



معهد الدراسات التربوية
قسم أصول التربية

الثقافة التنظيمية وإنعكاستها على تطوير الإدارة الجامعية

اعداد

أ. طارق أبو العطا عبد القادر محمود الأفي

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

معهد الدراسات التربوية- جامعة القاهرة

إشراف

أ.د/ نادية يوسف جمال الدين

أستاذ متفرغ بقسم أصول التربية

معهد الدراسات التربوية- جامعة القاهرة

أ.د/ صلاح الدين أحمد جودر

أستاذ غير متفرغ بقسم أصول التربية

معهد الدراسات التربوية- جامعة القاهرة

مقدمه

شهد العصر الحالي كثير من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية التي أثرت على كافة مؤسسات المجتمع، وقد نتج عن هذه التغيرات تغيير في وظائفها وإدارتها كما أصبح سعيها الدائم لمواكبتها أمراً ضرورياً، للتعرف على أساليب جديدة في الإدارة حتى تمكنهم من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية (قاسم، ٢٠٠١، ١١).

لذلك أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي حظيت على إهتمام كبير من جانب الإداريين علي اعتبار أنها تعد من أهم المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسة حيث تعمل على تدعيم واستقرار المؤسسة كنظام اجتماعي من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بسياساتها مما يساعد على استقرار الأوضاع من خلال تفاعلهم العاملين في انجاز أهدافها، فالثقافة السائدة هي التي تدفع أعضاء المؤسسة للمشاركة والعمل الجاد لتطوير الخدمة، ومواكبة التغييرات المتلاحقة.

لذلك فقد أتجهت كثير من دول العالم لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مختلف المجالات، لما لها من سبيل نحو التقدم والنمو، وبنجاحها كأسلوب للعمل أصبحت لا غنى عنها لتحقيق التطور والنهوض بالمؤسسة، ومن ثم نجد أن هناك عاملاً يؤثر تبعاً في تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية وهو عامل الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمع بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة.

للدراسة السابقة:

يوجد العديد من الدراسات التي أهتمت بقضية الثقافة التنظيمية وكذلك الإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لها لبعض هذه الدراسات من خلال محورين أساسيين وهما:

١- دراسات تناولت الثقافة التنظيمية وأبعادها:

- دراسة (Chen، ٢٠٠٤) أهتمت الدراسة بتحديد سلوكيات الموظفين، وتبنت الدراسة أنماط الثقافة، وتوصلت إلى وجود ترابط بين سلوكيات القادة التحويليين ارتباطاً إيجابياً بالإنتماء التنظيمي في ثقافة الإبداع والثقافة البيروقراطية، والثقافة المساندة، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط إيجابي بين سلوكيات القيادة التحويلية والإنتماء التنظيمي والثقافة.

- دراسة (Boland، ٢٠٠٣)، تناولت الدراسة الإصلاح المدرسي عن طريق التجديد والتغيير الثقافي، وذلك من خلال فحص نتائج عملية والتعرف على أثر مبادرات تطوير المدارس على ثقافة المدرسة وحجرات الدراسة وعلى البيئة التعليمية بعد اثني عشر شهراً من التطبيق، وقد توصلت الدراسة الى حدوث تغيير دال في الثقافة المدرسية عن طريق ملاحظة مجموعة من التغيرات في مجموعة من عناصر ثقافة حجرة الدراسة والبيئة التعليمية.

- دراسة (الشافعي، ناس، ٢٠٠٠) استهدفت الدراسة توضيح ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي بكل من اليابان ومصر، وتوجيه المسؤولين عن التعليم لإستخدام مدخل إدارة الجودة، وقد توصلت الدراسة لضرورة إقناع التربويين بأهمية التغيير، وضرورة وجود إدارة له للقاء على الأفكار التي تؤدي إلى تدهور الإنتاجية في حقل التعليم، والعمل على نشر ثقافة الجودة.

