلية توزيع الاستثمارات بين الأصول الثابتة والمتداولة.

ت- الموارد المادية: تقاس بمعايير مثل حجم ومواقع الأراضي والمباني، ومدى كفاية وكفاءة التجهيزات.

ث- الموارد الفنية والتكنولوجية: تقاس بمعايير مثل مستوى القدرات الفنية، ومدى جودة نشاط البحوث والتطوير، ومعدل الابتكار وتوليد أفكار جديدة ومعدل ترجمتها الى منتجات جديدة.

ج- الموارد المعلوماتية: وتقاس بمدى توفر المعلومات كاملة ودقيقة وحديثة ومستواها.

ح- الموارد السوقية: تقاس بعدد منافذ البيع والتوزيع وعدد الوكلاء ومستواهم وفعاليتهم التسويقية، ومدى قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية والشهرة.¹

5. تحليل البيئة:

حال انتهاء المنظمة من وضع رؤيتها ورسالتها تكون صورة المستقبل قد اكتملت لديها وما عليها سوى معرفة وفهم ماهي عليه الان، وذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، أي دراسة جميع عناصر البيئة المؤثرة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية وحيث يعتبر تحليل البيئة التي تعيشها المنظمة في الماضي والحاضر بتفاصيلها المختلفة من اهم المراحل في بناء خطتها الاستراتيجية لأن هذا التحليل ما هو الا أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطها ذات الصلة الوثيقة في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها.

1- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 32، 33.

شروط تحليل البيئة:

إن أهم أغراض تحليل البيئة سواء كان التحليل للبيئة الخارجية أو الداخلية الرئيسية فإن دور هذا التحليل يكمن في تحديد الأهداف، ولهذا يتعين الحرص الشديد لأن يكون تحليل البيئة مفيد أو ناجحاً، ولكي يكون كذلك ينصح باتباع القواعد الآتية:

1. التركيز على عناصر القوة والضعف الواقعية عند إجراء تحليل البيئة.
2. التمييز بين ما عليه المنظمة في الوقت الحاضر وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.
3. الوضوح الكامل في تحليل عناصر البيئة والابتعاد عن المناطق الرمادية.
4. يفضل أن يكون تحليل الواقع مختصراً وبسيطاً بعيداً عن التعقيد والتحليل المطنّب.
5. يجب أن يكون التحليل موضوعياً يتجنب التحيز.

دور تحليل بيئة المنظمة:

تمر عملية تحليل البيئة بعدة محطات لتستكمل دورتها وتصبح مهياً لأن توظف في البناء الاستراتيجي:

أ- المسح البيئي Scanning: يعتبر فحص بيئة المنظمة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المنظمة عن قضاياها الإستراتيجية والتي يتعين أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الخطة.

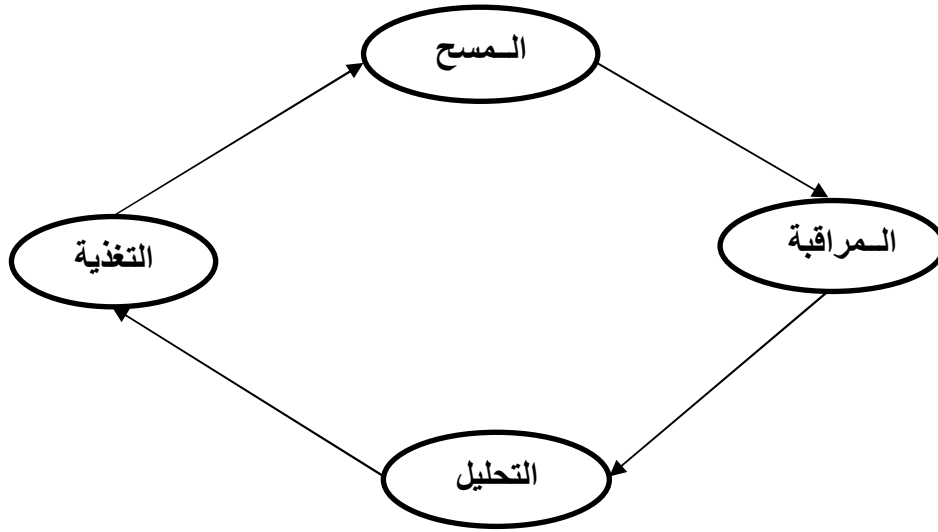
فمن خلال إجراء مسح شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف في داخلها والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تستطيع أن تبني تصوراتها الأولى وتتخذ مواقف حدسية منها.

ب- المراقبة والرصد Monitory: وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف حدسية منها، وجمع المعلومات ذات الاهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية.

ت- التحليل والتنبؤ Fore casting: وهنا تقوم بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد، والعمل على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل وتحديد مدتها واثارها ودرجة وفترة استمرارها.

ث- التغذية الراجعة Feed - back: حيث تقوم المنظمة بتغذية جميع العمليات الاستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقاً ومن ذلك تعديل الرؤية والرسالة والاهداف وغير ذلك. وكما مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): يوضح دورة تحليل بيئة المنظمة.



المصدر: مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 38.

متطلبات تحليل البيئة الخارجية:

يتطلب تحليل بيئة المنظمة الناجح توفير مجموعة من الشروط نذكر منها:

1. وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها؛ لأن هذا النظام يساعد المنظمة على تقييم نقاط ضعفها وقوتها بموضوعية وكفاءة.
2. اجراء كشف كامل لبيئة المنظمة عن طريق إجراء المسوحات والاستقصاءات التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل.
3. وضع تصور سيناريو للمستقبل البديل المشرق للمنظمة لكي يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل.¹

أ- تحليل البيئة الداخلية:

يمكن تعريف تحليل البيئة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المنظمة بشكل محدد والتي تتضمن مواردها وقدراتها، ومراكز قوتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي. حيث يزود تحليل البيئة الداخلية المنظمة بمعلومات مهمة عن موجوداتها، والمهارات التي تمتلكها وانشطة اعمالها، بمعنى اخر تحديد نقاط قوتها وضعفها.

1- مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص

ففي عمليات الإدارة الاستراتيجية ان تحليل البيئة الداخلية يعتبر الخطوة النهائية في تحليل الموقف الحالي للمنظمة. فاستراتيجيات المنظمة لا يمكن ان تنجح الا إذا كانت متناسبة مع امكانياتها الداخلية لذلك ينبغي ان يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة من اجل ان تضع المنظمة استراتيجياتها في حدود امكانياتها الحقيقية.

ان تحليل البيئة الداخلية يتركز على تحديد نقاط القوة التي تتخذ اشكالا متعددة منها:

➤ **مهارة أو خبرة نادرة:** امكانات تصنيع منخفضة التكلفة أو خبرة في مجال التجارة الالكترونية، أو ما المعرفة التكنولوجية المتميزة.

➤ **أصول مادية قيّمة:** مصانع ومعدات على اعلى مستوى من التطور، أو مواقع عقارات جذابة، أو شبكات كومبيوتر ونظم معلومات حديثة للغاية، أو كميات كبيرة نوعا ما من النقد السائل أو الأوراق المالية القابلة للتداول.

➤ **أصول بشرية قيّمة:** قوة عمل قديرة ذات خبرة أو موظفون مهرة في المجالات الرئيسية للعمل، أو موظفون نشيطون أو معرفة وأصول فكرية حديثة، وخبرات إدارية.

➤ **أصول مؤسسية قيّمة:** منظومة متطورة للتحكم في الجودة أو براءات الاختراع، أو حقوق البحث، نظم تجارة الكترونية متقدمة للوصول الى المعلومات التي يتم تحديثها وتطويرها بالنسبة للموردين والعملاء الرئيسيين أو قائمة شاملة بعناوين البريد الالكتروني للعملاء مما يسهل الاتصال بهم.

➤ **أصول معنوية قوية:** صورة أو سمعة الشركة أو قوة عمل متحمسة ونشطة.

➤ **إمكانات تنافسية:** مؤسسة بحوث وتطوير قادرة على الاحتفاظ بقنوات الشركة المباشرة مليئة بالإبداعات أو مستوى عالي من الذكاء المؤسسي في الاستجابة لظروف السوق المتغيرة والفرص الجديدة، أو كادر من ممثلي خدمة العملاء المحترفين.

➤ **إنجازات أو سمات معينة للشركة توفر للشركة مكانة تنافسية:** تقنيات ممارسة التكنولوجيا الحديثة جدا أو نطاق واسع من المنتجات ...

فالبينة الداخلية لمؤسسة العمل تتكون من مجموعة من العناصر التي تبين مدى ما تتمتع به المؤسسة من عوامل قوة وما تعانيه من عوامل ضعف في المجالات التالية:

أ- البناء التنظيمي.

ب- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ت- الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة.

يهدف هذا التحليل للبيئة سواء الداخلية أو الخارجية لتحديد مجموعة من المؤشرات التي يطلق عليها "العوامل الإستراتيجية".

وتعرف العوامل الإستراتيجية بأنها تلك المؤشرات التي تمتلك احتمالية عالية في التأثير على عمل المؤسسة في المراحل القادمة.

وبهذا فإن العوامل الإستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة فتتكون من نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يتعلق بـ:

أ- البناء التنظيمي في المؤسسة الذي يعكسه الهيكل التنظيمي وبيبين أنماط الاتصالات والصلاحيات والعلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ب- الثقافة التنظيمية السائدة التي تعرف بأنها مجموعة المعتقدات والقواسم المشتركة السائدة بين افراد المؤسسة.

ت- الموارد المتاحة للمؤسسة، والمقصود بها ما يتوفر للمؤسسة من موجودات وخبرات بشرية ومالية وتكنولوجية واستراتيجية لاستخدامها في انجاز مهامها المستقبلية.¹

أهمية تحليل البيئة الداخلية:

- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- بيان وتحديد نقاط القوة والاستفادة منها.
- استكشاف نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (نتائج التحليل الداخلي) ومجالات الفرص والمخاطر (نتائج التحليل الخارجي) لزيادة فعالية الاستراتيجيات.²

اما نقاط ضعف الشركة: فيمكن تعريفها بأنها ما تفتقر اليه الشركة أو ما لا يمكنها ان تقوم به بصورة جيدة (مقارنة بالآخرين) او الحالة او الوضع الذي يسبب عائقا للشركة وقد تنتج عيوب الداخلية عن:

1 احمد عطا الله القطامين: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، ب ب، دت، ص ص 63، 64.

2- عبد الفتاح جاسم زعلان: متطلبات مادة الإدارة الإستراتيجية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، 2018، ص 17.

1. عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا او قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية من نوع اخر.

2. قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية مؤسسية.

3. الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.

هذه العيوب الداخلية تمثل نقاط ضعف في مصادر الشركة وقد يتسبب العيب في تعريض الشركة للخطر تنافسا. وذلك تبعا لأهمية هذا العيب ومدى إمكانية التغلب عليه من خلال المصادر والمميزات والأصول المملوكة للشركة.

وبمجرد ان يتعرف المديرون على نقاط القوة والضعف لشركتهم، يتم تقييم المجموعتين بدقة للتعرف على قيمتها التنافسية وأثرها على الاستراتيجية. والجدول يوضح مثال لذلك التحليل.

جدول رقم (04) يوضح تحليل نقاط القوة والضعف.¹

نقاط القوة والإمكانيات التنافسية القوية	نقاط الضعف والعيوب التنافسية
مهارات معروفة في تحسين عمليات الانتاج	عدم وجود توجه استراتيجي واضح
مهارات ابداع المنتج وابتكاره	ارباح منخفضة
موقف مالي قوي، مصادر مالية قوية لزيادة حجم التجارة	خط انتاج ضعيف للغاية مقارنة بالمنافسين
قدرة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم و/ أو تأثيرات منحى التعلم والخبرة	المعاناة من المشكلات الداخلية المتعددة للتشغيل والانتاج
التقنيات الخاصة/ المهارات التكنولوجية المتفوقة/ براءات الاختراع المهمة	فقد بعض المهارات/ عجز في الملكيات والحقوق الفكرية بالنسبة لكبار المنافسين
ملكية فكرية متفوقة بالنسبة للمنافسين الرئيسيين	ميزانية مدفوعات ضعيفة ومحملة بالكثير من اعباء الديون

1- غسان عيسى العامري، سلوى أمين السامري: مرجع سبق ذكره، ص 39.

تحليل البيئة الخارجية:

يقصد بعملية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة هو استكشاف العوامل الخارجية للمنظمة، والمتمثلة في الفرص وهي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المنظمة كالدعم الحكومي والتهديدات. والتي تؤثر سلبا على أداء المنظمة.¹

ان الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هو لب العملية الاستراتيجية فالتحرك الاستراتيجي يبدأ عندما يحدث هذا التغيير، وهذا التغيير بدوره هو الذي يصنع الفرص والتهديدات ويعتبر تقييم البيئة الخارجية الخطوة المهمة لصياغة رسالة المنظمة، فالرسالة تضع حدودا للبيئة الخارجية التي سوف تتعامل معها المنظمة، ولكنها لا تصف هذه البيئة أو تحدد ما يوجد فيها من فرص وتهديدات. وتقسم العوامل والمتغيرات الخارجية الى مجموعتين تتصل الأولى بالمتغيرات البيئية العامة والتي يعبر عنها بالعوامل التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات أي التي تؤثر على جميع المنظمات بشكل غير مباشر، وتتمثل بالعوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية والتي يمكن اختصارها بالمصطلح (PESTEL).

أما الثانية فتعبر عن العوامل البيئية ذات التأثير المباشر على المنظمة ويطلق عليها البيئة الخاصة او بيئة المهام كالمنافسين، أصحاب الأسهم، العملاء، الموردون، الحكومة، الدائنون والعاملون. ان تحليل البيئة الخارجية يمكن المنظمات من تحديد العديد من النقاط التي تتطلب منها الإجابة عليها وهي:

1. ما هي بيئتها الحالية وما هي البيئات المحتملة التي من الممكن ان تواجهها مستقبلا؟
2. المساعدة في وضع الأهداف التي يتوجب تحقيقها إضافة الى مساعدة المنظمات على تعديل الأهداف التي تم وضعها بحسب النتائج المستخلصة من دراسة البيئة الخارجية.
3. مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبالتالي تحديد إستراتيجية كفاءة وقادرة على مواجهة التهديدات او التقليل من اثارها.

وهذا ما يوضحه الجدول من امثلة حول الفرص والتهديدات المحتملة التي تحدها الشركات.

1- إسماعيل محمد الصرايرة: التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 16.

الجدول رقم (05): يوضح امثلة حول الفرص والتهديدات المحتملة التي تحددها الشركات.

التحديات الخارجية المحتملة	فرص الشركة المحتملة
الدخول المحتمل لمنافسين جدد	خدمة مجموعات عملاء إضافية في أسواق جغرافية أو قطاعات منتجات جديدة
فقدان المبيعات أم منتجات بديلة	الاندماج أو التكامل في مصادر المواد الاولية
المنافسة مع الشركات البادئة الجديدة على الانترنت التي تستخدم استراتيجيات التجارة الالكترونية الحديثة وتقنياتها	فرصة لاستغلال التقنيات الجديدة السائدة
التغيرات التكنولوجية التي تقلل من الطلب على منتج الشركة	امتلاك شركات منافسة لها خبرة تكنولوجية جذابة
تغير احتياجات المشترين واذواقهم بالنسبة لمنتجات الشركة	استخدام تقنيات الانترنت والتجارة الالكترونية لتقليل التكلفة / أو البحث عن فرص نمو مبيعات جديدة

رابعاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

هناك ثلاثة مستويات يتم عمدها ممارسة الإدارة الاستراتيجية وهي الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ومستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

1. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة Synergies بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

ومن هنا يمكن القول بأن الأهداف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل تتمثل

في الآتي:

- تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها في الأسواق.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج / السوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمنظمة.

وبصفة عامة فإن الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب على التساؤلات

التالية:

1. ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟
2. ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في اذهان افراد المجتمع عنها؟¹
3. ما هو ميدان العمل (أو ما هي ميادين الاعمال) التي تهتم بها المنظمة؟
4. كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراض المنظمة؟
والواقع أن هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية هو مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة.²
فالمنظمات تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري فنجد أن الإدارة العليا مستوى يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقت العامل في المستويات العليا في المؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدراء الاستراتيجيون.³

2. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية:

- هي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الاعمال الاستراتيجية حتى يمكنها أن تتنافس بفعالية في مجال معين من مجالات الاعمال وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل.
- وعلى هذا فإن هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية يحاول أن يضع إجابة على هذه الأسئلة:
1. ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها الى الأسواق التي تعمل بها؟
 2. من هم المستهلكون المحتملون للوحدة؟
 3. كيف يمكن للوحدة أن تتنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع السوقي؟
 4. كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق اغراضها؟
والواقع أن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال تقع على عاتق الصف الثاني من رجال الإدارة بالمنظمة والذي يشمل في نائب رئيس المنظمة.

1 إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية،.....، ص ص 50-51.

2- إسماعيل محمد السيد: المرجع السابق، 51.

3- عبد القادر محمد الاسطة: اساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 66.

3. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الاعمال الاستراتيجية الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانب وظيفي محدد. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة كل من الإنتاج والتسويق، التمويل، والافراد. والواقع أن كل وحدة من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية.

ويمكن القول بأن هذا المستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة¹ والذي يعد نشاطا هاما وحيويا، وضروريا لاستمرار المنظمة. فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على المستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات، وبالنظام المحاسبي الذي تتبعه المنظمة، وسياسات الاستثمار المختلفة، وعمليات تخصيص التدفقات النقدية. وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور، المكافآت، وسياسات الاختيار والتعيين أو الفصل وانهاء الخدمة، وسياسات التدريب، وسياسات تخطيط القوى العاملة... الخ.

ان الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع اطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات الهامة² من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء، وتقويم الدعم والاسناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المنظمة.

