



## معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية وآليات التغلب عليها "دراسة تحليلية"

أ/ لينا عبد الله الخولاني

طالبة دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email: Lina20lm@gmail.com

إشراف /أ.د/ محمد أحمد لطف الجوفي

أستاذ الإدارة والقيادة التربوية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، ووضع الآليات المناسبة للتغلب عليها ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، استخدام المنهج النوعي القائم على الاستقراء في تحليل الأدب النظري، بما فيه من بحوث ودراسات العلمية ذات صلة بالموضوع، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:

- أن واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية يتسم بالقصور والضعف؛ إذ لا تزال معظم الجامعات اليمنية تمارس الأساليب الإدارية التقليدية على مختلف وظائفها، فضلاً عن إلى أن معظم الجامعات اليمنية لا تزال في المراحل الأولى من الإدارة الاستراتيجية وهي مرحلة التخطيط.
- وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية منها ما يعود المرحلة التحليل البيئي، ومنها ما يتعلق بمرحلة صياغة الاستراتيجية، ومنها ما يرتبط بمرحلة التنفيذ، ومنها ما يعود لمرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية.
- هناك العديد من الآليات العلمية المقترحة والمتسمة بالإجرائية، التي تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات إذا ما تم تطبيقها على أرض الواقع، والتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية - المعوقات - الجامعات اليمنية.

## **Abstract:**

*This study aimed at identifying obstacles to applying strategic management in Yemeni universities and setting appropriate mechanisms to overcome them. To achieve this aims, the researcher has used descriptive approach based on induction in the analysis of theoretical literature, including scientific studies related to the topic. So, the study has reached many conclusions, the most important of which are:*

- practicing strategic management in Yemeni universities is characterized by shortcomings and weaknesses. Moreover, most Yemeni universities still practice traditional administrative methods on its various jobs, in addition to fact that most Yemeni universities are still in early stages of strategic management, which is the planning stage.*
- There are a number of obstacles that prevent implementing strategic management in Yemeni universities, some of which are related to environmental analysis stage, including those related to stage of strategy formulation, and among them and what are related to implementation stage, including what goes back to stage of evaluation and strategic control.*
- There are many proposed scientific mechanisms that are procedural, that help to implement strategic management in universities if they are applied, they would overcome obstacles prevent implementing strategic management.*

*Keywords: strategic management – obstacles - Yemeni universities.*

## مقدمة:

تولي معظم دول العالم في عصرنا الحاضر الإدارة جل اهتمامها؛ كونها تعد المحرك الفعلي والأساسي في أداء المؤسسات وتحريك نشاطاتها نحو تحقيق أهدافها، ولهذا فقد تعددت المداخل الإدارية الحديثة وتتنوع تبعاً للتطورات والتغيرات الحضارية الراهنة (داود، 2008، 53).

وبهذا؛ تُعدُّ الإدارة الاستراتيجية أحد المداخل الأساسية؛ بل أحد العلوم المشتقة من علم الإدارة والمتفاعل معه، والمتأثر بمداخل دراسته لما أحتوى من تصورات نظرية ونماذج فكرية جمعها اتسمت بالأصالة تارة والحدثة والمعاصرة تارة أخرى، (شحادة، 2008، 2). فضلاً عن كونها السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الهيكلية الجديدة والمتطورة (الحربي، 2015، 3).

لذلك؛ فقد أصبح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية، أمراً في غاية الأهمية؛ نظراً لطبيعة الدور الذي تضطلع به الجامعات في أعداد وتأهيل الموارد البشرية على مختلف المجالات، وكذلك إسهاماتها في التنمية المجتمعية المستدامة، فضلاً عن كونها مؤسسات أكاديمية قائمة في وظائفها على رؤى مستقبلية، تمكنها من المواءمة والتكيف مع التطورات والمستجدات الناجمة عن التطور العلمي والانفجار المعرفي، ناهيك عن كونها مؤسسات علمية وبحثية معنية بالمساهمة تجاه أي تطور آني ومستقبلي، (شحادة، 2008، 3).

ولهذا؛ دأبت كثير من دول على اتباع نمط الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتها الأكاديمية، لاسيما بعد نجاح العديد من التجارب في هذا المجال، كما حثت كثير من الدراسات على ضرورة الأخذ بهذا النمط لما له من نتائج إيجابية على عمل المؤسسات التعليمية بشكل عام والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، وأشارت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية إلى أهمية تبني نمط الإدارة الاستراتيجية وتطبيقه، باعتباره الأسلوب الإداري الأمثل لمواجهة تحديات الواقع المعاصر، ومن هذه الدراسات: دراسة، ويمان (Wyman 1998)، التي أوضحت أن مدخل الإدارة الاستراتيجية قد مكن القيادات الإدارية في الجامعات من التركيز على خلق رؤية مستقبلية وصياغة رسالة واضحة؛ ما ساعدها على تحسين الخدمات المقدمة للجمهور وتطويرها، ودراسة عبده (1999)، التي أوصت بضرورة تحديث الأنظمة الإدارية في الجمهورية اليمنية وتطويرها باتباع الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها أساليب الإدارة الاستراتيجية، بوصفها ضرورة وشرطاً لتحقيق التنمية الشاملة ومواجهة التحديات والمعوقات التي تواجهها، ودراسة العوسي (2003)، التي دعت إلى أن الأخذ بنمط الإدارة الاستراتيجية من منطلق التغيير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على القيادات الجامعية أن يكونوا قادرين على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، وفي مقدمتها الإدارة الاستراتيجية، ويرى، وهبه (2008)، أن ممارسة

هذا الأسلوب الإداري الحديث له أهمية كبيرة ومزايا متعددة؛ فبقدر ما تعتمد المؤسسة منهج الإدارة الاستراتيجية في نظام عملها وأدائها، بقدر ما تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح عن سواها، وفي السياق ذاته تؤكد دراسة الشريف (2010)، أن الإدارة الاستراتيجية تعد في الوقت الراهن من أحدث المناهج التطويرية التي تخلق فرصًا متزايدة للمؤسسات التعليمية لتحسين مستوى أدائها من خلال استخدام النهج الاستراتيجي القادر على التعامل مع المستقبل بشكل إيجابي ولما توفره من آلية تسهم في تطوير وفهم العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والبيئة التي تعمل فيها، من خلال القراءة الجيدة للبيئة الخارجية وما تحويه من فرص ومخاطر، والبيئة الداخلية وما تتضمنه من نقاط قوة وضعف، في حين توصلت دراسة سعيد (2019)، إلى أهمية تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية، وضرورة إعادة الجامعات النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها.

وتأسيسًا على ما تقدم؛ يمكن القول: أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي أصبح ضرورة حتمية وأمرًا ملحًا، لاسيما في ظل تزايد حدة المنافسة، واتساع الاحتياجات والطموحات وتنوعها، وتناقص الموارد والإمكانات وندرتها، وتزايد مستوى التعقيد والتغير في بيئة الأعمال، وارتفاع مستوى التقادم التقني، التي أصبحت مؤسسات التعليم الجامعي عاجزة على أن تدار مؤسساتها بالأسلوب الإداري التقليدي، وإنما يتطلب الأمر أسلوبًا إداريًا هادفًا وواعيًا، ضمن عقل استراتيجي ديناميكي كي تستطيع التحرك في سياق مقصود، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والتحديات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة.

### مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات اليمنية العديد من المشكلات؛ أهمها: استاتيكية هذه الجامعات وتمسكها بإدارتها التقليدية، على الرغم من ديناميكية العالم المحيط بها، وتسارع تحولاته وتعاضم تحدياته، فضلًا عن ضعف إمكانيات وقدرات الجامعات، وغياب التفكير الاستراتيجي ضمن مسار مؤسسي أكاديمي، ناهيك عن إهدار الموارد والاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة.

ويمكن أن نستدل على ذلك من خلال ما أشارت إليه العديد من البحوث والدراسات العلمية؛ إذ أكد الجوفي (2000)، أن التعثر والإرباك اللذين تعاني منه الجامعات اليمنية مرده في الأعم إلى طبيعة العمل الإداري والتنظيمي السائد، فضلًا عن ضعف الرؤى لدى الأفراد العاملين لمكونات العمل الإداري، وما تتطلبه تلك المكونات من نشاطات وفعاليات يتم من خلالها تحقيق الأهداف والوظائف التي وجدت لأجلها تلك الجامعات، كما أشار العبيدي (2003)، إلى أن الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات اليمنية يعترها العديد من أوجه القصور والضعف؛ ما أفرز كثيرًا من السلبيات على الأداء المؤسسي للجامعات التي يأتي في مقدمتها المركزية، وضعف الالتزام بالقوانين واللوائح والأنظمة، في حين أوضحت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (2006)، أن الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات اليمنية يعترها العديد



من أوجه القصور والضعف؛ ما جعل قيادات الجامعات عاجزة عن اتخاذ القرارات الضرورية في تسيير أمورها بشكل فعال، بينما أكدت دراسة كل من الشوافي (2017)، ودراسة آل سنان (2017)، أن مؤسسات التعليم الجامعي تواجه العديد من المشاكل التي تحول دون تطورها في أدائها الوظيفي، أهمها التمسك بالإدارة التقليدية، وجمود اللوائح وعدم مرونتها، وقلة الإمكانيات المادية والتكنولوجية، فضلا عن افتقار القيادات الجامعية إلى التفكير الاستراتيجي والتخطيط له في تسيير وظائف الجامعة، كما أظهرت دراسة سعيد (2019)، أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية يتسم بالضعف والقصور إن لم يكن غائبا بشكل كلي.

وبهذا الصدد فقد اتجهت الحكومة اليمنية ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات، إلى دراسة النظم الإدارية للجامعات، وأكدت اعتماد النهج الاستراتيجي بوصفه أسلوبا إداريا حديثا، لمواجهة التغيرات والتطورات الحديثة، ولتحقيق الرغبة في إحداث التطوير والتحسين المستمرين على المستويين الإداري والأكاديمي في منظومة العمل الجامعي، وذلك من خلال عقد البرامج التدريبية، وإقامة الندوات وعقد المؤتمرات العلمية، ذات العلاقة بتحديث وتطوير منظومة العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات اليمنية.

وعلى الرغم من الجهود التي بذلت، فإن المتأمل في واقعنا الإداري في الجامعات اليمنية يلمح ضعف ممارسة مداخل الإدارة الحديثة، لاسيما مدخل الإدارة الاستراتيجية؛ بل يكاد يكون مختفيا في كثير من الجامعات اليمنية، وإن وجد فهو لا يطبق ولا يمارس بوصفه أسلوبا إداريا، بينما تسعى أغلبية الجامعات جاهدة لإعداد الخطط الاستراتيجية وتبذل في سبيل ذلك الكثير من المال والجهد والوقت، ولكن تصطدم بالعديد من المعوقات والصعوبات التي تحد من عملية التطبيق السلس لعملية الإدارة الاستراتيجية، حتى كاد الأمر يصل بكثير من الجامعات أن لا يتجاوز الأمر لديها أكثر من وضع خطة إستراتيجية ليس إلا، وبناءً على ما تقدم؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة بشكل أدق بالسؤال الرئيس الآتي:

### ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وآليات التغلب عليها؟

وينبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الأطر النظرية للإدارة الاستراتيجية من حيث: ماهيتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأهميتها، ومراحلها؟
- ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؟
- ما الآليات المقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؟

## أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف إلى الأطر النظرية للإدارة الاستراتيجية من حيث: ماهيتها، ومبرراتها، وأهميتها وأهدافها، وخطواتها.
- تحديد معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
- وضع آليات مقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

## أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية من الناحية العلمية والعملية في العديد من الجوانب؛ أهمها:
- أنها تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية الذي يعد موضوعاً حيويًا، ينبغي ممارسته في الجامعات اليمنية، وتعد مصدرًا للإنتاج المعرفي ورافدًا أساسيًا للمجتمع بالكوادر المؤهلة والمتخصصة في كافة المجالات ويقع على عاتقها أحداث التغيير المنشود.
- يتزامن إجراء الدراسة الحالية مع تطلعات الدولة الرامية نحو الإصلاحات التربوية والإدارية؛ ما يجعلها تسهم في تعزيز وتحقيق تلك التطلعات وتحقيقها.
- تكشف هذه الدراسة للجامعات اليمنية عن المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، بما يساعد قياداتها على وضع الحلول المناسبة للتغلب عليها.
- تسهم الدراسة الحالية في تقديم آليات إجرائية مقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، بما يساعد القائمين فيها على تطبيقها والاستفادة منها في تحسين واقع إدارتها الحالية.
- تأتي هذه الدراسة استجابة لما أوصت به كثير من الأبحاث والدراسات والمؤتمرات والندوات العلمية ذات الصلة.

## حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية في تحليل الأدب النظري لمعرفة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، واستخلاص آليات مقترحة لتطبيقها، خلال العام الجامعي 2020/2019م.

## مصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة بما يأتي:

### 1- الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: " أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي الذي يأخذ ببعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط ضعف)، وعناصر البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، والذي

يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدن المتوسط والطويل"، (كيلاني، 2006، ب ص)، وتعرف بأنها: "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للكلية بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل"، (حنا، 2012، 67-68).

وتعرف الباحثة الإدارة الاستراتيجية إجرائيًا بأنها: أسلوب إداري حديث يعتمد على النهج الاستراتيجي في إدارة الجامعات اليمنية على نحو شامل ومتكامل يهتم بالحاضر والمستقبل.

## 2-المعوقات:

وتعرف المعوقات بأنها: " جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المدير عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها" (المغدي، 1997، 71).

تعرف الباحثة المعوقات إجرائيًا بأنها: كل الأسباب والظروف التي تحول أو تقلل من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية بكفاءة وفعالية، بما يسبب فجوة بين الإدارة الاستراتيجية ومستوى الإنجاز الفعلي المناسب.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي القائم على النمط الاستقرائي في جمع وتحليل المعلومات عن موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها، واستخلاص دلالتها بما يحقق أهداف الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينته:

نظرًا لطبيعة الدراسة الحالية؛ فقد تحدد مجتمع الدراسة وعينته في الأدب النظري الذي توفر لدى الباحثة والمتعلق بإدارة الاستراتيجية ويشمل عددًا من المصادر كالمراجع ومضامين الأطاريح والرسائل الجامعية، والبحوث والدراسات العلمية المنشورة في المجالات والمؤتمرات العملية، التي تم الحصول عليها ورقياً وإلكترونياً.

## أداة الدراسة:

نظرًا لطبيعة القائمة على النظرة التحليلية؛ فقد استخدم أسلوب تحليل المضمون (المحتوى) أداة للدراسة، وذلك بتحليل الأدبيات ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية، والاسترشاد من خلالها على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، ومن ثم التوصل إلى بعض الآليات الإجرائية المقترحة للتغلب عليها؛ بما يساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

## دراسات سابقة:

يزخر موضوع الإدارة الاستراتيجية بكم كبير من الدراسات، وقد تعددت هذه الدراسات وتنوعت؛ بتعدد وتنوع مواضيعها المختلفة، ومع ما ينسجم مع طبيعة موضوع الدراسة الحالية وأهدافها، وقد تم الحصول على بعض البحوث والدراسات العلمية ذات العلاقة، التي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

### 1- الدراسات المحلية:

دراسة عبده (1999)، التي هدفت إلى بيان أهمية الإدارة الاستراتيجية وضرورتها لمواجهة تحديات التنمية الشاملة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة: صعوبة تجاوز مشكلات ومعوقات التنمية في الجمهورية اليمنية دون إدارة إستراتيجية فاعلة، وأوصيت بضرورة تحديث وتطوير الأنظمة الإدارية في اليمن بإتباع الأساليب الحديثة من خلال ممارسة آليات الإدارة الاستراتيجية، بوصفها ضرورة وشرطاً لتحقيق التنمية الشاملة ومواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون استخدامها.

دراسة الأهدل (2010)، هدفت إلى التأسيس النظري لمفهوم الإدارة الاستراتيجية ونماذج مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية ومدارسها ومستوياتها، كذلك التعرف إلى واقع الممارسة الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة في المنظمات اليمنية، واعتمدت المنهج الوصفي، ومنهج تحليل المضمون، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات؛ أهمها: غلبة الروتين في تسير العمل الحكومي، والتركيز على مدى الالتزام بالإجراءات وإغفال الهدف منها. طول الإجراءات الإدارية وتعدد المستويات الإدارية، تداخل وازدواجية الاختصاصات بين الموظفين، غياب التحديد الدقيق لكثير من مهام الأجهزة الحكومية، تعدد الأهداف وتعارض الأولويات وعدم تحديدها بشكل دقيق، ممارسة أشكال من الفساد المالي والإداري في مختلف المنظمات العامة، التركيز على مرحلة صياغة الاستراتيجيات -التخطيط الاستراتيجي، انتشار ثقافة اللامبالاة والتواكل والعلاقات الشخصية والمحسوبية على حساب العمل والإلتقان.

دراسة الصديق (2017)، هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التربوية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي التطويري، وتوصلت إلى عدد من النتائج؛ من أهمها: احتياج القيادات التربوية في مكتب التربية والتعليم وفي محافظة إب لمهارات الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً؛ تمثلت بمهارات التحليل البيئي، يليها مهارة صياغة الاستراتيجية، ثم مهارة تنفيذ الاستراتيجية، وأخيراً مهارة الرقابة وتقييم الاستراتيجية.

دراسة الغشامي (2017)، هدفت إلى التعرف إلى مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة ودورها في تطوير أدائها، وافترض البحث وجود علاقة موجبة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطوير أداء الأكاديمية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبناء الإطار النظري، وفي الجزء العملي التطبيقي اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة ونموذج (ماكينزي) وأسلوب الملاحظة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج؛ أهمها: عدم ممارسة الإدارة الاستراتيجية في أكاديمية الشرطة، وجود معوقات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأكاديمية أهمها: ممارسة الأساليب الإدارية القديمة، وعدم وجود كوادر متخصصة في الإدارة، إضافة إلى الثقافة التنظيمية المقاومة للتطوير والتغيير، تدني وضعف مستوى تطوير الأداء في الأكاديمية، (إذ تفتقر الأكاديمية إلى رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية مكتوبة ومعلنة، ولا توجد أي لوائح تنظيمية أو تنفيذية أو مالية تنظم سير العمل، ولا يوجد هيكل تنظيمي)، وجود علاقة موجبة بدرجة مرتفعة جداً بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء في الأكاديمية.

## 2- الدراسات العربية:

دراسة سعيد (2019)، فقد هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب، واعتمدت المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتطويري، وتوصلت إلى عدد من النتائج؛ من أهمها: أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب لكل المجالات وعلى مستوى كل مجال على حدة كانت بدرجة ضعيفة، وأن درجة الأهمية المستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب على مستوى الأداة بشكل عام كانت بدرجة كبيرة.

وهدف دراسة الشبول (2005) إلى التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها، والتعرف إلى المعوقات والحلول الممكنة لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتوصلت إلى عدد من النتائج؛ أهمها: وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة الاستراتيجية، أن أهم معوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية كانت معوقات مالية وبنسبة مئوية بلغت (17.07%)، يليها معوقات إدارية وفنية وبنسبة كل منها (10.97%).

وكذا دراسة الهاشم (2006) التي هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، فضلاً عن التعرف إلى معوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، بحسب رأي القيادة العليا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ أهمها: أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية، وأن هناك ضعفاً في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة الاستراتيجية وتنفيذها بالمقارنة بتقويمها، كما أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومنها: عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وغياب

مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية، فضلاً عن عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة.

فيما هدفت دراسة وهبة (2008) إلى التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة، إلى جانب التعرف إلى سبل تطوير الإدارة الاستراتيجية فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة العدد من النتائج؛ أهمها: اهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المادية كان فوق المتوسط بنسبة (77.6%)، لكن لم يكن الاهتمام بالدرجة المطلوبة في الثقافة التنظيمية والنظم والانماط الإدارية؛ حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة، (68.1% إلى 71.1%)، وقلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارة الجامعات الفلسطينية والتي شملتها الدراسة؛ وظهر ذلك من خلال التباين في نتائج ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية والتي تراوحت بين (62% إلى 80%).

وهدفت دراسة تبيدي (2010) إلى التعرف إلى مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وممارستها في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها في كفاءة أداء هذا القطاع وفعاليتها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب التحليل الإحصائي، وتوصلت إلى عدد من النتائج؛ أهمها: أن لدى الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وأن هناك ممارسة للإدارة الاستراتيجية وبدرجة متوسطة، فضلاً عن أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركة الاتصالات، وعلاوة على وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.

فيما هدفت دراسة المزيني (2013) إلى التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الإمام، والمعوقات التي تواجه العمادات والإدارات في تطبيقها، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج؛ أهمها: أن أوضح صور تطبيق الإدارة الاستراتيجية: القيام بعملية تسهيل الاتصال بين المسؤولين والعاملين، بينما جاءت أقل الممارسات الاستراتيجية في القيام بالبحوث والدراسات المستمرة عن الإدارة الاستراتيجية، بسبب قلة المتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية.

### 3- الدراسات الأجنبية:

دراسة أوليوم Olum (2004) حول الإدارة الاستراتيجية في جامعة ماكيريبي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ أهمها: أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة، مثل: صعوبة تحديد الموقف الاستراتيجي للجامعة في مستقبل متغير، وأن من يتولى تطبيق الإدارة الاستراتيجية إدارة التخطيط والتطوير فقط في الجامعة، فضلاً عن مقاومة التغيير الناشئة من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

#### 4- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تباينت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث أهدافها والمنهجيات التي استخدمتها، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية وآليات التغلب عليها، وهي بذلك تتفق بشكل جزئي مع دراسة كل من: الشبول (2005)، والهاشم (2006)، ووهبه (2008)، والمزيني (2013)، بينما اختلفت هذه الدراسة في هدفها مع بقية الدراسات الأخرى، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية استخدم المنهج النوعي القائم على تحليل المضمون، وهي بذلك تتفق بشكل جزئي مع دراسة الأهدل (2010)، ودراسة الغشامي (2017)، واللتين استخدمتا المنهج الوصفي في تحليل المضمون.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب؛ من أهمها: بلورة وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، وإثراء الخلفية النظرية للدراسة، والتأكيد على وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مختلف المؤسسات، كما ساعدت على التوصل إلى آليات مقترحة للتغلب على تلك المعوقات ويساعد على تطبيقها.