٢- دراسات تناولت الإدارة الإستراتيجية أو أحد عناصرها:

- دراسة (سليمان، ٢٠١١) استهدف البحث تقديم تصور مستقبلي للإصلاح المدرسي وذلك في ضوء الإدارة الإستراتيجي، وتوصل البحث في نتائجه لوجود عجز بالنظام التربوي التقليدي، وأن الإدارة الإستراتيجية تحدث تكاملاً بين مختلفة الوظائف، تشكل دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، وقد توصل البحث لوضع تصور مستقبلي لتفعيل دور الإدارة الإستراتيجية في الإصلاح المدرسي.

- دراسة (Eric S، ٢٠٠٨) استهدفت الدراسة التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس، وتقدم الدراسة أئلة ميمة لتحقيق من كيفية تصور أصحاب المصلحة، والتخطيط الإستراتيجي في جامعتهم، وقد توصلت الدراسة إلى وضع أسس نظرية وعملية لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي لتطوير تلك المؤسسات.

- دراسة (الهلالي، مصطفى، ٢٠٠٨) استهدفت الدراسة توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط المستقبلي والجودة الشاملة والتفكير الإبتكاري. وقد أظهرت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر، وقد توصلت البحث لرصد المتطلبات الأساسية لاستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية.

مشكلة البحث:

تساعد الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة من خلال توفير مناخ يشجع علي الإبداع والمشاركة الفعالة، وبالرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أحد الأساليب الهامة التي تدعم المؤسسات إلا أن هناك بعض المدخلات الثقافية التي تسهم في تحقيق أهدافها والحصول على ثمارها المرجوة، لذا لا بد من وجود ثقافة داعمة لها، وقد تبين للباحث أن هناك قيم وأنماط سلوك سائدة في المؤسسات الجامعية بصفة خاصة، والتي تعبر عن ممارسات لنشاط إداري معوق في تطبيق هذه الأساليب من أهمها: (النجار، ٢٠٠٢، ٧٣)، (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٥، ٤)، (إسماعيل، ٢٠٠٥، ٦٧).

- ضعف التكامل بين أطراف الإدارة من جهة، وبين عملاء العملية التعليمية من جهة أخرى، حيث تسود الفردية في أداء كل نشاط وعدم التنسيق مع سائر الأنشطة الأخرى.
- غياب الرؤية المستقبلية للتنمية والتطوير لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي.
- انخفاض المعرفة التكنولوجية لدى العاملين بالمؤسسات الجامعية مما يقلل من قدرتهم على الإمام بالفكر الإستراتيجي، ويحد من فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات

■ يتم قياس أداء العاملين بطريقة روتينية شكلية إعتماذاً على ما يسمى "تقارير الكفاية" أو "تقارير الأداء" ولا يتم الاستفادة بنتائج التقييم في تطوير الأداء أو الإرتقاء بالمستويات المهنية بالرغم من تعرض التعليم الجامعي وإدارته للعديد من التحديات إلا أن أكثرها خطراً هو اختفاء الحواجز المعرفية والثقافية بين المجتمعات حيث يفرض على الإدارة سرعة التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة ومواكبة كافة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (Snowden , 2002)

يتضح مما سبق أن الأنماط الثقافية السائدة تضعف من عزم الجامعة وقدرتها والحد من تطورها ولا تساعد على تطوير إدارتها للقيام بفاعليتها مع وجود كثير من أوجه القصور في نظم مؤسسات التعليم الجامعي، لذا كان من الضروري العمل على تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما هي إنعكاسات الثقافة التنظيمية على تطوير الإدارة الجامعية؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