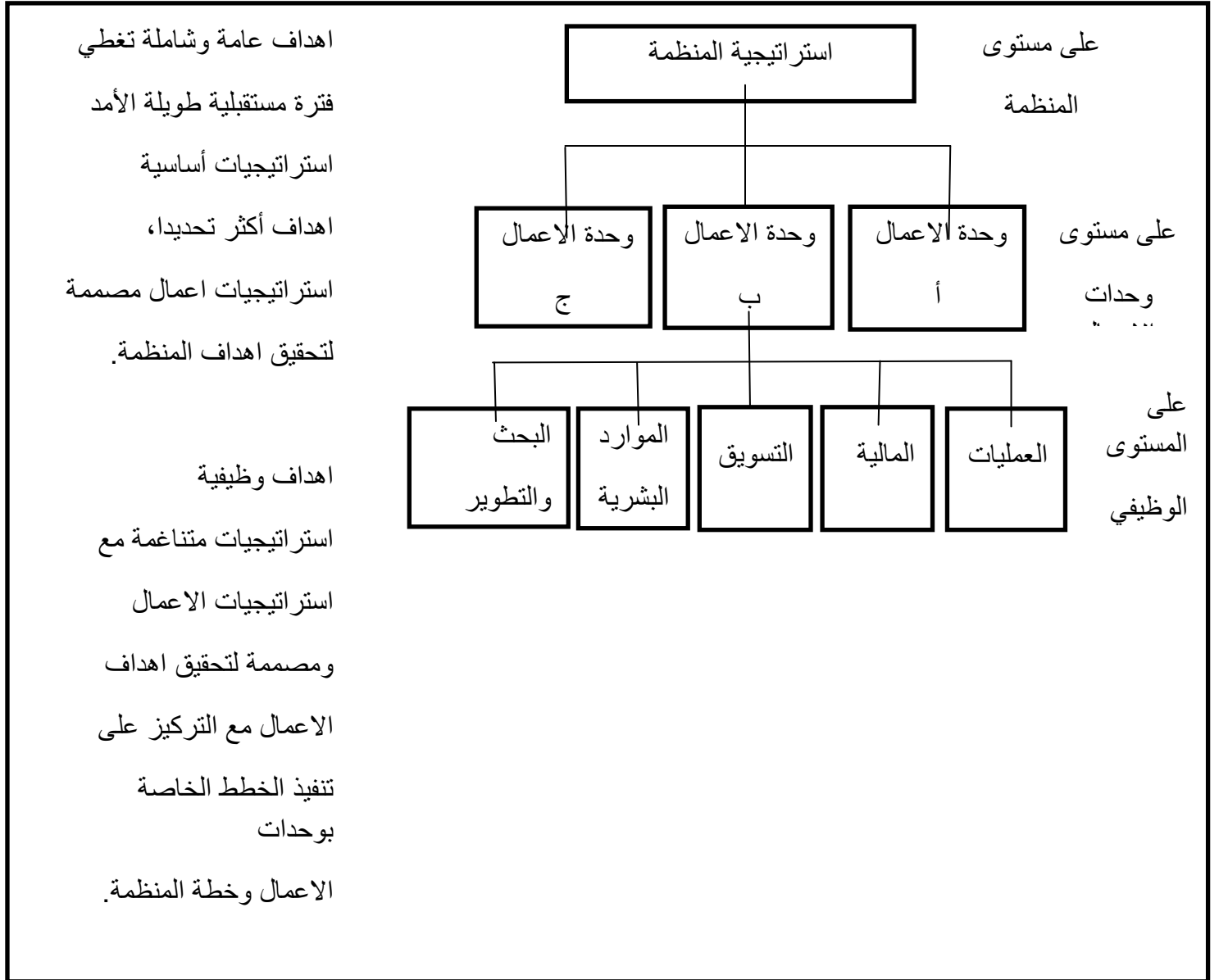
وتجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الاستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها الى درجة كبيرة من اجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وكما يوضح ذلك الشكل ادناه:³

1- إسماعيل محمد السيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

2- إسماعيل محمد السيد: المرجع السابق، ص 53.

3- ماجد عبد المهدي مساعدة: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 33.

الشكل رقم (05): يوضح مستويات الادارة الاستراتيجية.



خلاصة:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أعلى مستويات النشاط الإداري داخل المنظمة، حيث تهدف الى تزويدها بالتوجه العام الذي يحدد حركتها، وهو وجه لا يمكن عزله عن الموارد المتاحة للمنظمة والظروف التي تعمل فيها، وجملة الأهداف العليا التي تسعى الى تحقيقها بالاعتماد على مجموعة المعايير التي تمكنها من الدخول في اطار المنافسة والتميز.

الفصل الرابع

عمليات الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

تقوم الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التكامل والوضوح بين الوظائف الإدارية المختلفة، بغرض تحقيق نجاحها من تحديد الرسالة واختيار الاستراتيجيات العامة، التي تساعد في تحقيق أكثر الفرص الإيجابية وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية، وهذا بالاعتماد على العديد من النماذج الإدارية الاستراتيجية.

أولاً: متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية:

تتطلب ممارسة التفكير الاستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية توفر المقومات الرئيسية

التالية:

1- تهيئة المنظمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية:

تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بالإدارة الاستراتيجية أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط

الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال:

أ- التهيئة المعنوية السلوكية:

• تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين في المنظمة

بصفة خاصة، بأهمية وضرورة الإدارة الاستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط

الاستراتيجي.

• التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، واقتناعهم

بالارتباط القوي بين تحقيق اهداف وخطط ومصالح المنظمة وما يحصلون عليه من منافع او مزايا

مالية ومادية ومعنوية، فردية او جماعية، عاجلة او آجلة.

• تنمية ايمان أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز في بيئة اعمال المنظمة بصفة خاصة وفي

مجتمع المنظمة بصفة عامة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المنظمة وبذل الجهود

المطلوبة لبقائها ونموها.

• التأكد من توفر مستوى مرتفع من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي لها (جو العمل) وعن

الاساليب والممارسات الإدارية في المنظمة.

• التأكد من استعداد أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين بصفة

خاصة، البدء تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ نظام اعداد الخطة الاستراتيجية.

• التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، وتعميق اتجاهاتهم الإيجابية تجاه نظام التخطيط، وتدعيم تفتتهم

في عملية اعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

ب- التهيئة الإدارية:

• التعرف على المهارات والقدرات الإدارية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة، والتأكد من وملاءمتها

وكفايتها من استيعابها وإمكانية تنفيذها.

- وضع الية لممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات عن عملية التخطيط وتحديد المنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.
 - وضع برنامج متكامل لتأهيل أعضاء المنظمة إداريا لممارسة الإدارة الاستراتيجية، والتأكد من دقة البرنامج واعتماده، والتعامل معه على اعتباره أحد الوثائق الرسمية الهامة في المنظمة.
- ت- التهيئة الفنية المهنية:**
- مراجعة الرصيد السابق للمنظمة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتحليلها وتحديد الدروس المستفادة منها.
 - تنمية منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة في دراسة المشكلات والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
 - التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
 - التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وإدراك وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد، وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف.
 - توصيف مستوى الانتفاع الحقيقي بإمكانيات المنظمة ومواردها المادية والفنية، وتحديد مدى ملائمتها وكفايتها.

2- توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية أن تكون المنظمة على دراية بعشرة أمور أساسية هي:

- أ- توفير المعلومات سواء كانت من عناصر داخلية أو خارجية.
- ب- المعلومات المتوفرة وكيف يمكن الاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- ت- المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- ث- مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة.
- ج- أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- ح- الإجراءات التنفيذية للحصول على هذه المعلومات المطلوبة لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- خ- الأطراف المعنية المسؤولة عن توفير هذه المعلومات ومتطلبات تحفيز هذه الأطراف للتعاون في توفير المعلومات المطلوبة.

د- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

ذ- الية الاستفادة من هذه المعلومات ونظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

3- تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي:

يعتبر التفكير الاستراتيجي كأحد اشكال الاستثمار؛ أي ان لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على عملية اعداد الخطة الاستراتيجية، وانما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة.

ويتطلب تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي مجموعة من المقومات منها ما يلي:

- تصميم روابط نظام الحوافز بممارسة الإدارة الاستراتيجية وما يرتبط بها من تفكير وإنجاز خطط وتحقيق اهداف استراتيجية للمنظمة ورسالتها.
- انشاء نظام متكامل للمعلومات حول متغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية.
- تطوير التنظيم الإداري واعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل بالاعتماد على النتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.

ثانيا: نماذج الإدارة الإستراتيجية:

من المشاكل التي تواجه مفهوم الإدارة الاستراتيجية عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات، والواقع ان دراسة الكتابات في هذا المجال توضيح وجود ثلاث نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات وكل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلافا في رؤية الاستراتيجية، وكذلك اختلافا في الرؤية الاستراتيجية، وكذلك اختلافا في كيفية وضع وتنمية الاستراتيجية وهذه النماذج هي:

- النموذج الخطي.
- النموذج التكيفي.
- النموذج التفسيري.

1. النموذج الخطي:

يعتمد هذا النموذج على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من اجل تحقيق اهداف الإدارة العليا ويفترض هذا النموذج ما يلي:

- استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.

- محور الاستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.¹

ووفقا لهذا النموذج فإن الاستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الاجل للمشروع، وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والاعمال، والقيام بتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف. ومن هذا المنطلق فان الاتجاه الخطي لتكوين الاستراتيجيات؛ يعني قيام الإدارة العليا بوضع الأهداف ثم القيام باتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

وهناك أربعة افتراضات أساسية يقوم عليها هذا النموذج، والتي جعلت استخدامه في اعداد ووضع

الاستراتيجيات داخل المنظمة استخداما محدودا وهي:²

أ. افتراض البيئة يمكن التنبؤ بها وان لها تأثير محدود، مع إمكانية وضع الخطط في زمن معين وتعديلها خلال العمر المحدود والمتوقع للخطة.

ب. ان انجاز الأهداف يتم على المستويات الإدارية الدنيا بعد شرحها لهم.

1- علي محمد حسن بني مصطفى: أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار المنهل، عمان، 2017، ص 46.

2- احمد محي خلف صقر: العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 44.

ج. ان حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين، حيث تضمن المنظمة خدمتهم من خلال تحسين خدماتها او منتجاتها.

د. افتراض ان متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد.

ويمكن تلخيص هذا النموذج في القرار الانتظامي والذي يتضمن اختيار حل واحد من بين البدائل

المتاحة بطريقة عقلانية رشيدة، وتتمثل اركان هذا النموذج في:

الجدول رقم (06): يوضح الأركان التي يقوم عليها النموذج الخطي للإدارة الاستراتيجية.

طبيعة الاستراتيجية	تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط وصولاً للأهداف المحددة.
واضعي الاستراتيجية	الإدارة العليا للمنظمة.
السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي
الافتراضات الأساسية للنموذج	1. بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وإمكانية التنبؤ بها. 2. اهداف المنظمة هي اهداف كل الافراد داخل المنظمة. 3. الإطار العقلاني والرشيد هي الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات وهو تحقيق أكبر قدر من الأرباح والمستهدف هو حلقة الوصل مع البيئة.

المصدر: حسين احمد محمد مختار: الإدارة الاستراتيجية-المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان، 2009، ص 17.

2. النموذج التكيفي:

النموذج يفترض وجود علاقة أكثر تعقيداً بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، حيث يتفق أصحاب هذا النموذج على رؤية الاستراتيجية بأنها تعمل لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المنظمة، وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها المنظمة في بيئة اعمالها. وبين أغراض المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها.

والواقع أن وجهة نظر هذا النموذج للتخطيط الاستراتيجي اما تكون وجهة نظر تأثيرية، او وجهة نظر رد الفعل، فالأولى تواجه التغيير قبل حدوثه، اما الثانية فتواجهه بعد حدوثه.¹

1- المرجع السابق، ص 44.

ويمكن تلخيص اركان النموذج في:

الجدول رقم (07): يوضح اركان التي يقوم عليها النموذج التكيفي للإدارة الاستراتيجية.

خلق درجة في التماثل او التطابق بين المنظمة وبيئتها.	طبيعة الاستراتيجية
الإدارة العليا مسؤولة مسؤولية كاملة عن تنمية الاستراتيجية ورجال الإدارة مسؤولون عن متابعة ومعرفة بيئة عمل المنظمة.	واضعي الاستراتيجية
- تعديل وتقيح المنتج او السوق لإشباع حاجيات المستهلك. - ينبغي ان يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة اعمالها والمنافسون، واتجاهات البيئة والأطراف الأخرى والتي تؤثر في الاستراتيجيات، ولا بد من أن تعبر الاستراتيجية عن أي تغيير في ظروف تطبيقها، وقدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات بالموقف (لاتخاذ القرار قدرة محدودة)	السلوك الاستراتيجي والافتراضات الأساسية للنموذج

المصدر: حسين احمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 18.

3. النموذج التفسيري:

يحاول هذا النموذج أن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي، من خلال الاستعانة بالمفاهيم والكتابات التي توجد في ثقافة المنظمة، فمن خلال استخدام العبارات المجازية أو الرموز، يمكن التأثير على تكوين اتجاهات إيجابية للذين يساهمون في بناء أو تنفيذ الاستراتيجيات، لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول اليها.

ومن اهم الافتراضات التي يقوم عليها النموذج التفسيري هي:

- أن المنظمة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متوازن او غير متجانس.
- أن الدافعية هي الحافز الرئيسي والمفتاح الحقيقي في نجاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
- أن نشاط وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة وليس رجال الإدارة العليا وحدهم.¹

وتتمثل اركان النموذج التفسيري في:

الجدول رقم (08): يوضح الأركان التي يقوم عليها النموذج التفسيري للإدارة الاستراتيجية.

<p>- إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة والمخاطرة الى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة.</p>	<p>طبيعة الاستراتيجية</p>
<p>- أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئة يمكن أن يؤثر في الاستراتيجية والعبرة ليس بالمتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها وأثرها.</p>	<p>واضعو الاستراتيجية</p>
<p>- التركيز على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات التي تؤمن بها المنظمة.</p> <p>- عالم المنظمة غير متوازن أو متجانس (تحتاج المنظمة دائما الى تفسير هذا العالم) الدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيق واستخدام الإدارة الاستراتيجية.</p> <p>- وضع الاستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المنظمة.</p>	<p>السلوك الاستراتيجي والافتراضات الأساسية للنموذج</p>

المصدر: حسين احمد محمد مختار: مرجع سبق ذكره، ص 19.

ثالثًا: مخاطر الإدارة الإستراتيجية:

يجب على المديرين توخي الحذر والاحتياط من إمكانية تحقيق ثلاث نتائج غير مرغوبة من الانخراط في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وهي:

➤ **استنزاف الوقت:** فالوقت الذي ينفقه المديرون عملية الإدارة الاستراتيجية قد يؤثر سلبا على مسؤولياتهم الوظيفية، وبالتالي فإنه يجب ان يدرّبوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الاستراتيجية.

➤ **ضعف الالتزام بالتنفيذ:** إذا لم يقدّم المشاركون في صياغة الاستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ متابعتها، فإنهم قد يتصلوا من مسؤولية القرارات الاستراتيجية التي تم الوصول إليها، وعليه فإنه يجب تدريب المديرين الاستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذوا القرارات أو مساعدتهم.

➤ **الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة:** حيث يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس التي قد تنتسب إلى نفوس المشاركين في عمليات اعداد الاستراتيجية أو المنفذين لها في حالات عدم تحقيق النتائج، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.¹

رابعًا: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

تواجه المنظمات مآزقا حادًا يهدد فعاليتها وقدرتها على انجاز وتحقيق الأهداف، وهذا المآزق يولد تحديات إدارية تشد مديري المنظمات بقوة نحو انتهاج منهج استراتيجي لإدارة منظماتهم، وبغياب هذا المنهج ستظل المنظمات تواجه الفشل المتكرر لتنفيذ أهدافها مما قد يؤدي لإحباط القائمين على أمرها. ومظاهر هذا المآزق الإداري عديدة نذكر هنا بعض ابعاد هذا المآزق:

1- تصاعد وتسارع إيقاع حركة التطور التكنولوجي مما يستدعي مواصلة البحث والتطوير للمحافظة على التميز التكنولوجي للمنظمة.

2- انهيار بعض القيم التقليدية التي كانت سائدة في العصور السابقة وظهور مجتمعات جديدة تحمل قيما مستحدثة الامر الذي يجعل المنظمة في عزلة إن استمرت في تطبيق مفاهيمها التقليدية القديمة.

1 ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الدار الجامعية، ب ب، 2003، ص 35.

3- ظهور مجتمع الخيارات المتعددة حيث أصبح الخيار الأوحد أو الخيارات المحدودة أمر لا وجود له، مما يلقي بأعباء إضافية على الإدارة لتطوير بدائل تشبع حاجة المستهلك... لتعطش السوق للبدائل وذلك بالاستفادة من التطورات التكنولوجية.

4- التغيير في تركيبة القوى العاملة وازدياد تطلعاتها فيما يختص بالأجور والمزايا والطموح للمشاركة في صنع قرارات منظماتهم¹ ومطالبتهم بالمزيد من الديمقراطية في العمل من خلال مناقشتهم لأمر عملهم، ومطالبتهم بالمعاملة العادلة في جميع نواحي العمل.²

هذه الحزمة من التحديات استوجبت على القادة الاستراتيجيين للمنظمات القيام بمهام استراتيجية عدة حتى يتسنى لهم مقابلة هذه التحديات وإدارة منظماتهم بكفاءة؛ مما أضاف إليه بعض المهام نذكر منها:

1. اعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
2. تجهيز استراتيجيات موفقيه تناسب ظروف التطبيق المتغيرة خاصة لمواجهة الأوضاع التنافسية للمنظمات.
3. الاحتفاظ بالصورة المرنة للمنظمة لمواجهة كافة الاحتمالات.
4. تغيير المفاهيم التسويقية والتركيز على العملاء بصورة أساسية.³
5. تقوية موارد المنظمة لدعم عوامل القوة وتجنب المهددات.
6. الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والذي يركز على فحص وتحليل العناصر البيئية المختلفة اعتماداً على دقة التنبؤات.
7. تحديد دور مجلس إدارة المنظمة في العملية الاستراتيجية؛ أي الى أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الاستراتيجية، وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مركزة على الاستراتيجية.

8. تطوير عمليات التفكير والانجاز الاستراتيجي، حيث أن اتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي، ومدى توافر الهيكلية المركزية، والتي تساعد المديرين بالتجربة العملية عند صياغة الاستراتيجية مسترشدين

1- حسن محمد أحمد محمد مختار: الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والنماذج،...، السودان، 2009، ص ص 9-10.

2- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 348.

3- حسن محمد أحمد مختار: مرجع سبق ذكره، ص 20.

في ذلك برسالة المنظمة انما تعد قضية هامة، أو تحديا كبيراً يواجه عمليات الإدارة الاستراتيجية في المنظمة.

9. تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الاستراتيجية، إن هذا التحدي يعني ماهي المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المنظمة، وهذا يتطلب اجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الاستراتيجية، وبين دور التخطيط في تسهيل تنفيذ الاستراتيجية، وهذا يتطلب أن يفهم مدير التخطيط استراتيجية المنظمة فهماً متكاملًا وشمولياً لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف التنظيمية.

10. الاعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية، حيث إن دراسة وفهم البيئة إنما تمثل جانباً مهماً وحيوياً في عملية التفكير الاستراتيجي، والتحدي هنا هو كيف يمكن للإدارة العليا في أن تؤثر على شكل الاتجاهات والاحداث البيئية والتي يحتمل أن يكون لها تأثير على القوة الدافعة، وعلى الإطار الاستراتيجي، ومن ثم على طبيعة واتجاه الاعمال؟ وكيف يمكن تلخيص الاتجاهات البيئية الملائمة؟ وكيف يمكن للمدير أن يكون أكثر تفاعلاً مع ديناميكية عملية اتخاذ القرارات السياسية والاقتصادية.

11. الاتفاق على الاستراتيجية الأطول مدى من الاستراتيجية الحالية، أي التحدي هو أنه بالرغم من تحديث الاستراتيجية سنوياً، إلا أنه ينبغي اعتماد نظرة لفترة زمنية أطول على متطلبات الاستراتيجية بحيث تتجاوز الإطار الزمني.

12. وجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغير المستمر، وهذه قد تجعل من عمليات الإدارة الاستراتيجية في حالة متقدمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة.

13. تتطلب عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي الى تكلفة ووقت كبيرين، وقد يراه بعض المديرين بأنه مضيعة للوقت، حيث لا توجد خلال المناقشات النظرية والفلسفية لهذه العمليات أية نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الاستراتيجية الى كم هائل من المعلومات والبيانات والتي قد لا تكون متاحة امام المنظمة، وعملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتاً طويلاً وانفاقاً عالياً.¹

1- فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص ص 37-38.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الوحيد لضمان بقاء المؤسسة، وهي السبيل الأكثر احتمالاً لتحقيق النجاح ومواجهة التحديات والمخاطر التي قد تتعرض لها، من خلال خطط بديلة تكون بمثابة الحل المؤقت في حالة حدوث أي طارئ.