#### الخلفية النظرية للدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحليل مضمون الأدبيات والأبحاث العلمية المتعلقة بتسليط الضوء موضوع الدراسة، وذلك النحو الآتي:

#### إجابة الهدف الأول الذي مفاده، التعرف إلى المنطلقات النظرية لمفهوم

#### الإدارة الاستراتيجية من حيث: مفهومها، مبرراتها، أهدافها، أهميتها،

#### مراحلها، معوقاتهما.

مدخل مفاهيمي: إن الناظر إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية يلاحظ ورود بعض المفاهيم والمصطلحات ضمن مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتحتاج هذه المفاهيم إلى توضيح وبيان؛ حتى يسهل فهمها واستيعابها، وإزالة الخلط بينها وبين المفاهيم المشابهة لها، بما يساعد على فهم مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وسوف يتم التركيز على بعض المفاهيم الشائعة الاستخدام عند الأكاديميين والممارسين المتمثلة الآتي:

الإدارة: "هي علم وفن وتوظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية خلال فترة محددة".

الاستراتيجية: "بأنها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وليس وصول المنظمة إلى هذا الوضع، وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها، فالاستراتيجية ماهي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع"، (تبيدي، 2010، 20).

**السياسات:** "هي عبارة عن مرشد عام للتفكير واتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وتوضع السياسات للتأكد على أن القرارات التي تصدر عن مختلف المستويات الإدارية تتم في إطار رسالة وأهداف المنظمة واستراتيجيتها" (حامد، 2007، 195).

**الخطة/ التخطيط:** "يعني تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة مستقبلية محددة".

**ويعرف التخطيط الاستراتيجي:** "بأنه التبصير بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل. ويمثل التخطيط الاستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم اعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق اهداف المنظمة" (تبيدي، 2010، 20).

**الإدارة الاستراتيجية:** هي "العملية اللازمة لرسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة والتي تساعد في تطوير الإدارة بها من خلال تنظيم وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسعى إليها المؤسسة، وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والتقييم المستمر لإنجاز النتائج المرغوبة" (الهالي ومصطفى، 2008، 8).

كما تعرف بأنها: "القدرة على اتخاذ قرارات وممارسات منطلقة من رؤية المؤسسة ورسالتها، ومبنية على تحليل كامل للبيئات الخارجية والداخلية المؤثرة فيها، من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات المرسومة حاضرا ومستقبلاً" (الحربي، 2015، 14).

وفي هذا السياق يمكن القول: إن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ما هو إلا امتداد وتوسعاً وثمرة لمجموعة من المفاهيم الإدارية، إلا أن البعض يُخطئ في استخدام الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بوصفهما وجهين لعملة واحدة، فعلى الرغم من الترابط بينهما فإنهما لا يتطابقان في المعنى، (أبو قاعد، 2006، ب ص)، وللتفريق بينهما؛ فالتخطيط الاستراتيجي عملية يتم من خلالها صياغة إستراتيجية المنظمة، وهذه العملية تمثل مرحلة التفكير في الإدارة الاستراتيجية، بينما يعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الادرة الاستراتيجية وليس بديلاً عنها؛ فالإرادة الاستراتيجية أكثر شمولاً من التخطيط الذي هو أحد أجزائها إلى جانب التنفيذ والتقييم؛ إذ إن عملية التخطيط في أي مستوى لن تكتمل دون تقييم يهدف إلى التأكد من أن الاستراتيجيات المختارة قد دخلت التنفيذ بدقة، ووفقاً للسياسات المحددة، وستحقق النتائج المرغوب فيها، (الشبول، 2005، 38)

ويضيف جراي (Gray) نقلاً عن بورتر (Porter) أن للإدارة الاستراتيجية اهتمامها بالكفاءة التشغيلية بوصفها توجهاً إستراتيجياً؛ فجوهر الإدارة الاستراتيجية هو اختيار أنشطة لإنجاز أنشطة أخرى بطريقة مختلفة أو إنجاز أنشطة بطريقة مختلفة متميزة عن المنافسين الآخرين؛ أي إن الإدارة الاستراتيجية تهتم بضرورة الربط بين الفكر والتنفيذ، بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة التطبيق لها، وذلك من منظور الاهتمام بالأداء الكلي للمنظمة؛ حيث إن هذا الاهتمام من المهام الرئيسة للإدارة الاستراتيجية إلى جانب

تحليل أداء الأنظمة الفرعية المكونة للأداء الكلي للمنظمة؛ لذا فإن نجاح الإدارة يتوقف على مدى إدراكها لضرورة تكوين منظومة إستراتيجية من خلال وجود إدارة إستراتيجية، (أبو قاعد، 2006، ب. ص).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول: إن التخطيط الاستراتيجي ما هو إلا جزءاً أساساً من الإدارة الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بصياغة الاستراتيجية أما الإدارة الاستراتيجية الجزء العملي لتنفيذ هذه الاستراتيجية وإظهارها على أرض الواقع.

### مببرات الإدارة الاستراتيجية:

يشير الكبيسي (2005، 16-17) إلى عدد من المبررات؛ هي:

- تراجع الحاجة للتعليم الإداري المتخصص على الرغم من تراجع التمويل الحكومي وبقاء الإمكانيات الأخرى على حالها.
- تغير المواصفات الديموغرافية والخلفيات المهنية للطلبة الراغبين في الدراسة وتغير احتياجاتهم وميولهم.
- ظهور الكليات الإدارية الخاصة بأهداف ورؤى وأطر تنظيمية نموذجية.
- اتساع الفجوة بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل المحلي والدولي المحيط بها.
- النمو المتسارع في أعداد الطلبة غير المتوازن مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لأغلب الجامعات.
- الانفتاح على العالم الخارجي الذي مهد الطريق أمام المنظمات التعليمية لرؤية بعضها الآخر.
- الشفافية والديمقراطية والمشاركة التي دعت لها العولمة والتي أدت إلى تأجيج الأقل حظاً والأكثر تضرراً من الفساد والضياع.

### أهداف الإدارة الاستراتيجية:

- تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف؛ يذكرها كل من: شافي، (2006، 28-29) وبطاح (2006، 163) على النحو الآتي :
- 1- تهيئة المؤسسة التعليمية داخلياً لإجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
  - 2- صياغة الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، بناءً على تحليل مكان القوة والضعف (تحليل البيئة الداخلية)، وكذلك تحليل الفرص والتحديات (تحليل البيئة الخارجية).
  - 3- تطوير إستراتيجية للمؤسسة التعليمية وبنائها عبر اختيار مجموعة الأهداف طويلة المدى والاستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها.
  - 4- زيادة فاعلية وكفاية عمليات اتخاذ القرارات والتسيق والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات، وإيجاد معايير واضحة تمثل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

- 5- تسهيل عملية الاتصال والتنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات وذلك لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.
  - 6- تحديد الأولويات والأهمية النسبية؛ حتى يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
  - 7- التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة التعليمية.
  - 8- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات بحيث تمكن القائد من اكتشاف المشاكل مبكراً؛ حتى لا تكون قراراته مجرد ردة فعل.
  - 9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي؛ ما يزيد من التزامهم.
  - 10- المساعدة على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.
- وترى الباحثة أن الأمر يتطلب من الجامعات لتحقيق الأهداف المشار إليها، توافر رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة، بحيث تسهم في زيادة كفاية وفاعلية الجامعات، كما أن عملية التفكير المستقبلي والتحليل الاستراتيجي وأدواتهما، ودراسة وتحليل المتغيرات البيئة الحاسمة والمؤثرة هي أمور في غاية من الأهمية لتحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية.

### أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من كونها موضوع حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة سواءً بالنسبة للجامعات أم للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية بعد التطور السريع في مختلف المجالات، ويذكر القحطاني (2010، 10-11)، أن تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية يعود على المؤسسة سواءً أكانت إنتاجية أم تعليمية بمنافع عديدة؛ أهمها: -
- 1- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
  - 2- يسهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
  - 3- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
  - 4- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
  - 5- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، فضلاً عن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.



6- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

ومن جهة أخرى؛ يوضح رضوان (2012، 11)، الفوائد المتحققة من تطبيق الإدارة الاستراتيجية على النحو الآتي:

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

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

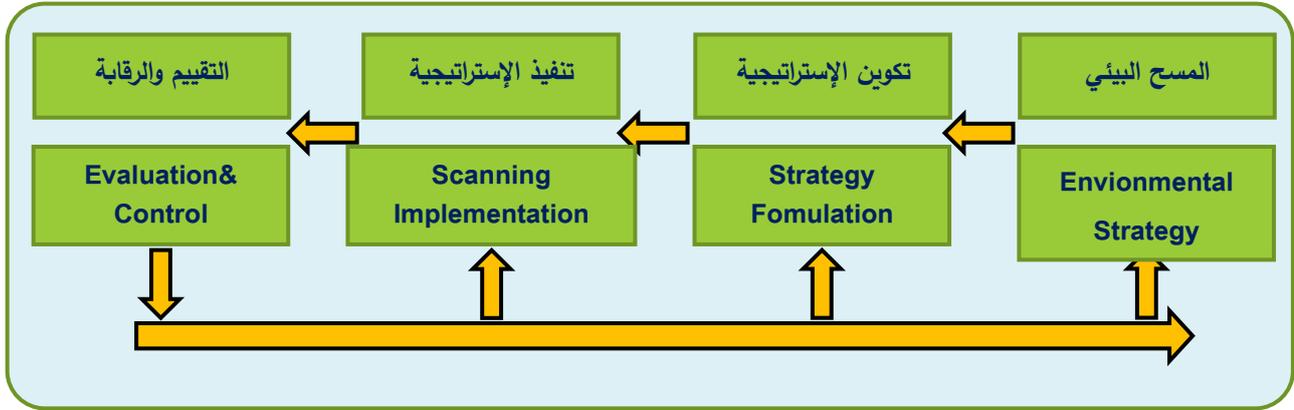
3- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم؛ فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات.

وإجمالاً يمكن القول: أن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة، وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤى المستقبلية للجامعات، وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد إمكانية الملاءمة بين الجامعة وهذه التغيرات.

### خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

تعددت مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية وتنوعت؛ بحسب وجهات النظر إليها، وبحسب مجالات استخدامها؛ فمنهم من يرى أن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية تتضمن خمس خطوات أساسية تتمثل: في تحليل البيئة، وتحديد اتجاه المؤسسة، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ تلك الاستراتيجية، ثم ممارسة الرقابة الاستراتيجية، (إبراهيم والنجار، 2007، 416)، بينما يرى البعض الآخر أن عملية الإدارة الاستراتيجية تتضمن خمس مراحل هي: مرحلة التحليل البيئي، ومرحلة وضع الرؤية والرسالة، ومرحلة وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية، ومرحلة وضع الخطة الاستراتيجية، ومرحلة التقييم والمتابعة، (القحطاني والبحيري، 2014، 14). في حين حدد (إدريس والمرسي، 2002)، عمليات الإدارة الاستراتيجية في أربعة عناصر رئيسة هي: التحليل البيئي، صياغة (تكوين) الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة، (وهبه، 2008، 14)، وهذه المراحل أو العناصر ذات خمس خصائص أساسية، الأولى: لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة، الثانية: أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، الثالثة: أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة؛ فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل السابقة واللاحقة لها، الرابعة: أن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، الخامسة: أنه ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية

تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها، (تبيدي، 2010، 33)، ويمكن توضيح هذه الخطوات بشكل الآتي:



الشكل رقم (1) يوضح العمليات الأساسية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية (وهبه، 2008، 14).

ويمكن توضيح هذه العمليات أو المراحل بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

### 1-مرحلة التحليل البيئي؛

يعد التحليل البيئي أول عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث يبدأ به قبل بدء المؤسسة بصاغة استراتيجيتها، فتقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها وتحديد موقفها وواقعها، (وهبه، 115، 2008).

وتمر عملية التحليل البيئي للمؤسسة التعليمية بمراحل متسلسلة؛ تبدأ بتحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، (هيبه والسيد، 2016، 125).

فالبيئة الداخلية: تعني جميع العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها على وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، التي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق، ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة قدرتها ومدى قوتها أو ضعفها، (دلودي، 2007، 39)، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية الرئيسية، ويمكن الوقوف على أوجه القوة والضعف بالمؤسسة التعليمية من خلال نموذج (7S) المتمثلة بـ:

الهيكل Stnucue، الأفراد Staf، الموارد Sources، نمط الإدارة Style، الأنظمة Systems، المهارات Skills، القيم المشتركة Shared value، فمن خلال هذه المحاور العوامل السبعة، التي تبدأ جميعا بحرف (S) يمكن الوقوف على نقاط والضعف داخل المؤسسة التعليمية في كل كيانها، (هيبه والسيد، 2016، 126).

أما البيئة الخارجية فهي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجيتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، وتتمثل عوامل البيئة الخارجية العامة بالعوامل: السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسكانية، والاجتماعية، والثقافية، وهذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما البيئة الخارجية الخاصة، فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة التعليمية، كالموردين، المنافسين، الوسطاء، السوق، وهذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة، (دلودي، 2007، 39).

فمن خلال تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة التعليمية، يتم تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، ويقصد بالفرص: مواقف أو اتجاهات أو تغيرات قائمة أو محتملة بالبيئة الخارجية، تؤدي إلى تدعيم خدمات المؤسسة التعليمية، أو تحسين مركزها التنافسي، وذلك بافتراض استغلالها، كما يقصد بالتهديدات: مواقف أو اتجاهات أو تغيرات بالبيئة الخارجية، التي تنذر بخطر قائم أو محتمل على المركز التنافسي للمؤسسة التعليمية، أو تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها، ويمكن الوقوف على الفرص والتهديدات من خلال نموذج (P.E.S.T)، الذي يمثل العوامل الخارجية التي تؤثر المؤسسة التعليمية وتشمل:

- العوامل السياسية (P (Political).
- العوامل الاقتصادية (E (Economic).
- العوامل الاجتماعية (S (Social).
- العوامل التقنية (T (Technical)، (هيبه والسيد، 2016، 128).

وبعد الوقوف على جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، يتم عمل أربع مصفوفات للجوانب الأربعة وتسمى (عملية الدمج) يتم فيها تحديد الخيار أو البديل الاستراتيجي للجامعة من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.

## 2-مرحلة التصميم أو الصياغة:

تهتم هذه المرحلة بوضع خطة عامة شاملة طويلة الأجل تتضمن الرؤية والرسالة، والتي تعني الغرض من وجود المؤسسة التعليمية، وتقييم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية، ووضع الأهداف المراد تحقيقها، واختيار أفضل الاستراتيجيات، وتحديد النتائج النهائية المرغوبة من الأنشطة المخططة، أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة؛ أي إن الاستراتيجية تعني خطة شاملة توضح كيف للمؤسسة التعليمية تحقيق رسالتها وأهدافها، (محمد، 2017، 92).

### 3-مرحلة التنفيذ:

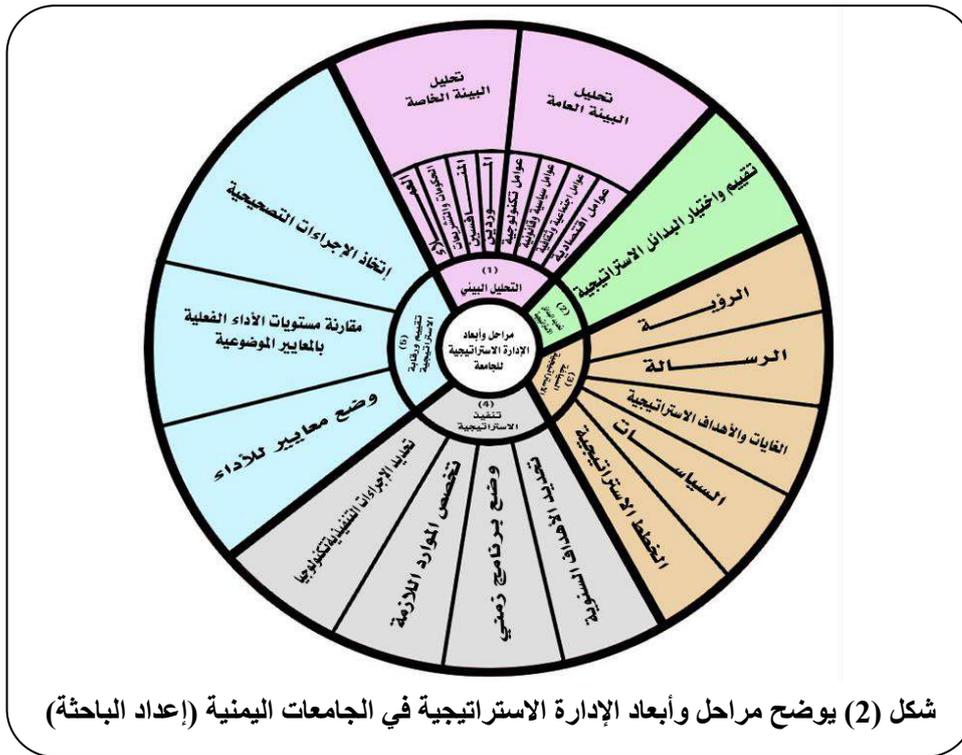
تعد عملية التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية؛ حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة تتحول الاستراتيجية إلى تصرفات فعلية وواقع ملموس، (الهاشم، 2006، 27)، وتتضمن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تحويل الاستراتيجية إلى مجموعة من المهام والأنشطة وتخصيص الموارد وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات على العاملين بالمنظمة، بهدف تحويل تلك الاستراتيجيات إلى أفعال وتصرفات ملموسة على أرض الواقع، ( الغشامي، 2017، 102).

وبهذا الصدد، فإن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تنفيذ الاستراتيجية؛ لأن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة، فعملية التنفيذ يحتوي على عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة، وهذا يتطلب إلى تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في الجامعة، بحيث تنفذ الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، كما يحتاج إلى أفكار جديدة وليست أفكارًا تقليدية وروتينية.

### 4-مرحلة التقويم والرقابة:

تعد مرحلة الرقابة الاستراتيجية آخر مراحل نموذج الإدارة الاستراتيجية، وفي هذه المرحلة يتم متابعة أنشطة المنظمة، والتحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة؛ لذلك تعد عملية الرقابة أحد الوظائف الإدارية الرئيسة التي يمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة، (تبيدي، 2010، 115)، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب، بما يحقق للقيادات في المنظمة الاستفادة من المعلومات التي يتم استيفاؤها في عملية المتابعة والرقابة، فضلاً عن سلامة اتخاذ إجراءاتها التصحيحية اللازمة، (محمد، 2017، 93)

ويمكن القول: إن مرحلة التقويم والرقابة عملية مستمرة ولا تتوقف عند مرحلة واحدة من المراحل السابقة، بل إنها تشمل كل المراحل، فقد تكون في مرحلة التصميم أو في مرحلة التطبيق، كما إنها تشمل كافة المستويات في الجامعة سواءً على المستوى الاستراتيجي، أم المستوى التكتيكي، أم على المستوى التشغيلي.



شكل (2) يوضح مراحل وأبعاد الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية (إعداد الباحثة)

## معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

- على الرغم أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، فإن هناك معوقات تحد من تطبيقها ويذكر، الكبيسي (2005، 23-24) أهم تلك المعوقات على النحو الآتي:
- المركزية الشديدة المتمثلة في ارتباط الكليات بإدارة الجامعات وهيمنة مجلس الجامعة الذي يضم عمداء وكليات مختلفة في تخصصاتها وموضوعاتها يؤدي إلى إعاقة إحداث التغييرات الجذرية التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي.
  - القوانين والنظم واللوائح التي تحدد التصرفات وتقيّد الصلاحيات وتستلزم استحصال الموافقات المسبقة من جهات متعددة يصعب اتفاقها على الأمور الجوهرية.
  - التمويل الحكومي وأسلوب إعداد الموازنات للجامعات وللكليات القائم على التوزيع حسب الموارد والأشياء وليس حسب البرامج أو حسب الأداء أو حسب الأهداف، وكذلك محدوديتها عن تلبية الاحتياجات الأساسية.
  - التدخل السياسي والارتجالي للقيادات في تقرير أعداد المقبولين في الكليات ومضاعفة أعدادهم أو تجاوز الشروط الواجب توفرها لديهم.
  - عدم الاستقرار السياسي والإداري للنظم وللحكومات وانعكاساته على عمليات انتقاء القيادات العلمية للجامعات وللكليات وبقائها وارتفاع معدلات التعاقب لذلك.
  - التسييس الإيديولوجي القائم على معطيات الماضي، وجعل إعادة الماضي واستعادته هو الهدف، مع العلم أن الماضي غير قابل لإعادة الاختراع؛ ما يصرف الأنظار عن التفكير في المستقبل والإسهام في صناعته.

أما وهبه (2008، 36) فيرى أن هناك أخطارًا من المتوقع حدوثها عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ومن هذه الأخطار:

### 1- أخطار تجمعت في أسلوب أو طريقة أو خطة بل تترك الإدارة الاستراتيجية أمثلها:

- عدم القدرة على التفكير الاستراتيجي.
- الاستخدام الخاطئ للمستويات الإدارية في إطار الممارسة أو المراحل العلمية لعملية الإدارة الاستراتيجية.
- العزلة عن البيئة.
- التركيز الشديد على الأجل القصير.
- الاستخدام غير الصحيح لتخطيط الموارد.