- ما أهم ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المصرية؟
 - ماهية الإدارة الإستراتيجية ولامحها، وأهم مراحلها، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعة؟
 - ما طبيعة إدارة الجامعات المصرية؟
 - ما النتائج والتوصيات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات المصرية؟
- أهداف البحث وأهميته: أستهدف البحث الحالي توضيح أهم ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات، والتعرف على الإدارة الإستراتيجية ولامحها، وأهم مراحلها، وقوف على واقع إدارة الجامعات المصرية، ورصد النتائج والتوصيات المقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات المصرية، وتبرز أهمية البحث في:
- يحتل الموضوع مكانة وأهمية كبيرة في بؤرة إهتمام القائمين على تطوير التعليم.
 - طبيعة المرحلة الراهنة التي يتزايد فيها الإهتمام باستخدام الاساليب الإدارية الحديثة في الجامعات، حيث أصبحت مطلباً تفرضه طبيعة الصراع الحضاري، والتسارع التكنولوجي، والمعلوماتي.
 - يخدم البحث الحالي لتطوير الإدارة الجامعية عن طريق التعرف على واقع الثقافة التنظيمية باعتبارها هي المسئول الأول عن تحديد اتجاه ونهج، وخطوات وأسلوب العملية التعليمية.
- منهج البحث وإجراءاته: أعمد البحث على طرائق متنوعة منها المنهج الوصفي للتعرف على المفاهيم والأطر النظرية والمعرفية لرصد واقع الثقافة التنظيمية الإدارة الجامعية وأثرها على العاملين بالجامعة.

مصطلحات البحث: أركز البحث على المصطلحات التالية:

١- الثقافة التنظيمية: تعددت التعريفات التي تناولت الثقافة التنظيمية ومنها:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة، لتحقيق ميزة تنافسية للمدرسة. (Michae, 1996, 362)

تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً على أنها: منظومة من الأنساق الفكرية، والاجتماعية، والبيئية التي تشكل العادات، والقيم والمعتقدات للعاملين بالجامعة وردود أفعالهم والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من الجامعة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في قراراتها وإدارتها وتعاملها مع كافة العاملين بالجامعة.

٢- الإدارة الاستراتيجية: تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية ومنها:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: العملية التي تتمكن المؤسسة بواسطتها تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في لزمان المناسب، وإنجاز تلك الأعمال وتوقع مستوى لتقدم وتقييمه، وتحديد عمليات والأنشطة اللازمة لتحقيقها. (عوض، ٢٠١١، ٣٩)

في حين ينظر إيبيا لبعض على أنها: عملية لتي تتضمن تصميم وتنفيذ لقرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف لزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر لعملاء ولمجتمع.

تعرف الإدارة الاستراتيجية إجرائياً على أنها: عملية تتضمن مجموعة من القرارات والالتزامات والأهداف طويلة الأجل للجامعة، وتحديد الأسلوب الاستراتيجي الملائم لتحقيق أهدافها المستقبلية، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف في ضوء استغلال الموارد المتاحة.

خطوات البحث: أتبع البحث الحالي الخطوات التالية:

إجراء إطار نظري يشتمل على أدبيات الثقافة التنظيمية، ويتناول الإطار النظري لها من خلال عرض لماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهدافها وأهميتها، وظائف الثقافة التنظيمية وأنواعها، وأهم مكوناتها وأبعادها، وكذلك تناول الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية، من خلال عرض مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وأهدافها وأهميتها، مراحل الإدارة الاستراتيجية، وأهم التحديات التي تواجه تطبيقها في الجامعة ونتائج البحث وأهم توصياته.

أولاً: الثقافة التنظيمية:

يمكن تناول الإطار النظري للثقافة التنظيمية من خلال العرض التالي:

١. ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها: تناولت كتابات الثقافة العديد من المفاهيم، وبالتالي تعددت خصائصها، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم: (Smirch, 1983, 13)

أ. مفهوم الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية معينة، بينما يراها آخر على أنها: نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المدرسة والتي توضح معنى وقيمة المدرسة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم. (متولي، ٢٠٠٦، ٦٧)

وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً على أنها: منظومة من الأنساق الفكرية، والاجتماعية، والعينية، والبيئية التي تشكل العادات، والقيم والمعتقدات للعاملين بالجامعة وردود أفعالهم والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من الجامعة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في قراراتها وإدارتها وتعاملها مع كافة العاملين بالجامعة.