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة للجانب النظري للإدارة الإستراتيجية، ومحاولة إلقاء الضوء على أهم النقاط والجانب الأساسية لها والتأثير الذي تلعبه على المنظمة، نأتي في هذا الفصل المخصص للدراسة الميدانية والذي يعتبر خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، إلى التعرف على واقع المعطيات النظرية ومدى التوافق بين ما هو مجرد ومطلوب وبين ما هو كائن، وذلك للتأكد من صدق وصحة أو خطأ الفرضيات ومحاولة تحويل المعطيات من كمية إلى كيفية وبالتالي الحصول على النتائج بشكل اصدق وأسرع، وهذا لن يتم إلا من خلال الاعتماد على مختلف الإجراءات المناسبة للدراسة من تقنيات جمع البيانات، تفرغها، تبويبها، وتحليلها ويتم هذا الأمر بعد تحديد المنهج المناسب للدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا مجالاتها والأدوات المستعملة.

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية:

1. المجال المكاني:

هو المنطقة التي سيستخدمها الباحث في أخذ عينة الدراسة.¹ ويتمثل المجال المكاني للدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة.

نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

تعود نشأة الكلية إلى المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم المتضمن إنشاء جامعة قالمة وكلياتها الثلاثة، حيث كانت تسمى كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية والتي انقسمت بدورها لثلاث كليات عام 2010، أين ظهرت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نتيجة لذلك.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي واحدة من اكبر الكليات السبعة لجامعة 08 ماي 1945 قالمة من حيث عدد الطلبة، المقدرين ب: 3193 طالب، منهم 505 ذكور و2688 إناث، يزاول الدراسة في مرحلة التدرج 2572 طالب، و621 طالبا في ما بعد التدرج (بالإضافة إلى مجموع 11 طالبا: دكتوراه ل.م.د و18 طالبا: دكتوراه العلوم)، يتوزعون بين 06 أقسام هي على التوالي: قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة، قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، قسم التاريخ، قسم الآثار، إلى جانب الفرع المشترك للعلوم الإنسانية.

تعريف الكلية:

عرفت المادة 22 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد، الكلية على أنها وحدة التعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب.

المهام الأساسية للكلية:

- تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
 - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
 - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

1- عبد الرحمن البدوي: مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1962، ص 5.

- المشاركة في التكوين المتواصل.
- تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والثقافي.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

2. المجال الزمني:

يشير إلى الفترة التي يجري فيها الباحث دراسته الميدانية؛ أي عند النزول إلى الميدان لجمع المعلومات مع أفراد البحث، ولكن هناك من يحدد المجال الزمني في الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث في كامل دراسته، ابتداءً من اختيار الموضوع إلى مرحلة البحث عن المادة العلمية وصولاً إلى الدراسة الميدانية وانتهاءً بكتابة التقرير النهائي.¹

وعليه يمكن تقسيم فترة الدراسة الميدانية إلى:

المرحلة الأولى: وتتمثل في اختيار الموضوع المناسب ثم وضع خطة الدراسة ووضع الإجراءات المنهجية والبحث عن المادة العلمية التي تدور حول الموضوع للإحاطة بالجانب النظري ومن ثم تعديله وتنظيمه، وكان ذلك ابتداءً من شهر نوفمبر 2019.

المرحلة الثانية: وتمت في هذه المرحلة إعداد الاستمارة في صورتها النهائية وكان ذلك بتاريخ 2019/06/02 وتوزيعها على المبحوثين بتاريخ 2019/06/05 للحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث، كما اقترنت هذه العملية بإجراء بعض الملاحظات في الميدان وبعض المقابلات مع المسؤولين.

المرحلة الثالثة: تمت في هذه المرحلة جمع الاستمارات وكان ذلك بتاريخ 2019/06/06 إلى غاية 2019/06/07 والبدء في تفرغ وتحليل البيانات وتفسير النتائج النهائية وفقاً للإطار النظري للدراسة، ثم وضع البحث في صورته النهائية وطبعه.

1- فيصل دليو: الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات خاصة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 186.

المجال البشري:

وهو مجتمع الدراسة او مجموعة الأفراد الذين سوف تجري عليهم الدراسة، ولقد شمل كل الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة 8 ماي 1945 قالمة، والذي قدر عددهم ب 62 موظف، حيث تم استرجاع 53 استمارة فقط. وهذا راجع إلى الرفض القاطع لبعض الإداريين لملء الاستمارة والذي قدر عددهم 05 أفراد، وغياب امرأة لكونها في فترة أمومة، وتجاهل الباقين للأمر والتبرير بالنسيان والذي قدر عددهم ب 03 أفراد.

ثانيا: منهجية البحث:

1. منهج الدراسة:

إن لكل بحث أو دراسة علمية منهج يقود الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق مستوحاة من هذا البحث، ويعتبر المنهج بصفة عامة الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية إذ يتوقف المنهج المتبع على طبيعة الموضوع الذي يختاره الباحث أثناء قيامه بالبحث.¹ فالمنهج هو عبارة عن الطريقة التي يتبعها في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، كذلك هو أسلوب للوصول إلى الحقائق العلمية في علم من العلوم، حيث أن أساليب المنهج العلمي تتعدد بتعدد العلوم.² فهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى الحقيقة.³ إن اختلاف المناهج في العلوم الاجتماعية نتيجة حتمية تتبع من تفرع طبيعة الظواهر المدروسة وطرق تناولها وطبيعة الميدان، وكذلك المنهج المختار يكون بناءً على هذا الأساس قصد تحليل الظاهرة تحليلاً سليماً وإعطائها طابعاً إحصائياً يزيد من دقة دراستها.⁴ وقد الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن.

1- عمومن رمضان: جودة الإدارة الإستراتيجية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 31، 2017، ص 295.

2- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.

3- حسين عبد الحميد احمد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 157.

4- خالد حاميدي: منهجية البحث العلمي، دار الريحان للنشر، الجزائر، 2003، ص 18.

حيث يقوم المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وإبعادها وتوصيف العلاقة بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.¹ ويهدف إلى جمع البيانات والحقائق عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيرًا كافيًا.²

أما المنهج المقارن فهو "تجريب غير مباشر يتم من خلاله الكشف عن وجود أو صدق الارتباطات السببية بينها".³

والمنهج المقارن بصفة عامة هو القيام بعملية التنظير أو التقابل بين الأشياء والنظائر بتعبير ابن خلدون، والمقارنة بين خاصيتها، وله مستويات، المستوى التشكيلي أو الخارجي كالأحجام، والألوان، والمسافات، والإعداد، وهناك المستوى الداخلي أو الجوهرية وهو المتعلق بمقارنة خواص الظواهر والعناصر الجوهرية فيها، بمعنى أن المقارنة تتناول البنيات الأساسية المكونة للظاهرة، وسبر جوهر الظواهر والتمعن فيها.⁴

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وهذا قصد الاستطلاع والإحاطة والوصف لمختلف جوانب الإدارة في الجامعة مع مقارنتها مع ما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية وتشخيص واقع الإدارة من حيث واقع تحليل الإدارة للبيئة الداخلية والخارجية، ومن حيث وجود أو عدم وجود قيادات ذات كفاءة، وكذا واقع اتخاذ القرارات.

أما المنهج المقارن فاعتمدت عليه لمقارنة النتائج التي توصلت إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية بالمعايير التي تنص عليها الإدارة الإستراتيجية وفقاً لأبعادها الثلاثة المتمثلة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتوفر الجامعة على قيادات قادرة على توضيح الأهداف والرؤى المستقبلية، ومن ناحية إشراك إدارة الجامعة لموظفيها في اتخاذ القرارات.

1- احمد عبد الله اللوح، مصطفى محمود أبو بكر: البحث العلمي-تعريفه-خطواته -مناهجه-المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، 2002، ص 51.

2- البيضاني إبراهيم سعيد: أهمية البحث العلمي ودور الجامعات في إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016، ص 36.

3- بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 99.

4- عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 92، 93.

والباحث قبل أن ينزل إلى الميدان يجب أن يحدد كلا من مجتمع بحثه وعينة بحثه، ولكون مجتمع بحثي صغير ارتأيت أن اجري مسحاً شاملاً لكل عناصره بدقة ومصداقية أكثر.

يعرف **المسح الشامل** بأنه " أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة" دون استثناء".

ويهدف المسح الشامل إلى الحصول على لبيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو أسرة أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى.¹

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

تحتل أدوات جمع البيانات أهمية خاصة ومكانة أساسية في عملية الإنتاج العلمي، وتعد هذه الأدوات وسيلة الباحث العملية التي بواسطتها يمكنه جمع البيانات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، بحيث يعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع المعلومات والبيانات التي تخص موضوع الدراسة. فالأدوات اللازمة لجمع هذه المعلومات والبيانات تتعدد وتختلف فيما بينها، ويتوقف اختيار الباحث للأداة المناسبة على عوامل كثيرة منها، الأهداف والمنهج وطبيعة الموضوع شرط ان يؤدي هذا الاختيار إلى تحقيق أهداف الدراسة.

وارتأيت في هذه الدراسة إلى استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات وهذا أمر يحقق نوع من الدقة العلمية ويجنب الوقوع في العديد من أخطاء التحيز. حيث تم الاعتماد على الملاحظة، المقابلة والاستمارة وسوف يتم التطرق إلى كيفية استخدام هذه الأدوات فيما يلي.

1. الملاحظة:

يعرفها **محمد طلعت عيسى** بأنها: " الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها".²

1- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي دراسة في طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، دت، ص 157.

2- عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي: **مناهج وطرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، دت، ص 383.

وتعرف كذلك بأنها: " من أهم وسائل جمع البيانات ومن أهم الأشياء الأساسية في فهم أي ظاهرة تقريبا، حيث أن هناك بعض أنماط الفعل الاجتماعي التي لا يمكن فهمها حقيقياً إلا من خلال مشاهدتها مشاهدة حقيقية؛ بمعنى رؤيتها رؤى العين".¹

كما تعرف أيضا بأنها: "مشاهدة دقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة".²

وتعتبر هذه الأداة من أول الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته الميدانية للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق من مصدرها الحقيقي، وملاحظة الوقائع بصورة مباشرة ولموسة. ولقد تم استخدام الملاحظة لما لها من مميزات عديدة من تسجيل السلوك من خلال ما عشته وما عيشه حاليا في الوسط الجامعي استطعت ان استخلص بعض الملاحظات والتي جعلتني اختار هذا الموضوع للدراسة، كما اعطتني بعض المؤشرات التي ساعدتني في فهم موضوع البحث اكثر وصياغة الفرضيات، وتتمثل هذه الملاحظات في عديد التصرفات سواء من طرف الموظفين أو المسؤولين او من خلال العلاقة القائمة بينهم، هذه السلوكيات وباختلاف أطرافها تتخللها حالة من الإهمال والتغيب والتأخر والصراعات التقصير في أداء الوظيفة... وغيرها من السلوكيات السلبية التي كانت بمثابة الصورة الرئيسية لنمط التسيير في الإدارة الجامعية هذا من الناحية التنظيمية، أما من الناحية الفيزيقية فلا تتوفر ظروف فيزيقية ملائمة للعمل و كذا الإمكانيات الأخرى التي تحول دون أداء المهام بالطريقة المطلوبة.

2. المقابلة:

تعد المقابلة من اهم وسائل البحث الاجتماعي لأنها تجمع بين مميزات أدوات البحث العلمي، ولقد تم استخدام المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات في كثير من العلوم الاجتماعية، والتنفيذ بشكل مباشر في المراحل الأولى للبحث في الكشف عن الابعاد الهامة للمشكلة، وفي تنمية الفروض، وتعد المقابلة أكثر أدوات البحث الاجتماعي مرونة حيث تسمح للباحث بملاحظة الموقف الكلي التي تجري فيه المقابلة وتوضح ما قد يكون غامضا من أسئلة للمبحوثين.³

1- غريب عبد السميع غريب: البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية والامبريقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، دت، ص 181.

2- حسين عبد الحميد احمد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 140، 141.

3- احمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1986، ص 350.

وهي أيضا: " أداة تستخدم لجمع بيانات يدلي بها الافراد حول الموضوع دون إلزام او اجبار كي يتمكن الباحث من انجاز مهمته بنجاح".¹

ويمكن تعريف المقابلة على انها " التقاء مباشر بين فردين وجها لوجه، وتعنى طريقة المقابلة في الدراسات الميدانية، عن طريق أسئلة يلقبها السائل لمعرفة رأي المجيب، في موضوع محدد بالذات او الكشف عن اتجاهاته الفكرية، او معتقداته الدينية، ومن ثم تكون المقابلة في ذاتها هي تبادل لفظي بين السائل والمجيب".²

ولقد استفدنا من هذه تقنية المقابلة في عدة امور تتعلق بطريقة سير العمل ومدى الخطط التي يتم وضعها وإذا ما كانت هذه الخطط تخضع للتحليل البيئي واهم البرامج التي يسعون الى تحقيقها. وشملت هذه التقنية 13 سؤال موجهة لرؤساء الاسام ونوابهم نائب العميد.

3. الاستمارة:

تعرف الاستمارة بانها " أداة جمع البيانات تحتوي على عدد من الأسئلة او المفردات التي تستجيب المفحوص بطريقة محددة حسب تعليماتها".³

وتعرف كذلك بانها: " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة".⁴

وتعرف كذلك بانها: " قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل الى عدد كبير من افراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث".⁵

وتم الاعتماد على هذه التقنية للحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات حيث احتوت استمارة الدراسة على أسئلة مختلفة، منها ما هو مغلق التي تقترح فيها إجابات او فئات الإجابات والتي يختار

1- علي عبد الرزاق جلبي واخرون: **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، دار المعرفة الجامعية، ط2، القاهرة، 2007، ص 225.

2- قباري محمد اسماعيل: **مناهج البحث في علم الاجتماع مواقف واتجاهات معاصرة**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، دت، ص 156.

3- عبد الباسط متولي خضر: **أدوات البحث العلمي وخطة اعداده**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014، ص 207.

4- طلعت إبراهيم: **أساليب وأدوات البحث الاجتماعي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 56.

5- مروان عبد المجيد إبراهيم: **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2011، ص 180.

منها الباحث اجابات وفقا لإرادته وقناعاته وميولاته، ومنها ما هو مفتوح لإعطاء دلالات على الأرقام المحصل عليها، وهناك أسئلة نصف مغلقة، حيث تتوزع اسئلتها وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث واحتوت على أربعة محاور تضمنت جميعها 33 سؤال وهي كالتالي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية وشمل 04 أسئلة.

المحور الثاني: خاص بتحليل إدارة الجامعة للبيئة الداخلية والخارجية، وشمل 12 سؤال.

المحور الثالث: خاص بامتلاك إدارة الجامعة للقيادات الاستراتيجية.

المحور الرابع: خاص باشتراك إدارة الجامعة لموظفيها في اتخاذ القرار.

ونشير الى انه تم توزيع 62 استمارة واسترجاع 53 استمارة وهذا للرفض القاطع لبعض الموظفين

لملاء الاستمارة وغياب وتهرب البعض الاخر.

رابعاً: عرض النتائج وتحليلها:

1. عرض وتحليل ومناقشة المعطيات الميدانية

وسيتم عرض وتحليل ومناقشة المعطيات الميدانية للمؤشرات على النحو الآتي:

المحور الأول: البيانات الأولية

جدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
36%	19	ذكر
64%	34	أنثى
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان الجنس الغالب في مجتمع الدراسة هم الإناث وذلك بنسبة 64%، والذكور يمثلون نسبة 36%، وهذا راجع الى عدة أسباب نذكر منها زيادة الإناث في القطاعات الإدارية باختلاف أصنافها وخاصة في القطاع التعليمي وهذا ما يتلاءم مع نظرة المجتمع الجزائري لعمل المرأة والمنحصر في بضعة قطاعات، كذلك نسبة إقبال الإناث على العمل أكبر منها من الذكور، والأوضاع الاقتصادية التي تجعل المرأة تخرج للبحث عن منصب عمل وما رافقه من تغير نظرة المجتمع للمرأة العاملة واعتبارها عنصراً فعالاً في عملية التنمية خاصة وأتينا نعيش في زمن العولمة وما رافقه من تشريعات وقوانين تحمي المرأة خاصة إثناء تأدية وظيفتها.

كما أن أغلبية الذكور يتوجهون الى التجنيد أو الخدمة العسكرية من أجل العمل، وشيوع فكرة العمل أحسن من تضييع الوقت في الدراسة، وتفضيلهم للعمل في مجالات أخرى تتناسب ومهاراتهم دون العمل الإداري.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
19%	10	اقل من 30 سنة
58%	31	من 31 - 40 سنة
23%	12	من 41-61 سنة
00%	00	أكثر من 61 سنة
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان أكبر فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح ما بين [31-40] سنة وهذا بنسبة 58%، وهذا ما يفسر لنا وجود طاقات وقدرات نشطة وحيوية لإنجاز الأعمال وربما يرجع ذلك الى ان توظيفهم كان عن طريق عقود ما قبل التشغيل وإعادتهم للمنحة جعلهم يمثلون النسبة الأكبر مما يجعل المؤسسة تقوم بتوظيفهم رسميا خاصة فيما يخص الأفراد المؤهلين. بينما نجد أن الفئة الأقل من سنة 30 تمثل الفئة الأقل وذلك بنسبة 19% وهذا راجع إلى أن الشباب لا ينجذب إلى الإدارة وهذا نظرا لاتجاهاتهم لبرامج دعم الشباب المختلفة.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
25%	13	ثانوي
58%	31	ليسانس
17%	09	ماستر
00%	00	ماجستير
00%	00	دكتوراه
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان المستوى التعليمي للإداريين متفاوت، حيث نجد ان نسبة 58% ذوي مستوى ليسانس وهذا راجع إلى انها الفئة المطلوبة أكثر في التوظيف وخاصة الإدارات العمومية،

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

ويرجع كذلك الى ان اغلب المناصب المتوفرة في القطاع التعليم العالي تتطلب شهادة الليسانس من بينها متصرف، متصرف اداري في عديد التخصصات علوم قانونية، علوم اقتصادية، علوم اجتماعية...الخ، اما نسبة 17% تمثل فئة الإداريين الحاملين لشهادة الماستر، ويرجع هذا النقص الى ان المناصب المطلوبة في لهذا المستوى قليلة، والتي تقابلها في المسمى الوظيفي متصرف رئيسي أو مستشار رئيسي...الخ، والذي يتطلب مستوى فكري معين، كذلك نجد إن اغلبية حاملي هذه الشهادات يواصلون تعليمهم الجامعي أو يمتنون مهنة التدريس او يتوظفون في مؤسسات خاصة.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص الوظيفي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
02%	01	متصرف رئيسي
9,43%	05	متصرف
9,43%	05	ملحق رئيسي للإدارة
21%	11	ملحق للإدارة
15%	08	ملحق مكاتب جامعية
11,32%	06	عون إدارة رئيسي
11,32%	06	عون إدارة
06%	03	محاسب إدارة رئيسي
00%	00	محاسب اداري
00%	00	مقتصد جامعي
08%	04	تقني سامي
04%	02	مهندس اعلام الي
04%	02	أخرى
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان إدارة الجامعة تتوفر على وظائف ومهام مختلفة وهذا ما يعرف بتقسيم العمل وتخصصه، وهذا لتأدية العمل بالطريقة المطلوبة، حيث كانت النتائج متقاربة من حيث

التخصص الوظيفي غير ان النسبة الأكبر كانت تمثل تخصص ملحق إدارة وهذا بنسبة 21%، وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة كونها تتطلب هذا النوع من الوظائف لتنفيذ المهام.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع المبحوثين حسب توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف الموضوعية.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
36%	19	نعم
64%	34	لا
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 64% أقروا بأن ليس هناك تغيير في الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة حسب الاستراتيجية الموضوعية، وهذا دليل على ان الأهداف التي تضعها الإدارة لا تحدث تغييرات ذات أثر كبير على المدى الطويل وهذا ما أكد عليه المسؤولين في المقابلة حين أقروا بان مخططاتهم تكون على المستوى القصير، وبالتالي لا تحتاج الى أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وهذا يعطي صورة على ان إدارة الجامعة لا تعمل على دراسة نوع الهيكل التنظيمي ومدى تأثيره على الأداء الكلي، كذلك خوف الإدارة من أحداث تغييرات تؤدي الى فشل الأهداف، في حين نجد ان نسبة 36% أقروا بان هناك تغيير في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الأهداف وهذا راجع الى ان هذه الفئة حصلت على ترقيات او كُلفت بمهام إضافية، بالإضافة الى اجراء تعديلات بالشكل الذي يتناسب مع ما يحدث في البيئة الخارجية، وهذا ما أكد عليه المخل البيئي للإدارة الاستراتيجية الذي يدعو الى تكييف المنظمة من ناحية التصميم والهيكل التنظيمي مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

استنتج ان أكثر من ثلثي المبحوثين يقرون بعدم وجود تغيير في هيكل التنظيمي لإدارة الجامعة، ما يعني ان إدارة الجامعة لا تعمل على دراسة نوع الهيكل ومدى تأثيره على الأداء الكلي، وهذا يتنافى مع ما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية بوجود تغيير يتناسب والخطط الموضوعية.