### 2- أخطار ناتجة عن ظروف عدم التأكد أو صعوبة التنبؤ، ومنها:

- الابتكارات في مجالات السلع والخدمات.
  - التغيرات في المناخ والطقس.
  - التغيرات في القوانين والضوابط التي تضعها الحكومة.
  - النقص في المواد الخام.
  - تفضيلات المستهلكين والتغيرات التي يحدث فيها دخول منافسين جدد في مجال النشاط.
- في حين تتطرق دراسة سعيد (2019، 46-47) إلى أن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، تتمثل بالآتي:
- 1- ضعف الإمكانيات المالية.
  - 2- عدم رغبة المستويات الإدارية العليا لسبب أو لآخر بالأخذ بهذا الأسلوب وعدم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري.
  - 3- ميل الإدارة العليا إلى تقبل الإدارة الاستراتيجية في أثناء الأزمات وإهمالها والعودة إلى الأوضاع التقليدية بعد انتهاء الأزمات.
  - 4- عدم وضوح المسؤوليات بالإدارة الاستراتيجية والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية مسؤولية هيئة أو فئة معينة وليس مسؤولية الإدارة في مختلف المستويات.
  - 5- عدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.
  - 6- البيروقراطية والتغيير المستمر.
  - 7- عدم توفير نظام للمعلومات يساعد في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المؤسسي.
  - 8- عدم توافر الوقت وانشغال الجسم الإداري بأعباء العمل اليومية.

### تشخيص واقع التوجهات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية:

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين، والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين مجموعة من المستجدات التي تتسم بالتغيير المستمر في مختلف المجالات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية والعلمية، والتكنولوجية، التي فرضت على جميع المؤسسات والمنظمات سواء أكانت حكومية أم

خاصة بما فيها المؤسسات الجامعية، البحث عن العناصر الأساسية التي يتم من خلالها مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها، لكي تستطيع البقاء والنمو وتحقيق النجاحات في عملها بشكل متميز، (الخولاني، 2013، 2).

واستجابة لهذه التحديات والتطورات اتجهت الحكومة اليمنية بالأخذ بالتوجه الاستراتيجي بهدف إحداث التطوير والتحسين المستمر على المدى البعيد، ونظرًا لذلك فقد تم إجراء العديد من التعديلات على القانون رقم (18) لسنة 1995م، وقانون رقم (30) لسنة 1997م، وتعديلاتها بالقانون رقم (33) لسنة 2000م، وذلك باستحداث المجلس الأعلى للجامعات اليمنية ليقوم برسم السياسة الوطنية الاستراتيجية في مجال التعليم الجامعي، (عبد الله، 2012، 147). وبهذا الصدد أعطت هذا القوانين واللوائح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حق الإشراف والتنسيق على الجامعات، ووضع الخطط والسياسات والبرامج التعليمية، وتحديد معايير الجودة على جميع مؤسسات التعليم العالي.

وفي ضوء الرؤية الاستراتيجية لليمن 2025م، أعدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبدعم من البنك الدولي والحكومة الهولندية، إستراتيجية لتطوير التعليم العالي، شارك فيها قيادات الوزارة ورؤساء الجامعات ونوابهم، والعديد من عمداء، وأعضاء هيئة التدريس، وكليات المجتمع، وممثلو وزارات التربية والتعليم، والتعليم الفني والتدريب المهني، والتخطيط والتعاون الدولي، والمالية، والخدمة المدنية، وممثلو القطاع الخاص، والمجتمع المدني؛ أثمرت تلك الجهود بإصدار إستراتيجية التعليم العالي 2006-2010م، التي كانت من أهدافها:

- دراسة وتحليل الوضع القائم للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية، وتحديد المشكلات والتحديات التي تواجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات التعليمية التابعة لها.
- تطوير إستراتيجية وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، باعتباره جزءاً أساسياً من البنية التحتية للتنمية الوطنية الشاملة وبناء القدرات، (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006، 10).

كما تم إنشاء الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء والمتابعة، والمكلفة بالتخطيط في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تم تعميم إدارات مماثلة لها على مستوى الجامعات، إلا أن إنشاء هذه الإدارة لا يعدو كونه إسقاط واجب ليس إلا؛ إذ إن الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء والمتابعة تقوم بمهام شكلية تنحصر في جمع البيانات والإحصاءات الكمية من الجامعات مع إرفاقها لبعض الأهداف والسياسات التي قامت بصياغتها قيادة الوزارة، وهي بهذا تعد إدارة صورية فرضتها توجيهات من وزارة التخطيط والتعاون الدولي، (عبدالله، 2012، 157).

وفي سياق التوجه الاستراتيجي للدولة وفي ظل الظروف التي تمر بها البلاد، فقد تم إصدار الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة في تاريخ 26 مارس 2019، التي تضمنت في طياتها تفعيل

مؤسسات الدولة وتطويرها ولاسيما مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، (الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، 2019).

وعلى الرغم من الجهود المتواصلة التي تبذلها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات الجامعية، فإن الواقع يشير إلى هذه الاستراتيجيات لم تترجم إلى إستراتيجيات فرعية على مستوى الجامعات، إذ مازال الكثير من الجامعات اليمنية تسير دون خطط إستراتيجية تطويرية، ناهيك عن ضعف الصلة بين هذه الاستراتيجيات والاستراتيجيات التطويرية في القطاعات التربوية التنموية الأخرى، بيد أن الأدهى من ذلك أن الوزارة نفسها تعيش فراغاً إستراتيجياً أو فجوة إستراتيجية منذ عام 2010م، وهو عام انتهاء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وإن كانت الوزارة قد صرحت بأنها تعتزم إعداد إستراتيجية وطنية أخرى، غير أن ذلك لم يحصل حتى الآن (الهوب، 31-32، 2018).

### إجابة الهدف الثاني- ما معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

وبناءً على ما سبق عرضه والتحليل الاستقرائي للأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، ترى الباحثة أن هناك من المعوقات التي تحول من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، لاسيما بالظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية التي تمر بها بلادنا، أثرت سلباً على جميع المؤسسات الخدمية والإنتاجية، وتحديداً مؤسسات التعليم الجامعي، ومن ثم؛ فقد تم تصنيف معوقات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وفقاً لمراحل تطبيقها على النحو الآتي:

#### أولاً- المعوقات التي تواجه مرحلة التحليل البيئي:

- تواجه الجامعات اليمنية عدد من المعوقات التي تحول من قدرتها على التحليل البيئي، وأهمها:
- عدم توافر نظام للمعلومات يمد القيادات الجامعية بالمعلومات عن البيئة المحيطة، وإذا توافرت غالباً ما تكون منقوصة أو قد لا تحظى بالفهم والقبول.
- غالباً ما يتم التركيز في التحليل على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية وتجاهل الكثير العوامل السياسية والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية.
- تتعرض الجامعات للعديد من الضغوط، فهناك ضغوط جماعات المصالح، وضغوط الرأي العام، وضغط التعامل مع السياسيين.
- ضعف مشاركة المجتمع المحلي والمنظمات الدولية ومؤسسات القطاع الخاص والأهلي في عملية التحليل.
- زيادة حدة المنافسة وتصادم وتيرتها.
- التغيير التكنولوجي والتقدم الهائل في حقل المعلومات والحوسبة.
- قصور وضعف الموارد المادية والمالية أمام الجامعات.

- عدم الاستقرار السياسي والإداري للنظم وللحكومات التي تحيط بالجامعات.
- سرعة التغيير الكمي والنوعي في بيئة الجامعات.
- محدودية التنبؤ، والقصور بمعرفة أدوات التحليل للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

### ثانياً-المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإدارة الاستراتيجية:

- تواجه الجامعات اليمنية عدد من المعوقات التي تؤثر سلباً على صياغة الاستراتيجية، أهمها:
- صعوبة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.
- محدودية القدرة على توجيه رسالة الجامعة بما يكيف أهداف الجامعة اليمنية نحو مجالات جديدة.
- جمود الأهداف الاستراتيجية وعدم مراجعتها وتطويرها من وقت لآخر وفقاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للجامعات.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
- ضعف الوعي لدى القائمين على وضع الخطة الاستراتيجية؛ ما يؤثر سلباً على تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من البيئة الداخلية والخارجية للجامعات.
- عدم توافر نظام معلوماتي في الجامعات يساعد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لوضع الخطة الاستراتيجية.
- الاستعانة بخبراء خارجين لصياغة الخطة الاستراتيجية؛ ما يجعل من الخطة الاستراتيجية بعيدة جزئياً أو كلياً عن واقع حال الجامعة.
- قلة المخصصات المالية المعتمدة لوضع الخطة الاستراتيجية.
- إهمال إشراك مختلف المستويات الإدارية في صياغة الخطط الاستراتيجية واقتصارها على الإدارات العليا، مما يجد المنفذون في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة صعوبة في تطبيق الاستراتيجية.

### ثالثاً-المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإدارة الاستراتيجية:

- تواجه الجامعات عدداً من المعوقات التي تؤثر سلباً على تنفيذ الإدارة الاستراتيجية، وأهمها:
- الهيكل التنظيمي البيروقراطي داخل الجامعات، الذي يصعب من الاتصالات الإدارية الرأسية الصاعدة من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا.
- عشوائية التقسيم الإداري لبعض الجامعات، وضعف التوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية.
- الازدواجية والتداخل في الاختصاصات الإدارية، وغياب وحدة القيادة ما يؤدي إلى ضياع المسؤولية.
- المركزية الشديدة في الصلاحيات لدى بعض القيادات العليا داخل الجامعات، وعدم تفويض العاملين المتخصصين في بعض الأعمال.
- وجود الصراع والتعارض في مصالح الأفراد والإدارات داخل الجامعات وتنافسها على الموارد المحددة.

- ضعف الرؤية الإدارية الموحدة لكيفية إنجاز الأعمال الإدارية وتنفيذها.
- التمسك بالنمط الروتيني والتفكير التقليدي في ممارسات العمل الإداري.
- انشغال القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية بالمشكلات اليومية دون الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو الجامعة وتقديمها.
- قلة المخصصات المالية المعتمدة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- غياب التشجيع والتحفيز من قبل القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية على استخدام الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التطورات والمستجدات العلمية والإدارية التي تحول دون تطور الجامعات اليمنية وتقديمها.
- التباين الكمي والبشري في إمكانات نظم ووحدات الإدارة الجامعية.

#### رابعاً-المعوقات التي تواجه مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية؛

- تواجه الجامعات عددًا من المعوقات التي تؤثر سلبيًا على تقييم ورقابة الإدارة الاستراتيجية، أهمها:
- غياب المعايير العلمية في تقييم الخطة الاستراتيجية.
- صعوبة وضع مقاييس كمية دقيقة لقياس الأهداف الاستراتيجية.
- ضعف كفاءة الكادر الإداري الرقابي للخطة الاستراتيجية.
- ضعف نظام المتابعة والتقييم للعمل الإداري.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من تركيزها على المخرجات.
- عدم ربط الترقيات والمكافآت والعقوبات بمعايير الإنجاز والابداع.
- ضعف الرقابة وتقييم الدوري لكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجي؛ ما يصعب اكتشاف مواقع الخلل ووضع المعالجات التصحيحية المناسبة لها.

#### إجابة الهدف الثالث من أليات إجرائية مقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية

##### البيانات

للتغلب على المعوقات سالفة الذكر التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، تم اقتراح عدد من الآليات، والمتمثلة بالإجراءات أو الخطوات التي تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية، التي تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي في كل من جامعات (صنعاء، تعز، إب)، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

## أولاً- الآليات المقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مرحلة التحليل البيئي:

- وتشمل هذه المرحلة عددًا من الآليات الإجرائية المتمثلة بالآتي:
- تشكيل فريق متخصص لاستشراف المستقبل ومتغيراته المحتملة.
  - تحديد أساليب وأدوات لحصر المعلومات والبيانات للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة.
  - دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات اليمنية.
  - تحليل الموارد المالية والبشرية التي تمتلكها الجامعات.
  - دراسة التشريعات واللوائح والأنظمة التي تؤثر على أداء الجامعات.
  - دراسة التطور في مجال الفكر التربوي والإداري دوليًا وعالميًا.
  - تحليل الصياغات الاستراتيجية الدولية.
  - تحليل المؤشرات المالية في الميزانية العامة للدولة.
  - تحليل منظومة القيم والاتجاهات الاجتماعية في المجتمع.
  - دراسة التحولات السياسية ومدى تأثيرها على الأداء الجامعي.
  - تحليل مؤشرات التطور التكنولوجي والحوسبة الرقمية.
  - دراسة أوضاع المنافسين في سوق العمل.
  - دراسة التوزيع السكاني ومعدلات النمو في كل محافظة من محافظات الجمهورية اليمنية.
  - تحليل العلاقة بين الجامعات والأجهزة الرسمية وغير الرسمية الأخرى.
  - إشراك المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع الدولي والقطاع الخاص والأهلي وسوق العمل في عملية التحليل.
  - توفير معلومات حول احتياجات المجتمع وسوق العمل المحلي والخارجي.

## ثانياً- الآليات المقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مرحلة الصياغة:

- تشمل هذه المرحلة عددًا من الآليات الإجرائية المتمثلة بالآتي:
- تشكيل فريق من الخبراء والمتخصصين في صياغة رؤية ورسالة الجامعة.
  - دراسة الاستراتيجيات السابقة وخبرات الجامعة في عمليات وبرامج التطوير التي قامت بها من قبل.
  - الاطلاع على تجارب العديد من الدول والمنظمات المتمرسه في هذا المجال للاستفادة منها بما يتناسب مع واقع جامعاتنا اليمنية.
  - إشراك رؤساء الأقسام والوحدات التنفيذية في الجامعات في صياغة الرؤية والرسالة.
  - إشراك المعنيين بما في ذلك المجتمع المحلي والقطاع العام والخاص وسوق العمل المحلي في صياغة التوجهات الاستراتيجية.
  - تحديد الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها.

- وضع الأهداف الاستراتيجية للجامعة بحيث ترتبط باحتياجات المجتمع وسوق العمل الآنية والمستقبلية.
- الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والظروف المتاحة عند صياغة الأهداف.
- إعداد خطط وخيارات إستراتيجية بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- استخدام الأساليب الإحصائية في المقارنة بين البدائل الاستراتيجية للقرارات الإدارية وتحديد أفضلها.
- الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والظروف المتاحة عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.
- مراجعة الأهداف بشكل دوري وتعديلها مع التطورات والمستجدات في البيئة الداخلية والخارجية للجامعات.

### ثالثاً- الآليات المقترحة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مرحلة التنفيذ الإدارية الاستراتيجية:

- تشمل هذه المرحلة عددًا من الآليات الإجرائية المتمثلة بالآتي:
- تكوين فرق لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوزيع المهام والصلاحيات بما يتناسب مع مسؤولياتهم.
- وضع نظام دقيق وشامل للمعلومات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية وخطط عمل ومشاريع.
- تدريب فرق العمل تبعًا لاحتياجات تنفيذ الاستراتيجية.
- تحديد الإجراءات والأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها لإنجاز كل مهمة أو وظيفة معينة.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة وتوزيعها حسب البرامج والمشاريع.
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- تصميم نظام محكم وعادل للحوافز؛ بحيث يؤدي دورًا مشجعًا في مكافأة الأداء المرغوب.
- تحويل الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية إلى التنظيمات المصفوفية.

### رابعاً- الآليات المقترحة لتقييم والرقابة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

- تشمل هذه المرحلة عددًا من الآليات الإجرائية المتمثلة بالآتي:
- وضع نظام رقابي تعتمده الجامعة على تنفيذ الاستراتيجية.
- تحديد الجهات المسؤولة عن عملية الرقابة والتقييم.
- مراجعة الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية (العوامل الداخلية والخارجية).
- مقارنة أداء الجامعة بما سبق وضعة من أهداف.
- مقارنة النتائج المحققة من الخطة الاستراتيجية بنتائجها سابقًا.
- إجراء مراجعة دورية للغايات والأهداف وتقييمها وتعديلها بما يحقق عملية التحسين المستمر.
- إجراء عمليات تقييم مستمرة ودورية للأداء والتدخل المبكر في حالة ظهور أي تغيرات أو ظروف.
- إشراك أكثر من جهة مستقلة في عملية التقييم.

- تطوير الاستراتيجية في ضوء نتائج التقييم.

## الاستنتاجات:

- بعد استقراء وتحليل الأطر النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبناءً على ما تم عرضه؛ يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات الآتية:
- تزايد الدعوات في الآونة الأخيرة بضرورة إيلاء الإدارة الاستراتيجية اهتمامًا كبيرًا لكافة المؤسسات الحكومية، ومنها مؤسسات التعليم الجامعي، كنتيجة حتمية فرضتها الظروف والتطورات الحديثة.
- بذلت جهود عدة للارتقاء بالعملية التعليمية والإدارية في الجامعات اليمنية، وذلك خلال وضع العديد من الاستراتيجيات؛ منها إستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي، إلا أن تلك الاستراتيجيات لم تترجم إلى خطط تنفيذية وبرامج عمل يتم تنفيذها على أرض الواقع، فضلاً عن بُعد الصلة بين إستراتيجية التعليم العالي والاستراتيجيات التعليمية الأخرى.
- أن واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية يتسم بالضعف والقصور، حيث ما زالت الجامعات اليمنية في المرحلة الأولى من مراحل الاستراتيجية وهي مرحلة التخطيط الأولي، فضلاً عن ممارستهم الأساليب الإدارية التقليدية، وإغفالهم بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ومن أهمها مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- وجود عدد من المعوقات التي تحول من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، التي تعزى إلى مراحل أعداد الاستراتيجية كمرحلة التحليل البيئي، ومرحلة صياغة الاستراتيجية، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية.
- هناك العديد من الآليات العلمية المقترحة والمتسمة بالإجرائية، التي تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات إذا ما تم تطبيقها على أرض الواقع، كما يمكن من خلالها التغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

## التوصيات:

- وفي ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية؛ نُوصي المعنيين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات بالآتي:
- تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؛ كونه أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي أثبت كفاءته وفاعليته في العديد من الجامعات العربية والعالمية.
- الاستفادة من خبرات وتجارب الدول المتقدمة في مجال الإدارة الاستراتيجية لاسيما المرتبطة بالتعليم الجامعي ومحاولة نقل وتكيف تجاربها الناجحة بما يناسب مع واقع جامعاتنا اليمنية.
- عقد المؤتمرات والندوات العلمية وإعداد برامج التدريب والتأهيل لجميع منتسبي الجامعات اليمنية لتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة خاصة بالإدارة الاستراتيجية.

- إعادة النظر بالرؤى والرسائل الحالية للجامعات اليمنية، التي يغلب عليها التقادم، بحيث تكون أكثر عصريّة والتصافاً بالمستقبل.
- تضمين مساق الإدارة الاستراتيجية في مختلف البرامج التعليمية لطلبة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.
- تبني الآليات المقترحة التي قدمتها الدراسة الحالية للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

### المقترحات:

- في ضوء استنتاجات الدراسة وتوصياتها، تقترح الباحثة ما يأتي:
- إجراء دراسة ميدانية معمقة عن إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
  - بناء نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات.
  - إجراء دراسة عن دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة.

## قائمة المراجع:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية: وخطة العمل المستقبلية: 2006-2010.
- الأهدل، طاهر محمد عمر، (2010)، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، ورقة عمل مقدمة لورشة عمل (الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري)، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الجوفي، محمد أحمد لطف، (2000)، فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية في ضوء أنموذج مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الحربي، خلف بن تركي ناحل، (2015)، درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الخولاني، لينا عبد الله محمد، (2013)، تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي الرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، 26 مارس 2019، الجمهورية اليمنية.
- الشبول، منذر قاسم محمد، (2005)، واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الأردن.
- الشريف، طلال بن عبد الله حسين، (2010)، أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام 1423-1430، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشوافي، أفراح علي، (2017)، أنموذج مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية وفق النماذج والتجارب العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- الصديق، صالح عبده، (2017)، برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التربوية في مكتب التربية والتعليم محافظة إب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- العبيدي، سيلان جبران، (2003)، تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية، صنعاء المركز الوطني للمعلومات.
- العوسي، رجب بن علي، (2003)، الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسة العصري: [WWW.Moe.gov.on/moe/bulletin/04.htm](http://WWW.Moe.gov.on/moe/bulletin/04.htm)(2003/12/20).

- الغشامي، عبده أحمد صالح، (2017)، الإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات العامة (دراسة حالة أكاديمية الشرطة)، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- القحطاني، منصور بن عوض صالح والبحيري، السيد محمود، (2014)، استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (12)، كانون الأول.
- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق، (2010)، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.
- الكبيسي، عامر خضير، 2005، الإدارة الاستراتيجية، لكليات العلوم الإدارية العربية في ظل العولمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ورقة علمية قدمت إلى ندوة إستراتيجية زيادة فاعلية كليات العلوم الإدارية في الوطن العربي.
- المزيني، خلود، (2013)، واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في العمادات والإدارات العامة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المغيدي، الحسن محمد، (1997)، معوقات الأشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الأحساء التعليمية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة البحوث التربوية، بجامعة قطر، العدد (12)، (يوليو 1997).
- الهاشم، ليلي بنت سعد، (2006)، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- الهبوب، أحمد غالب والفخري، نجلاء عبد الدائم، (2018)، تصور مقترح لتجويد البحث العلمي في الجامعات اليمنية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة، المجلد (6)، العدد (11)، يوليو-ديسمبر.
- الهاللي، الهاللي الشربيني ومصطفى، عبد العظيم السعيد، (2008)، مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 11، يناير 2008.
- أبراهيم، عادل رجب إبراهيم والنجار، عبد الهادي مبروك محمد، (2007)، برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مركز تطوير التعليم الجامعي، تأهيل القيادات التربوية، المؤتمر الخامس عشر 2007.

- أبو قاعود، غازي رسمي، (2006)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- آل سنان، يحيى أحمد مسعود، (2017)، تصور مقترح لتطوير الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- بطاح، أحمد، (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور، 2010، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية.
- حامد، عمرو، (2007)، الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الاجتماعات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، (الدليل العربي)، مؤسسة الجمهورية التونسية، أغسطس 2007.
- حنا، فاضل، (2012)، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 4.
- دلودي، الطيب، (2007)، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد الخامس.
- دواد، عبد العزيز أحمد، (2008)، إستراتيجية مقترحة للاعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 14، العدد 52، دار المنظومة.
- رضوان، محمد عبد الفتاح، (2012)، مهارات استشراف المستقبل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- سعيد، إشراق محمد عماد، (2019)، تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- شافي، عائشة جاسم محمد عبيد، (2006)، اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- شحادة، حاتم عبد الله، (2008)، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- عبد الله، نعمان أحمد علي، (1012)، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.