ب- خصائص الثقافة التنظيمية: أشتق التربويون خصائص للثقافة التنظيمية من المفاهيم المتعددة لها، وهي على النحو التالي: (الشمسي، ٢٠٠٠، ٩٠)، (الموسي، إدريس، ٢٠٠١، ٤٣٥)، (حريم، ١٩٩٧، ٤٤٨)

- متكاملة: حيث تتجه إلى إيجاد التناسق والتناغم بين مكوناتها المختلفة.
- إنسانية اجتماعية: يصنعها الإنسان من خلال تفاعله داخل الجماعة.
- بيئية: تصدر من خلال البيئة المحيطة التي تنشا فيها وتعبّر عنها بشكل كبير.
- مكتسبة: من خلال الممارسات والخبرة السابقة وتفاعل أعضاء المجتمع.
- متكيفة ومتطورة: سواء مع البيئة المادية والطبيعية، ومع احتياجات الإنسان البيولوجية والنفسية من جانب ثاني ومع تطور الثقافات المجاورة من جانب ثالث.

٢. أهداف الثقافة التنظيمية وأهميتها:

أشار بعض علماء الإدارة لأهمية تلك الأهداف والتي تعمل على خدمة العملية التعليمية وهي:

أ- أهداف الثقافة التنظيمية: تتمثل تلك الأهداف في الأتي: (الحكمي، ٢٠٠١، ٢٩-٣٠)

- التزام جميع العاملين في الجامعة بالأداب والتوجيهات الخلقية، وتربية سلوك طلابي سليم.
- التركيز على تحقق الضبط الذاتي للسلوك وأكتساب المهارات اللازمة لذلك.
- انتشار قيم التعامل وحب التجديد والإبداع والعمل الابتكاري في الجامعة.

ب - أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهميتها من خلال عرض أثرها على كل من الجامعة، والعاملين فيها كما يلي:

- أثر الثقافة التنظيمية على الجامعة: هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوراً عديدة من أهمها: أنها تؤثر على إجراءات العمل بالجامعة، وتساهم في تحقيق فعاليتها، وتساعد على الإحساس بالهوية، وتدعم استقرار الجامعة كنظام اجتماعي. (الطعامنة، ٢٠٠١، ٢٣٥)

- أثير الثقافة التنظيمية على العاملين بالجامعة: تؤثر الثقافة على العاملين حيث تحفزهم على التعاون ومشاركتهم فى أخذ القرارات، و تساعدهم على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للجامعة.

٣. وظائف الثقافة التنظيمية وأنواعها:

أ- وظائف الثقافة التنظيمية: من أهم وظائف الثقافة التنظيمية أنها: تستخدم كأداة للتغيير، ووسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي، كما تستخدم كأداة لإنشاء الحس الإدراكي لدى العاملين عن البيئة الخارجية المضطربة، ويتم ذلك من خلال: اللغة المشتركة، ومعايير وشروط العضوية، والدين والأيدولوجية. (عبد الوهاب، ٢٠٠١، ٥)

ب - أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاثة أنواع من الثقافات التنظيمية وهي: الثقافة التنظيمية المتكاملة، الثقافة التنظيمية المتباينة، الثقافة التنظيمية الغامضة. (الطعلمنة، ٢٠٠٢، ٣٩٤)

٤. مكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها:

تتكون ثقافة الجامعة وأبعادها بفعل الممارسات، والخبرات بين العاملين فيها وهي كالتالى:

أ- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر هي: (تسعود، ٢٠٠٢، ٨٤)، (أحمد، ٢٠٠٤، ٩٢)