الجدول رقم (14): توزيع المبحوثين حسب درجة التنسيق بين جهود الإدارة العليا والموظفين.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
91%	48	نعم
09%	05	لا
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 91% يرون انه يوجد تنسيق بين الإدارة العليا والموظفين، وهذا راجع الى ان الإدارة العليا تعي أهمية بقائها على اتصال دائم بالموظفين وهذا لتوضيح التعليمات والمعلومات حول أي تغيير في إدارة الجامعة، وتفادياً للوقوع في التكرار والازدواجية في العمل؛ وهذا لضمان سير جميع الوحدات بالطريقة المطلوبة لتحقيق الأهداف بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وهذا ما توصلت اليه دراسة بن عباس حليلة " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" على وجوب خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين الوحدات في المؤسسة، وهذا ما ركزت عليه ايضا نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي اكد على انه يجب ان يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وان يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط، وقيام العمال بمهام التنفيذ. كذلك طبيعة العمل في هذا القطاع يتطلب اتصال دائم كون الأمر يتعلق بالرأسمال البشري للدولة ككل.

في حين نجد ان نسبة 09% من المبحوثين أقروا بان ليس هناك تنسيق وهذا راجع الى عدم دراية هؤلاء بالأهداف المطلوبة، لكون منصبهم الوظيفي لا يحتاج إلى وجود تنسيق كبير مع الإدارة. استنتج أن إدارة الجامعة تسعى إلى تحقيق التنسيق مع موظفيها لتأدية المهام بالطريقة المطلوبة، وهذا ما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر ان التنسيق بين بين الأنشطة والمهام المختلفة امر ضروري وبدل على وجود أهداف سليمة وواقعية.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة توكيلهم لمهام إضافية خارجة عن المهام الأصلية

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%68	36	نعم
%32	17	لا
%100	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 68% أقرروا بأن هناك مهام إضافية يؤديونها خارج مهامهم الأصلية، وهذا يدل على ان رغم التخصصات المتنوعة في إدارة الجامعة والتي تم التطرق إليها في الجدول السابق الا ان ذلك يوضح انها غير واضحة وغير محددة المهام والصلاحيات الامر الذي يؤدي الى الخلط في تأدية المهام وتراكمها، بالإضافة الى تهرب المسؤولين من تأدية مهامهم كاملة وتوكيلها للمرؤوسين، وهذا ما يتعارض مع نظرية الإدارة بالاستثناء التي تركز على ضرورة قيام كل فرد بالمهام والادوار الموكلة له ضمن قدراته ومسؤولياته وصلاحياته، في حين نجد ان نسبة 32% أقرروا بانهم لا يقومون بتأدية مهام إضافية وهذا راجع الى رفض هذه الفئة لتأدية مهام خارجة عن اطار مهامهم الاصلية والدفاع عن حقهم من الناحية القانونية، كذلك الخبرة الطويلة في العمل التي تجعلهم يؤديون عملهم بصورة واضحة ورسمية وبدون أي ضغوطات. استنتج ان إدارة الجامعة تعاني من ضغوطات إدارية ناتجة عن سوء التخطيط والتسيير.

الجدول رقم(16): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوسائل التي تعتمد عليها أكثر إدارة الجامعة لإيصال المعلومات.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
15%	08	تقارير
08%	04	مذكرات
71%	38	تعليمات شفوية
06%	03	رسائل الكترونية
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 71% أكدوا بان إدارة الجامعة تعتمد في إيصال المعلومات عن طريق تعليمات شفوية، وهذا راجع الى ان اعتماد المسؤولين لهذه الطريقة يدل على ان إدارة الجامعة لازالت متأخرة في مجال التطور الإداري أي لم تحين وتعمم استعمال الوسائل الاتصال الحديثة، في حين نجد ان نسبة 06% فقط أقرروا بان إدارة الجامعة تعتمد على الرسائل الالكترونية في إيصال المعلومات، ويتضح من خلال الجدول ان طبيعة الموقف هو الذي يحدد نوعية الوسائل المستخدمة، وهذا ما اكدت عليه النظرية الموقفية التي تركز على استخدام التنظيمات لوسائل الاتصال المختلفة التي تتلاءم وطبيعة الخطط والوضع القائم؛ لان هناك مواقف وظروف تحتم استخدام الهياكل التنظيمية باستخدام التكنولوجيا او وسائل أخرى بهدف توصيل المعلومات اللازمة لإجراء التعديلات التي تتوافق والظروف المحيطة.

استنتج ان ثلاث ارباع المبحوثين أكدوا على ان الطريقة الشفوية هي المعتمدة أكثر لإيصال المعلومات في إدارة الجامعة، ما يعني انها لاتزال تعتمد على الطريقة التقليدية وهذا لا يتماشى مع الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية بصورة اساسية في إيصال المعلومات. مقابل نسبة 29% أقرروا باستعمال وسائل كتابية، كالتقارير بنسبة 15% والمذكرات بنسبة 08%، ورسائل الكترونية 06% ومنه فان الوسائل المهمة في الاتصال في الإدارة لا تعطى لها أهمية من طرف إدارة الجامعة، واعتمادها على البيروقراطية من المنظور السلبي.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع المبحوثين حسب وتيرة الاتصال بين المسؤول والموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عادة	36	68%
أحيانا	08	15%
نادرا	09	17%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 68% أقروا ان هناك علاقة اتصال دائمة مع المسؤول، وهذا يرجع الى ان المسؤول يعمل كمراقب وموزع للمهام ومتحدث رسمي وصانع قرارات من خلال شبكة المعلومات المتاحة، وهذا لمراقبة سير العمل وفي نفس الوقت وسيلة للاستماع للموظفين والانتباه لملامحهم وطريقة حديثهم ما يساعد على الفهم الأفضل لهم، في حين نجد ان نسبة 15% من المبحوثين اقروا بانه نادرا ما يوجد اتصال مع المسؤول، وهذا راجع الى الإهمال والتسيب من قبل المسؤول وترك الحرية الشبه مطلقة في تأدية العمل ما ينعكس بذلك على الأداء.

استنتج ان ثلاث ارباع من المبحوثين أكدوا على ان هناك اتصال دائم بالمسؤول، في حين ان نسبة 17% منهم أقروا بان وتيرة الاتصال مع المسؤول متوسطة، اما نسبة 15% منهم فأكدوا انه نادرا ما يكون هناك اتصال، وهذا راجع الى طبيعة المسؤول والى طبيعة الوظيفة.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة توفير إدارة الجامعة للمعلومات التي يحتاجها الموظفون.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	19%
لا	17	32%
أحيانا	26	49%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 49% أكدوا على ان إدارة الجامعة تقوم بتوفير المعلومات من حين لآخر، وهذا راجع للطبيعة المعلومات التي يحتاجها الإداريين

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

سواء كانت روتينية، بسيطة أو حساسة، كذلك امتلاك المسؤولين للمعلومات وعدم الرغبة في تقديمها تفادياً للرفض أو الاحتجاج، رغبة منها على فرض السيطرة على موظفيها باستخدام المعلومات، في حين ان نسبة 19% أكدوا على ان إدارة الجامعة تقوم بتقديم المعلومات المطلوبة، وهذا راجع الى ان إدارة الجامعة تسعى الى تحقيق رضا بعض العاملين وكسب ثقتهم مما ينعكس ذلك على الأداء، وحصول الموظفين على المعلومات لا يكون فقط بواسطة الإدارة وانما أيضا عن طريق العلاقات الشخصية التي تلعب دورا كبيرا في ذلك غير ان 60% الذين اجابوا بنعم واثباتا أكدوا على ان هذه المعلومات التي تقدمها إدارة الجامعة لا يتم توفيرها في الوقت المحدد، وهذا راجع الى الضغط الموجود على الإدارة، ولطبيعة الإدارات في الجزائر من شبروع ثقافة الإهمال في كافة القطاعات، في حين ان نسبة 40% منهم أكدوا على ان إدارة الجامعة تعمل على توفير المعلومات في الوقت المناسب، وهذا راجع الى بساطة المعلومات المطلوبة خاصة فيما يتعلق بالأمر التي تتطلب معلومات شفوية ولا تحتاج للبحث عنها، او لوجود ما يعرف بالمحاباة.

استنتج ان اغلبية المبحوثين بنسبة 49% تعمل على توفير المعلومات من حين لآخر، وهذا راجع إلى طبيعة المعلومات التي يحتاجها المبحوثين، من ناحية التأثير على مستواهم وسمعتهم.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة الالتزام بالجدول الزمني لأداء المهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	43	81%
لا	10	19%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 81% أكدوا على أن هناك التزام بالجدول الزمني، وهذا لوجود نظام رقابي، بالإضافة الى اعتماد إدارة الجامعة على أسلوب المسائلة للموظفين المقصرين في العمل، ومعاقيبتهم بطرق مختلفة حسب طبيعة ودرجة الخطأ، إلا انه هناك استثناءات حيث ان نظام الرقابة والعقوبات لا تطبق على الجميع، في حين نجد نسبة 19% من المبحوثين أقروا بعدم وجود التزام بالجدول الزمني، وهذا راجع إلى التعاون بين العمال وتغطية بعضهم البعض هذا مع وجود اعتبارات شخصية تؤدي الى عدم التزامهم بالوقت لأداء المهام.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

استنتج أن أغلبية المبحوثين أقروا بالتزامهم بالجدول الزمني، وهذا كنتيجة لوجود نظام رقابة من طرف الإدارة ونظام عقوبات حتى وان كانت غير مطبقة على الجميع.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع المبحوثين حسب انعكاسات الثقافة التنظيمية على الموظفين.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
23%	12	الاندماج والالتزام الوظيفي
77%	41	عرقلة السير الحسن للعمل
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان 23% فقط من المبحوثين أقروا بان الثقافة التنظيمية السائدة تؤدي إلى الاندماج والالتزام الوظيفي، والباقي أي ما يمثل نسبة 77% أقروا بان الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة الجامعة تؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعمل، وهذا راجع الى المبادئ السائدة في المنظمة والتي تحدد سلوك المديرين من حيث إدارتهم لشؤون العمل ونوع التنظيم الذي يعتمرون بناءه، والتي تعطي صورة سلبية عن المعتقدات التي تتبناها الإدارة العليا، لكونها بعيدة عن القيم والمعايير التي تنص عليها الإدارة الإستراتيجية مثل احترام الوقت والمواعيد، الصدق، تفويض السلطة والانضباط والجدية، احترام العميل، الجودة، وابدقيات المعاملة، هذه المعايير التي تؤكد الإدارة الإستراتيجية على ضرورة وجودها وهذا ما يتناقض مع ما توصلت إليه دراسة منير محمد حسين علقم " الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية " حيث إن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية بحيث كلما زاد اهتمام المؤسسة بثقافتها التنظيمية ازدادت قدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات.

استنتج ان أكثر من ثلاثة ارباع المبحوثين أقروا بان الثقافة التنظيمية السائدة إدارة جامعة قالمة تسبب في عرقلة السير الحسن للعمل من خلال غياب قيم الثقافة التنظيمية كالانضباط والجدية وإدارة الوقت، والتعاون مما ينعكس سلبا على الأداء.

الجدول رقم (21-أ-): يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة حرص إدارة الجامعة على العمل ضمن روح الفريق.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	05	%09
لا	48	%91
المجموع	53	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 91% أكدوا على أن إدارة الجامعة لا تحرص على العمل ضمن روح الفريق، وهذا دليل على أن إدارة الجامعة لا تهتم بتقوية العلاقات مع الموظفين لكي يشعروا بالانتماء والالتزام الوظيفي، وكذا عدم كفاءة المسؤول في الاتصال والتواصل مع الآخرين وتكوين علاقات إنسانية متميزة معهم خاصة في إطار الاختلافات الثقافية للموظفين، هذا الأمر يرجع إلى اعتماد إدارة الجامعة على المركزية في كل الجوانب التسيير سواء من ناحية اتخاذ القرارات أو من ناحية مراعاة الجانب الإنساني لموظفيها، والتركيز فقط على ما حققه كل موظف على حدى

في حين نجد أن نسبة 09% من المبحوثين أكدوا على أن إدارة الجامعة تسعى إلى العمل ضمن روح الفريق، وهذا من خلال ترك الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وتبادل وجهات النظر معهم وخلق نوع من التعاون.

استنتج إن الأغلبية العظمى من المبحوثين أكدوا على أن إدارة الجامعة لا تحرص على العمل ضمن روح الفريق ما يؤدي إلى إضعاف العلاقات بين الموظفين ما ينعكس سلباً على الالتزام الوظيفي والإبداع والأداء بصفة عامة وهذا ما يتناقض مع ما تنص عليه نظرية العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى تهيئة أرضية مناسبة للعمل في إطار تعاوني ومنسجم في علاقاته.

الجدول رقم(21-ب-): يوضح توزيع المبحوثين حسب السبب المؤدي الى عدم حرص إدارة الجامعة على العمل ضمن روح الفريق.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
56%	27	الصراع والاختلاف بين الموظفين
27%	13	تعليمات شكلية
17%	08	غياب الظروف الفيزيقية
100%	48	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بلا في الجدول (13-أ-) أي ما يعادل نسبة 56% أكدوا على أن سبب عدم عمل إدارة الجامعة على العمل ضمن الفريق يعود إلى وجود صراع واختلاف بين المبحوثين وقد يعود هذا إلى غياب الجدية والانضباط وسوء إدارة الوقت، والتداخل في المهام والصلاحيات، ونجد أن نسبة ونجد نسبة 17% من المبحوثين أكدوا على أن الأمر يرجع إلى غياب الظروف الفيزيقية المحفزة للروح الجماعية، من غياب أماكن وسائل الراحة الأمر التي تفتح باب الحوار والنقاش الذي ينعكس على نفسية الموظفين مما يؤدي إلى تكوين علاقات إيجابية بينهم.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع المبحوثين حسب مدى توفر إدارة الجامعة على موارد بشرية مؤهلة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
64%	34	نعم
36%	19	لا
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64% ما يقارب ثلثي المبحوثين، أكدوا بأن إدارة الجامعة تتوفر على موارد بشرية مؤهلة، وهذا راجع إلى أن المستويات التي تشغلها هذه الموارد، وطريقة عملها، وأسلوب تعاملهم في العمل تعطي صورة إيجابية عن مستوى الموظف، بالإضافة إلى الإنجازات المحققة خلال فترة عملهم، والتريصات التي قاموا بها داخل وخارج البلاد، والتي تعطي قيمة للسيرة الذاتية لديهم

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

وهذا راجع الى سعي الجامعة إلى توفير مواردها البشرية من البيئة الخارجية ذات كفاءات وقدرات؛ لان نجاح المؤسسات في الوقت المعاصر يتوقف على مدى توفر الخبراء وذوي المعرفة المتخصصة، وهذا ما أكدت عليه نظرية اعتمادية الموارد التي ترى أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية أي المنظمات الأخرى في تأمين مواردها لفرض البقاء عن طريق اختيارهم للأشكال التنظيمية المناسبة للبيئة، في حين نجد ان نسبة 36% أكدوا على ان إدارة الجامعة لا تتوفر على موارد بشرية مؤهلة، وهذا راجع إلى شيوع ما يعرف بوضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب، نتيجة لاعتبارات شخصية او لسوء اختيار الموظفين.

استنتج أن هذا الجدول يتناقض مع الجداول السابقة وما نلاحظه على مستوى الإدارة.

الجدول رقم(23): يوضح توزيع المبحوثين حسب تناسب الإمكانيات مع متطلبات الإدارة.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	53	28%	15	72%	38	الإمكانيات المالية
100%	53	34%	18	66%	35	الإمكانيات البشرية
100%	53	23%	12	77%	41	الإمكانيات التكنولوجية
100%	53	100	53	00%	00	الإمكانيات الفيزيائية
100%	212	28,33%	98	71,67%	114	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين ما يمثل 71,67% يرون ان الإمكانيات التي توفرها الإدارة متناسبة مع متطلباتها مقابل 28,33% فقط يرون انها غير مناسبة، وإذا تأملنا في إجابات المبحوثين وفقا لنوع الإمكانيات نجد ان 77% من المبحوثين يقرون بتناسب الإمكانيات التكنولوجية مع متطلبات الإدارة، و72% منهم يقرون بتناسب الإمكانيات المالية مع متطلبات الإدارة و66% منهم يصرحون بأن الإمكانيات البشرية تتناسب مع متطلبات الإدارة، ولا واحد من المبحوثين يقر بتناسب الإمكانيات الفيزيائية مع متطلبات الإدارة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 72% أكدوا ان **الإمكانات المالية** تتناسب مع المتطلبات الإدارية، ما يعني أن ليس هناك مشكل مالي بل هناك مشكل في طريقة تسيير وتوزيع هذه **الإمكانات المالية** الدليل على ذلك أن كل المبحوثين ينفون تناسب **الإمكانات الفيزيقية** مع المتطلبات الإدارية، وهذا ما عبرت عليه نسبة 28% المتبقية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 66% أكدوا على **الإمكانات البشرية** تتناسب مع المتطلبات الإدارية، وهذا راجع إلى أن إدارة الجامعة تعمل على توفير الموارد البشرية لكل المناصب المتوفرة من خلال برامج التوظيف المتواصلة، في إطار زيادة التخصصات الوظيفية من خلال تقسيم العمل، ووجود موظفين يندرجون ضمن عقود ما قبل التشغيل، لكن رغم وجود هذه **الإمكانات** إلا إنها متناسبة من حيث الكم فقط ولا من حيث الكيف والدليل على هذا ما اشرنا اليه في الجدول رقم (14) معظمها غير مؤهلة كونها لا تمتلك الخبرة، في حين نجد أن نسبة 34% أكدوا على إن **الإمكانات البشرية** لا تتناسب مع المتطلبات الإدارية، وهذا راجع إلى عدم معرفة هذه الفئة بالجانب الخاص بإدارة الموارد البشرية ونتيجة للضغط الذي يعيشونه.