- عبده، فؤاد راشد، (1999)، الإدارة الاستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية، مركز دراسات المستقبل، مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، السنة 3، العدد (4).
- كيلاني، صونية، (2006-2007)، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال (2000-2005)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- محمد، أحمد علي الحاج، (2017)، الإدارة التعليمية الاستراتيجية، المتفوق الطباعة والنشر، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- هيبه، زكريا محمد زكريا والسيد، محمود علي أحمد، (2016)، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SOWT) في التعليم "مفهومه وأليات تطبيقية"، مجلة لعلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء الأول.
- وهبه، هاني عبد الكريم، (2008)، واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- Olum, Y. (2004). strategic management institutions of higher learning: the case of Makerere University, **Makerere Journal of Higher Education**, Vol.
- Wyman, G. (1998). IMAA: **The supply and services Canada perspective**, "Optimum, Vol, 18, iss.4



## تقويم التوجهات الاستراتيجية بجامعة إب في ضوء المقارنة المرجعية

أ/ فايد محمد أحمد الشعبي

طالب دكتوراه بقسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email: faydalshwby@gmail.com

إشراف/ أ.د/ نبيل أحمد العفيري

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على تقويم التوجهات الاستراتيجية بجامعة إب في ضوء المقارنة المرجعية، وذلك من خلال استعراض عدد من التجارب العالمية والاستفادة من تلك التجارب. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستنتاجي من خلال الاستقراء، وقد توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات، وكان من أبرزها: استفادة جامعة إب من المقارنة المرجعية لتوجهات الاستراتيجية بجامعة إب بما يواكب التطورات العصرية للمؤسسات التعليمية. الكلمات المفتاحية: التقويم - التوجهات الاستراتيجية - جامعة إب - المقارنة المرجعية.

### Abstract:

*This research aimed at evaluating strategic directions at University of Ibb in accordance with benchmarking, through e review of a number of international experiences and taking advantage of those experiences. The researcher has used deductive analytical descriptive approach through induction. The researcher has reached a number of conclusions and recommendations, the most prominent of which was the benefit of the University of Ibb from benchmarking of strategic directions at the University of Ibb, to keep pace with modern developments of educational institutions.*

**Key words:** evaluation - strategic directions - Ibb University - benchmarking

## المقدمة:

تشهد دول العالم عددًا من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية في مختلف مجالات الحياة البشرية، والتي أفرزت تحديات فرضت على مختلف المؤسسات التعليمية، ضرورة إعادة استراتيجياتها وخططها وبرامجها، وتطوير إدارتها وخاصة الجامعات باعتبارها المسئولة عن التعليم العالي والجامعي والتنمية، الذي يعد الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة بصفة عامة والتنمية البشرية بصفة خاصة، كونه المعني في تحسين نوعية الأداء وزيادة إنتاجيته في مختلف المؤسسات المجتمعية كما يعد حقلًا من حقوق الأفراد الأساسية في المجتمع، وبما يمكنهم من ممارسة حياتهم، وأدوارهم الإنسانية المختلفة بكفاءة، بالإضافة إلى أنه يمثل أهم العوامل الأساسية في الحد من الفقر، ومكافحته عن طريق تزويد الأفراد بمهارات تطوير قدراتهم على الكسب، والحصول على فرص عمل أفضل، ويزودهم بقدرات، ومهارات الانتماء الفعال للمجتمع، ومقاومة التهميش، والعزل، ويوفر لهم الثقافة الحقوقية التي تمكنهم من المطالبة بحقوقهم كاملة، (سيف، 2008:73).

لقد ركزت الدول على التوجهات الاستراتيجية في مؤسساتها التعليمية بما فيها الجامعات، مما أدى إلى تطوير إداراتها، وتحسين إنتاجياتها من خلال تهيئة فرص النمو الاقتصادي ومنها العمل في مشاريع بحثية إنتاجية، والمشاركة في التطوير التقني، والانفتاح على المجتمع، وتكوين علاقات متبادلة مع المؤسسات المختلفة، حيث شهدت مؤسسات التعليم الجامعي منذ الربع الأخير من القرن العشرين تحولاً جذرياً، في أدوارها الأكاديمية والبحثية والإدارية وبما يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية التي فرضت عليها ضرورة الاندماج مع آليات السوق العالمية القائمة على أسس الاقتصاد الحر، والتي تتطلب منها تطوير أساليبها ونظمها الإدارية والأكاديمية، وبما يؤدي إلى ترسيخ الشراكة مع المجتمع ومؤسساته، من خلال استحداث تخصصات جديدة، بغرض إخراج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع هذه المستجدات (هلال، 2008، 28). حيث تهتم الاستراتيجية بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف (السلمي، 2000، 120).

بحيث أن كل مؤسسة كبيرة أو صغيرة كانت حديثة أو ماضي عليه فترة من الزمن إلا ولها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها كنوع من العلاقات والتواصل والتعامل مع الأطراف الذي تربطهم مصالح بها بسيطة كانت أو واسعة، فالقيم تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المؤسسة أو المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها، وتجيب على السؤال التالي: كيف نحدد رغبتنا في التعامل مع

الغير؟ وكيف نتعرف على ما يرغب به الآخرون في التعامل معنا؟ فتقافة المنظمة أو المؤسسة، هي نمط للقيم المشتركة بين الأفراد والمعتقدات والتطورات والمسلمات والافتراضات التي يعتقدون أنها الطرق الملائمة للتفكير والسلوك داخل المؤسسة، (الكرخ، د.ت، 171).

ومن هنا حظيت الجامعات باهتمام متزايد في المجتمعات المتقدمة، والنامية باعتبارها الرصيد الاستراتيجي الذي يحقق للمجتمع من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في عدد من المجالات الاقتصادية، والتعليمية وغيرها...، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تقييم ومراجعة الاستراتيجية التي تعمل فيها الجامعة وفق توجهاتها من رؤية إدارية متكاملة وتستند إلى فلسفة واضحة ومحددة، تسهم في زيادة الكفاءة وفعالية قياداتها الإدارية والأكاديمية، وتزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والفنية والإنسانية، وإرساء قاعدة معلوماتية عند صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها وتقييمها، حتى تمكنها من تحقيق التميز في أداؤها، وتواكب التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة من التكيف، (ابن حبتور، 2004، 27)

وبما أن جامعة إب ليست بمعزل عن الجامعات الأخرى المناظرة لها محلياً في إمكاناتها المتواضعة، فقد سعت جاهدةً إلى إصلاح وتطوير العملية التعليمية في الجامعة، وبحلول الذكرى العشرين لإنشاء جامعة إب وفي مبادرات ذاتية وبجهود طوعية تخطو جامعة إب نحو إعداد استراتيجية للجامعة (2025)، لتمثل قوة دفع جديدة تمكن الجامعة من الحفاظ على مكانتها، وتنقلها إلى مستوى أفضل وطنياً وعربياً ودولياً.

فقد أشارت استراتيجية جامعة إب، (2011، 7) إلى أنها قد بادرت بإعداد استراتيجية في أسمى الظروف التي عاشتها الجامعات اليمنية بشكل عام وجامعة إب بشكل خاص عام (2011 م) لكن وبرغم التحديات فقد وصلت فرق العمل الطوعية اجتماعاتها الدورية ونجحت في إكمال المرحلة الأولى التي بدأت بتسيخ قناعة قيادة الجامعة بأهمية تطوير استراتيجية الجامعة بل وبقيادة لجنة تسيير فرق العمل المختلفة وقد اشتملت المرحلة الأولى على إصدار قرار رئيس الجامعة، (رقم 330 لسنة، 2011م) بتاريخ 19 نوفمبر (2011م)، بتدشين العمل لإعداد رؤية ورسالة وقيم وأهداف الجامعة الاستراتيجية وتشكيل فرق العمل اللازمة، وما تزال جامعة إب تمضي قدماً في بذل جهود كبيرة لاستكمال خططها الاستراتيجية وتعميمها في جميع الكليات والمراكز في الجامعة وتعمل على تنفيذها، رغم الظروف والتحديات التي تعيشها الجامعة إلى اليوم، (استراتيجية جامعة إب، 2011، 7).

إن جامعة إب مطالبة بأكثر من أي وقت مضى بالتبصر العلمي الدقيق، بالمستقبل وأفاقه البديلة يسهم في تطوير رؤاها ووظائف أدوارها ومسيرتها، وبما يدعم جهودها التخطيطية اللازمة، بما ينسجم مع المستجدات والتحديات العربية والإقليمية والعالمية، (زاهر، 2004، 130).

الآن واقع جامعه إب، ورغم ما حققته من إنجازات خلال فترة من عمرها الذي يتجاوز (21) عامًا يشير إلى أنها مازالت قاصرة عن تحقيق الطموحات المستقبلية، وهي مازالت في وضع متأرجح تحت أزمات الأنظمة الخانقة، فهي تخطو بحذر نحو المستقبل المأمول، محاولة تطوير ذاتها من أجل المحافظة على بقائها وتحقيق التميز في أدائها واستمرارها وقدرتها التنافسية للجامعات المحلية والعربية أو العالمية، ومن هنا جاءت الحاجة إلى القيام بهذا البحث بهدف تقويم التوجهات الاستراتيجية بجامعة إب في ضوء المقارنة المرجعية.

### مشكلة البحث:

تواجه الجامعات اليمنية بوجه عام وجامعة إب بوجه خاص، العديد من التحديات، التي تفرض عليها مواكبة التغيرات العالمية، ضرورة وضع توجهات الاستراتيجية (رؤية، رسالة، وقيم، أهداف وغايات)، لتطوير قدرات ومهارات موظفيها الإدارية والأكاديمية حتى تكون قادرة على المواجهة والتعامل مع تلك التحديات، وذلك لأن التوجهات الاستراتيجية بجامعة إب هي الركيزة الأساسية والتي من خلالها تتمكن الجامعة من تنمية الإنسان الواعي بدورة وفق الأساليب والمناهج العلمية الحديثة التي تمكنها من معالجة الصعوبات التي تواجهها حاليًا ومستقبليًا والتي تعترض جودة أدائها، كما تؤكد الأدبيات الرسمية إلى إن الجامعات اليمنية بما فيها جامعة إب مازالت تتبع أساليب إدارية تقليدية (وزارة التعليم العالي، 2008، 51-52).

فالتقدم المتسارع يفرض على التعليم الجامعي اجراء تحديث متواصل لشتي المواد الدراسية ومراجعة عملية التدريس بحيث تسهم في كيفية تعليم وكيفية القيام بالمبادرة الإيجابية نحو تحقيق رسالة واهداف الجامعة، (العفيري، 2017: 5).

وأن الجامعات اليمنية، ومنها جامعة إب خاصة، تقف على مفترق الطرق مما يتوجب عليها أن تحدد اختيارها بين إن تتجاهل التغيرات التي تحدث من حولها وتبقي على حالها (أي أن تختار طريق المحافظة على الواقع الراهن) أو أن تتفاعل مع المتغيرات والمستجدات العالمية الحديثة ومنها ما يتعلق برؤيتها ورسالتها، التي تحدث من خلالها عملية التطوير وتحديث أساليبها عن طريق وضع البرامج المناسبة، التي تسهم في تحقيق أهدافها المنشودة في المستقبل، (التل، 1997، 14).

فالواقع يشير إلى ضعف أداء القيادات الأدرية والأكاديمية في الجامعة وذلك لغياب رؤيتها المستقبلية، وضعف البرامج بالجامعة التي تنمي قدرات، ومهارات القيادات الإدارية والأكاديمية التي تمكنهم من القيام بعملية تطوير أدائهم بفاعلية وكفاءة عالية، حتى تستطيع الجامعة مواكبة التطورات الحديثة والحفاظ على مكانتها في المجتمع المحلي والدولي، ويأتي البحث الحالي، لتقديم هذه الرؤية

الإستراتيجية بأسلوب علمي وتقنية إدارية حديثة ويمكن تحديد مشكلة البحث بشكل أدق في السؤال الرئيس الآتي:

ما تقويم التوجهات الاستراتيجية بجامعة إب في ضوء المقارنة المرجعية؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة تقويم التوجهات الاستراتيجية بجامعة إب في ضوء المقارنة المرجعية وذلك من خلال التعرف على:

الاستفادة من تجارب التوجهات الإستراتيجية للجامعات المرجعية.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي من خلال الجوانب الآتية:

- 1- يتناول البحث التوجهات الاستراتيجية لمعالجة مشكلة الضغوط علي بيئة العمل في الجامعة، والتي هي بيئة تقليدية قائمة على تقنيات تقليدية وبدائية، وعمالة كثيفة وغير كفؤة وغير موحدة الجهود وضعيفة الإنتاج، أثرت على أدائها وقدراتها في مواكبة حركة التغيير في المجتمع المادي المحيط (تقنيات وتكنولوجيا المعلومات)، والتغيرات الاجتماعية الحادة، وعلى منافستها في سوق العمل من خلال مخرجاتها البحثية، ومن هنا تأتي أهمية البحث لأن استمرار جمود الجامعة واستمرارها وحفاظها على ما هو قائم لن يعالج مشاكلها الحالية ولن يحقق طموحاتها المستقبلية، وإنما يعمل على اتساع الفجوة في الأداء بينها وبين منظمات عصر المعلومات وبينها وبين بيئتها التي تستمد منها مصادرها واحتياجاتها، مما قد يؤدي إلى تراجع تلك المصادر وفقدانها (الأصبحي، 2011، 5).
- 2- إن البحث يأتي لمواكبة التغيرات الحالية في الجوانب المعرفية، والثقافية والعلمية والإدارية في الجامعات المحلية والعربية والدولية، وخاصة بعد أن ساهم القطاع الخاص بجزء كبير في تقديم الخدمات التعليمية، فإن تفاعل الجامعة مع هذه المتغيرات وفق توجهات استراتيجية واضحة يتم من خلالها تطوير مهارات وقدرات موظفيها الإداريين والأكاديميين، والعمل على تطوير تقنياتها والعمل على مراجعة وتقويم أدائها في الجامعة.
- 3- إن نتائج البحث قد يفيد الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي بشكل عام وجامعة إب بشكل خاص في معرفة جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات التي تعاني منها الجامعة وما يعيق الجامعة في تحقيق طموحاتها المستقبلية.
- 4- أن هذا البحث سيسهم في إثراء المكتبة الجامعية لندرة الدراسات، بحسب علم الباحث أن الدراسات التي تناولت موضوع التوجهات الاستراتيجية بجامعة إب في ضوء المقارنة المرجعية تكاد أن تكون نادرة إن لم تكن غير موجودة.

5- يعد البحث الحالي محاولة علمية متميزة تتناول تقديم رؤية لتوجهات الاستراتيجية بجامعة إب في ضوء المقارنة المرجعية.

### حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على دراسة " تقويم التوجهات الاستراتيجية بجامعة إب في ضوء المقارنة المرجعية"، خلال العام (2019/ 2020م).

### مصطلحات البحث:

#### 1-التقويم:

يعرفه الغشامي (2017، 150). بأنه: يعني النشاط الخاص بمقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف.

يعرفه الباحث، بأنها: عملية القيم الاستراتيجي للأداء بالجامعة والتأكد من سلامة مساره التنفيذي وفق ما هو مخطط له ومراجعتة وتصويب إجراءاته، ووضع السياسات والبرامج المناسبة.

#### التوجهات الاستراتيجية وهي:

#### 2-الرؤية:

يعرفها سالم (2005، 25) بأنها: "المسار المستقبلي للمؤسسة التعليمية، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والذي تنوي تحقيقها في المستقبل، ونوعية القدرات أو الإمكانيات التي تخطط لتتميتها".

ويعرفها الباحث، بأنها: الإشارة إلى التصورات والتوجهات المستقبلية التي تتطلع إليها جامعة إب لتقودها إلى النجاح والتنبؤ ماذا ستكون وما ستعمله في المستقبل.

#### 3-الرسالة:

تعرفها رجب (2017، 89) بأنها: عبارة قصيرة جدًا، ويفضل إلا تزيد عن فقرة واحدة وتتم صياغة هذه العبارة بعد استطلاع توقعات ومطالب الأشخاص والجماعات من المؤسسة حول هوية المؤسسة في المستقبل وتوصيف رؤية المنظمة.

ويعرفها الباحث بأنها: عبارة قليلة الفقرات، تشير إلى وجود الجامعة وما أهدافها؟ وما الخدمة التي سوف تقدمها؟ وترشد متخذي القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاهات نشاطات الجامعة في المستقبل.

#### 4- الأهداف:

يعرفها العمري والسامرائي (2008، 48-49) بأنها: تمثل الهدف من هذه المرحلة في تحويل ما ورد في رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف محددة قابلة للقياس في شكل نتائج ومخرجات ترغب المؤسسة في تحقيقها أو الوصول إليها ويساعد تحديد الأهداف ومدة تحقيقها على تتبع التقدم في مسار المؤسسة ويفضل وضع الأهداف التي تتطلب جهوداً منتظمة وشاملة ومن ثم فإن تحقيق أهداف الأداء القوية التي تتطلب كفاً طويلاً تدفع المنظمة لأن لكي تصبح أكثر إبداعاً، كما أنها تعدُّ ضرورية لتحسين الأداء المالي لأنَّ لديها القدرة على تحديد الهدف، وأكثر تركيزاً على العمل، كما تركز الأهداف على تأمين المؤسسة من التدهور والانحدار، في أثناء عملية توسعها المؤسسة.

ويعرفها، محمد والغيثي (2010، 221) بأنها: الغايات التي تشير إلى النتائج النهائية التي تقوم من أجلها هذه المؤسسات التعليمية، وتميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى والتي تسعى إلى تحقيقها خلال المدى البعيد، وباعتبارها الغايات النهائية للمؤسسة وهي الأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها.

ويعرفها الباحث، بأنها: النتائج النهائية للأهداف العامة التي تم تحديدها لمستقبل الجامعة على المدى الطول خلال فترة زمنية محددة، وهي ترجمة لرؤية ورسالة الجامعة.

#### 5- القيم:

عرفها القريوتي (2003.175)، بأنها: مجموعة من المعتقدات التي تشمل المقومات الأساسية، أو المحور الذي تبنى عليه مجموعة الاتجاهات التي تواجه الأشخاص نحو غايات أو وسائل تحقيقها أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها لأنهم يؤمنون بصحتها.

يعرفها الباحث، بأنها: مجموعة القيم للمؤسسة (الجامعة)، وهي مظلة لمنظومة من المبادئ والسلوكيات والممارسات الاحترافية الواجب تبنيتها من قبل الجامعة لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية في ثلاثة مستويات رئيسة هي:

- 1- مستوى الفرد / ويشمل تحديد القيم المؤسسة التي يتمتع بها كل فرد يعمل في الجامعة.
- 2- مستوى الجماعات / ويشمل تحديد القيم المؤسسة التي يجب ان تتمتع بها جميع واشكال الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.
- 3- مستوي المؤسسة/ تحديد القيم المؤسسة التي ترغب المؤسسة (الجامعة)، في تعرف بها الأطراف الخارجية (المستفيدين، الداعمين، المنافسين).

## 6- الاستراتيجية:

يعرفها الكيم (2017: 26) بأنها: "خط وأشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، ويعرفها اجرائي الباحث، بأنها: مجموعة من العمليات (Process) التي تشمل عدة نشاطات في جميع وحدات الجامعة الإدارية ولأكاديمية، باعتبارها أنشطة أساسية متداخلة، ترتبط مع البيئة المحيطة التي تعمل وتتواجد فيها، ومع سوق العمل الذي تمده بالمخرجات المؤهلة، من خلال التكامل بين الأهداف والسياسات، واستغلال الموارد في سبيل الوصول إلى مستقبل أفضل.

## 7- جامعة إب:

يعرفها قانون الجامعات اليمنية (2010، 69) بأنها الجامعة: كل مؤسسة حكومية تعمل للتعليم العالي والبحث العلمي، تحتوي على أكثر من ثلاث كليات على الأقل، ولا تقل المدة الدراسية فيها عن أربع سنوات دراسية، أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس /ليسانس) على الأقل، وتمتلكها الدولة.

ويعرفها الباحث إجرائياً: تبني الباحث التعريف الوارد في قانون الجامعات اليمنية، (2010).

## 8- المقارنة المرجعية:

يعرفها (Ross, Tacle 2005) بأنها: عملية البحث عن أفضل الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، ويتم التركيز الداخلي على الفعاليات الداخلية والوظائف والعمليات التي تعود إلى التحسين المستمر، التي تعد أداة للتغيير، فهي أسلوب يمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المتنافسون نحو التحسين والتطوير.

ويعرفها الباحث إجرائياً، بأنها: عمليات مراجعة وفحص كيفية التنافس لجامعة إب مع الجامعات الأخرى والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق التفوق المستمر مع تشخيص وتحديد مناطق قوة المنافس وضعفه، مع استمرارية ترتيب أولويات التطوير التي تسهم في نجاح الجامعة.

## منهجية البحث وإجراءاته:

نظراً لطبيعة البحث الحالي، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لوصف منطلقات النظرية لكل من (تقويم التوجهات الاستراتيجية بجامعة إب، والمقارنة المرجعية) من خلال التجارب المحلية والعربية والدولية من خلال ما توفر من مصادر وكتب ومن الدراسات العلمية والأدبيات وكذلك

المؤشرات ذات الصلة بالبحث، ومن ثم استقراء دور التقييم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة إب، ومقارنتها بالتجارب العربية والدولية.

### أدوات البحث:

- 1- الكتب والمصادر المتخصصة في مجال التقييم للتوجهات الاستراتيجية.
- 2- الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة في مجال تجارب التوجهات الاستراتيجية في الجامعات (العربية والدولية)
- 3- استراتيجية جامعة اب (2011-2025).
- 4- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في الجمهورية اليمنية.
- 5- المقارنة المرجعية (أهدافها، مفهومها، أهميتها، خطواتها).

### الدراسات السابقة:

لقد اطلع الباحث علي مجموعة من الدراسات في مجال تقييم التوجهات الاستراتيجية منها:

دراسة قمبر (2016) هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تقييم أداء كليات الاقتصاد جامعة الزاوية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، حيث تم توزيع نوعين من الاستبانة الأولى وزعت على عمداء الكليات وتضمًا خمسة مجالات وكان أحد المجالات (الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، مجال التخطيط الاستراتيجي)، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها، عدم وجود رؤية وأهداف استراتيجية في جميع الكليات محل الدراسة.