- المعتقدات: Beliefs هي أفكار يحملها الفرد، ويمكن تعريفها، وهي بسيطة، وقابلة للمناقشة.
- اشخصيات ابطولية: تؤثر في بناء وتدعيم ثقافة العاملين، فمن خلالها يمكن تحسين القيم الاتجاهات المشتركة، من خلال تقديم رموز متميزة للأداء والانضباط داخل الجامعة كتعزيز العاملين.
- التقاليد والرسميات: هي ما اعتاد عليه العمل في الجامعة فيصبح تقليداً، ويؤدي إلى تقديم وتعزيز التقويم لدى الأفراد فيها، كما يعنى سيادة قيم الولاء والمشاركة والتعاون في الجامعة.
- ب- أبعاد الثقافة التنظيمية: لكل جامعة ثقافة سائدة تميزها عن غيرها، وفيما يلي هذه الأبعاد:
 - المناخ التنظيمي: يقصد به سمات أو خصائص للعمل المدركة من قبل العاملين فى الجامعة، أو هو نوعية لبيئة للداخلية التى يتوصل للعاملون لمعرفتها من خلال تجاربهم واختياراتهم وتؤثر فى سلوكهم.
 - العلاقات الإنسانية: وهي تشير إلى التنسيق بين جهود الأفراد فى العمل ومحاولة تهيئة جو من الإنسجام، والمناخ الصحى، وتوفير ثقافة تحفزهم على التعاون والأداء الجيد، مما يفرض عليهم أن يكونوا على دراية بشبكة العلاقات الإنسانية التى تربط العاملين.

- العمليات التنظيمية: تشير إلى الممارسات الإدارية التي تستهدف توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف الجامعة، وتتضمن العمليات التنظيمية كل من: الإشراف، المشاركة في عملية اتخاذ القرار، التخطيط، التنظيم الجامعي، تعاون جماعية العمل.

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية:

تناولت كتابات الإدارة العديد من المفاهيم، والتي يمكن أن نتناولها على النحو التالي:

١- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

هي عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المؤسسة في الأجل الطويل وتتضمن تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة (خطاب، ١٩٩٧، ١٥)، وهناك من يراها على أنها: مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة (Ansoff, 1998, 4)، وهناك أيضاً من ينظر إليها على أنها: تصور المؤسسة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها المحيطة بها، وما يجب اتخايم به على المدى البعيد والغايات التي يجب أن تحققها المؤسسة وإدارتها (Hunger, Wheelen, 1993, 7-)، بينما يعرفها آخرون بأنها: تلك العملية التي لا تشير فقط إلى بناء وصياغة الاستراتيجية ولكن تشمل أيضاً التطبيق والرقابة عليها، وفي هذا التعريف إشارة إلى المكونات والمراحل الرئيسة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وهي عبارة عن صياغة وبناء الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها والرقابة عليها لزيادة رضا المستفيدين "العملاء". (Higgins & Vincze, 1998, 5-7).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن المفهوم الإجرائي للإدارة الاستراتيجية هو: عملية تتضمن مجموعة من القرارات والالتزامات والأهداف طويلة الأجل للجامعة، وتحديد الأسلوب الاستراتيجي الملائم لتحقيق أهدافها المستقبلية، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف في ضوء استغلال الموارد المتاحة.

٢- أهداف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها: تعتبر الإدارة الاستراتيجية منهجاً جيداً في مجال التطوير وإدارة التغيير، ومن هنا تأتي أهداف، وأهمية الإدارة الاستراتيجية.

أ- أهداف الإدارة الاستراتيجية: تسعى الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الآتية: (أرمسترونج،

(Rodney, 2002,5)، (Philip, 2004, 15)، (٥١، ٢٠٠٨)

- تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء تعديلات تزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية.
- اتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة مما يزيد من كفاءة المؤسسة الجامعية وتعظيم شأنها.
- زيادة فاعلية عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة وتصحيح الانحرافات.
- تحليل المتغيرات المتوقعة على المشكلات والعمل على مواجهتها وحلها قبل وقوعها.

يتضح مما سبق قدرة الإدارة الإستراتيجية على تحسين برامج وسياسة المؤسسة بمشاركة كافة المعنيين، أى أن الإدارة الإستراتيجية في حد ذاتها عملية إيداعية تسعى لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها من خلال إدارة وتوجيه المؤسسة نحو أهدافها بقوة وفاعلية، وكذلك مواجهة البيئة المتغيرة.