في حين انه من ناحية **الإمكانات التكنولوجية** فنجد ان اغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 77% أكدوا أنها تتناسب مع المتطلبات الإدارية، وهذا راجع إلى توفر كل المكاتب الإدارية على جهاز الحاسوب الآلي، الطابعة، شبكة الانترنت، ووجود برامج متطورة لتسهيل العمليات الإدارية منها برنامج *progrés* وهذا لتحسين كفاءة الإداريين، وما تتوفر عليه إدارة الجامعة أيضا من أجهزة وأساليب للرقابة متطورة، في حين أن نسبة 23% من المبحوثين أكدوا على أن **الإمكانات التكنولوجية** لا تتناسب مع المتطلبات الإدارية، وهذا دليل على عدم وجود درجة عالية من **الإمكانات** خاصة فيما يتعلق بجانب شبكة الانترنت وعدم فعالية تلك البرامج، الا ان هذا لا يعني حقيقة وجود إمكانات تكنولوجية تتناسب ومتطلبات الإدارة حيث لا يكفي تواجد تلك الوسائل كي نقول ان هناك إمكانات بل يجب الاخذ بعين الاعتبار نوعيتها ومدى تحيينها لتساير التطورات الراهنة.

أما من ناحية **الإمكانات الفيزيقية** فان كل المبحوثين أي ما يعادل نسبة 100% أكدوا على عدم تناسب الظروف الفيزيقية مع المتطلبات الإدارية، وهذا راجع إلى أن ظروف البيئة الداخلية غير محفزة للعمل، خاصة فيما تم التأكيد عليه من جانب المبرد الكهربائي، المدفئة، كذلك عدم توفر أماكن للاسترخاء واخذ قسط من الراحة، عدم توفر الستائر، وأماكن لتناول وجبة الغذاء وغيرها من الظروف التي تحول دون تأدية العمل بالطريقة المناسبة.

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

استنتج ان اغلبية المبحوثين ما يمثل 71,67% يرون ان الإمكانيات التي توفرها الإدارة متناسبة مع متطلباتها خاصة من ناحية الإمكانيات المالية والمادية، في حين أن الإمكانيات الفيزيائية فهي منعدمة. الجدول رقم(24): يوضح توزيع المبحوثين حسب الظروف التي تتأثر بها تنمية المهارات والقدرات للموظفين.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	53	%30	16	%70	37	الظروف الاقتصادية للدولة
%100	53	%21	11	%79	42	الظروف السياسية للدولة
%100	53	%13	07	%87	46	الظروف الاجتماعية للدولة
%100	159	%28	34	%72	125	المجموع

يتبين من هذا الجدول ان 72% من المبحوثين يرون أن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الدولة تؤثر على تنمية مهاراتهم مقابل 28% يرون أن هذه الظروف لا تؤثر على قدراتهم ومهاراتهم.

من حيث الظروف الاجتماعية نجد 87% من المبحوثين يقرون بأنها تؤثر لكونها تنعكس سلبيا على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، لكون أن تقريبا ثلثي المبحوثين إناث وهذا ما يؤكد الجدول رقم(01)، وثقافة المجتمع المحددة لمكانة ولدور المرأة خاصة العاملة قد تتسبب في حرمانها من بعض حقوقها من طرف أهلها أو زوجها، ومنها إجراء ترخيصات خاصة إذا كانت خارج الوطن، أما بالنسبة للذكور فقد لا يقومون بالتربصات نتيجة للالتزامات العائلية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فالجامعة لا توفر هذه التربصات لجميع الموظفين ما ينجر عليه توزيع غير عادل لها، حيث توزع عادة وفقا لانتقادات مرتبطة بانتماآت معينة. في حين نجد أن نسبة 13% أقرؤا بعدم وجود تأثير للظروف الاجتماعية على تنمية المهارات، وهذا قد يرجع إلى أن هذه الفئة تعيش بيئة اجتماعية محفزة على التطوير ولا تخضع للاعتبارات الاجتماعية بصفة مطلقة.

ومن حيث الظروف السياسية نجد أن 79% من المبحوثين أكدوا أنها تؤثر على تنمية قدراتهم ومهاراتهم أن للظروف السياسية تأثير على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، حيث اجمع كل المبحوثين على ان الأزمات السياسية التي تعيشها البلاد وكذا الأزمات التي تحدث في إمكان التربص لا تسمح بتنمية مهارتهم، وهذا راجع إلى أن كل القطاعات والمؤسسات القائمة في البلاد تقوم على أساس سياسي من ناحية القرارات والتعليمات الصادرة وحدث أي خلل سيؤدي حتما إلى إحداث تغيير في تسيير هذه القطاعات والمؤسسات، والجامعة، لكونها ضمن المؤسسات السابقة الذكر، حتما تتأثر. وهذا ما أكدت عليه النظرية السياسية للإدارة الإستراتيجية من ناحية استجابة التركيب السياسي للمنظمة لما يصمم من نماذج، وفي صياغة الأهداف. في حين نجد أن نسبة 21% أقرروا بان الظروف السياسية لا تؤثر على تنمية مهارتهم، وهذا راجع حسب رأيهم أن هذا الأمر لا دخل له في السياسة ما دام أن مكان التربص ليست به أزمة سياسية.

ومن حيث الظروف الاقتصادية للبلاد نجد أن 70% من المبحوثين أكدوا على أن الظروف الاقتصادية للدولة تأثير على تنمية مهارتهم وقدراتهم، حيث تم الإجماع على أن السبب وراء ذلك يتمثل في عدم توفر ميزانية كافية لهذا النوع من البرامج، وهذا راجع إلى طبيعة قطاع التعليم العالي كونه مؤسسة تابعة للقطاع العام، وبالتالي حدوث عدم استقرار في أسعار صرف العملات، او عدم استقرار أسعار الطاقة والمواد الأولية، يؤثر على الميزانية الكلية للبلاد ومنه وجود تأثير تلقائي للميزانية المخصصة لهذا القطاع. وهذا مرتبط بسياسات التقشف المنتهجة في السنوات الأخيرة من طرف الدولة، في حين نجد ان نسبة 30% أقرروا بأنها لا تؤثر على تنمية مهارتهم وقد يرجع هذا إلى أن هذه الفئة تمتلك إمكانيات تسمح لها بإجراء تربصات أو هم من استفادوا من الترخيص.

استنتج أن تنمية المهارات والقدرات تتأثر بالظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وهذا دليل على أن إدارة الجامعة لا تقوم بتحليل بيئتها الخارجية، الأمر الذي تركز عليه الإدارة الإستراتيجية، من نظرية النظام المفتوح التي ترى أن تحقيق الأهداف يتطلب دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

جدول رقم (25): يخلص تحليل البيئة الداخلية والخارجية بين النظري والواقع.

ما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية	ما هو موجود في الواقع
الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن ويجب تغييره بناءً على الأهداف الموضوعية.	لا يتم تغيير الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة بناءً على الأهداف الموضوعية.
ضرورة وجود تنسيق وتكامل بين أجزاء الهيكل التنظيمي حتى يمكنه أداء وظائفه بكفاءة وفاعلية.	هناك تنسيق بين الإدارة العليا والموظفين لتحقيق الأهداف المسطرة.
وجود تقسيم إداري يوضح المهام والصلاحيات.	لا يوجد توزيع واضح للمهام بحيث توكل مهام إضافية للإداريين خارج مهامهم أصلية.
الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لضمان سرعة وصول المعلومات وسرعة التنفيذ	الاعتماد على الرسائل الشفوية بالدرجة الأولى في إيصال المعلومات.
الاتصال بالمسؤولين يكون بشكل دائم وبطرق مختلفة.	وتيرة الاتصال بين المسؤول والموظفين شبه دائمة وبصفة مباشرة.
تزويد الإدارة " الموظفين " بالمعلومات الضرورية.	عدم تزويد العمال بكامل المعلومات التي يحتاجونها مع وجود تأخر في وصولها.
وجود ثقافة تنظيمية موحدة ومحفزة على العمل.	الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة الجامعة لا تشجع على الاندماج والالتزام الوظيفي.
تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون العمل ضمن فريق واحد لتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي.	لا تحرص إدارة الجامعة على العمل ضمن روح الفريق.
توفير كل الإمكانيات المالية، البشرية، التكنولوجية، والفيزيائية.	توفر إدارة الجامعة الإمكانيات المالية، البشرية التكنولوجية، في حين أن الظروف الفيزيائية شبه منعدمة.
يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الإستراتيجية والموارد البشرية.	تمتلك إدارة الجامعة موارد بشرية مؤهلة
تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من الناحية الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية لتفادي التهديدات	لا تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية بل تفرص عليها تلك التغيرات.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المحور الثالث: امتلاك إدارة الجامعة لقيادات قادرة على توضيح الأهداف والرؤى المستقبلية.

الجدول (26): يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة اعتماد إدارة الجامعة على مبدأ الإدارة الشفافة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	14	%26
لا	39	%74
المجموع	53	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 74% أكدوا على أن إدارة الجامعة لا تعمل وفق مبدأ الإدارة الشفافة، وهذا دليل على أن إدارة الجامعة لا تعمل على توفير المعلومات الكافية لموظفيها وهذا يدعمه ما توصلنا إليه في جدول رقم (الوقت المناسب) حيث ان الإدارة لا توفر للمبحوثين كامل كل المعلومات المطلوبة، كما ان هناك تأخر فيما تقدمه من معلومات، ولا تتقاسم معهم كافة المعلومات والتصريحات الخاصة بإدارة الجامعة ما يعني أنها تقوم باحتكار بعض المعلومات التي تسمح لها بالتحكم في كل شيء وقد أشار الى ذلك ميشال كروزيه في نظرية التحليل الاستراتيجي حيث انه من يتحكم في منطقة اللايقين يتحكم في كل شيء، بالإضافة إلى حماية مصالحها والتغطية على نقائص أدائها، مما يجعلها تغلق اغلب قنوات الاتصال مع الموظفين وعدم إعطاء الفرصة والاهتمام بوجهات نظرهم وانشغالاتهم، في حين نجد أن نسبة 26% أقرروا بان هناك شفافية في إدارة الجامعة، وهذا قد يرجع إلى أن هذه الفئة يشغلون مناصب تسمح لهم بالوصول الى مصادر المعلومات والاطلاع عليها.

استنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون عدم شفافية إدارة الجامعة، حيث تحتكر بعض المعلومات التي تؤثر سلبا على أداءها وصورتها، وما يفتح أيضا للشكوك وفقدان الثقة فيها، وهذا ما يتعارض مع مبادئ الإدارة الإستراتيجية التي تنص على أن تعتمد الإدارة على الوضوح التام في كل الأمور التي تخصها.

الجدول رقم (27): يوضح توزيع المبحوثين حسب مرونة القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	07	%13
لا	46	%87
المجموع	53	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 87% أكدوا على ان القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة غير مرنة، بحيث أن الإدارة تتسم بالسلط والصرامة ولا تترك الحرية للموظفين الأمر الذي يجعلهم تحت الضغط المستمر. فعادة الإدارة تصر على التنفيذ الحرفي للقرارات في أقرب الآجال دون الأخذ بالعين الاعتبار المدة الضرورية لذلك، ما يؤدي إلى ارتكاب أخطاء الأمر الذي يستدعي مراجعة وتصحيح ما تم إنجازه، وهذا بدوره يؤدي إلى التأخر في التنفيذ، في حين نجد أن نسبة 13% أقرروا بان القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة مرنة إلا أنهم صرحوا أن مرونة القرارات تحدث تغيير بسيط في العمل، وتقلل من مستوى الأداء.

استنتج أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأن الإدارة ليست مرنة في القرارات التي تتخذها الأمر الذي ينعكس على الأداء بصفة عامة، وهذا مناقض لما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية حيث يجب عليها أن تكون مرنة تستوعب التغيرات الطارئة، وان تعطي مجال من الحرية في التصرف في تنفيذ القرارات شرط أن تنفذ بإتقان وفي آجالها المحددة.

الجدول رقم (28): يوضح توزيع المبحوثين وفق رؤيتهم لقدرات القيادات على صناعة القرارات وفقاً للظروف المستجدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	09	%17
لا	44	%83
المجموع	53	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 83% أكدوا على القيادات في إدارة الجامعة لا تمتلك القدرة على، وهذا يرجع إلى نقص في المهارات التي تمتلكها هذه القيادات في

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة في أقرب وقت ممكن، في حين نجد أن نسبة 17% من الباحثين أقرروا بأن قيادات إدارة الجامعة تمتلك قدرات على صناعة قرارات تتناسب مع الظروف المستجدة، حيث يرون أن القيادات لديها الخبرة في المجال القيادي ما يسمح لهم باكتساب القدرة على التفكير والإشراف على المستقبل. استنتج أن أغلبية الباحثين أكدوا أن إدارة الجامعة لا تمتلك قيادات قادرة صناعة قرارات تتناسب مع الظروف المستجدة، وهذا منافي لما تنادي إليه الإدارة الإستراتيجية كأعداد خطط بديلة لمواجهة الحالات الطارئة أو أي تغيير يمكن أن يحدث.

الجدول رقم (29): يوضح توزيع الباحثين حسب قدرة المستويات العليا على تسيير جميع الموظفين وفق اتجاه تحقيق الأهداف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	14	26%
لا	39	74%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين أي ما يعادل نسبة 74% أكدوا على القيادات في المستويات العليا غير قادرة على جعل جميع الموظفين يسيرون وفق اتجاه تحقيق الأهداف، وهذا يدل على عدم كفاءتها على توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق الأهداف، وفشلها في توضيح الرؤية الخاصة بأهداف الجامعة بشكل يوحدهم ويحفزهم لتحقيقها، مما يؤدي إلى عدم تناسق رؤاهم لهذه الأهداف حيث تأتي هذه الرؤى متشعبة ومتناقضة مما يؤدي إلى عدم تأدية العمل كما هو مطلوب ، في حين نجد ان نسبة 26% أقرروا بقدرة هذه القيادات على توجيه كل الموظفين في اتجاه تحقيق الأهداف.

استنتج أن أغلبية الباحثين أي 74% أكدوا على أن القيادات في المستويات العليا غير قادرة على جعل جميع الموظفين يسيرون وفق اتجاه واحد، وهذا راجع إلى عدم كفاءتها في هذا المجال.

الجدول رقم (30): يوضح توزيع المبحوثين حسب تقديم الإدارة العليا تحفيزات للموظفين المبدعين.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
00	00	نعم
%100	53	لا
%100	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كافة المبحوثين بنسبة 100% أكدوا على أن الإدارة العليا لا تعمل على تقديم تحفيزات للمبدعين، وهذا دليل على أن الإدارة العليا لا تمتلك ثقافة حول منظومة الحوافز، فهي بذلك لا تعطي أهمية للموظف فلا تطلعهم على القوانين الخاصة بالتحفيزات من حيث طريقة حساب الحافز، ووقته، ومتى يمنح الحافز، مما يخلق نوع من التذمر، وهذا ما أكدت عليه دراسة مرقاق وردة " واقع الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي " أن غياب التحفيز للموظفين وقلته بالإضافة إلى سيادة طابع العلاقات الشخصية يؤدي إلى ظهور حالة من عدم الرضا لديهم.

استنتج أن إدارة الجامعة لا تقوم بتحفيز المبدعين وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة 100% نظرا لعدم اهتمامها بالموظف، وهذا ما يتعارض مع الإدارة الإستراتيجية التي تركز على تحفيز الموظفين المبدعين لكي تكون هناك منافسة والحصول على أفضل أداء.

الجدول رقم (31): يوضح توزيع المبحوثين حسب صعوبة فهم واستيعاب التعليمات الصادرة عن المسؤول.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%02	01	نعم
%98	52	لا
%100	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 98% أكدوا أنهم لا يجدون صعوبة في فهم واستيعاب التعليمات الصادرة من قبل المسؤول، وهذا راجع إلى مستواهم الدراسي من جهة ومستوى وما يتطلبه مستوى المنصب الذي يشغلونه من جهة أخرى، والخبرة التي اكتسبوها من المرافقة

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

التي تحصلوا عليها من الموظفين القدامى. والحالة الباقية المتمثلة في نسبة 02% أكدت عدم استيعابها لما يقوله المسؤول حيث يتلفظ بمصطلحات ليست من مستواها، وهذا ما ينعكس سلبا على الأداء حيث أرجعت السبب إلى مستوى الألفاظ ومعانيها الصعبة.

استنتج أن كل المبحوثين باستثناء واحد أكدوا انه لا يجدون صعوبات في فهم واستيعاب التعليمات الصادرة من قبل المسؤول، ما يعني أن فهم واستيعاب التعليمات لا يعتبر مشكلا أو معيقا بالنسبة للموظفين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى الإدارة الجامعية نجحت في إيصال التعليمات بشكل مفهوم وقابل للاستيعاب، الأمر الذي يتماشى مع ما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية التي تتطلب وجود قيادات قادرة على توجيه الموظفين وهذا بتوفر القدرة على الاتصال كأساس في العملية الإدارية.

الجدول رقم (32): يوضح توزيع المبحوثين حسب طرق الرقابة المعتمدة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
37,5%	20	على أساس بطاقة المواصفات للعمل
62,5%	33	على أسس انتقائية
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه 62% أكدوا على أن الرقابة على الأداء تكون على أسس انتقائية على أن هناك عدم وجود رقابة موضوعية، بحيث تطبق بصيغة تمييزية في حين نجد أن نسبة 37% أفروا بان الرقابة على الأداء تكون على أساس بطاقة المواصفات، ما يعني على أسس موضوعية. استنتج أن تقريبا ثلثي المبحوثين يقرون بوجود رقابة انتقائية، أي رقابة متحيزة حيث هناك من لا تطبق عليهم اعتمادا على العلاقات الشخصية. وهذا ما تفرضه الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على رقابة الموظفين على أسس ما أنحز من العمل وفقا لبطاقة المواصفات.

الجدول رقم (33): يوضح توزيع المبحوثين حسب سعي القيادات العليا الى توفير بيئة محفزة للعمل والتطوير المستمر.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
00%	00	نعم
91%	48	لا
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل المبحوثين أي نسبة 100% أكدوا بان القيادات العليا لا تعمل على توفير بيئة محفزة للعمل والتطوير المستمر، وهذا يدل على عدم اهتمام المسؤولين بالجانب المتعلق بالعلاقات الإنسانية، وهذا من خلال إهمالها للمتطلبات الفيزيقية للموظفين من حيث المساحة، التهوية، الإضاءة دورات المياه، النظافة... الخ، والجانب التحفيزي من خلال ما تبين من الجداول السابقة، وما يظهر من معاملات وسلوكيات صادرة عن الإدارة العليا، من عدم الاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين والتكفل بانشغالاتهم، الأمر الذي يعكس غياب الاحترام والتقدير والنظر إليهم كألة تنفذ المهام، وهذا راجع إلى افتقارهم لبعض القدرات القيادية والتسييرية والاتصالية خاصة وكذا غياب وعي المسؤولين بأهمية تحديث أساليب العمل وتطبيق برامج التطوير والتحسين. ما ينعكس سلبا على نفسية الموظفين وبالتالي على أدائهم

استنتج أن كل المبحوثين أي 100% يؤكدون عدم سعي القيادات العليا على توفير بيئة محفزة للعمل والتطوير المستمر، وهذا راجع لعدم اهتمامهم بهذا الجانب، على عكس ما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية بضرورة توفير بيئة مريحة تجعل من الموظف يشعر بالراحة، وهذا لتحقيق أكبر قدر من الأداء.

الجدول رقم (34): يوضح توزيع المبحوثين حسب وضع القيادات العليا لخطة بديلة في حالة حدوث تغيير مفاجئ.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	42%
لا	31	58%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان 58% من المبحوثين أكدوا بان القيادات العليا لا تعمل على وضع خطة بديلة في حالة حدوث تغيير مفاجئ، وهذا دليل على أن الإدارة العليا تقوم بدراسة الوضع الراهن دون التفكير في وضع بدائل إستراتيجية للخطة التي تم صياغتها، وان حدوث أي تغيير يتم النظر إليه فور حدوثه، وهذا ما يخلق توترات مما يعقد عملية التسيير حدوث عراقي، وهذا الأمر يرجع إلى عدم وجود أفراد مؤهلين في مجال التخطيط، لكون التخطيط الفعال يقوم على دراسة الواقع ومحاولة التنبؤ بالمستقبل، في حين نجد 42% من المبحوثين أقرروا بأن القيادات العليا تعمل على وضع خطة بديلة في حالة حدوث تغيير مفاجئ، وهذا راجع إلى البرامج التي تقوم بوضعها على المدى القصير والمتوسط، مراعاتاً للظروف الخارجية من انتخابات، أزمة اقتصادية، أعياد دينية أو تاريخية... الخ.