دراسة الهمداني (2010) هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لنظام الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ثم التعرف على مدى مواءمته لواقع الجامعات اليمنية من خلال التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي من زاويته الوثائقية والمسحية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (300) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1521) فردًا، واعتمدت الباحثة الاستبيان أداة لدراستها، والتي تكون من (107) مفردة موزعة على (15) محور هي: الرؤية والرسالة والأهداف للبرامج الأكاديمية، التخطيط الاستراتيجي، والمناهج التعليمية، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الموارد المالية، المكتبة ومصادر التعليم، البنية التحتية، خدمة المجتمع، إدارة ضمان الجودة وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود اتفاق بدرجة كبيرة على أهمية جميع المعايير اللازم توافرها لنظام الاعتماد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين آراء أعضاء هيئة التدريس للمعايير اللازم توافرها لنظام الاعتماد الأكاديمي للجامعات اليمنية، تعزى لمتغير التخصص: الإنساني / التطبيق.

دراسة سعيد (2008) هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير الاعتماد وضمان الجودة في التعليم الجامعي للجامعات اليمنية، والوقوف على بعض التجارب التربوية المعاصرة في الاعتماد وضمان الجودة في التعليم الجامعي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تحدد مجتمع الدراسة في جامعتي: صنعاء وعدن (حكومية) وجامعة العلوم والتكنولوجيا (خاصة)، تكونت عينة الدراسة من (307) فرداً، منهم (235) عضو هيئة تدريس، و (22) موظف إداري، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو توافر معايير الاعتماد في الجامعات اليمنية غير محققة والمتمثلة بالآتي: الرؤية والرسالة، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الجامعية، المباني والتجهيزات، والمناهج الدراسية، والبحث العلمي، خدمة المجتمع، والموارد المالية، وسياسة القبول. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين عن مدى توافر معايير الاعتماد وضمان الجودة في الجامعات اليمنية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول مدى توافر معايير الاعتماد وضمان الجودة في الجامعات اليمنية وقد كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

دراسة حسين (2001) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية لجامعة عدن وصنعاء لتوجه الاستراتيجي الجامعي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من اهم نتائج الدراسة ان التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف لدي اداري جامعة عدن أكثر ايجاباً من لدي إداري جامعة صنعاء وان إداري جامعة عدن هم أكثر توجهاً استراتيجياً لعملية التنفيذ للأهداف الاستراتيجية للجامعة من إداري جامعة صنعاء، كما أشارت إلى وجود فروق دالة بين آراء الإداريين في الجامعتين في التوجه الاستراتيجي للتقويم والرقابة.

### مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي نجد أنه وعلى الرغم من تباينها في الأهداف والمنهج والمجتمع والعينة والأدوات، إلا أنها تتناول (تقويم التوجهات الاستراتيجية في ضوء المقارنة المرجعية)، سوء كانت مباشرة أو غير مباشرة، ويمكن مناقشتها وتحديد جوانب الاختلافات والفجوة المعرفية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها من خلال ما يأتي:

الأهداف: هدف البحث الحالي إلى معرفة (التقويم التوجهات الاستراتيجية بجامعة اب في ضوء المقارنة المرجعية)، فهناك اتفاق بشكل جزئي مع، دراسة قمير (2016)، ودراسة سعيد (2008)، ودراسة حسين (2001)، بينما اختلفت مع بقية الدراسات، منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث الحالي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وبذلك اتفق بشكل كلي مع دراسة، قمير (2016)، ودراسة حسين (2001)، ودراسة سعيد (2008)، ودراسة الهمداني (2010).

## الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة العديد من الجوانب والمجالات منها:
- صياغة الأطر النظرية الخاصة بتقويم التوجهات الاستراتيجية بجامعة اب في ضوء المرجعية المقارنة.
- تحديد مشكلة البحث واسئلته، وأهدافه وتحديد مفاهيمه ومصطلحاته وحدوده البحثية.
- تحديد الإجراءات المنهجية والطرق الخاصة بمنهج البحث ومجتمعة وعينته وأداته وأساليبه الإحصائية.
- إبراز المقارنة المرجعية والتي تعد محل الدراسة.
- مساعدتها للباحث في استخلاص الاستنتاجات والتوصيات.

## ما يتميز به البحث الحالي:

- حسب علم الباحث فإن البحث الحالي يعد أول بحث على مستوى الجامعات اليمنية، تناول تقويم التوجهات الاستراتيجية بجامعة اب في ضوء المقارنة المرجعية.
- يقدم البحث الحالي تغذية راجعة للأصحاب القرار في جامعة إب حول تقويم التوجهات الاستراتيجية للجامعة.

## التوجهات الاستراتيجية:

### النشأة والتطور:

بدأ مفهوم الاستراتيجية تاريخياً في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فمصطلح الاستراتيجية يقابله في الإنجليزي مصطلح (Strategy)، المشتق من الكلمة اليونانية (Strategos)، والتي تعني في الجزء الأول (فن قيادة الجيوش)، أو تعني في الجزء الثاني: (فن الحرب وإدارة المعارك)، أو تعني في الجزء الثالث: (فن القيادة)، وقد انتقل نفس المعنى اللغوي إلى الإنجليزية لتعني الاستراتيجية: "الفن المستخدم في تعبئة وتخطيط وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من إنجاز وتحقيق السيطرة على الموقف بصورة شاملة" (الغشامي، 2017: 49)، كما انتقل مفهوم الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى ميدان إدارة الأعمال والإدارة العامة، لتنتقل بعد ذلك إلى مختلف أنشطة المجتمع، وتأخذ من هذه الميادين العديد من المضامين الجديدة التي عكست معاني الاستراتيجية ودلالاتها العملية، حتى صار لها معاني وأوصاف كثيرة، ينظر إليها على أنها منظور لاستشراف صور المستقبل لوضع رؤية مرغوبة للمؤسسة، ورسالة وأهداف تحققها (درموش، 2018: 20).

وبدأت هذه المنظومة من المعرفة تدرس حتى اتخذت في الخمسينيات من القرن الماضي بعداً أكاديمياً أعمق حيث قامت مؤسستي فورد (Ford) وكارنيجي (Carnegie) بتمويل دراسات تطوير محتويات الخطط والمناهج الدراسية لكليات الإدارة وكانت النتيجة إصدار تقريرين: الأول: تقرير جوردون وهاول (Gordan & Howell Report) تحت إشراف مؤسسة فورد، والثاني: تقرير بيرسون (Pierson)

(Report) تحت إشراف مؤسسة كارنجي (3: 2012, Wheelen & Hunger)، حيث أوصى كل من التقريرين بأن مناهج إدارة الأعمال يجب أن تتضمن مساقًا في سياسات الأعمال يتم فيه تطوير مهارات تحديد المشاكل في مجال إدارة الأعمال وتحليلها وحلها، كما يتضمن المساق مواضيع لا يمكن أن يجدها الطالب في أي مساق آخر ضمن المنهج مثل: الاهتمام بمشكلات الأعمال التي لا يمكن تصنيفها مسبقًا، والتركيز على مهارات تحديد وتحليل وحل المشكلات في مواقف افتراضية تكاد تشبه إلى حد كبير عالم الأعمال الحقيقي، وشحذ القدرات الذهنية التي لم يسبق شحذها في أي مساق آخر، واشتملت مناهج معظم كليات إدارة الأعمال مع نهاية الستينيات على مساق تحت اسم (سياسات الأعمال)، وقد لاقت توصية هذان التقريرين قبولًا واسعًا في مناهج مدارس إدارة الأعمال (AACSB) في بداية السبعينيات، أي بعد عشر سنوات من إصدار التقريرين حتى أُدرج مساق سياسة الأعمال في جميع مناهجها (درموش، 2018: 20).

وعبر المراحل الزمنية، والعوامل المكانية، والظرفية، تعددت وتباينت استخدامات الاستراتيجية حتى شملت العديد من العلوم والميادين، ولم يعد استخدامها مقتصرًا على المجال العسكري فقط، بل امتد إلى مجال الفكر الإداري في كل العلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، حتى أصبح واحدًا من أكثر المصطلحات استخدامًا لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (الغشامي، 2017: 49)

وقد تزايد الاهتمام خلال العقدين الآخرين بنشر مفهوم الاستراتيجية وطرق إدارته، وقد لازم هذا الاهتمام ظهور وازدهار أدبيات عالجت صياغة الاستراتيجية ورسم خططها، وأوضحت الطرق المناسبة لتطبيقها بما يتلاءم مع إمكانات أي من المنظمات القائمة، وفي ذات الوقت أزداد الاهتمام من قبل متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص (مساعد، 2013، 26).

### مفهوم الاستراتيجية:

إن مفهوم الاستراتيجية يحمل العديد من التعريفات، وبطبيعة الحال يتوقف المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها، فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها: "خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل" (هل، وجونز، 2001: 26)، لكن هذا التعريف لا يقدم تفسيرًا عمليًا محددًا لما يمثل الاستراتيجية، فالسؤال الذي يطرحه هذا التعريف لا يمكن الإجابة عليه من خلال ماهي تلك الأعمال التي تمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل؟، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (الكميم، 2017: 26)، كما يحتاج التعريف السابق إلى مزيد من التفسير حتى تتضح أبعاده الأساسية حيث أن هذا التعريف يقتصر علي من الآتي:

أ- أن الاستراتيجية ماهي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة.

ب- تهدف الاستراتيجية إلى خلق درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين الأول: بين أهداف المنظمة وبين غاية المنظمة، والعنصر الثاني: بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها، ومعنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل على عكس رسالة المنظمة لتلك الظروف البيئية التي توجد فيها (السيد، 2000: 26).

ويرى الباحث أن الاستراتيجية: عبارة عن الشمولية في التفكير والنظرة المستقبلية بعيدة المدى والتصرف والجهد الواع الذي تقوم به قيادات الجامعة من خلال تحديد الإطار (رؤية ورسالة وقيم وأهداف وغايات تحقيق الأهداف)، التي تسعى من خلاله إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للجامعة.

### المقارنة المرجعية:

#### - نشأة المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى العام (1810م)، عند دراسة الصناعي الإنجليزي La well francis لمعامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات بنجاح في هذا المجال، وقد جاءت بعد La well ، دراسة الصناعي، Henry Ford عام 1913م الذي قام بتطوير خط التجميع Assembly line كأسلوب صناعي متميز ويسمى أيضًا: بسلاسل الإنتاج من خلال قيامه بجولات في مواقع ربح الأبقار في شيكاغو وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أول الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكات الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة.

ثم انتقلت في بداية الستينات والسبعينات إلى أمريكا حيث تعتبر شركة اكسيروكس هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المنظمات وذلك في عام 1979م، (عبد الوهاب، 2010: 12).

#### - مفهوم المقارنة المرجعية:

تعتبر المقارنة المرجعية إحدى أهم الأدوات الإدارية الاستراتيجية، إذ تم استخدامها بشكل صحيح، لا أن استخدام المقارنة المرجعية يساهم في تحسين مؤشرات وتحديد عناصر القوة وتعزيزها، ويستخدم أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم وتطوير أداء المؤسسة، وتعريف المقارنة المرجعية بأنها: مقاييس أداء نوعي وكمي لتلبية أداء وتوقعات المنتفعين والنفوق عليها (إسماعيل، 2008: 4).

ويعرفها Bundy(9:1994) بأنها عملية مقارنة بين منظمة محددة ومنظمة أخرى لها أداء متميز بهدف إلى الوصول إلى أفكار جديدة تسهم في التطوير. ومما سبق يتضح أن مقارنة المرجعية هي عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في الجامعة من خلال المشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة والخبرات مع المؤسسات التعليمية (الجامعات المتميزة والرائدة) ونقلها إلى التطور باعتبارها ليست تقليدية الأداء بل تحاول الوصول إلى مستواهم والتعلم منهم.

### -أهمية المقارنة المرجعية:

تلجأ المنظمات إلى تطبيق المقارنة المرجعية، لتحقيق مجموعة من الأهداف وأهمها:

- 1- ترشيد النفقات: حيث يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة حيث تلجأ المنظمات الإدارية إلى البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل.
- 2- إتاحة فرص التعليم المستمر: يتيح تطبيق المقارنة المرجعية فرص التعليم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المنظمات الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية واحداث تغيير في الثقافة التنظيمية.
- 3- إتاحة الفرص للمنظمة للتوجه داخلياً وخارجياً نحو النموذج الأفضل.
- 4- تساعد المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية.
- 5- تساعد المقارنة المرجعية المؤسسة في تحديد رؤيتها والرسالة المستقبلية التي تسعى إلى الوصول إليها وقطاعات السوق المستهدفة والعملاء التي تسعى إلى الوصول إليهم.
- 6- تساهم أيضاً في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف بما يحقق لها موقعاً متميزاً بين المؤسسات.
- 7- تمكن المؤسسة من تحقيق سياسات العمل والإجراءات التي تهدف إلى مشاركة جميع الموظفين في أعمال المؤسسة وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين العاملين.
- 8- تحليل المشكلات وصناعة واتخاذ القرار: لا توجد مؤسسة من المؤسسات إلا وتواجهها مشكلات فاصلة وكلما كان لدى المؤسسة القدرة على التعامل مع المشكلات بعقل وبطريقة التفكير الإيجابي كلما ساعد ذلك في حلها.
- 9- تحقيق رضى العملاء والرضى الوظيفي: تساهم المقارنة المرجعية في قياس درجة رضى العملاء عن المؤسسة ضمن المقارنة بين مؤسسة وأخرى، يمكن التعرف على الخطوات التي تتبعها المؤسسة المتميزة في التعامل مع العملاء وتبني هذه الخطوات التي تساهم في تحسين الأداء الذي ينعكس بشكل إيجابي على العملاء وبالتالي يتحقق رضاهم عن المؤسسة وجذب عملاء جدد.

10- تطوير إجراءات العمل: تساهم المقارنة المرجعية بشكل مستمر عندما تقوم بها المؤسسات بشكل مستمر في تطوير الإجراءات المتبعة في تحسين مخرجاتها في تقديم أفضل الخدمات.

### -أهداف المقارنة المرجعية في الجامعات:

للمقارنة المرجعية أهداف متعددة في الجامعات سواء كانت دولية أو عربية أو محلية والتي تتوقف

على المجالات التي تسعى الجامعة إلى تطويرها وتحسينها من أهمها:

- 1- توفير الخدمات بشكل فعال للطلاب في فروع الجامعة.
- 2- توفير القيادة الإدارية الفعالة للعنصر الإداري والأكاديمي في جميع الكليات ومراكز الجامعة.
- 3- إعداد أنظمة فعالة ودعم تكنولوجيا المعلومات في جميع كليات الجامعة.
- 4- تحديد الاستراتيجيات والسياسات وضمان الجودة وتطبيقها في جميع كليات ومراكز الجامعة.
- 5- تقديم الدعم الفعال لأنشطة البحث العلمي.
- 6- تحسين إدارة الأداء والدعم ومكافآت العاملين.

### -أنواع المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي أنواع متعددة هي ما يلي (schofiedd, 1998: 20):

1-المقارنة المرجعية الداخلية: (**internl bench marking**): يتم فيها إجراء المقارنة بين أداء الإدارات المختلفة داخل الجامعة بهدف التعرف على أفضل الممارسات في الجامعة دون الحاجة إلى معيار خارجي على أساس مقارنة النتائج ويعتبر هذا النوع من المقارنات أكثر ملائمة للجامعات عالية المستوى.

2-المقارنة المرجعية التنافسية الخارجية (**external competitive benchmark ing**): تعد المقارنة المرجعية التي تستند فيها الأداء على المعلومات المجتمعية من الجامعات التي ينظر إليها على أنها جامعات منافسة، ويعتبر هذا النوع من المقارنات ذات قيمة عالية وهي عمليات ليست سهلة، وقد تتم في سرية وذلك للحفاظ على المعلومات المتبادلة.

### -مراحل إعداد المقارنة المرجعية للتوجهات الاستراتيجية:

تمر المقارنة المرجعية في الجامعات بعدة خطوات أشار إليها Jazrawi، (2012,141) بالآتي:

- 1- **التخطيط والإعداد Preparation and planning**: تعتبر عملية التخطيط والإعداد من العمليات المهمة للمقارنة المرجعية والتي تتضمن الحاجة إلى المقارنة المرجعية وتحديد المنهجية التي يتطلب استخدامها وتحديد المشاركين في عملية المقارنة المرجعية.
- 2- **جمع البيانات Data collection**: تتضمن اتخاذ القرارات بشأن العمليات التي تقوم بها المقارنة المرجعية بقياسها، ويجب تحديد المقاييس بشكل واضح لا لبس فيه لضمان إمكانية المقارنة.

- 3- تحليل البيانات **Data Analysis**: يجب التحقق من صحة البيانات وتدقيقها قبل إجراء أي تحليل كذلك تطبيع البيانات ضروري لإجراء المقارنة ولكي يكون التحليل ذا قيمة لا بد أن نعكس نقاط القوة والضعف للمقارنة وتحديد ما إذا أمكن تحديد فجوات الأداء للمقارنة وأن الهدف النهائي هو تقديم توصية تحسين الأداء.
- 4- التقارير **Reporting**: تعتمد هذه الخطوة على تقارير التحليل بشكل واضح وموجز ومفهوم باستخدام المتوسط المناسب وقد لوحظ أن العديد من ممارسات المقارنة المرجعية تتوقف عند هذه النقطة ومع ذلك يجب على المؤسسة التعليمية (الجامعة) الاستمرار والتوصل إلى فهم الأشياء التي يجب أن تمارسها القيادة من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء.
- 5- التعلم من أفضل الممارسات: **Learning from best practices**: تتضمن هذه الخطوة على المشاركة في أفضل الممارسات عالية الأداء في المنظمات لتحقيق المنفعة لجميع واضعي المعايير ومع ذلك قد تكون هناك حاجة لمداخل أخرى لازمة لإقامة بعض واضعي المعايير في المنافسة
- 6- تخطيط وتنفيذ عملية التحسين: **Planning and I implementing I mentoring I mpent actions**
- 7- يجب على كل مؤسسة تعليمية وضع خطة عمل للتغييرات التي تهدف إلى تحقيق ووضع نقاط التعلم المعدة وتنفيذها في خطتها الاستراتيجية التي سيتم تنفيذها عبر عملية تحسين أداؤها.
- 8- إضفاء الطابع المؤسسي (التعليم)، **instition alizing**: تعد هذه الخطوة للتأكيد على جميع الأفكار المكتسبة وان التحسينات في الأداء قد تحققت لتكون جزءاً لا يتجزأ في المؤسسة ويمكن إجراء المقارنة المرجعية على الشركة والعمليات التشغيلية والوظيفية أو مستويات المؤسسة.

## التجارب في التوجهات الاستراتيجية:

### أولاً- التوجهات الاستراتيجية في جامعة المنيا:

نشأة جامعة المنيا: بدأت جامعة المنيا فرعاً لجامعة أسيوط، وقد كان الفرع يتكون من خمس كليات هي: (التربية، الآداب، العلوم، الزراعة، والهندسة). ثم صدر القرار رقم 93 لسنة 1976 بإنشاء جامعة مستقلة سميت "جامعة المنيا"، وتوالت بعد ذلك فتح كليات جديدة بالجامعة، والجدول التالي يوضح الكليات وتاريخ نشأتها مرتبة حسب أقدمية إنشائها كلية التربية، كلية الزراعة، كلية العلوم، الهندسة، الطب، الفنون الجميلة، التربية الرياضية، دار العلوم، كلية السباحة، كلية التمريض، كلية طب الأسنان، كلية الألسن، كلية التربية النوعية، الحاسبات والمعلومات، كلية رياض الأطفال، وتعد جامعة المنيا الجامعة الوحيدة بمحافظة المنيا.

## التوجهات الاستراتيجية بجامعة المنيا:

صدر قرار رئيس الجامعة في 2009/2/12 بتشكيل فريق العمل لإعداد الخطة الاستراتيجية الخمسية (2009-2014) للجامعة، وقد حدد للفريق تعليمات محددة لتأتى الخطة بالثمار المرجوة منها، وهي:

- 1- مشاركة أكبر عدد من المسؤولين، والمهتمين، والمستفيدين من أبناء المجتمع المحلي، ومن مجتمع الجامعة في بناء الخطة.
- 2- مناقشة عناصر الخطة مع أعضاء المجتمع المحلي، ومجتمع الجامعة من خلال الوسائل المختلفة للحوار والتواصل.
- 3- الاعتماد على الوثائق، والبيانات الموثقة وتحرى الموضوعية، والدقة.
- 4- أن تكون الخطة إجرائية، وملائمة، ومبررة.
- 5- الاتصال إلكترونياً بالمهتمين بمجال التخطيط الاستراتيجي كأحد مصادر التطوير المستمر للخطة.
- 6- لقد بذلت جهوداً ضخمة لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكليات باعتبارها تشكل البيئة الأساسية التي تضمن مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في الكليات في إعداد الخطة باعتبارهم المسؤولين في النهاية عن تنفيذها.
- 7- هناك ثلاثة أسئلة أساسية نسجت منها خيوط الخطة الاستراتيجية هي:
  - أ- من نحن؟ تشخيص الواقع،
  - ب- إلى أين نحن ذاهبون، وماذا نريد؟ الأهداف والمستقبل.
  - ت- كيف نحقق ما نريد؟

## الرؤية والرسالة والأهداف والقيم:

- تنبثق الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم للخطة الإستراتيجية للجامعة من أطر ثلاث:
- الإطار الأول: هو الإطار المحلي المتمثل في مراعاة خصوصية محافظة المنيا وجامعة المنيا، الإطار.
  - الإطار الثاني: هو الإطار العربي والإفريقي متمثل في القدرة على التنافس.
  - الإطار الثالث: هو الإطار العالمي المتمثل في المساهمة في بناء الحضارة الإنسانية.

## الرؤية:

1- تسعى جامعة المنيا إلى دعم كلياتها السبعة عشر للحصول على الاعتماد من خلال تنمية إمكانياتها المادية والبشرية، واستثمار خصوصية محافظة المنيا من أجل تقديم فرص تعليمية وبحثية وتدريبية متنوعة ومستمرة لأبنائها بصفة خاصة ولأبناء مصر والأشقاء العرب بصفة عامة حتى يتمكنوا من اكتساب المعارف والقيم والمهارات اللازمة للتنافس كي يجدوا فرص العمل الملائمة ويجروا بحوثاً علمية لحل مشكلات المجتمع وليحققوا ذواتهم.