ب- أهمية الإدارة الإستراتيجية: اتفقت كثير من الدراسات على النقاط التالية: (المرسى وآخرون، ٢٠٠٢، ٢٩-٣١)، (مرسى، سليم، ٢٠٠٧، ١٢)، (البديري، ٢٠٠١، ٤٧).

- رسم الرؤية المستقبلية للمؤسسة ومحاولة الوصول إليها.
 - تحدثت تغييرات إستراتيجية في شتى جوانب المؤسسة لتقودها إلى النجاح والتميز.
 - تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات من خلال تحقيق التفاعل البيئي.
- يتضح مما سبق أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في تركيزها على الربط الفعال بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها وبين بيئتها المحيطة وثقافتها السائدة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالته.

٣- مراحل الإدارة الإستراتيجية في الجامعات: تتضمن الإدارة الإستراتيجية عدة مراحل هي: (كحيل، ٢٠٠٧، ٢٣٦)، (وهيلن، هنجر، ١٩٩٩، ٣٣)، (David , 1991,94)

أ. صياغة الإستراتيجية: Strategy formulation

- تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وذلك من خلال الخطوات التالية:
- تحديد رؤية ورسالة الجامعة.
 - تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها.
 - دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (Sowt analysis).
 - تحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار أفضل البدائل الإستراتيجية.

ب. تطبيق الإستراتيجية: Strategic implementation

تُعرف صياغة الإستراتيجية بترجمة الإستراتيجية لإجراءات عمل في إطار منظم مع تخصيص الموارد المطلوبة، وتتطلب بعض القرارات لتطوير الهيكل التنظيمي ووضع الأهداف قصيرة الأجل، وموازنات التطوير وترجمة البدائل الإستراتيجية لبناء هيكل تنظيمي متكامل ومناسب لوظائف الجامعة. (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٩٣)

ج. رقابة وتقييم الإستراتيجية Strategic control

يقصد بالرقابة الإستراتيجية تحديد مدى قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح وإذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقيق أم تحتاج لإعادة تكييف الإستراتيجية لتحسين قدرتها في تحقيق الأهداف المحددة، وتهدف إلى تقييم ما تم تخطيطه، وكذلك مدى تنفيذ معايير تحقيق

استراتيجيات الجامعة وأهدافها الرئيسية، وتكيفها مع التغييرات البيئية ومستجدات الحالات الطارئة، وتشتمل الرقابة الإستراتيجية على: (رمضان، ١٤٢، ٢٠٠١، ١٤٣)، (عبد الغني، ٢٠٠٣، ٥٠٨)،

(Richards, 2009, 28)، (Schermerhorn, 2005, 202)

- رقابة للتغييرات الأساسية الطارئة لاتخاذ قرارات بتعديل الخطط للتلازم مع التغييرات.
- مراجعة الإستراتيجية وتجهيز البدائل للاستعداد لأي تغييرات أو أزمات طارئة.
- مدى دقة معايير التقييم، والتأكد من عدم وجود اختلال في السلوك الإداري، والتعامل مع الانحرافات التي تحدث في الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.
- ٤- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية: هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية عند تطبيقها في الجامعات، ومن أهم هذه التحديات ما يلي: (عمار، ٢٠٠٦، ٧١)، (فهمي، ٢٠٠٨، ٢٤٩)، (الأصاري، ٢٠٠٥، ٣١٢).
- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً.
- ضعف ثقافة العاملين تجاه الإدارة الإستراتيجية مما يدفعهم لعدم المشاركة في عملية التنفيذ وتدني كفاءتهم مما يؤدي لتصادم في مختلف وحدات العمل الجامعي.
- أنماط العلاقات السائدة، والمناخ التنظيمي الذي لا يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع لتحقيق التفوق والتميز للخريجين بما يحقق لهم ميزة تنافسية.
- ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإستراتيجية، وقلة الخبراء المدربين لتطبيقها.
- يتضح مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية وخاصة في المؤسسات الجامعية تواجه العديد من المعوقات سواء من داخل الجامعة، أو من البيئة الخارجية المحيطة بها.
- ٥- واقع الإدارة الجامعية في مصر:
إن كفاءة التعليم الجامعي رهن بكفاءة إدارته، فالجامعات لا تستطيع تحقيق أهدافها بكفاءة إلا بتوافر إدارة ناجحة قادرة على التكيف والتوافق مع التغييرات والتحديات، ويشير واقع إدارة الجامعات المصرية الى أنها تواجه العديد من المشكلات التي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويتضح ذلك من خلال ما يلي: (تصلر، ٢٠٠٨، ٣٤٢)، (حجي، ١٩٩١، ٦٩)
- تتصف شروط ومتطلبات شغل الوظائف الإدارية في الجامعة بالعمومية وعدم الدقة، فلا تتضمن الحصول على مؤهل متخصص أو دورات تدريبية في مجال الإدارة الجامعية.
- قلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية، وصعوبة الاتصالات الأفقية والاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة.
- مقاومة النظام الإداري للتحديث والتغيير.