استنتج أن تقريبا ثلثي المبحوثين صرحوا بأن إدارة الجامعة لا تقوم بوضع خطة بديلة في حالة حدوث تغيير مفاجئ، وهذا ما يتعارض مع الإدارة الإستراتيجية التي تقوم دراسة استشرافية للواقع محاولة التعرف على أهم التهديدات التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل وتضع خطة لها.

جدول رقم (35): يوضح وجود قيادات إستراتيجية بين النظري والواقع.

ما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية	ما هو موجود في الواقع
تعتمد المؤسسة على توضيح كل الأمور المتعلقة بها	لا تعمل إدارة الجامعة على توضيح كل الأمور لموظفيها.
تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة على صناعة قرارات تتناسب الظروف المستجدة.	القيادات في إدارة الجامعة ليست لديها القدرة الكافية لصناعة قرارات تتناسب الظروف المستجدة.
يجب جعل جميع الموظفين يعملون على تحقيق الأهداف رغبة منهم وبدون أي ضغط	لا تستطيع القيادات في المستويات العليا على جعل جميع الموظفين يسيرون وفق اتجاه تحقيق الأهداف
الاهتمام بمنظومة الحوافز كركن أساسي في المؤسسة لتحسين الأداء.	تجاهل تحفيز القيادات العليا للموظفين المبدعين.
امتلاك المسؤول لمهارات فنية وإدارية للتواصل مع المرؤوسين.	المسؤولين في إدارة الجامعة لديهم القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة
الرقابة على الأداء تكون بطريقة استرجاعية أي على تتضمنه بطاقة المواصفات.	الرقابة الذاتية هي الطريقة المعتمدة أكثر في إدارة الجامعة.
توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة على العمل.	لا تعمل القيادات في المستويات العليا على توفير بيئة محفزة للعمل والتطوير المستمر.
تحليل البيئة الخارجية ووضع خطة بديلة لمواجهة أي طارئ.	لا تعمل إدارة الجامعة على وضع خطة بديلة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

المحور الرابع: إشراك إدارة الجامعة للموظفين في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (36): يوضح توزيع المبحوثين حسب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	02	%04
لا	51	%96
المجموع	53	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 96% أكدوا عدم إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة لا تسمح لموظفيها بالدخول في هذا المجال على اعتبار أنهم موظفين مكلفين بالتنفيذ فقط، ما يعطي صورة على إدارة الجامعة أنها لا زالت تتدرج ضمن الإدارات ذات التسيير القديم لكونها تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، وترفض ذلك باعتبارها هي الأدرى والجديرة بهذه المهام ولا تحتاج إلى اقتراحات موظفيها، وهذا ما يتناقض مع نظرية الإدارة بالأهداف التي تركز على المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، وما يتناقض أيضا مع النظرية اليابانية التي تدعو إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وبالتالي تضييع فرصة الاستفادة من أفكار واقتراحات الموظفين وخاصة المبدعين، في حين نجد نسبة 04% أقرروا بإشراكهم في اتخاذ القرارات حيث صرحوا بان هذه المشاركة كانت مجرد مشاركة شكلية، حيث لم تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار. استنتج أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار، حيث يتم الاعتماد على هذه الطريقة لإسكات الموظفين ومحاولة تضليلهم بوجود فرصة لإشراكهم في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (37-أ-): يوضح توزيع المبحوثين حول القدرة على اتخاذ القرارات دون استشارة المسؤول.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
23%	12	نعم
77%	41	لا
100%	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 77% أكدوا على عدم اتخاذهم للقرارات دون استشارة المسؤول، وهذا راجع إلى أن المسؤول لا يسمح باتخاذ أي قرارات دون استشارته، ويلوم ويعاتب كل من قام بذلك وتوصف هذه الحالة بأسلوب القيادة الاوتوقراطية، فهو يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها وبدون مشاركته في أي قرار، مما يخلق عدم الثقة في أنفسهم والخوف من اتخاذ القرارات والوقوع في الخطأ وهذا ما أكدت عليه نظرية Y التي تقر بان العامل يخاف العقاب. في حين نجد ان نسبة 23% أقروا باتخاذهم للقرارات دون استشارة المسؤول.

استنتج أن أكثر من ثلثي المبحوثين أكدوا على عدم اتخاذهم للقرارات دون استشارة المسؤول، وهذا راجع إلى رغبة المسؤول في السيطرة والتفرد بالسلطة. وهذا ما يتعارض مع ما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية التي تدعو الى ترك هامش من الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات على مستواهم الوظيفي.

الجدول رقم (37-ب-): يوضح توزيع المبحوثين حسب العوامل المؤدية الى اتخاذ القرارات دون استشارة المسؤول.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
58%	07	قرارات روتينية
25%	03	عدم قدرة المسؤول على اتخاذ القرار
17%	02	لكون الامر اضطراري
00%	00	اهمال وتسيب المسؤول
100%	12	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 47% أكدوا على أن اتخاذ القرارات دون استشارة المسؤول يرجع لكونها قرارات روتينية، هذا يرجع إلى التكرار المتواصل للمهام الذي يجعل الموظفين يتخذوا قرارات بطريقة تلقائية، في حين نجد أن نسبة 13% من المبحوثين أقروا بعدم قدرة المسؤول على اتخاذ القرار، وهذا يدل على عدم كفاءة وخبرة المسؤول وعدم امتلاكه للصفات القيادية وبالتالي تهربه من اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (38-أ-): يوضح توزيع المبحوثين حسب تفويض سلطة اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	03	%06
لا	50	%94
المجموع	53	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 94% أكدوا عدم تفويضهم لسلطة اتخاذ القرار، هذا راجع إلى رغبة المسؤول في التفرد بالسلطة وان يتخذ كافة القرارات بنفسه نتيجة لعدم ثقته بالموظفين، وهذا ما يعرف بالقيادة الديكتاتورية، خوفا من كشف بعض الأمور التي تقدر بسبب لهم مشاكل فيما بعد، في حين نجد أن نسبة 06% أقرروا بان المسؤول يقوم بتفويض السلطة لهم، نتيجة لعدة اعتبارات.

استنتج أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن الإدارة لا تقوم بتفويض السلطة للمرؤوسين، رغبة في المحافظة على مجريات الأمور بشكل خفي يضمن مصالحهم، وهذا ما يتعارض مع الإدارة الإستراتيجية التي تؤكد على ضرورة تفويض السلطة للمرؤوسين وان هذا التفويض ما هو إلا دليل على فاعلية الأهداف.

الجدول رقم (38-ب-): يوضح توزيع المبحوثين حسب العوامل المؤدية لتفويض السلطة للعمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مهام محددة وقصيرة الأجل	02	%67
لكون الموظف أكثر خبرة على مستوى مجاله	01	%33
لتهرب المسؤول من المسؤولية	00	%00
قرار رسمي ينص على تفويض السلطة للموظفين	00	%00
لاكتساب الخبرات والمعارف	00	%00
المجموع	03	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 67% أكدوا على أن هذا التفويض يقتصر على المهام الروتينية، ويعود ذلك لكونها لا تؤثر على بشكل كبير على أداء الإدارة بصفة عامة وباعتبارها غير معقدة ولا تحتاج إلى اتصال دائم من قبل المسؤول، في حين نجد ان فرد واحد أجاب بان الأمر يعود لكونه الأكثر خبرة في مجال عمله، ويعلم بأدق تفاصيل عمله وكذا الثقة الممنوحة له لتمكينه من الإبداع أكثر على مستوى مجاله.

استنتج من خلال الجدول أن مفهوم تفويض السلطة في إدارة الجامعة لا يرتقي إلى المفهوم الفعلي له، وهذا ما يتناقض مع الإدارة الإستراتيجية التي تحرص على تفويض السلطة للمرؤوسين والتي تعتبر في نفس الوقت مؤشر على كفاءة المسؤول وإدراكه لمدى أهمية ذلك.

الجدول رقم (39): يوضح توزيع المبحوثين حسب علاقة مشاركة الموظفين بالإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	47	%89
لا	06	%11
المجموع	53	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 89% أكدوا على أن صياغة واتخاذ القرارات أمر لا يخص الا الإدارة الإستراتيجية، وهذا لكون الإدارة العليا ليست على دراية بكل تفاصيل العمل ومتطلبات الوظيفة، وكوسيلة يتم من خلالها طرح الانشغالات وتبادل المعلومات للوصول إلى قرارات تتناسب مع كلا الطرفين مما يؤدي إلى إرساء العلاقات الإنسانية بين هؤلاء الفاعلين، في حين نجد أن نسبة 11% من المبحوثين أجابوا بأن اتخاذ القرارات أمر يخص إلا الإدارة العليا، لكون المستوى الوظيفي لا يسمح بالمشاركة وهذا لغياب الوعي لديهم بأهمية وشرعية المشاركة. استنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن لهم دور في اتخاذ القرارات، وهذا باعتبار أنهم يمثلون جزء مهم في المؤسسة، ويجب مراعاة متطلباتهم وأخذها بعين الاعتبار، وهذا ما تدعوا إليه الإدارة الإستراتيجية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (40): يوضح توزيع المبحوثين حسب حرصهم على أداء العمل بالطريقة المطلوبة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	53	%100
لا	00	%00
المجموع	53	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل المبحوثين أي ما يعادل نسبة 100% أكدوا بأنهم يحرصون على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة، وهذا قد يرجع إلى وجود نظام رقابي يفرض وجود التزام وخاصة بالنسبة الذين تعرضوا للعقوبات ما يجعلهم أكثر التزاما وبالتالي يصبحون مثال حي لزملائهم في العمل ما يخلق وجود منافسة بينهم للحصول على الامتيازات بما فيها المادية والمعنوية وللمحافظة على المنصب الوظيفي وعدم التعرض للطرد خاصة في ظل المستوى المعيشي الذي يعيشه الفرد، وصعوبة الحصول على منصب آخر، وبصفة عامة فهذا الأمر يعطي صورة إيجابية عن التنظيم الإداري بالجامعة. استنتج أن 100% من المبحوثين أكدوا بأنهم يحرصون على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة للعديد من الاعتبارات، وهذا ما تؤكد عليه الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على ضبط جهود الموظفين، وما يتناسب مع أهدافهم.

الجدول رقم (41): يوضح توزيع المبحوثين حول رؤيتهم للقرار النهائي الذي تتخذه إدارة الجامعة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
83%	44	تتمسك بموقفها أحادي الطرف
17%	09	تتفاوض لإيجاد حل وسط بين الطرفين
100%	53	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 83% أكدوا على أن في حالة عدم وجود اتفاق بين الإدارة العليا والموظفين المشاركين فإن الإدارة العليا تتمسك بقرارها الأحادي الطرف، وهذا راجع إلى عدم جديتها في مشاركة موظفيها ومحاولة إقناعهم بأن هناك مشاركة ولكنها تبقى وهمية - حبر على ورق - وهذا ما تم التوصل إليه مسبقاً في أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي مشاركة وهمية، ما يدل على عدم حرصها على راحة موظفيها والاهتمام بمتطلباتهم. في حين نجد أن نسبة 17% من المبحوثين أجابوا بأن في حالة حدوث عدم الاتفاق فإن الإدارة العليا تعمل على إيجاد حل وسط بين الطرفين، وهذا يرجع إلى قدرة الموظفين في التفاوض وعدم الاستسلام للوضع ما يفرض على إدارة الجامعة التفاوض معهم لكسب ثقتهم التي تؤدي إلى تحسين أدائهم.

استنتج أن أغلبية المبحوثين أي نسبة 83% أكدوا على تمسك إدارة الجامعة بموقفها في حالة وجود تعارض في الآراء مع المرؤوسين المشاركين، يؤكد وجود حالة من اللاتنسيق واللاتكامل بين الإدارة والموظفين، وهذا ما يتنافى مع ما تدعو إليه الإدارة الإستراتيجية من خلال وضع الأهداف تتناسب وتحليل البيئة الداخلية.

الجدول رقم (42): يوضح توزيع المبحوثين حول قدرة الجامعة على تطبيق معايير الإدارة الإستراتيجية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	14	26%
لا	39	74%
المجموع	53	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 74% أكدوا على أن الإدارة الجامعية لا تطبق معايير الإدارة الإستراتيجية، وهذا راجع إلى الظروف التسييرية للعمل من ناحية الأهداف الموضوعية وكذا نوعية المسؤولين الذين لا يحرصون على العمل بالطريقة الإستراتيجية كونهم لا يمتلكون تفكيراً استراتيجياً يسمح لهم بتحقيق الأهداف وكسب رضا الموظفين، وكذا الإمكانيات غير المتوفرة بالدرجة المطلوبة، في حين نجد أن نسبة 26% من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة الجامعية تطبق معايير الإدارة الإستراتيجية، وتم حصر هذه المعايير في البرامج التي تسعى إدارة الجامعة إلى تطبيقها، غير أن من خلال التحدث إلى هؤلاء المبحوثين تم التعرف على أن بمعرفتهم بمفهوم الإدارة الإستراتيجية ضئيل جداً وبالتالي إجاباتهم كانت محدودة.

استنتج أن أغلبية المبحوثين بنسبة 74% أكدوا على أن إدارة الجامعة لا تحرص على تطبيق معايير الإدارة الإستراتيجية، وهذا ما يدل على عدم سعي الإدارة على التوعية بهذا المفهوم ولا تطبيقه، وإنما تحاول الإبقاء على الإدارة الإستراتيجية وهذا ما يظهر من مستوى الإمكانيات والأداء.

جدول رقم (43): يوضح إشراك الموظفين في اتخاذ القرار بين النظري والواقع:

ما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية	ما هو موجود في الواقع
اتخاذ القرار في المؤسسة يكون من خلال التفاعل بين الإدارة العليا والموظفين.	لا تقوم إدارة الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
للموظفين صلاحيات في اتخاذ القرارات في حدود معينة.	لا يقوم الموظفون في إدارة الجامعة على اتخاذ القرارات من دون استشارة المسؤول.
يقوم القائد الاستراتيجي على تفويض الموظفين سلطة اتخاذ القرار.	لا يقوم القائد في إدارة الجامعة على تفويض الموظفين سلطة اتخاذ القرار.
للموظفين وعي بأهمية وضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	هناك وعي لدى الموظفين في إدارة الجامعة على ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات.
ضرورة أن يقوم الموظفون بأداء مهامهم بالطريقة المطلوبة.	يعمل الموظفون في إدارة الجامعة على أداء مهامهم بالطريقة المطلوبة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

أ. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى والتي مفاذاها: " لا تعمل إدارة الجامعة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية".

من خلال تحليل الجداول الخاصة بالمحور الأول الخاص بهذه الفرضية استخلصت مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

- ليس هناك تغيير لعناصر الهيكل التنظيمي حسب الأهداف الموضوعية وصرح بذلك نسبة 64%، وهذا ما يؤكد أن الاستراتيجيات الموضوعية لا تحدث قفزة نوعية، وبالتالي لا تحتاج الى تغيير هيكلها، فنوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه.

- صرح ما نسبته 91% من المبحوثين بأنه يوجد تنسيق مع الإدارة العليا، وهذا لضمان السير الحسن للعمل ولتوضيح التعليمات والمعلومات حول أي تغيير في إدارة الجامعة، وذلك عبر مختلف المستويات الإدارية وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة.

- 68% من المبحوثين صرحوا انه يتم توكيلهم مهام إضافية، نظرا لعدم اهتمام إدارة الجامعة بدراسة التخصصات الوظيفية دراسة عميقة ومبرمجة على أسس واضحة، الأمر الذي يخلق نوع من الفوضى في تأدية المهام.

- صرح ما نسبته 71% من المبحوثين على أن المعلومات تصلهم عن طريق تعليمات شفوية، وهذا راجع إلى أن إدارة الجامعة مازالت تقليدية في وسائلها المعتمدة.

- نسبة 49% من المبحوثين صرحوا بعدم توفر المعلومات بصفة دائمة، إذ تبين أن إدارة الجامعة لا تعمل على بناء قاعدة معلومات إستراتيجية، تمكن من تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط، وبالتالي تقلل من فعالية نجاح الأهداف.

- نسبة 91% من المبحوثين انه لا يوجد حرص من قبل إدارة الجامعة على العمل ضمن روح الفريق، وهذا لعدم اهتمام إدارة الجامعة بالجانب الإنساني واعتمادها على المركزية في التسيير، هذا الأمر الذي يفرض وجود هيئة أو مصلحة خاصة بإدارة الموارد البشرية لتحقيق السير الحسن للعمل.

- أغلبية المبحوثين أقروا بوجود إمكانيات تتناسب والمتطلبات الإدارية، وهذا بنسبة 72% أن الإمكانيات المالية تتناسب مع المتطلبات الإدارية، كذلك صرح المبحوثين بتوفر الإمكانيات البشرية

والتكنولوجية وذلك بنسبة 66% و 77% على التوالي، وهذا راجع إلى كونها تعمل على توفير مختلف الإمكانيات لضمان تطبيق الاستراتيجيات والخطط في وقتها، غير أن الظروف الفيزيائية فقد أكد جميع المبحوثين بنسبة 100% على عدم توفرها بدرجة جيدة، وهذا نتيجة إهمال المسؤولين.

- صرح ما نسبته 70% من المبحوثين على ان للظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، أثر كبير على تنمية مهاراتهم وذلك بنسبة 70% و 79% و 87% على التوالي، وهذا لكون الجامعة مؤسسة تابعة للدولة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية سواء من ناحية التمويلات التي تحصل عليها أو الأوضاع السياسية التي تنعكس عليها أو الظروف الاجتماعية التي تعرقل عملية التنمية والتطوير من قدرات الإداريين.

ومن خلال هذه النتائج نقول بأن الفرضية محققة، وهذا لعدم وجود اهتمام من قبل إدارة الجامعة على تحليل بيئتها الداخلية وهذا ما يظهر من خلال الظروف العمل الداخلية التي أقر الموظفين بعدم جودتها، بالإضافة إلى تأثير إدارة الكلية بالبيئة الخارجية وعدم وجود تخطيط مسبق في حالة وجود أزمات. **تحليل ومناقشة الفرضية الثانية والتي مفاذاها:** "لا تمتلك إدارة الجامعة قيادات قادرة على توضيح الأهداف والرؤى المستقبلية".

- لا تعمل إدارة الجامعة على أساس مبدأ الإدارة الشفافة وهذا ما أكد عليه المبحوثين بنسبة 74% حيث لا تقوم بتوفير المعلومات الكافية لموظفيها ولا تتقاسم معهم كافة التصريحات والتعليمات.

- أجاب ما نسبته 87% بأن القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة ليست مرنة، وهذا لكونها تتسم بالصرامة في التطبيق ولا تترك الحرية في التعامل معها حسب قدرة كل موظف، ما يخلق حالة من اللارضا.

- ، نجد أن نسبة 74% من المبحوثين قد أقروا بعدم قدرة الإدارة على تسيير جميع موظفيها وفق اتجاه تحقيق الأهداف وذلك نتيجة لعدم كفاءة المستويات العليا في السيطرة على الموظفين ولاختلاف المصالح وتضارب وجهات النظر بين بعضهم البعض.