2- كما تلتزم الجامعة بتنمية شخصية متوازنة لخريجها بحيث يتمتعون بالمرحلة العمرية التي يعيشونها، ويتسلحون بمبادئ الأصالة والمعاصرة، ويبادرون بالمشاركة المجتمعية تطوعًا لتطوير بلادهم من خلال ما تتميز به من بنية أساسية لممارسة الأنشطة الطلابية.

### الرسالة:

- 1- تتجه جامعة المنيا بكافة إمكانياتها المادية والبشرية لتقديم تدريس فعال وبحث علمي متميز، وتدريب مستمر لطلابها وفقًا لاحتياجات سوق العمل محليًا وقوميًا وعربيًا، بحيث تتمكن من تحقيق دورها العلمي في إثراء الحضارة الإنسانية وتنمية المجتمع، وبالأخص من خلال الكليات التي تتفرد بها على مستوى صعيد مصر وهي: (كليات طب الأسنان، كلية السياحة والفنادق، كلية الفنون الجميلة، كلية دار العلوم، كلية الألسن، وكلية رياض الأطفال) والمراكز الطبية والبحثية المتميزة.
- 2- تقدم الجامعة الفرص المتعددة لطلابها لممارسة الأنشطة المتنوعة والتي تضمن بدورها أن يتمتعوا بشبابهم، وتغرس في نفوسهم حب العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية البناءة، وتساعدهم على اكتشاف قدراتهم الإبداعية في مجالات العلوم والفنون والآداب.
- 3- تقوي الجامعة علاقتها مع القطاعات الإنتاجية والخدمية محليًا وقوميًا لتحقيق المصالح المشتركة بين هذه القطاعات ومجالات التعليم والبحث العلمي والتدريب وخدمة المجتمع بما يضمن زيادة مكانة المرأة في المحافظة ورفع مستوى دخل الفرد، وزيادة الوعي الصحي وخدمة الطبية، وإنشاء مجتمعات عمرانية جديدة، وتفعيل دور الجمعيات الأهلية.

### الأهداف الاستراتيجية للخطة:

- 1- تحديث الخطة الاستراتيجية لتواكب احتياجات العمل والمتغيرات العالمية وتدعيم الكليات للتقدم للاعتماد.
- 2- اعتماد جميع كليات الجامعة ومؤسسة الجامعة قبل نهاية عام (2014).
- 3- استكمال تطوير وتنظيم الهيكل التنظيمي (الأكاديمي، الإداري، والقيادات).
- 4- رفع كفاءة الجهاز الإداري وميكنة كافة الخدمات الإدارية.
- 5- تفعيل دور المجالس العلمية في تطوير العملية التعليمية.
- 6- الالتزام بحقوق الملكية الفكرية وأخلاقيات المهنة.
- 7- إعداد خطة معتمدة ومفعلة للمشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع.
- 8- تنمية موارد الجامعة الذاتية وأصولها.
- 9- استمرار تقييم الأداء الكلي للجامعة.
- 10- تبني معايير أكاديمية قومية في توصيف كل البرامج والقرارات بكليات الجامعة.
- 11- جعل التعليم الجامعي والتدريب متاحًا للجميع وفقًا لظروفهم وإمكانياتهم.

- 12- دعم مصادر التعليم والتعلم والتدريب والبحث العلمي.
- 13- الدعم المستمر لمنظومة البحث العلمي من خلال منظور متكامل يضع في اعتباره خصوصية محافظة المنيا.
- 14- تسويق الأبحاث (محليًا وعربيًا وعالميًا) واعتباره أحد أهم المصادر المهمة للتمويل.
- 15- دعم مناخ البحث والاكتشاف والابتكار مما يتطلب الدعم الكلي للحرية الأكاديمية.
- 16- تطوير مراكز البحوث الحالية، وإنشاء مراكز تميز جديدة.
- 17- تطوير برامج الدراسات العليا لتواكب المعايير العالمية.
- 18- تنمية قدرات وكفاءة أعضاء هيئة التدريس.
- 19- تطوير منظومة العمل بالمستشفيات الجامعية بحيث تقدم خدمة متميزة لأبناء محافظة المنيا.

### القيم:

يعد تعليم وتعلم طلاب في المرحلة الجامعية الأولى مهمة أساسية للجامعة -بجانب البحث العلمي وتنمية المجتمع. ولقد صُممت برامج الإعداد العقلي والمهني والثقافي في الجامعة لتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة للالتحاق بسوق العمل، ولمساعدتهم في الوقت نفسه على اكتساب الحكمة، والبصيرة وحب الحقيقة والجمال والأخلاق الراقية وفهم واحترام الذات وتقدير ثقافات ومعتقدات الآخرين، ومراعاة حقوق الملكية الفكرية وأخلاقيات المهنة.

### السياسات:

- 1- تقديم بيئة نموذجية وعالمية المستوى محورها الاهتمام بالطالب لتدعيم نموه الشامل والمستمر.
- 2- بحث علمي متميز يساهم في حل مشكلات مجتمع المنيا.
- 3- جذب وتعزيز جهود رواد الباحثين بالجامعة.
- 4- السعي إلى التميز والريادة في برامج الدراسات العليا والبحوث.
- 5- المساهمة في إثراء الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لمجتمع المعرفة.
- 6- التأكد من أن الجامعة تمثل نموذجًا في تطبيق المساواة والشفافية والموضوعية بالنسبة للعاملين في المؤسسات الأخرى.
- 7- تطوير برامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- 8- تحقيق برنامج الإصلاح الاستراتيجية للعاملين.
- 9- تشجيع دراسة اللغات الأجنبية، وإعطاء اهتمام خاص باللغات الآسيوية.
- 10- الاتصال الواضح بين البحث العلمي والتدريس والتعليم.

## التزامات الخطة الاستراتيجية:

### الالتزام الإقليمي:

تلتزم الخطة الاستراتيجية الخمسية لجامعة المنيا (2009/2014) بتقديم الفرص التعليمية والتدريبية والبحثية الملائمة لقدرات، وإمكانيات وطموحات مواطني محافظة المنيا باختلاف مواقعهم من الطلاب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو القطاع الخاص والخريجين والعاملين بقطاع الحكومة أو القطاع الخاص ورجال الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة لتصبح جامعة المنيا منارة يحققون على ضوءها آمالهم في الحصول على فرصة عمل أو خدمة وتنمية البيئة التي يعيشون فيها والاستمتاع بالحياة، وتلتزم الخطة الإستراتيجية بأن تقوم الجامعة بدورها في مواجهة التحديات التي تعوق مسار التنمية مثل الفقر، البطالة، الأمية والهجرة من الريف وتدنى المستوى الاجتماعي والثقافي والصحي والبيئي في الريف.

### - الالتزام القومي:

تلتزم الخطة الاستراتيجية الخمسية لجامعة المنيا بالتنسيق، والتكامل مع الجامعات المصرية لكي تقدم لمواطني مصر الفرص التعليمية، والتدريبية، والبحثية للاستفادة من إمكانيات الجامعة غير المتاحة في محافظاتهم. وبذلك تساهم الجامعة بإمكانياتها مع بقية جامعات مصر في خدمة، وتنمية مجتمعاتهم المحلية، وفي تحقيق دوافعهم بصفة عامة.

### - الالتزام العربي:

تلتزم الخطة الاستراتيجية الخمسية لجامعة المنيا بتقديم الفرص التعليمية والتدريبية والبحثية للطلاب والباحثين العرب ليتمكنوا من القيام بدورهم المنتظر منهم في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة وتنمية البيئة التي يعيشون فيها مع مراعاة القضايا الملحة التي أصبحت تمثل تحدياً صعباً مثل الصراع على الماء، الصراع على ابتكار بدائل للطاقة البترولية، والصراعات العرقية والطائفية، والتكنولوجيا وتحدياتها المجتمعية والتعليمية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

### - الالتزام العالمي:

تلتزم جامعة المنيا بالإعلان للعالم عن الفرص التعليمية والبحثية والتدريبية والمجالات الممثلة لخصوصية محافظة المنيا في مجالات العلوم والفنون والآداب. كما تلتزم من خلال علمائها الرواد على المستوى العالمي في المساهمة في تقدم المعرفة الإنسانية وفي المساهمة في مواجهة المشاكل العالمية الخاصة بالبيئة، والمعلوماتية، والطاقة، والصراعات العرقية، والصحية ومياه الشرب.

## ثانياً- واقع التوجهات الاستراتيجية لجامعة بنغازي 2017 / 2022م:

تأسست جامعة بن غازي في عام (1955م)، وهي احد مؤسسات التعليم العليم العالي في ليبيا، نجد أنها تحوي 15كلية في تخصص علمي مختلف تتوزع أغلب هذه الكليات داخل مدينة بنغازي في حين

تتوزع بعضها علي شرق وغرب وجنوب المدينة علي ثمان كليات بالمدن التالية: (الكفرة، المرج) قمينس، الأبيار، سلوق، توكرة، جالو، اوجلة) كما تحتوي علي سبعة مراكز علمية وخدماتية وهي مركز اللغات، مركز الخدمات، الطبية، مركز البحوث والاستشارات، ومراكز الإنتاج الإعلامية، مركز الدراسات القانونية والمجتمع، مركز المعلومات والتوفيق، ومركز البحوث للإنتاج الإعلامي، التطوير الأكاديمي، (استراتيجية جامعة بن غازي، 2017، 2).

**الرؤية:** تحقيق الريادة والتميز في برامج التعليم العالي وخدمة المجتمع والمحافظة على صدارة التصنيف المحلي والدخول ضمن أفضل عشرين جامعة إقليمياً.

**الرسالة:** إعداد خريجين متميزين مهارياً وسلوكياً في مختلف تخصصات العلوم الإنسانية والتطبيقية، يملكون المهارات والقدرات التنافسية الدولية، مع مواطنين برنامج انتاج وتوظيف المعرفة بما يحقق تطوير وتنمية مؤسسات المجتمع المختلفة.

**القيم:** الأمانة العلمية، العدالة والمساواة، المصادقية والشفافية والنزاهة، التعاون والاحترام، والتعليم مدي الحياة، السعي الجاد للتميز، الشراكة الفعالة، روح الفريق، الإدارة الرشيدة.

**الأهداف والغايات:** تسعى جامعة بن غازي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تطوير الأداء الأكاديمي والبحث العلمي، بما يتوافق مع المعايير الدولية وبما ينمي رأس المال المعرفي، ويخدم متطلبات المجتمع ويفي باحتياجات سوق العمل.
  - تنمية مهارات الموارد البشرية ودفع القدرات المؤسسية للجامعة.
  - تأصيل مفاهيم التربية والتنشئة الاجتماعية ضمن برامج الجامعة، والالتزام بالأخلاقيات.
- وقد تضمنت استراتيجية جامعة بنغازي (2017-2022). الإصلاح والتقويم للجامعة.

### الوضع الحالي، والإجراءات:

#### الأغراض الأساسية.

- 1- الوصول إلى هيكلية متوازنة للجامعة من حيث الوحدات التنظيمية الأكاديمية والإدارية للموارد البشرية والقدرات على استيعابها
- 2- تنظيم المستويات الإدارية ومعالجة الصعوبات وذلك باستخدام تقنية الاتصالات الحديثة لتسهيل تدفق المعلومات ودفع كفاءة الاتصالات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.
- 3- الارتقاء بنوعية مدخلات الجامعة من الطلاب، بما يتوافق مع خصوصية وظروف الكليات والقدرات الاستيعابية لها، وربط ذلك بحاجة السوق.

#### التحديات:

- 1- المتطلبات تنفيذ إنشاء وحدات تنظيمية أكاديمية وإدارية.

2- معالجة تأثيرات الإضافة الإلغاء لوحداث تنظيمية في الجامعة على مستوى الطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس

3- تدوير الموظفين بين وحدات الأعمال مع تدريبهم وتأهيلهم لضمان الجودة في الجامعة.

4- مدي توفيق التطوير المستهدف مع قوانين ولوائح في العمل في الجامعة والتعليم العالي.

### تحقيق التميز في التعليم:

تتميز جامعة بن غازي بسمعة جيدة بين الجامعات الليبية، فهناك الكثير من الكليات لها الريادية والمعرفة على المستوى المحلي وتعد هيئة التدريس في جامعة بن غازي من أفضل الخبرات في ليبيا في مجال التدريس والإنتاج العلمي، الأن عملية طرق التدريس والأساليب وتحديث مناهجها والتحول إلى التعليم التفاعلي المرتكز على الابتكار وأعمال البحث العلمي في العملية التعليمية، ليست في مستوى مكانة جامعة بن غازي وتتطلق رؤيتها نحو تطوير أساليب التعليم والعملية التعليمية ورفع مستوى مكوناتها من طالب وأستاذ ومادة علمية.

وتكمن الأغراض الأساسية في الآتي:

1- الإسهام في تأهيل مخرجات وفق المعايير الدولية، تتفاعل وتهتم بمشكلات المجتمع وتكون قادرة على مواجهة الصعوبات وتقديم بدائل لحلها.

2- إن الجامعة ممولة من موازنة الدولة كلياً، لذلك فهي المسؤولة عن توفير الكوادر لرفع الكفاءة لهذا القطاع.

3- إثبات التميز الأكاديمي ونجاحاتهم العملية والعاملين بالجامعة بالإضافة إلى محاولة تغيير السياسات العامة للتعليم العالي.

4- متطلبات الاعتماد الدولي للبرامج العملية بالكليات وطول الفترة الزمنية التي يستغرقها الحصول على الاعتماد الدولي.

### الأهداف الإجرائية:

1- اعتماد معايير أكاديمية وتوصيف البرامج وفق معايير الاعتماد الدولي.

2- اعتماد معايير أكاديمية وتوصيف البرامج التعليمية وفق مرجعية دولية وبما يتوافق مع سوق العمل ومع خصوصية المجتمع الليبي.

3- تطوير نشاط البحث العلمي في المجالات ذات بعد تنموي على المستوى المحلي الإقليمي وربطها ببرامج الدراسات العليا وتوظيفها لخدمة المجتمع.

4- تجهيز القاعات الدراسية وتطويرها لتضمن كل وسائل التعليم التقنية الحديثة.

5- تطوير طرق وأساليب ومصادر التمويل الذاتي، واستحداث أخرى جديدة بهدف دعم المركز المالي للجامعة لتغطية نفقات نشاطاتها البحثية والأكاديمية والتطوير الإداري فيها. والجدول الآتي يوضح مقاييس النجاح والأداء المستهدف.

## جدول (1)

م	مقياس النجاح والأداء المستهدف	الوضع الحالي 2017\22	نسبة الاستهداف 2017\22
1	تجهيز برامج أكاديمية لمرحلة التقويم للاعتماد الدولي بحسب التخصص.	0	30% من البرامج
2	زيادة الحصول على فرص عمل للخريجين.	0	20%
3	نشر، طالب الدراسات العليا البحوث العلمية خلال مرحلة الماجستير.	0	25%
4	استحداث برامج احترافية في مراحل الدراسات العليا.	0	برنامج في كل كلية
5	زيادة نسبة التمويل الذي من إجمالي موازنة الجامعة.	0	20% من إجمالي الموازنة

## (التواصل مع قطاعات الأعمال المختلفة ودعم الابتكار)

إن جامعة بن غازي بوضعها الريادي بين الجامعات الليبية، لديها فرص كبيرة في استقطاب كثير من الشركات في المؤسسات العامة والخاصة في قطاعات الأعمال المختلفة، كخدمات الاستشارات أو البحوث التطبيقية، مما سيعود لها بالدخل للجامعة فضلاً عن موازنة الدولة.

**الأغراض الأساسية بقطاعات الأعمال:**

- تبني الجامعة على التوجه بالزبون (المستفيد من الخدمة) فتح قنوات تواصل رسمية مع شركاء تجاريين وكذلك شركات مع قطاعات الأعمال بما يخدم الدور الأكاديمي والبحث العلمي للجامعات في المجتمع.
- تلبية حاجة الصناعات المحلية والدولية في السوق الليبي وذلك من خلال تطوير برامج في الجامعة وارتباطها بشكل واضح بقطاعات العمال المختلفة.

**التحديات والعوائق:**

- العوائق التشريعية وسياسات الدولة فيما يتعلق بالتعاون بين قطاعات الأعمال ومؤسسات التعليم العالي.
- المنافسة في قطاعات الأعمال على فرص الربح.

**الأهداف الإجرائية:**

- القيام بدراسة مسحية لقطاعات الأعمال المختلفة المحلية والدولية في ليبيا وتصنيفها بحسب فرص الاستفادة منها.
- إنشاء قنوات رسمية للتواصل مع قطاعات الأعمال الخاصة بحسب الفائدة التي تعود منها للجامعة.
- تطوير أفكار وحدات التعليم الجامعية الأكاديمية والإدارية لتسويقها لشركاء الجامعة
- دراسة جدوى لشركات الأعمال.

- مراجعة وتطوير خطط العاملين في الجامعة بما يضمن في المستوى المطلوب للتعاون مع قطاعات الأعمال (مقياس النجاح والأداء المستهدف يوضح بالجدول رقم (2).

م	مقياس النجاح في الأداء	الوضع الحالي 2017	2017 / 22 المستهدف
1	دورات قصيرة للعاملين يلبي مفهوم التوجه لقطاعات العمال والتعامل معه	0	58% من العاملين
2	اتفاقيات رعاية المشاريع	0	15 مليون
3	الدخل السنوي من الخدمات المقدمة لقطاعات	0	500,000
4	ملتقيات / مؤتمرات تنظمها الجامعة للتواصل مع قطاعات الأعمال	0	3 ملتقيات
5	زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس والباحثين المنخرطين في المشاريع لقطاعات الأعمال	0	35%
6	عروض منح دراسية للطلبة ومؤسسات الأعمال المختلفة	0	20% منتجات سنوياً

(المصدر/ استراتيجية جامعة بن غازي 2007م)

### الأغراض الأساسية:

- إدخال نشاط إلى القاعات الدراسية وتعريف الطلبة بالخطة للجامعة ومجالات المشاريع اليمنية التي تعمل به.
- استثمار نقاط القوة للجامعة في المجالات البحثية كقيمة اقتصادية محلية ودولية
- استخدام البحث العلمي كميزة تنافسية قوية وفاعلة للجامعة وإيجاد فرص للإسهام في قطاع العمال المجتمعية.

### التحديات:

- الحصول على تمويل كاف لأنشطة البحث العلمي في ظل الظروف الاقتصادية التي تواجهها ليبيا حالياً
- المحددات التشريعية والأمنية على دخول التمويل للبحث العلمي، ويتأتى ذلك من خلال اتفاقيات على مستوى الحكومة الليبية.
- منافسة الجامعات الليبية على حصص التمويل من القطاع الخاص.
- صعوبة تجديد الاشتراكات في قواعد البيانات للدولة التي تحتوي المحلات العلمية المصنفة والتقارير والأبحاث والدراسات.

### الأهداف والإجراءات:

- إجراء دراسة مسحية على مستوى الجامعة، تهدف إلى تحديد أهم خمس مجالات بحثية تكون أولوية الجامعة العمل البحثي فيها خلال خمس سنوات.
- إنشاء منظومة المجموعات البحثية في الأقسام والكليات وإجراء التعديلات التنظيمية والإدارية اللازمة لتسهيل عملها.

- دعم التمويل لبرامج البحث العلمي واعتماد مخصصات مالية كافية من الموازنة العامة للدولة.
- تنمية المهارات والقدرات البحثية للمعيدين.
- تفعيل مركز البحوث والتعاون الدولي بالجامعة وإبرام اتفاقيات مع مختلف جامعات العالم.

### مقياس النجاح والأداء المستهدف:

هناك مؤشرات لدرجة النجاح للبحث العلمي موضحاً في الجدول رقم (3)

م	مقياس النجاح في الأداء	الوضع الحالي الأساسي 2022 / 2017	المستهدف 22 / 2007
1	زيادة عدد الوحدات الدراسية للبحث العلمي	8%	20%
2	زيادة المنشورات في المجالات العلمية المحكمة	0	15 %
3	ارتفاع مؤشرات التصديقات الدولية المتعلقة بالبحث	0	20%
4	تشكيل مجموعة بحثية في الأقسام والكليات	0	3 مجموعات في كل كلية
5	استقطاب باحثين للعمل من ذوي الخبرات في مجال البحث العلمي دولياً.	0	15 باحث / أستاذ
6	اتفاقيات تعاونية وتبادل معرفي بحثي مع الجامعة في دول مختلفة	2	150 اتفاقية
7	الجوائز الدولية المعتبرة للبحث العلمي	0	جائزة واحدة
8	نسبة تغطية الدخل الناتج من البحث العلمي للتكاليف	0	40%
9	استخدام برامج بحثية للمعيدين	0	واحد برنامج في كل كلية
10	تجديد الاشتراك للجامعة في مواقع بيانات البحوث والمجلات العلمية المصدقة دولياً	0	اشترك في 3 مواقع

(المصدر/ استراتيجية جامعة بن غازي 2007م)

### واقع التوجهات الاستراتيجية في جامعة إب (2011 - 2025):

تشير استراتيجية جامعة إب (2011م)، إلى نشأة جامعة إب في عام 1996م، وتعد إحدى الجامعات الحكومية وعضواً في مجلس الجامعات اليمنية وكذلك عضواً في مجلس الجامعات العربية. بدأت مبادرات الإعداد الاستراتيجية جامعة إب (2025) في ظروف قاسية في عام 2011م ورغم التحديات التي واجهتها الجامعات اليمنية وجامعة إب خاصة، فقد أصدر قرار رئيس الجامعة رقم 33، لسنة 2011م بتاريخ 19 نوفمبر 2011م تدشين العمل لإعداد رؤية ورسالة وقيم وأهداف الجامعة الاستراتيجية وتشكيل فرق العمل اللازمة.