- تشهد جامعاتنا توحيداً في التنظيم والهيكل، واللوائح والروتين التي تقف كثير من الأحيان عقبة في سبيل الاستفادة المثلى منها، مما زاد من وطأة الشعور بالاحباط.
- يتضح مما سبق أن واقع الجامعة المصرية يفرض على إدارتها إعادة النظر في فلسفتها وبرامجها وتنظيماتها، وثقافتها التنظيمية وخاصة في ضوء التغيرات والتحولات والتحديات التي تواجهها مما يلزم رسم مسارات محددة واضحة وبمشاركة كافة المعنيين، عن طريق نشر ثقافة المشاركة والتغيير.

نتائج البحث:

- تعدد مفاهيم الأفراد لثقافة المؤسسة.
- سيادة نمط الاتصال الرأسي الهابط من المستويات الإدارية العليا.
- ضعف تفويض السلطة على مستوى الجامعة، وتحمل الإدارة للعليا لمسئوليات عديدة.
- تحد للوائح التنظيمية داخل الجامعة من الابتكار والإبداع.
- تسهم المعوقات الإدارية والأعمال للروتينية في زيادة الشعور بالاحباط وعدم المشاركة.

توصيات البحث ومقترحاته:

- تحليل أدوار العاملين ومسئولياتهم وكفاعتهم للتعرف على حاجاتهم التدريبية.
- رفع درجة الوعي بالتغيير واستخدام نظم إدارية حديثة لرفع الكفاءة الإدارية.
- تشجيع الابتكار وطرق وآليات عمل جديدة لتحسين مستوى الأداء.
- ضرورة السعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على زيادة فاعلية العمل الجامعي.
- تبنى أنماط إدارية وأساليب قيادية تحقق الثقافة التنظيمية الجيدة من خلال التوافق والترابط بين العلاقات الإنسانية وكما تعبر عنها السياسات والممارسات الإدارية.
- وضع برامج للتدريب لإعداد العاملين للتغيرات التي تحدث في الوظيفة لتحقيق النضج الوظيفي، ووفقاً للمتطلبات وتغييرات المجتمع، وذلك عن طريق لامركزية التدريب.
- السعى نحو الوفاء بمتطلبات وحاجات العاملين بالجامعة مما يزيد شعورهم بالانتماء والمشاركة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد إسماعيل حجي (١٩٩١): التعليم في مصر - ماضيه - حاضره - مستقبله، دار النهضة، القاهرة.
٢. أحمد عبد الحميد الشافعي، السيد محمد ناس (٢٠٠٠): ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع١، مجلد ٢.
٣. الهاللي الشربيني الهاللي، عبد العظيم السعيد مصطفى (٢٠٠٨): مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع (١١)، يناير.
٤. أمل عثمان كحيل (٢٠٠٧): إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
٥. توماس وهيلن، دافيد هنجر (١٩٩٩): الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٦. جمال الدين المرسي وآخرا (٢٠٠٢): التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٧. حامد احمد رمضان (٢٠٠١): الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.
٨. حامد عمار (٢٠٠٦): الإصلاح المجتمعي - أضعاء ثقافية واقتضاءات تربوية، الدار العربية للكتاب، القاهرة.
٩. حسين حريم (١٩٩٧): السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان.
١٠. زكريا الدوري (٢٠٠٥): الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
١١. زكريا سالم سليمان (٢٠١١): دور الإدارة الإستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
١٢. سعيد محمد الشيمي (٢٠٠٠): الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإبتكاري، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ع٥.