- أما من ناحية تقديم الحوافز فقد صرح جميع المبحوثين بنسبة 100% عدم تقديم إدارة الجامعة تحفيزات لموظفيها المبدعين، وهذا راجع لعدم امتلاكها لثقافة خاصة بمنظومة والتأثير الإيجابي الذي تقدمه هذه الحوافز على تحسين الأداء.

- ومن ناحية أخرى نجد ان الرقابة على الأداء تتم عن طريق الرقابة الذاتية، وهذا ما صرح به اغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 70%، وهذا راجع الى جود الضمير المهني للموظفين وإعطاء المسؤولين الحرية للموظفين لتأدية مهامهم.
- أما بالنسبة لسعي القيادات العليا على توفير بيئة محفزة للعمل والتطوير المستمر، فقد اجمع الموظفون وذلك بنسبة 100% على أنها لا تسعى إلى توفير بيئة محفزة للعمل والتطوير المستمر، وهذا يظهر من خلال الإهمال وعدم الاستماع إلى آراءهم ومقترحاتهم وعدم التكفل بانشغالاتهم هذا الأمر الذي يؤدي خلق بيئة مثبطة للإبداع والعمل الجاد.
- أما فيما يخص وضع خطة بديلة من طرف القيادات أثناء حدوث تغيير مفاجئ فنجد أن نسبة 58% أكدوا بعدم وجود ذلك، وهذا لكون خطتها قائمة على المدى القصير وهذا ما تم التأكيد عليه من خلال المقابلة التي أجريتها مع المسؤولين.
- ومن خلال هذه النتائج تبين أن قيادات إدارة الكلية لا ترقى إلى مستوى القيادات الإستراتيجية، كونها لا تمتلك القدرة على خلق بيئة عمل مناسبة من ناحية التسيير أو توفير بيئة فيزيقية ملائمة، وبالتالي النتيجة محققة.
- ب. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة والتي مفادها: " لا تعمل إدارة الجامعة على إشراك موظفيها في اتخاذ القرارات".
- وقد تم التأكد من الفرضية من خلال المعلومات المستقاة من الميدان.
- فالسؤال المتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، فقد تبين ان هناك مشاركة شبه منعدمة للموظفين وذلك بنسبة 96%، وهذا راجع الى سيادة طابع المركزية في اتخاذ القرارات وباعتبار الموظف مجرد منفذ فقط، على الرغم من جل المؤسسات في العالم تعمل على اشراك موظفيها بنسب معتبرة.
- اما فيما يخص اتخاذ الموظفين للقرارات دون استشارة المسؤول، فقد أكد اغلب المبحوثين وذلك بنسبة 77% بعدم القيام بذلك، وهذا راجع الى طبيعة المسؤول الذي يرفض اتخاذ قرارات من دون علمه كطريقة يعتمد من خلالها على السيطرة عليهم.
- اما من ناحية تفويض المسؤول لموظفيه سلطة اتخاذ القرار فقد تبين انه لا يوجد تفويض للسلطة وهذا بنسبة 94%، وهذا لرغبة المسؤول في التفرد بالسلطة، مع عدم ثقته في الموظفين كون الامر قد يخرج عن نطاقه الطبيعي وتصبح هناك مشكلة.

- اما فيما يخص وعي الموظفين بضرورة تواجدهم في الاجتماعات الخاصة بصياغة واتخاذ القرارات، فقد تبين ان ما نسبته 89% من المبحوثين أكدوا بان الامر لا يخص الا الإدارة العليا، بل إن الامر يخصهم أيضا وهذا لتوصيل انشغالاتهم وابداء آرائهم، فلا يوجد شخص أدرى بالنقائص الوظيفية كالذي يشغلها.
- اما فيما يتعلق بحرص العمال على أداء مهامهم بالطريقة المطلوبة فقد صرح جميع الموظفين، أي ما يعادل نسبة 100% على حرصهم على ذلك، وهذا لوجود الانضباط داخل الإدارة وللحصول على الامتيازات بأنواعها فبوجود نظام تسيير منضبط فسرف ينعكس ذلك على أداء الموظفين.
- اما فيما يخص القرار النهائي الذي تتخذه الإدارة العليا في حالة عدم الاتفاق مع الموظفين المشاركين، فقد أكد ما نسبته 83% من المبحوثين انه في نهاية المطاف تأخذ بموقفها الأحادي، وهذا دليل على عدم جديتها في هذا الامر وسيادة النظرة الفوقية واعتبار الموظفين انهم غير مؤهلين لمثل هذه الأمور.
- في حين ان تطبيق إدارة الجامعة لمعايير الإدارة الإستراتيجية امر غير موجود، وهذا ما صرح به المبحوثين بنسبة 74%، وهذا راجع الى تسيير العمل المتدني وكذا عدم كفاءة المسؤولين، وغياب الإمكانيات الضرورية والكافية للتطوير من الجامعة والارتقاء بها الى المصاف العالمية. من خلال هذه النتائج نقول ان الفرضية محققة، حيث ان الإدارة لا تعطي أهمية للموظفين فيما يخص عملية اتخاذ القرار وتفويض السلطة.

ثانياً: النتائج العامة:

على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلت الى:

- ان إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعمل على وضع خطط قصيرة ومتوسطة المدى، مما يفرض عدم احداث تغيير في الهيكل التنظيمي والإبقاء على النوع البسيط في تركيبته.
- تعتمد إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على طرق تقليدية في إيصال المعلومات، حيث تعتمد الرسائل الشفوية والمقررات بالدرجة الأولى، مما يجعل وتيرة الاتصال بين المسؤول والموظفين شبه دائمة، والتي تخلق نوع من الالتزام لدى الموظفين لأداء المهام.
- تحرص إدارة الكلية محل الدراسة على توفير بعض الإمكانيات التكنولوجية في العملية الإدارية، الا انها لا تعطي أهمية لتحسين البرامج ومسايرة الوقت بل بقيت في معظمها في الاعتماد على الوسائل والبرامج التقليدية.
- تسعى الإدارة الى توفير رأسمال بشري للتأدية المهام الإدارية الا انها تعطي الأولوية للكلم على حساب النوع،
- وعدم قدرة الإدارة العليا على خلق ثقافة تنظيمية تساعد على الاندماج والالتزام لكونها ما زالت تشهد العديد من المعوقات التي تؤثر على سير عملها، رغم توفر تلك الامكانيات الحديثة والتي يمكن حصرها بالدرجة الأولى في غياب التحفيز للموظفين ما يؤدي الى نقص في الأداء التماطل في تحقيق الاهداف، بالإضافة الى سيادة طابع العلاقات الشخصية وبين الإدارة وموظفيها باستثناء البعض، وهذا جراء وضع المسؤولين في مكانهم غير المناسب خاصة بعد ما تم إحصاء موظفين في الإدارة العليا بدراساتهم لتخصصات بعيدة كل البعد عن مجال الإدارة كتخصص التاريخ، الفلسفة... الخ، هذا كله يتم في ظل ظروف فيزيقية غير ملائمة وغير محفزة بناتاً للعمل والتطوير، او إضافة جديد في مجال عملهم.
- عدم سعي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى اشراك موظفيها في صياغة القرارات، يضيف حالة من اللارضا والتذمر في وسط الموظفين وقد تصل الى احداث شلل كلي داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت عدم اغتنام إدارة الكلية فرصة الاستفادة من الأفكار والاقتراحات التي يمكن ان تؤثر إيجاباً على القرارات التي يتم اتخاذها.

ثالثاً: التوصيات:

من خلال دراستي لواقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية السائد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قالمة والنتائج المتوصل إليها اقترح جملة من التوصيات وهي كالآتي:

- ضرورة تبني إدارة الكلية بشكل واضح للمنهج الاستراتيجي بحيث يكون الأسلوب الإداري الذي يمارسه المسؤول هو أسلوب الإدارة الاستراتيجية.
- إخضاع كافة المسؤولين والموظفين باختلاف مستوياتهم إلى دورات تدريبية مكثفة ومتخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي لا بد من استقطاب خبراء في هذا المجال للحصول على أفكارهم المعرفية.
- الاهتمام بالبحث والتطوير من خلال مراكز البحث والتطوير الذي تمتلكه إدارة الكلية، وهو ما يمكنها من تطوير إنتاجها العلمي.
- التوعية المستمرة وإقناع الموظفين بأهمية وجدوى الإدارة الاستراتيجية في الكلية محل الدراسة.
- تطبيق القوانين والقواعد بصرامة على كافة الموظفين دون تحيز.
- العمل على تكوين نظام متكامل من المعلومات يساعد إدارة الكلية على متابعة التغيرات في البيئة العمل الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهدافها ورسالتها.
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتشجيع المبدعين منهم لتقديم أفكارهم وخبراتهم لخدمة أهداف الكلية، وإتاحة الفرص لتجريب أفكارهم.
- ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يُكَلَّف بها العاملون، ووضع مهام واضحة للعمل وتكليف الموظفين للقيام بأعمال ضمن تخصصهم؛ لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في العمل.
- الحرص على إشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم في عملية صياغة القرارات.
- الحرص على تحسين بيئة العمل بتوفير كامل أساليب الراحة والعمل.

خلاصة:

تم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تم عرض وتحليل النتائج النهائية حسب الفرضيات والنظريات المفسرة لها والدراسات السابقة، ليتم في الأخير عرض اهم التوصيات المتوصل اليها من خلال نتائج الدراسة، التي أكدت ان كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مازالت بعيدة عن تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية.

خاتمة

ان تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي أصبح ضرورة ملحة خاصة في ظل التغيرات السريعة والمتواصلة، لكونها الوسيلة الوحيدة للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ومعرفة مستوى الإمكانيات التي تتوفر عليها، ما يفرض عليها تعديل اتجاهاتها وجعلها أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية، ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية مع ما تتضمنه من تغيير وتقييم ذلك بمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه.

حتى تتمكن إدارة الكلية من تطبيق الإدارة الاستراتيجية عليها ان تنظر الى ما هو ابعد من العمليات والمشكلات والصراعات اليومية، لتركز على النمو والتطور العام لها وصنع القرار الاستراتيجي السليم، بما يضمن النجاح والأداء المتميز وهذا من خلال مدى قدرتها على صياغة وتصميم خطط استراتيجية محكمة، ومدى التكيف مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

ومن خلال دراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قالمة، ولتجسيد الفعلي لهذا المفهوم على إدارة الكلية توفير الإمكانيات المادية المناسبة لهذا القطاع؛ التي تساعد على تهيأت ظروف التكوين وتسهيله وتشجع عليه هذا من جهة، ومن جهة أخرى توفير مناخ ملائم ومحفز للموظف مما يزيد من دافعيته وبالتالي الزيادة في الأداء.

وتمت في هذه الدراسة التطرق إلى الإشكالية والتساؤلات الفرعية المتمثلة في هل تقوم إدارة الجامعة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، هل تمتلك إدارة الجامعة قيادات قادرة على تحقيق الأهداف، هل تقوم إدارة الجامعة بإشراك موظفيها، واعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج المقارن وجمعت المعطيات بالاعتماد على المسح الشامل وبعد هذه الدراسة وصلت على مقارنة النتائج مع الجانب النظري وتوصلت ان كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لم تتمكن بعد من الاستخدام الأمثل للإدارة الاستراتيجية، وهذا نتيجة اعتمادها على التحليل الداخلي أكثر من التحليل الخارجي هذا لكون الكلية لازالت تتبع أساليب الإدارة التقليدية، بالإضافة الى اعتمادها على قادة لا يتصفون بمستويات عالية من الوعي والتفاهم والانضباط، مع غياب المشاركة لموظفيها في صياغة القرارات.

في الأخير يمكن الإشارة الى انه ليس من الصعب تطبيق مبادئ أو معايير الإدارة الاستراتيجية في الجامعة، نظرا للإمكانيات المادية والبشرية الكبيرة وكل ما يتطلبه الامر البحث عن كفاءات ووضعها في المكان المناسب، مع خلق بيئة محفزة على العمل.

الا ان باب الدراسة حول هذا الموضوع يبقى مفتوح للدراسات المقبلة، وعليه نطرح التساؤل التالي:

ما هي العوامل التي أدت الى عدم اهتمام الجامعة الجدي للتطبيق الموضوعي للإدارة الاستراتيجية.

مما لا شك فيه ان أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات من بدايته حتى نهايته، ومن الصعوبات التي واجهتني اثناء القيام بهذا البحث هي:

- قلة المراجع التي تعالج هذا الموضوع في مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية وتوفرها في مكتبة العلوم الاقتصادية، والتي واجهتنا صعوبة في اخراج الكتب والاعتماد فقط على اخذ الصور.
- الإضرابات التي قامت بها المكتبة والعطلة الفجائية الطويلة، مما أدى الى تعطيل السير الحسن للبحث.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم الغمري: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة المصرية، مصر، 1982.
2. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1986.
3. أحمد عبد الله اللوح، مصطفى محمود أبو بكر: البحث العلمي-تعريفه-خطواته-مناهجه-المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، 2002.
4. أحمد عطا الله القطامين: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، دب، د ت.
5. أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. أحمد محي خلف صقر: العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.
7. أسامة خيربي: القيادة الاستراتيجية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
8. إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، 2016.
9. إسماعيل محمد الصرايرة: التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
10. باسم محمد الحميري: الإدارة - الوظائف والممارسة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
11. بلقاسم سلطانية، حسان الجيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
12. البيضاني إبراهيم سعيد: أهمية البحث العلمي ودور الجامعات في إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016.
13. توماس وهيلن، دافيد هنجر: الإدارة الاستراتيجية، (ت) محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
14. ثابت ادريس، جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، 2006.

15. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، ب، 2003.
16. جارت مورغان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الاصبحي، مكتبة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2005.
17. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2003.
18. جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والاشراف التربوي-أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، ط7، عمان، الأردن، 2016.
19. حسان جيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.
20. حسن محمد أحمد محمد مختار: الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والنماذج، دون دار النشر، السودان، 2009.
21. حسين احمد طراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.
22. حسين عبد الحميد احمد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
23. حسين عبد الحميد احمد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
24. حسين محمد حريم: إدارة المنظمات -منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
25. خالد حاميدي: منهجية البحث العلمي، دار الريحان للنشر، الجزائر، 2003.
26. رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر البحث، قسنطينة، الجزائر، 2006.
27. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
28. روبرت.أ. بتس- ديفيد. لى: الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية، (ترجمة: عبد الحكم الخزامى)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
29. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
30. سجاد أبو إلياذ: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، مصر، 1993.
31. سعيد سين عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.

32. السعيد مبروك إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات، دار المنهل، عمان، 2012.
33. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسات الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 1994.
34. صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
35. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
36. طلعت إبراهيم: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
37. الظاهر نعيم إبراهيم: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
38. عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
39. عباس خضير الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004.
40. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات: الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
41. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات: الاساسيات في الإدارة الاستراتيجية-منحى تطبيقي نظري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
42. عبد الباسط متولي خضر: أدوات البحث العلمي وخطة اعداده، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014.
43. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
44. عبد الرحمن البدوي: مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1962.
45. عبد الرزاق حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
46. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
47. عبد السلام أبو قحف: اساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.

48. عبد الفتاح جاسم زعلان: متطلبات مادة الإدارة الإستراتيجية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، 2018.
49. عبد القادر محمد الاسطة: اساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
50. عبد الله الحسيني: التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل (التكنولوجيا الحيوية كنموذج)، المكتبة الاكاديمية، مصر، 2010.
51. عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.ت.
52. عبد المعطي الخفاف: مبادئ الإدارة الحديثة (منهجية لتنمية الموارد البشرية)، دار دجلة، الأردن، 2007.
53. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، د ب، 2011.
54. علي عبد الرزاق جلبي وآخرون: مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط2، القاهرة، 2007.
55. علي محمد حسن بني مصطفى: أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار المنهل، عمان، 2017.
56. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد-منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1975.
57. عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
58. غريب عبد السميع غريب: البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية والامبريقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، د.ت.
59. فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في دراسة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
60. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي: الإدارة الاستراتيجية نظريات -مداخل -امثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
61. فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2006.

62. فيصل دليو: الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات خاصة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
63. قباري محمد اسماعيل: مناهج البحث في علم الاجتماع مواقف واتجاهات معاصرة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، د ت.
64. كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
65. ماجد عبد المهدي مساعدة: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
66. مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
67. محمد احمد سمير احمد: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
68. محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
69. محمد جاسم ولي العبيدي، وآخرون: الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع، دار ديونو للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015.
70. محمد رشدي سلطاني: الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2014.
71. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (اساسيات وظائف وتقنيات)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ت.
72. محمد صادق إسماعيل: تخطيط التدريب ودوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ب، 2014.
73. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي دراسة في طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، د ت.
74. محمد فاتح صالح: إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيقي، إدارة حامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2014.
75. محمد فخري راضي: الإدارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

76. محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البلدية، عمان، 2012.
77. محمد موسى احمد: إدارة الافراد (الموارد البشرية بين النظري والواقع)، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
78. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار المنهل، د ب، 2017.
79. مروان عبد المجيد إبراهيم: استراتيجية الرياضة - الأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات والأندية الرياضية في الوطن العربي، الوراق للنشر والتوزيع، ب ب، 2005.
80. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2011.
81. مصطفى يوسف كافي، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، ب ب، 2013.
82. مهدي زويلفو علي الفضائلية: إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، ط2، الأردن، 1996.
83. نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
84. نيهان يحي محمد: الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2007.
85. نبيل محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
86. نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام: الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2007.
87. نعمة عباس الخفاجي: الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2008.
88. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي: تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017.
89. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي: نظرية المنظم مدخل التصميم، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
90. نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الاستراتيجية - المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.

91. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
92. يوسف مشعراوي: اساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.

ثانيا: الكتب باللغة الفرنسية:

1. David,f: concept of stratigie management, columbus merrill, publising copany, 2000.
2. Philippe Bernousela: sociologies des organisations, 5émé, du seuil, paris, 1990.

ثالثا: المجلات:

1. طيب داودي: "أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية"، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بسكرة، 2005.
2. عصمان بوبكر: "العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة(مقاربة تحليلية)"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع26، 2012.
3. عمومن رمضان: "جودة الإدارة الإستراتيجية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 31، 2017.

رابعا: الدراسات الأكاديمية:

1. إبراهيم أبو الففل: الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2001.
2. بن عباس حليلة: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية -جمورة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
3. خولة عبد العزيز حماد الصانع: درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
4. درامية سامية، بورعدة راضية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية وإمكانية التطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2014.

5. سوما علي سليمان: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007.
6. عاتي أحلام وأولاد ضياف وسيلة: دور تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2013.
7. عاتي أحلام، أولاد ضياف وسيلة: دور تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2012.
8. ليلي بنت سعد الهاشم: واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2005-2006.
9. نابتي سماح وسايغي نجلة: التخطيط الاستراتيجي وفعالته في تسهيل الرقابة، مذكرة مكملة لنيل الماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2017.

خامسا: القواميس والمعاجم:

1. السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، الموسوعة العربية للتدريب والنشر، ب ب، ب ت.
2. علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب معجم القبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.
3. مؤنس رشاد الدين: المرام في المعاني والكلام القاموس الكامل عربي عربي، دار الزايتب الجامعية، 2000.

سادسا: المواقع الإلكترونية:

1. رباب رجب: الإدارة الإستراتيجية، <http://aeomasr.Files.Wordpress.Com> تمت زيارة الموقع بتاريخ 2019/05/13 على الساعة 00:45.

2. رسالة المنظمة، أهدافها، استراتيجيتها وقياس الأداء <http://gestionictapp Blogspot. Com> تمت

زيارة الموقع بتاريخ 2019/05/13 على الساعة 00:30.