بدأت فرق العمل في نشر ثقافة واستيعاب مفاهيم ومبادئ ومراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث قامت بإعداد وتحكيم وتوثيق أدوات جمع البيانات ومسوح الآراء، وأكملت عملية المسح والوثائق وعملية المعايرة من خلال دراسة الخطط المشابهة إقليمياً ودولياً، والاسترشاد بالمعايير المؤسسة في بناء الخطط ومن ثم بلورة وإقرار منهجية جامعة إب في تطوير خطتها ثم بعد ذلك استكمال المرحلة الثانية بإجراء

والتحليل البيئي الاستراتيجي وصياغة مسودات الموجهات الاستراتيجية للجامعة المتمثلة (بالرؤية والرسالة والقيم والأهداف والغايات، (الاستراتيجية جامعة إب، 2011م، 7).

يمكن توضيح واقع توجهات استراتيجية جامعة إب في الجدول رقم (3)

م	مكونات الاستراتيجية	الوضع الحالي 2020	التوجهات الاستراتيجية بجامعة اب (2025)
1	رؤية الجامعة	موجودة	التميز على المستوى الوطني والعربي في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يلبي احتياجات التنمية الشاملة ويحقق معايير الجودة.
2	رسالة الجامعة	موجودة	جامعة إب جامعة وطنية تسعى إلى تقديم تعليم عالي متميز تسهم مخرجاته بفاعلية في تلبية احتياجات التنمية الشاملة وضع مستقبل اليمن من خلال تحقيق معايير الجودة في البرامج الأكاديمية والارتقاء بالبحث العلمي الإنتاج المعرفة وتطبيقها وتوفير بيئة جامعية داعمة، وبناء شراكة وطنية ودولية فاعلة.
3	القيم في الجامعة	شبه موجودة	تسعي جامعة اب في تحقيق رؤيتها ورسالتها على القيم الأتية: - الإتيقان والتميز: أداء كافة الأعمال بدرجة عالية من الجودة وتشجيع الإبداع والابتكار والتفكير الناقد والمبادرات الهادفة. - الولاء المؤسسي: الفخر بالانتماء للجامعة كمؤسسة وطنية والوفاء والإخلاص والتفاني في أداء المهام وحب العمل وتقديره. - المهنة: الالتزام بأخلاقيات المهنة والكفاءة في الأداء والبذل والعطاء والانضباط وتطوير الذات والتعلم المستمر. - النزاهة: الالتزام بالأمانة العلمية وتحري المصادقية وحماية الملكية الفكرية والالتزام بتطبيق المبادئ الأخلاقية في جميع المجالات - الاحترام المتبادل: التعامل القائم على الود وتقبل الآخر وصون الكرامة واحترام الرأي الآخر وضمان حرية الفكر. - تكافؤ الفرص: ضمان العدالة والمساواة والتعامل بإنصاف مع الجميع وفقاً لمعايير الكفاءة والتميز. - العمل الجماعي: العمل بروح الفريق الواحد وتظافر الجهود وتحسين أساليب الاتصال والحوار والمشاركة في تحمل المسؤولية وتبادل الخبرات. - الشفافية والمساءلة: التعامل بوضوح وعلانية في جميع الأعمال مع جميع المستفيدين وفق آلية واضحة للتقييم والمساءلة. - الوسطية والاعتدال: الاستقامة والتزام التوسط بين التطرف والحرية المطلقة في الأفكار والمعتقدات والممارسات والمواقف. - التعاون والشراكة: التأكيد على الشراكة المجتمعية وعلاقات التعاون الوطنية والدولية والمرونة والاستجابة لاحتياجات المستفيدين.
4	أهداف الجامعة	لا توجد	تستقي جامعة إب أهدافها العامة من أهداف الجامعات اليمنية المحددة بالمادة (5) من القانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية. وتعمل جامعة إب على تحقيق الأهداف العامة الآتية: -

<p>1- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلبة في ميادين المعرفة المختلفة وتلبية لاحتياجات البلاد من المتخصصين والفنيين والخبراء مع الاهتمام والتركيز على الآتي:</p> <p>ا-رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل.</p> <p>ب-تكوين الثقافة العامة والرامية إلى تنمية مقومات الشخصية العربية والإسلامية الصحيحة والتكوين المعرفي والعلمي القويم.</p> <p>ج-ترسيخ الرؤية العربية والإسلامية الصحيحة.</p> <p>د-تكوين مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد</p> <p>هـ-اكتساب المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة وتسخيرها لحل المشكلات بفاعلية وكفاءة.</p> <p>و-تدريس وتمكين الطلاب من إجراء البحوث العلمية وتطبيقها وتقويمها.</p> <p>ز-تنمية المواهب والمهارات الإيجابية نحو العمل بشكل عام مع التركيز على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة، والشعور بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي.</p> <p>و-تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العلوم والتكنولوجيا وتطوراتها المتسارعة وكيفية الاستفادة من كل ذلك في تطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع اليمني.</p> <p>2- العناية باللغة العربية وتدريسها وتطويرها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتعليمية في مختلف المجالات المعرفية والعلوم.</p> <p>3- تطوير المعرفة بأجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي والجماعي وتوجيهها لما يخدم المجتمع.</p> <p>4- الاهتمام بتنمية التقنية (التكنولوجيا) وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.</p> <p>5- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز على التراث اليمني.</p> <p>6- الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقديم العلوم.</p> <p>7- إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر بما لا يتعارض مع عقيدة الأمة وقيمها السامية ومثلها العليا.</p> <p>8- تقوية الروابط بين الجامعة والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد المشاركة.</p> <p>9- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير الجامعة.</p> <p>10- تقديم استشارات ودراسات فنية ومتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها.</p> <p>11- الإسهام في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج المبتكرة لحل المشكلات المختلفة.</p> <p>12- رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص.</p>			
<p>الغاية الأولى: تعزيز نظم الحوكمة والإدارة وترسيخ اللامركزية ومبادئ الجودة والشفافية والمسائلة.</p> <p>الغاية الثانية: تحسين جودة ونوعية البرامج الأكاديمية الجامعية والعليا لتلبية حاجات الفرد والمجتمع.</p> <p>الغاية الثالثة: تنمية واستثمار الموارد البشرية على أساس مهني مبني على القيم</p>	لا توجد	الغايات بالجامعة	5

والمثل الجامعية العليا. الغاية الرابعة: تطوير البيئة الجامعية الداعمة للتعليم والتعلم لرفع مستوى جودة مخرجات الجامعة. الغاية الخامسة: بناء قدرات البحث العلمي والدراسات العليا على أساس من التخطيط المرتبط بأهداف التنمية. الغاية السادسة: استكمال البنى التحتية وتنمية وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية لتحقيق اهداف الجامعة الاستراتيجية. الغاية السابعة: بناء شراكة حقيقية مع المجتمع والجامعات الأخرى وسوق العمل الوطني والدولي.			
---	--	--	--

### المقارنة المرجعية:

يتوجب علي فريق عمل التقويم لتوجهات الاستراتيجية بجامعة إب، تحديد الجامعات المرجعية وفقاً لمعايير دقيقيه استنادا إلى المنهجية العلمية للمقارنات المرجعية حيث تم اختيار جامعتين:

- جامعة المنيا من جمهورية مصر العربية.
- جامعة بن غازي من جمهورية ليبيا الشعبية

وذلك من خلال الاطلاع على التوجهات الاستراتيجية لتلك الجامعات، وذلك بهدف التوسع في التعرف على خبرات الجامعات والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها وتنوعها بما ينعكس على تقويم التوجهات الاستراتيجية للجامعة.

### المقارنة المرجعية في المجالات الآتية:

- الرؤية.
- الرسالة.
- الأهداف.
- التقييم.
- الغايات.

ويمكن توضيح المقارنة المرجعية تلك من خلال:

## الجدول رقم (4)

مجال / الرؤية	الوضع الحالي	الدولة	الجامعات المقارنة المرجعية
1- تسعى جامعة المنيا إلى دعم كلياتها السبعة عشر للحصول على الاعتماد من خلال تنمية إمكانيتها المادية والبشرية، واستثمار خصوصية محافظة المنيا من أجل تقديم فرص تعليمية وبحثية وتدريبية متنوعة ومستمرة لأبنائها بصفة خاصة ولأبناء مصر والأشقاء العرب بصفة عامة حتى يتمكنوا من اكتساب المعارف والقيم والمهارات اللازمة للتنافس كي يجدوا فرص العمل الملائمة ويجروا البحوث العلمية لحل مشكلات المجتمع وتحقيق ذواتهم. 2- كما تلتزم الجامعة بتنمية شخصية متوازنة لخريجها بحيث يتمتعون بالمرحلة العمرية التي يعيشونها، ويتسلحون بمبادئ الأصالة والمعاصرة، ويبادرون بالمشاركة المجتمعية تطوعاً لتطوير بلادهم من خلال ما تتميز به من بنية أساسية لممارسة الأنشطة الطلابية.	0	جمهورية مصر العربية	جامعة المنيا
تحقيق الريادة والتميز في برامج التعليم العالي وخدمة المجتمع والمحافظة على صدارة التصنيف المحلي والدخول ضمن أفضل عشرين جامعة اقليمية.		جمهورية ليبيا الشعبية	جامعة بن غازي
التميز على المستوي الوطني والعربي في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يلبي احتياجات التنمية الشاملة ويحقق معايير الجودة.		الجمهورية اليمنية	جامعة إب

مجال / الرسالة	الوضع الحالي	الدولة	الجامعات المقارنة المرجعية
1- تسعى جامعة المنيا إلى دعم كلياتها السبعة عشر للحصول على الاعتماد من خلال تنمية إمكانيتها المادية والبشرية، واستثمار خصوصية محافظة المنيا من أجل تقديم فرص تعليمية وبحثية وتدريبية متنوعة ومستمرة لأبنائها بصفة خاصة ولأبناء مصر والأشقاء العرب بصفة عامة حتى يتمكنوا من اكتساب المعارف والقيم والمهارات اللازمة للتنافس كي يجدوا فرص العمل الملائمة ويجروا بحوثاً علمية لحل مشكلات المجتمع وليحققوا ذواتهم. 2- كما تلتزم الجامعة بتنمية شخصية متوازنة لخريجها بحيث يتمتعون بالمرحلة العمرية التي يعيشونها، ويتسلحون بمبادئ الأصالة والمعاصرة، ويبادرون بالمشاركة المجتمعية تطوعاً لتطوير بلادهم من خلال ما تتميز به من بنية أساسية لممارسة الأنشطة الطلابية.	0	جمهورية مصر العربية	جامعة المنيا
تحقيق الريادة والتميز في برامج التعليم العالي وخدمة المجتمع والمحافظة على صدارة التصنيف المحلي والدخول في ضمن أفضل عشرين جامعة اقليمية.		جمهورية ليبيا الشعبية	جامعة بن غازي
التميز على المستوي الوطني والعربي في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يلبي احتياجات التنمية الشاملة ويحقق معايير الجودة.		الجمهورية اليمنية	جامعة إب

## المقارنة المرجعية في مجال الأهداف:

مجال /الأهداف	الوضع الحالي	الدولة	الجامعات المقارنة المرجعية
<p>1- تحديث الخطة الإستراتيجية لتواكب احتياجات العمل والمتغيرات العالمية وتدعيم الكليات للتقدم للاعتماد.</p> <p>2- اعتماد جميع كليات الجامعة ومؤسسة الجامعة قبل نهاية عام (2014م).</p> <p>3- استكمال تطوير وتنظيم الهيكل التنظيمي (الأكاديمي، الإداري، والقيادات).</p> <p>4- رفع كفاءة الجهاز الإداري وميكنة كافة الخدمات الإدارية.</p> <p>5- تفعيل دور المجالس العلمية في تطوير العملية التعليمية.</p> <p>6- الالتزام بحقوق الملكية الفكرية وأخلاقيات المهنة.</p> <p>7- إعداد خطة معتمدة ومفعلة للمشاركة المجتمعية وتنمية المجتمع.</p> <p>8- تنمية موارد الجامعة الذاتية وأصولها.</p> <p>9- استمرار تقييم الأداء الكلي للجامعة.</p> <p>10- تبنى معايير أكاديمية قومية في توصيف كل البرامج والقرارات بكليات الجامعة.</p> <p>11- جعل التعليم الجامعي والتدريب متاحًا للجميع وفقًا لظروفهم وإمكانياتهم.</p> <p>12- دعم مصادر التعليم والتعلم والتدريب والبحث العلمي.</p> <p>13- الدعم المستمر لمنظومة البحث العلمي من خلال منظور متكامل يضع في اعتباره خصوصية محافظة المنيا.</p> <p>14- تسويق الأبحاث (محليًا وعربيًا وعالميًا) واعتباره أحد أهم المصادر المهمة للتمويل.</p> <p>15- دعم مناخ البحث والاكتشاف والابتكار مما يتطلب الدعم الكلي للحرية الأكاديمية.</p> <p>16- تطوير مراكز البحوث الحالية، وإنشاء مراكز تميز جديدة.</p> <p>17- تطوير برامج الدراسات العليا لتواكب المعايير العالمية.</p> <p>18- تنمية قدرات وكفاءة أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>19- تطوير منظومة العمل بالمستشفيات الجامعية بحيث تقدم خدمة متميزة لأبناء محافظة المنيا.</p>	0	جمهورية مصر العربية	جامعة المنيا
<p>تسعي جامعة بن غازي إلى تحقيق الأهداف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير الأداء الأكاديمي والبحث العلمي، بما يتوافق مع المعايير الدولية وبما ينمي رأس المال المعرفي، ويخدم متطلبات المجتمع وفي باحتياجات سوق العمل.</li> <li>• تنمية مهارات الموارد البشرية ودفع القدرات المؤسسية للجامعة.</li> <li>• تأصيل مفاهيم التربية والتنشئة الاجتماعية ضمن برامج الجامعة، والالتزام بالأخلاقيات.</li> </ul>		جمهورية ليبيا الشعبية	جامعة بن غازي
<p>تستقي جامعة إب أهدافها العامة من أهداف الجامعات اليمنية المحددة بالمادة (5) من القانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية.</p> <p>وتعمل جامعة إب على تحقيق الأهداف العامة الآتية: -</p> <p>أ- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلبة في ميادين المعرفة المختلفة وتلبية لاحتياجات البلاد من المتخصصين والفنيين والخبراء مع الاهتمام والتركيز</p>		الجمهورية اليمنية	جامعة إب

على الآتي:

- أ- رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل.
- ب- تكوين الثقافة العامة والرامية إلى تنمية مقومات الشخصية العربية والإسلامية الصحيحة والتكوين المعرفي والعلمي القويم.
- ج- ترسيخ الرؤية العربية والإسلامية الصحيحة.
- د- تكوين مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد
- هـ- اكتساب المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة وتسخيرها لحل المشكلات بفعالية وكفاءة.
- و- تدريس يمكن الطلاب من إجراء البحوث العلمية وتطبيقها وتقييمها.
- ز- تنمية المواهب والمهارات الإيجابية نحو العمل بشكل عام مع التركيز على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة، والشعور بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي.
- ح- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العلوم والتكنولوجيا وتطوراتها المتسارعة وكيفية الاستفادة من كل ذلك في تطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع اليمني.
- ط- العناية باللغة العربية وتدريبها وتطويرها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتعليمية في مختلف المجالات المعرفية والعلوم.
- ي- تطوير المعرفة بأجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي والجماعي وتوجيهها لما يخدم المجتمع.
- ك- الاهتمام بتنمية التقنية (التكنولوجيا) وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.
- ل- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز على التراث اليمني.
- م- الاسهام في رقي الآداب والفنون وتقدم العلوم.
- ن- إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر بما لا يتعارض مع عقيدة الامة وقيمها السامية ومثلها العليا.
- س- تقوية الروابط بين الجامعة والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد المشاركة.
- ع- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئة العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد في تطوير الجامعة.
- ف- تقديم استشارات ودراسات فنية ومتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها.
- ص- الإسهام في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج المبتكرة لحل المشكلات المختلفة.
- ق- رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص

## المقارنة المرجعية في مجال القيم:

الجامعات المقارنة المرجعية	الدولة	الوضع الحالي	مجال / القيم
جامعة المنيا	جمهورية مصر العربية	0	الأمانة العلمية، العدالة والمساواة، المصادقية والشفافية والنزاهة، التعاون والاحترام، والتعليم مدى الحياة، السعي الجاد للتميز، الشراكة الفعالة، روح الفريق، الإدارة الرشيدة.
جامعة بن غازي	جمهورية ليبيا الشعبية		يعد تعليم وتعلم الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى من المهام الأساسية للجامعة - بجانب البحث العلمي وتنمية المجتمع. وقد صُممت برامج الإعداد العقلي والمهني والثقافي في الجامعة لتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة للالتحاق بسوق العمل، ولمساعدتهم في الوقت نفسه على اكتساب الحكمة، والبصيرة وحب الحقيقة والجمال والأخلاق الرفيعة وفهم واحترام الذات وتقدير ثقافات ومعتقدات الآخرين، ومراعاة حقوق الملكية الفكرية وأخلاقيات المهنة.
جامعة إب	الجمهورية اليمنية		تسعي جامعة إب إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها على القيم الأتية: - الإتيان والتميز: أداء كافة الأعمال بدرجة عالية من الجودة وتشجيع الإبداع والابتكار والتفكير الناقد والمبادرات الهادفة. - الولاء المؤسسي: الفخر بالانتماء للجامعة كمؤسسة وطنية والوفاء والإخلاص والتفاني في أداء المهام وحب العمل وتقديره. - المهنة: الالتزام بأخلاقيات المهنة والكفاءة في الأداء والبذل والعطاء والانضباط وتطوير الذات والتعلم المستمر. - النزاهة: الالتزام بالأمانة العلمية وتحري المصادقية وحماية الملكية الفكرية والالتزام بتطبيق المبادئ الأخلاقية في جميع المجالات - الاحترام المتبادل: التعامل القائم على الود وتقبل الآخر وصون الكرامة واحترام الرأي الآخر وضمان حرية الفكر. - تكافؤ الفرص: ضمان العدالة والمساواة والتعامل بإنصاف مع الجميع وفقاً لمعايير الكفاءة والتميز. - العمل الجماعي: العمل بروح الفريق الواحد وتظافر الجهود وتحسين أساليب الاتصال والحوار والمشاركة في تحمل المسؤولية وتبادل الخبرات. - الشفافية والمساءلة: التعامل بوضوح وعلانية في جميع الأعمال مع جميع المستفيدين وفق آلية واضحة للتقييم والمساءلة. - الوسطية والاعتدال: الاستقامة والتزام التوسط بين التطرف والحرية المطلقة في الأفكار والمعتقدات والممارسات والمواقف. - التعاون والشراكة: التأكيد على الشراكة المجتمعية وعلاقات التعاون الوطنية والدولية والمرونة والاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

## المقارنة المرجعية في مجال الغايات:

الجامعات المقارنة المرجعية	الدولة	الوضع الحالي	مجال / الغايات
جامعة المنيا	جمهورية مصر العربية	0	1- تقديم بيئة نموذجية وعالمية المستوى محورها الاهتمام بالطالب لتدعيم نموه الشامل والمستمر. 2- بحث علمي متميز يساهم في حل مشكلات مجتمع المنيا. 3- جذب وتعزيز جهود رواد الباحثين بالجامعة. 4- السعي إلى التميز والريادة في برامج الدراسات العليا والبحوث. 5- المساهمة في إثراء الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لمجتمع المعرفة. 6- التأكد من أن الجامعة تمثل نموذجًا في تطبيق المساواة والشفافية والموضوعية بالنسبة للعاملين في المؤسسات الأخرى. 7- تطوير برامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة. 8- تحقيق برنامج الإصلاح الاستراتيجية للعاملين. 9- تشجيع دراسة اللغات الأجنبية، وإعطاء اهتمام خاص باللغات الأسيوية. 10- الاتصال الواضح بين البحث العلمي والتدريس والتعليم.
جامعة بن غازي	جمهورية ليبيا الشعبية		- تطوير الأداء الأكاديمي والبحث العلمي، بما يتوافق مع المعايير الدولية وبما ينمي رأس المال المعرفي، ويخدم متطلبات المجتمع وفي باحتياجات سوق العمل. - تنمية مهارات الموارد البشرية ودفع القدرة المؤسسية للجامعة. - تأصيل مفاهيم التربية والتنشئة الاجتماعية ضمن برامج الجامعة، والالتزام بالأخلاقيات.
جامعة إب	الجمهورية اليمنية		الغاية الأولى: تعزيز نظم الحوكمة والإدارة وترسيخ اللامركزية ومبادئ الجودة والشفافية والمساءلة. الغاية الثانية: تحسين جودة ونوعية البرامج الأكاديمية الجامعية والعليا لتلبية حاجات الفرد والمجتمع. الغاية الثالثة: تنمية واستثمار الموارد البشرية على أساس مهني مبني على القيم والمثل الجامعية العليا. الغاية الرابعة: تطوير البيئة الجامعية الداعمة للتعليم والتعلم لرفع مستوى جودة مخرجات الجامعة. الغاية الخامسة: بناء قدرات البحث العلمي والدراسات العليا على أساس من التخطيط المرتبط بأهداف التنمية. الغاية السادسة: استكمال البنى التحتية وتنمية وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية لتحقيق اهداف الجامعة الاستراتيجية. الغاية السابعة: بناء شراكة حقيقية مع المجتمع والجامعات الأخرى وسوق العمل الوطني والدولي.

## الاستنتاجات:

- لقد توصل الباحث في نهاية هذا البحث إلى جملة من الاستنتاجات التي يمكن وإجمالها فيما يأتي:
- 1- عدم وجود تناسب بين التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف، الغايات)، مع توجهات جامعة اب.
  - 2- لا يوجد هناك أي مؤشر في استراتيجية جامعة إب وإنما اكتفت قيادات الجامعة بصياغة تلك التوجهات فقط وبدون تطبيق.
  - 3- عدم الاهتمام بالتقويم والمقارنة المرجعية سواء كانت الداخلية او الخارجية لجامعة إب.

## التوصيات:

- 1- ضرورة استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء بشكل مستمر للتعرف على مستوى الأداء والاستفادة من النتائج.
- 2- الاهتمام بالمقارنة المرجعية وذلك لاستفادة قيادة الجامعة من سياسات وتخطيط الجامعات الأخرى.
- 3- وجوب تبني القيادات الإدارية في الجامعة في جميع كلياتها ومراكزها المقارنة المرجعية في التوجهات الاستراتيجية.
- 4- ويجب على وزارة التعليم العالي تكليف جهات لمتابعة تنفيذ عملية المقارنة المرجعية ووضع معايير لقياس أداء الجامعة ولكلياتها والمراكز والقيادات الإدارية فيها.