١٣. طارق عبد الحميد البدرى (٢٠٠١): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، الأردن.
١٤. عابدة سيد خطاب (١٩٩٧): الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، ط٣، مكتبة عين شمس، القاهرة.
١٥. علاء الدين عبد الغنى (٢٠٠٣): مبادئ الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.
١٦. على عبد الرؤوف نصار (٢٠٠٨): معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية- دراسة ميدانية، مجلة التربية، السنة (١١)، ع(٢٣)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، سبتمبر.
١٧. على عبد ربه إسماعيل (٢٠٠٥): معالم نموذج لإدارة التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
١٨. عيسى محمد الأنصاري (٢٠٠٥): المهام الوظيفية لرئيس القسم ومعايير اختياره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١٢٨)، ج(٣).
١٩. فريد راغب النجار (٢٠٠٢): إعادة هندسة التعليم للإنتاج والفعالية الإنسانية، المؤتمر السنوي السابع، إدارة الأزمة التعليمية في مصر، وحدة بحوث الأزمان، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٦ أكتوبر.
٢٠. مايكل أرمسترونج (٢٠٠٨): الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة ايناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٢١. متولى السيد متولى (٢٠٠٦): السلوك التنظيمي- المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٢٢. محمد سيف الدين فهمي (٢٠٠٨): التخطيط التعليمي- أسسه وأساليبه ومشكلاته، الأنجلو المصرية، القاهرة.
٢٣. محمد عوض (٢٠١١): الإدارة الإستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢٤. محمد فتحي محمود قاسم (٢٠٠١): التطوير التنظيمي المدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
٢٥. نبيل مرسي، احمد سليم (٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية- إدارة التنافسية- إدارة المعرفة- إدارة الخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٢٦. وزارة التعليم العالي (٢٠٠٥): مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، القاهرة.

27. Ansoff, H. (1998): The New corporate Strategy, John Wiley, sons, New York.
28. Atkinson, Philip, (2004) strategy, failing to plan is planning to fail, management services, 48(1).
29. Burgess, Eric S. (2008): Stakeholder perceptions of strategic planning in higher education: A comparative case study of two institutions, Ph.D., The University of North Dakota- North Dakota United States.
30. Charlene Lofton Snowden (2002): "An Analysis of the Impact of Strategic, Planning on Institutional Transformation at Twelve Vanguard Learning Colleges", Ed. D. Dissertation, Dis. Abs. Int., Vol. (63), No. (5), Nov., p. 1659-A.
31. David , F. (1991): concepts of strategic management, fourth edition, New York Macmillan, publish in company.
32. Jones, Rodney (2002); Fundamentals of strategic and tactical Business planning, prepared for the, 2002 Mast program November.
33. Richards, C., (2009): Anew Paradigm, Strategies for success in planning in Higher Education, PhD Dissertation, capella university.
34. Schermerhorn, J.R., (2005): Management, 8thed, U.S.A., John Wiley, Sons Inc.
35. Smirch, I.(1983): Concepts of Cultures and Organizational Analysis, Journal of Administrative science Quarterly, Vol.1, No. 28.
36. Terry Wayne Boland(2003): acase study of lower Secondary School Reform ,Renewal and Culture, Masters of Education, Curtain University of Technology.