3. نظرية التحليل الاستراتيجي: منتديات طلبة الجزائر، www.etudiantdz.net تمت زيارة الموقع بتاريخ

2019/12/03.

الملاحق

دليل المقابلة

1/ المستوى الوظيفي:

1- عميد

2- نائب عميد مكلف بالبيداغوجيا

3- نائب عميد مكلف بالبحث العلمي لما بعد التدرج

4- رئيس قسم

5- نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا

6- نائب رئيس قسم مكلف بالبحث العلمي لما بعد التدرج

2/ التخصص الدراسي:.....؟

3/ الأقدمية في الوظيفة الحالية:

أقل من 6 سنوات

من 6 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة

أكثر من 16 سنة

4/ هل تعمل إدارة الجامعة على تحديد الاهداف لوضع خطة استراتيجية ذات درجة عالية من الجودة؟

.....

.....

5/ هل تتأثر القرارات الاستراتيجية بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؟

.....

.....

6/ هل تجدون أنفسكم مضطرون لتعديل الأهداف المسطرة؟

.....

.....

7/ هل تقوم إدارة الجامعة بإحداث تغييرات في البيئة الداخلية بجوانبها المختلفة بناءً على المعلومات الناتجة من المسح البيئي؟

.....
.....

8/ هل تمتلك المؤسسة نظام متكامل من المعلومات؟

.....
.....

9/ هل تعمل إدارة الجامعة على إشراك الموظفين في صياغة القرارات الاستراتيجية؟

.....
.....

10/ عند صياغتكم للأهداف الاستراتيجية هل يتم مراعاة الثقافة السائدة في الجامعة؟

.....
.....

11/ هل تسعى الكلية إلى تكييف مخرجاتها (حاملتي الشهادات) مع احتياجات سوق العمل؟

.....
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945م - قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تطبيق الإدارة الاستراتيجية بين النظري والواقع

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

حميدي حميد

إعداد الطالبة

يحمدي فطيمة الزهراء

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018/2019م

استمارة بحث

المحور الأول - البيانات الأولية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	1- الجنس:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	2- السن: اقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 31-40 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 41 - 60 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكثر من 61 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	3- المستوى الدراسي:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ليسانس
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ماستر
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	4- التخصص الوظيفي:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	متصرف رئيسي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	متصرف
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ملحق رئيسي للإدارة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ملحق للإدارة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ملحق مكاتب جامعية
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	عون إدارة رئيسي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	عون إدارة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	محاسب إدارة رئيسي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	محاسب إداري
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	مقتصد جامعي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	تقني سامي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	مهندس الإعلام الآلي

المحور الثاني: تحليل إدارة الجامعة للبيئة الداخلية والخارجية.

5- هل يتم تغيير البناء التنظيمي لإدارة الجامعة حسب الأهداف الموضوعية؟

نعم لا

6- هل يوجد تنسيق بين جهود الإدارة والموظفين؟

نعم لا

7- هل توكل اليك مهام إضافية خارجة إطار المهام المحددة للمنصب الذي تشغله؟

نعم لا

8- ماهي الطريقة التي تعتمد عليها إدارة الجامعة لإيصال المعلومة؟

- تقارير
- مذكرات
- تعليمات شفوية
- رسائل الكترونية

أخرى تذكر.....

كيف هي وتيرة اتصال دائم بين المسؤول والموظفين؟

عادة أحيانا نادرا

9- هل تقوم الإدارة بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة في الوقت المناسب؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم، فهل تقوم بتوفيرها في الوقت المناسب؟

.....

.....

10- هل هناك التزام لدى العاملين بالجدول الزمني لأداء مهام؟

نعم لا

11- هل الثقافة التنظيمية السائدة تؤدي الى:

- الاندماج والالتزام الوظيفي
- عرقلة السير الحسن للعمل

12- هل تحرص إدارة الجامعة على العمل ضمن روح الفريق؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا فهل هذا راجع الى:

- الصراع والاختلاف بين الموظفين
- اكتفاء الإدارة بإصدار التعليمات
- غياب الظروف الفيزيكية المحفزة للروح الجماعية

13- هل تتوفر إدارة الجامعة على موارد بشرية مؤهلة؟

نعم لا

14- هل الإمكانيات التالية تتناسب مع متطلبات ادارتكم؟

- الإمكانيات المالية نعم لا
- الإمكانيات البشرية نعم لا
- الإمكانيات التكنولوجية نعم لا
- الإمكانيات الفيزيكية نعم لا

15- هل تتأثر تنمية المهارات والقدرات لدى الموظفين بكل من:

- الظروف الاقتصادية نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك؟

.....

ال.....

ظروف السياسية نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك؟

.....

.....

• الظروف الاجتماعية نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك؟

.....

.....

المحور الثالث: مدى توفر إدارة الجامعة على قيادات استراتيجية

16- هل تعتمد المستويات العليا للإدارة الجامعية على مبدأ الإدارة الشفافة في تعاملها مع الموظفين؟

نعم لا

17- هل القرارات التي تتخذها الإدارة الجامعية مرنة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذه القرارات تعمل على تحقيق:

- قفزة نوعية في العمل
- تحدث تغيير بسيط في العمل
- تحدث عرقلة في الأداء
- تقلل من مستوى الأداء

18- هل ترى ان قيادات إدارة الجامعة لديها القدرة على صناعة قرارات تناسب الظروف المستجدة؟

نعم لا

19- هل القيادات في المستويات العليا قادرة على جعل جميع الموظفين يسبغون وفق اتجاه يحقق الأهداف؟

نعم لا

20- هل تعمل القيادات العليا على تحفيز الموظفين المبدعين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما نوع هذه الحوافز؟

- حوافز مادية
- حوافز معنوية

فيما تتمثل هذه الحوافز؟

.....
.....

21- هل تجد صعوبة في فهم واستيعاب التعليمات الصادرة من قبل المسؤول؟

نعم لا

إذا كانت نعم فيما تتمثل هذه الصعوبات؟

.....
.....

22- كيف تتم عملية الرقابة على أداء الموظفين؟

- على أساس بطاقة المواصفات للعمل
- على أساس العلاقات الشخصية

23- هل ترى أن القيادة في المستويات العليا تعمل على توفير بيئة محفزة للعمل والتطوير المستمر؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يتم ذلك؟

.....
.....

24- هل تعمل القيادات العليا على وضع خطة بديلة في حالة حدوث تغيير مفاجئ؟

- نعم لا

المحور الرابع: اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

25- هل سبق واتخذت قرار دون استشارة المسؤول؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، فهل اخذت بعين الاعتبار؟

.....
.....

إذا كانت لم تؤخذ بعين الاعتبار، لماذا؟

.....
.....

26- هل سبق واتخذت قرار دون استشارة المسؤول؟

- نعم لا

27- هل سبق وان تم تفويضك لسلطة اتخاذ القرارات؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا في رأيك؟

- لكونها مهام محددة وقصيرة الاجل
- لكونك الأكثر خبرة على مستوى مجالك
- لتهرب المسؤول من المسؤولية
- لوجود قرار رسمي ينص على تفويض الموظفين
- لاكتساب الخبرات والمعارف

28- هل تعتقد ان صياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية امر لا يخص الا الإدارة العليا؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟

.....
.....

30- هل يحرص الموظفون على أداء العمل بالطريقة المطلوبة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟

- قرارات ومهام صعبة ومعقدة
- الخوف من العقاب في حالة الفشل
- لعدم الحصول على تدريبات في المجالات المستحدث

31- في حالة عدم اتفاق الإدارة العليا مع الموظفين المشاركين في اتخاذ القرار فهل:

- تتمسك بموقفها الأحادي الطرف
- تتفاوض لإيجاد حل وسط بين الطرفين

32- في رأيك هل الإدارة الجامعية تطبق معايير الإدارة الاستراتيجية لاحتلال مراكز مميزة في

المصاف العالمية؟

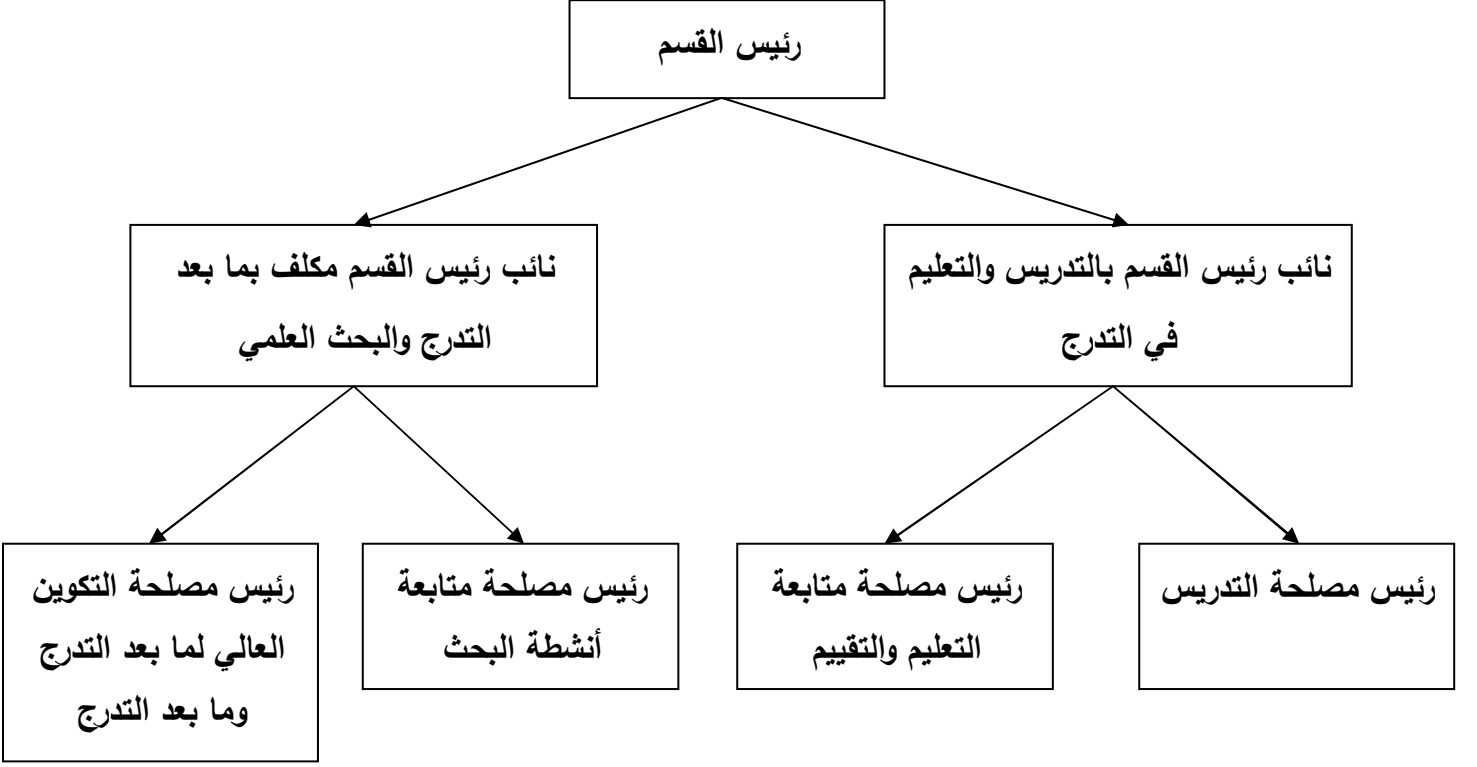
نعم لا

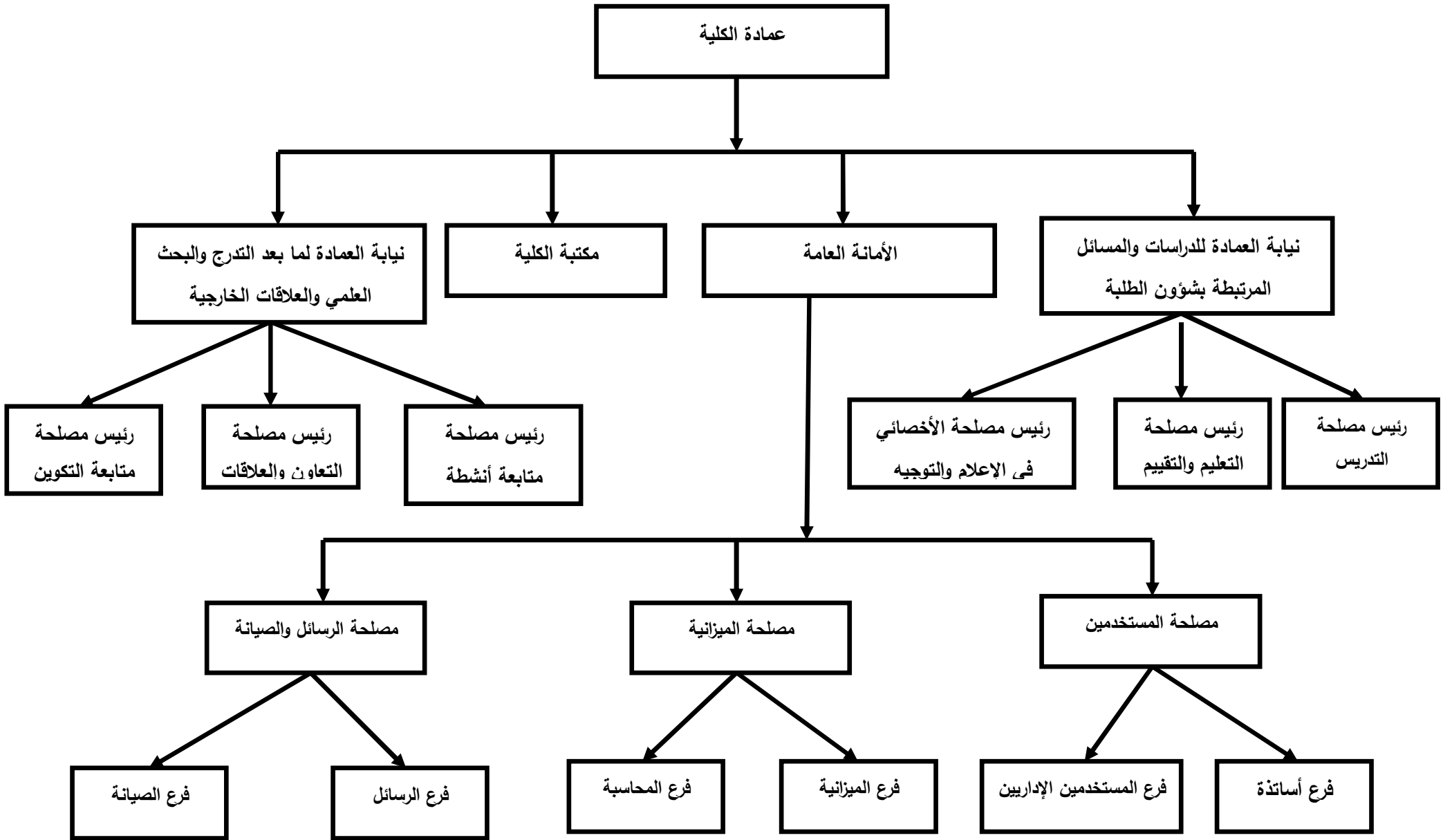
إذا كانت الإجابة بنعم اذكر هذه المعايير

.....

.....

.....





توزيع الموظفين على مصالحي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية الذين هم في حالة نشاط

ملاحظات	المنصب العالي	المصلحة	الرتبة	الاسم واللقب	
/	/	أمانة العميد	مساعد متصرف	/	مصالحي العميد
				1	المجموع الجزئي
/	رئيس مصلحة التدريس	نيابة العمادة للتدريس	متصرف	/	نائب العميد المكلف بالتدريس والمسائل المرتبطة بالطلبة (3 مصالحي)
/	رئيس مصلحة التعليم و التقييم	نيابة العمادة للتدريس	متصرف	/	
/	رئيس مصلحة التعليم و التقييم	نيابة العمادة للتدريس	متصرف	/	
/	تقني سامي في الإعلام الألي	نيابة العمادة للتدريس	تقني سامي في الإعلام الألي	/	
				4	المجموع الجزئي
/	رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث	نيابة العمادة للبحث	متصرف محلل	/	نائب العميد المكلف بمتابعة التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية (3 مصالحي)
/	رئيس مصلحة التعاون و العلاقات	نيابة العمادة للبحث	متصرف	/	
/	رئيس مصلحة متابعة التكوين	نيابة العمادة للبحث	ملاحق رئيسي للإدارة	/	
				4	المجموع الجزئي

الأمانة العامة للكلية

ملاحظات	المنصب العالي	المصلحة	الرتبة	الإسم واللقب	
/	/	الأمانة العامة	ملحق إدارة	/	الأمين العام للكلية
				1	المجموع الجزئي
	رئيس مصلحة المستخدمين	مصلحة المستخدمين	متصرف	/	مصلحة المستخدمين (فرعين)
/	رئيس فرع المستخدمين	مصلحة المستخدمين	ملحق رئيسي للإدارة	/	
				2	المجموع الجزئي
/	رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة	مصلحة الميزانية المحاسبة	متصرف	/	مصلحة الميزانية المحاسبة (فرعين)
/	رئيس فرع المالية	مصلحة الميزانية المحاسبة	محاسب إدارة رئيسي	/	
/	/	مصلحة الميزانية المحاسبة	ملحق إدارة	/	
/	/	مصلحة الميزانية المحاسبة	مقتصد	/	
				4	
مكلف بتسيير مصلحة الوسائل	رئيس فرع المحاسبة	مصلحة الوسائل والصيانة	ملحق رئيسي للإدارة	/	مصلحة الوسائل والصيانة
/	/	مصلحة الوسائل والصيانة	عون إدارة رئيسي	/	
/	/	مصلحة الوسائل والصيانة	عون إدارة	/	

الأقسام بالكلية

ملاحظات	المنصب العالي	المصلحة	الرتبة	الإسم واللقب	
/	/	/	متصرف محتل	/	قسم التاريخ
/	/	/	عون إدارة رئيسي	/	
/	/	/	تقني سلمي في الإعلام الآلي	/	
/	/	/	عون إدارة	/	
				4	المجموع الجزئي
/	/	/	ملحق إدارة	/	قسم الآثار
/	/	/	عون إدارة رئيسي	/	
				2	المجموع الجزئي
/	/	/	ملحق إدارة	/	قسم الفلسفة
/	/	/	ملحق إدارة	/	
				2	المجموع الجزئي
/	/	/	ملحق إدارة	/	قسم علم النفس
/	/	/	ملحق إدارة	/	
/	/	/	عون إدارة	/	
				3	المجموع الجزئي

/	/	/	عون إدارة	/	قسم علم الاجتماع
/	/	/	ملحق إدارة	/	
/	/	/	عون ادارة رئيسي	/	
/	/	/	ملحق إدارة	/	
				4	المجموع الجزئي
/	/	/	عون إدارة	/	قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات
/	/	/	ملحق إدارة	/	
/	/	/	عون إدارة	/	
/	/	/	عون ادارة	/	
				4	المجموع الجزئي
/	/	/	متصرف	/	فرع العلوم الإنسانية
/	/	/	ملحق إدارة	/	
/	/	/	ملحق رئيسي للإدارة	/	
/	/	/	ملحق رئيسي للإدارة	/	
				4	المجموع الجزئي

/	مسؤول مكتبة	مكتبة الكلية	محافظة	/	المكتبة
/	رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي	مكتبة الكلية	ملحق مكتبات جامعية مستوى أول	/	
/	رئيس مصلحة البحث البيبليوغرافي	مكتبة الكلية	ملحق مكتبات جامعية مستوى أول	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/	
				14	المجموع الجزئي
				75	المجموع الكلي