## قائمة المراجع:

## 1-المراجع العربية:

- قانون الجامعات اليمنية، (2010) قانون رقم (13) السنة (1995م) بشأن الجامعات اليمنية والمعاهد والكليات الأهلية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية اليمنية.
- الأصبحي، نورية محمد (2012)، تصميم استراتيجية التنمية البشرية للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية جامعة اب، اليمن.
- الحاج، أحمد على محمد والغيثي، عبد الله مبارك (2010) التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والمنطق، المتفوق، صنعاء، اليمن.
- حسين، علي ابو بكر (2001) القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة عدن، اليمن.
- حنا، فضل، (2012)، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، العدد(4) مجلد(82)، سوريا.
- دراسة المخلافي، سلطان سعيد، (2008) نظام مقترح لجودة التعليم في الجامعات اليمنية، مجلة بحوث ودراسات تربوية، العدد(4)، اليمن.
- درموش، عبد الفتاح عبد الله محمد، (2018)، تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- رحب، شيخة، (2017)، أنموذج مقترح لأليات تطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية في الجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات والتجارب المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة اب، اليمن.
- زاهر، ضياء الدين (2004)، مقدمة في الدراسات المستقبلية: مفاهيم -أساليب - تطبيقات، مركز الكتاب للنشر، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة.
- سالم، مؤيد سعيد، (2005)، اساسيات الإدارة الاستراتيجية ط 1، دار وائل للنشر، عمان.
- السيد، إسماعيل محمد، (2000)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر.
- عبد الحليم، نادية راضي، (2011)، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.

- العفيري، نبيل وعلي الشاوش وفائزة لعرف، (2017)، استشراف المستقبل منظومات الجامعات العربية - في ضوء متغيرات القرن الواحد والعشرين، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية"، بحث منشور، العدد(1)، المجلد (1)، اليمن.
- العمري، غسان عيسى والسامرائي، سلوى أمين (2008)، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، الأردن.
- الغشامي، عبده أحمد صالح، (2017)، الإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- فيروز (2012) التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر العربية.
- القريوتي، محمد قاسم، (2003)، دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المتعلمة، دار الشرق، عمان، الأردن.
- قمبر، جميلة سعيد (2016)، تقييم أداء كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية، دراسة منشوره، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان الجودة التعليم العالي، ليبيا.
- الكرخي، (ب-ت)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.
- الكميم، ماجد محمد صالح، (2017)، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013)، الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هل، شارلز، وجونز، جاريت، (2001)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- الهمداني، فتحية محمد يحي، (2010)، بناء أنموذج لنظام الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية، رسالة غير منشوره كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2008) الاستراتيجية الوطنية للتعليم في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية، (2006-2010)، صنعاء اليمن.
- الهاللي، الهاللي ومصطفى، عبد العظيم (2008)، مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، مجلد (11)، العدد (11)، جامعة المنصورة، مصر.
- السلمي، علي (2000): إدارة المعاصرة، المكتبة الغربية، مصر.

- بن حبتور، عبد العزيز، (2004)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عبد الوهاب، سمير، (2010)، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 1-4 نوفمبر، الرياض، السعودية.
- إسماعيل، مجبل دواي، (2008)، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، المجلة التقني (21، 6)، 76. 93، العراق.
- التل، سعيد، (1997)، الدراسة في الجامعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## 2-مراجع اجنبية:

- AL Jazawi, K. (2012). **Bench marking process an APPrach to two programs in Gulf university**. The second Bahrein: Gulf university.
- Bruder, K. A. J. (1994). **Tools and Cray, sector benchmarking: A Practical Approach**, Magnet, Delhi.
- Ross, T. (2005). **Total QAUTY MANAGEMENT: TEXT, CASES & Readings (2 nd)**,sat, lily press, Florida.



## آليات الرقابة الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات التعليمية

أ/عمار علي قلعة

طالب ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة ذمار - الجمهورية اليمنية

Email: ammarali19832020@gmail.com

إشراف/أ.د/حمود محسن المليكي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك، بقسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة ذمار - الجمهورية اليمنية

### الملخص:

- هدفت الورقة الحالية إلى معرفة مفهوم الرقابة، التقييم، الاستراتيجية، ومعرفة آليات الرقابة الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات التعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوثائق المتعلقة بموضوع الورقة، وتوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها:
- تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية، في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية.
  - الرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير، ودقة التخطيط، وكفاءة التنفيذ.
  - التقييم لمعرفة مدى تناسب الاستراتيجية مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية، والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية.
  - الاستراتيجية خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها.
- الكلمات المفتاحية:** الرقابة، التقييم، الاستراتيجية، المؤسسات التعليمية.

**Abstract:**

*This paper aimed at identifying the concept, Strategic evaluation and control and mechanisms Strategic control in organization and educational institutions. The researcher has used the descriptive analytical approach to the documents related to the paper subject. The researcher has reached a number of conclusions, the most important of which are:*

*Strategic evaluation and control, part and former archon of the operation strategic management.*

*Strategic Control not Aimed observe Fouls and Trespasses and Declensions ,even Aiming To Ascertain of accuracy Thinking ,and Beat planning Competence Execution.*

*Evaluation cognition to ambit proportion strategy with changes that conducts by Environment internals and Exogenous , and Evaluation ambit accuracy predictions that contains plans ,comparison results actual , by goals expectant of Application Strategy.*

*Strategy, plans , actions , institution, that be Framing art for connotation , authorship extent for coincidence between Mission and scoring.*

**Keywords:** *Strategic Control, evaluation, Strategy, educational institutions.*

## المقدمة:

تواجه المنظمات والمؤسسات التعليمية اليوم الكثير من التحديات، والصعوبات، التطورات المتسارعة، والمتغيرات العميقة، التي تعمل في ظلها المنظمات والمؤسسات، الأمر الذي فرض على إدارة تلك المؤسسات ليس فقط الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، فالنجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بآليات الرقابة الاستراتيجية والتقييم التي لما تمثلانه من أهمية بالغة بسبب ان المتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، حيث تعمل الرقابة والتقييم الاستراتيجية على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المنظمة أو المؤسسة باستمرار.

فمن غير الممكن القول إن الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنشأة كما وغالبا ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كمياً وزمناً وهنا قد يتساءل بعضهم: هل وجود خطة يعني إن الهدف قد تحقق؟ وهل تنفيذ الخطة يعني إن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط؟ وللإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول إن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف، وقد يقل الإنجاز المحقق عن الهدف، وقد يكون الإنجاز المحقق أكبر من الهدف وأخيراً قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفر، بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف، مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط. ولكننا نقرأ في الجرائد يومياً عن الكثير من الأمثلة على فشل مدراء المنشآت في ممارسة العملية الرقابية سواء عن طريق: الاختلاسات، انهيارات الأسواق المالية، الإفلاس، ارتفاع التكاليف، الفساد الإداري، فالرقابة ما زالت تُعد المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي وبالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية، وإنما بالخطط والأهداف التي تُعد القوة المركزية للمؤسسة (James, 1991: 568).

ويتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية (عبد اللطيف وتركان، 2005: 129).

وتأتي هذه الورقة للتأكيد على أهمية الرقابة الاستراتيجية، حيث إنها تدلنا على سلامة تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية، في المنظمات والمؤسسات التعليمية، وتدلنا على سلامة هذه الاستراتيجيات ذاتها وعلى ضرورة تعديلها، أو تغييرها، لتصحيح مسار المنظمة أو المؤسسة باستمرار.

## أولاً-الإطار العام للبحث

### 1-مشكلة البحث:

تُعَدُّ الرقابة من أهم الوظائف الإدارية الرئيسية، وعن طريقها تتحقق القيادة مما إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها، بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وبأقل جهد، وتكلفة، وفي أقصر وقت. وهي أعلى نشاطات وأداء الإدارة العامة وظيفية حيوية في المنظمات الحديثة، وتمارس فقط حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى، كالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، واتخاذ القرارات، لذلك يجب علينا الاهتمام بآليات الرقابة الاستراتيجية في منظماتنا ومؤسساتنا التعليمية وتأتي هذه الورقة لتسلط الضوء على ذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

-ما آليات الرقابة الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات التعليمية؟

### 2-أهداف البحث:

- تتمثل الأهداف الرئيسية للورقة الحالية في الآتي:
- التعرف على مفهوم الرقابة والتقييم الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات التعليمية.
  - التعرف على مفهوم الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات التعليمية.
  - التعرف على آليات الرقابة الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات التعليمية.

### 3-أهمية البحث:

- تحاول الورقة الحالية إبراز الجوانب النظرية للرقابة والتقييم الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات التعليمية.
- إلقاء الضوء على آليات الرقابة الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات التعليمية.
- مساعدة متخذي القرار في المنظمات والمؤسسات التعليمية على رسم السياسات الاستراتيجية المناسبة التي تعمل على تحقيق الأهداف والغايات.
- توجيه نظر القيادات العليا في مؤسسات صنع القرار إلى ضرورة تفعيل آليات الرقابة الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات التعليمية.
- مساعدة الباحثين والمهتمين في إجراء الدراسات والأبحاث المماثلة مستقبلاً.

#### 4- منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف وتحليل المعلومات النظرية المتعلقة بآليات الرقابة الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات التعليمية من أجل الإجابة عن الأسئلة التي طرحتها الورقة والوصول إلى تحقيق أهدافها.

#### 5- حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على دراسة آليات الرقابة الاستراتيجية في المنظمات المؤسسات التعليمية وفق ما أشارت إليه الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة.

#### 6- مصطلحات البحث:

##### - الرقابة Control:

- هي العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة (المدرسة) وأعضاءها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة (هل وجونز، 2001: 628).

- هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية (عباس، 2018: 183).

- هي اختيار للاستراتيجية التنظيمية وبنائها وخلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم (عبد اللطيف وتركان، 2005: 13).

- هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حدده الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. (السنفي والعريقي، 2007: 97)

- هي وظيفة إدارية، وتعني مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا (منصور، 1999: 118).

- هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حدده الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

- الرقابة هي وظيفة إدارية، وتعني مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا (العيد روس، 1437: 62).

ويمكننا تعريف الرقابة إجرائيا بأنها: عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت، مع مراعاة الظروف المستجدة في الاعتبار في الوقت المناسب.

### -التقييم Evaluation،

هو مقارنة النتائج المحققة فعلا بالأهداف المرصودة في الخطة، وهو عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة في توافق زمني مناسب يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء من مستوياته المستهدفة، والتقويم كعملية ملازمة للمتابعة ليتم التعرف على متابعة التنفيذ وذلك باستخدام معايير ومؤشرات للحكم على الكفاءة التي تم بها تحقيق الأهداف (محمد، 2000: 163).

هو عملية إنسانية تحسينية تطويرية تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين بهدف بلوغ الأهداف على أفضل صورة. (بلقيس وعبد اللطيف، 1989: 39)

تعد عملية التقويم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً لها، وتتم هذه العملية أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، وفيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ، وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعية، ثم تقدير جوانب القوة والضعف في كل مرحلة على حدة للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة، ويوضع كل هذا في تقرير يتضمن إدخال بعضاً من التعديلات أو التغييرات الواجب الالتفات إليها عند الشروع في وضع خطة جديدة في المستقبل. (حسين، 2002: 193)

هو العين الباصرة التي تلتقط صورة الواقع بكل تفاصيله، وينعكس ذلك في عملية اتخاذ القرار، ويؤسس لعملية التطوير المبنية على أسس علمية سليمة. (الحاج والعريقي، 2018: 30)

### -الاستراتيجية Strategic،

هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها من الاستفاد مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تعرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف (القطامين، 2003: 98).

يعرفها (HORNGREN) بأنها: خطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال المواءمة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بالاعتبار البيئة المحيطة والمنافسين والزبائن (عبد اللطيف وتركان، 2005: 130).

وتعرفها (سلسلة الإدارة المثلى) بأنها إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تقديماً للعثرات المحتملة وهي رسم المسار

المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك (العامري، 2018: 5)

والاستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل. (العارف، 2001: 24)  
ويعرفها (غنيم) بأنها نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية)، ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟ (العامري، 2018: 5)

يعرف (Thomas) الاستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (الدوري، 2003: 50)

## ثانياً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1-التقييم Evaluation:

يتطلب من المنظمة التربوية تقييم استراتيجيتها من خلال تطوير إجراءات قياس التغذية الراجعة الداخلية، التي سوف تشير إلى كيفية تطبيق الاستراتيجية ومدى سماحها بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة الجيدة، وتشير (برادي) إلى أن مفتاح التقييم الصحيح هو مدى إقناع المشاركين بأن الفشل في تحقيق الأهداف أو الغايات لن يؤخذ على أنه انطباع سلبي على أدائهم، وفي الوقت نفسه يشدد على أن هذا العمل يجب أن يقبل ويلتزم له من قبل المديرين الكبار بالمنظمة التربوية، وبشكل خاص في المراحل الأولية عند تطبيق الاستراتيجية. (غنيم، 2005: 461)

وتخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية ومن ثم اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية. وتُعد هذه الخطوة على جانب كبير من الأهمية للإدارة وذلك بغرض إتاحة الفرصة لاتخاذ الإجراءات العلاجية لما يظهر من مشاكل وتُعدّل أو تغيير الخطة الأساسية إذا ظهر عدم واقعيتها وجدواها. (متولي، 2003: 277)

### أ-أهمية التقييم:

تكمن أهمية التقييم في أنه ليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة، وإنما فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتلك التي تحدث التغييرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها، وقد يترتب على عملية التقييم العديد من هذه الإجراءات التي من

أهمها إعادة تقرير الأهداف وتقييمها، وابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيرات، وزيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة (للمدرسة)، وإجراء تـُعديلات في بعض العمليات التعليمية، وتنمية قدرات أو مهارات العاملين. (حسين، 2002: 192)

ويعد التقييم أحد عناصر النجاح في أي عمل إنساني، ومبدأ التقييم المستمر أحد أهداف التخطيط التربوي، فوضع الخطة وتنفيذها ومتابعتها بدون التقييم لها، لا فائدة منها، ولا تحقق أهدافها، حيث إن الخطة المستقبلية يجب أن تبنى من خلال النتائج التي أسفرت عنها عملية التقييم الخاصة بالخطة السابقة، ففي بداية العام الدراسي يجب أن يراجع مدير المدرسة مع المعلمين الخطط التي تم وضعها في العام المنصرم. ويقومون بحصر الأهداف التي تم تحقيقها وتلك التي لم تتحقق. ويتدارسون المسببات التي حالت دون التمكن من تحقيقها بدرجة عالية. كما يجب أن يشترك في عملية التقييم هذه كل فرد كان له دور في تنفيذ الخطة السابقة مهما كان هذا الدور صغيراً. (عبد الحي، 2006: 92)

وتبرز أهمية التقييم أيضاً من خلال الآتي:

- 1-تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، خاصة وأن المنفذ هو عنصر بشري معرض للخطأ.
- 2-تفادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة.
- 3-يترتب على غياب عملية التقييم الكثير من الأمور مثل: (ضياع الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز، الإسراف في الموارد البشرية). (إدريس، والمرسي، 2002: 429)

يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات التي من أهمها:

- إعادة تقرير الأهداف وتقييمها.
- ابتكار سياسات جديدة مع التغيير.
- زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة.
- إجراء تـُعديلات في بعض العمليات التعليمية كتنمية قدرات أو مهارات العاملين. (المغربي، 1999: 228)

### ب-خطوات عملية التقييم Steps Evaluation Process:

- 1-تحديد ما هو المطلوب قياسه.
- 2-وضع معايير للأداء لكل ما هو مطلوب قياسه.
- 3-قياس الأداء الفعلي.
- 4-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.
- 5-اتخاذ الإجراءات المناسبة. (رستم، 2004: 76)

### ج-جوانب عملية التقييم:

تتمثل عملية التقييم في عدة جوانب منها ما يلي:

## - معايير الأداء:

تُعد أداة قياس كمية أو نوعية صممت لمساعدة مديري المدارس؛ لتحديد مدى التقدم أو التأخر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة المدرسية وتصنف هذه المعايير إلى المعايير الإدارية التي تتضمن التقارير، واللوائح، وتقييمات الأداء والمعايير التّقنية التي تحدد ماهية وكيفية العمل، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والمعايير الكمية التي تعتمد على تقويم أداء المدرسة الحالي كميًا على أساس مقارنة النتائج الحالية للمدرسة بنتائجها في الماضي، أو بنتائج منافسيها، والمعايير النوعية التي تقيس مدى موافقة رسالة المدرسة للمتغيرات البيئية، مرورًا بقدرة المدير الاستراتيجي على صنع الاستراتيجيات، والمعايير الزمنية التي ترتبط بتوقيت قياس الأداء للأنشطة الاستراتيجية معتمدةً على وحدة الزمن، والمعايير المالية وتتمثل في التكلفة اللازمة لأداء الاستراتيجيات وتنفيذها.

## - قياس الأداء:

حيث يقيس مدير المدرسة أداء منسوبيها، من خلال الرقابة التوجيهية التي تهدف إلى اكتشاف الانحرافات في الأداء عن المعايير Supervision Control الموضوعة؛ لكي تقوم الإدارة بالإجراءات الصحيحة اللازمة قبل الانتهاء من العمل المحدد لتقويمه.

## - تصحيح الانحرافات عن المعايير:

ويقصد به تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه لتصحيح العمل اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات ويعتمد تصحيح الانحرافات على المعيار ودقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء منسوبي المدرسة، وتصحيح الاستراتيجيات التي قد تكون غير ملائمة. (الفواز، 2008: 72)

## 2- الرقابة Control:

تُعد وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي إلا أنها عملية تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ.

ويمكن القول إن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة.

والرقابة عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية effective and efficient manner ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول: إن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة. (James, 1991: 568)

## أ- دور الرقابة Role of control:

تُعد الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى ويُعد التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي:

- 1- التغلب على المشكلات والمصاعب Coping with Uncertainty .
- 2- كشف الأشياء غير المنتظمة Detecting Irregularities .
- 3- تحديد الفرص Identifying opportunities .
- 4- إدارة المواقف الصعبة Handling complex situations .
- 5- لامركزية السلطة Decentralization Authority (Bartol&,Martin,1991: 595)

## ب- أهداف الرقابة: control Objectives

- تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.
- كشف الأخطاء في التخطيط أو التنظيم التي تظهر من خلال التنفيذ.
- اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل، وتقصي الأسباب، ووضع التصورات المناسبة للعلاج.
- تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- التأكد من أن القوانين والأنظمة والتعليمات تخدم الغرض المقصود، وأن العمل يجري بمقتضاها.

ويتم تنفيذ عملية الرقابة بهدف الإشراف على الأداء الإداري والمالي للإدارات التعليمية حتى لدى مديري المدارس، ومتابعة الانضباط الوظيفي من خلال الزيارة الميدانية أثناء العام الدراسي (الحاج والعريقي، 2018: 29).

ويرى القطامين أن الرقابة تهدف إلى هدفين رئيسين:

**الأول-**تقييم أداء المدرسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ أي التأكد من أن الأهداف تتجز حسب ما خطط لها (النتائج تساوي الأهداف)، وفي هذا السياق يؤخذ عادة بعين الاعتبار - مستوى معين من التسامح مع الانحرافات بين النتائج والأهداف يعادل (5%)، أي أن نتيجة الأداء في إنجاز هدف معين. (5%) تساوي ذلك الهدف مع زائد أو ناقص.

**الثاني-**اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف - مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء - تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى أن النتائج لا تساوي الأهداف ومن ثم إجراء التصحيح المناسب (القطامين، 2002: 68).

### ج- أهمية الرقابة الاستراتيجية Strategic Control:

- 1- كي نتبين كفاءة المديرين في استغلال موارد المنظمة (المدرسة) يتعين على المديرين أن يكونوا قادرين على دقة قياس وحدات المدخلات وقياس عدد الوحدات من المخرجات، ويحتوي نظام الرقابة على مقاييس معتمدة تساعد المديرين على تقييم مدى كفاءتهم في تقديم الخدمات.
- 2- يقوم المديرين الاستراتيجيون باستحداث نظام للرقابة يعمل بصفة مستمرة في قياس جودة الخدمات كي يتمكنوا من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة على مدار الوقت، الأمر الذي يمنحهم المزايا التنافسية.
- 3- تساعد الرقابة الاستراتيجية في رفع مستوى عملية التحديث داخل المنظمة (المدرسة)، ويأخذ التحديث الناجح مكانه عندما يخلق المديرين بيئة تنظيمية حيث يشعر الموظفون (المعلمون) بأن لديهم السلطات التي تمكنهم أن يكونوا مبدعين في ظل نظام غير مركزي يهيئ الحافز للموظف على تحمل المخاطر.
- 4- يمكن للمديرين الاستراتيجيين أن يساعدوا منظماتهم (مدارسهم) كي تكون أكثر كفاءة في الاستجابة للعملاء إذا ما قاموا بتطوير نظام للرقابة يسمح لهم بتقييم مدى إيجابية اتصال موظفيهم بالعملاء (هل وجونز، 2001: 629).

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود المؤسسة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول إن المؤسسات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها.

### د- خطوات العملية الرقابية Steps In the Control Process:

- تتضمن خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية خمس خطوات متسلسلة:
- الخطوة الأولى-** تحديد ما يجب قياسه، وتتضمن الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
- 1- إن العناصر التي يجب إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.
  - 2- أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ التي يطلق عليها عناصر النجاح الحرجة.
- إن عناصر النجاح الحرجة هي تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك يجب أن تخضع دائماً وعلى مدار الوقت إلى رقابة مشددة؛ وذلك للحيلولة دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها، كما أن رقابة واهتماماً مشددين يجب أن يوجهها إلى ما يطلق عليه المكونات

الاستراتيجية للنتائج، وهي تلك الجوانب من الأنشطة التنفيذية التي من المتوقع أن تواجه أكبر قدر من المصاعب عند تنفيذها.

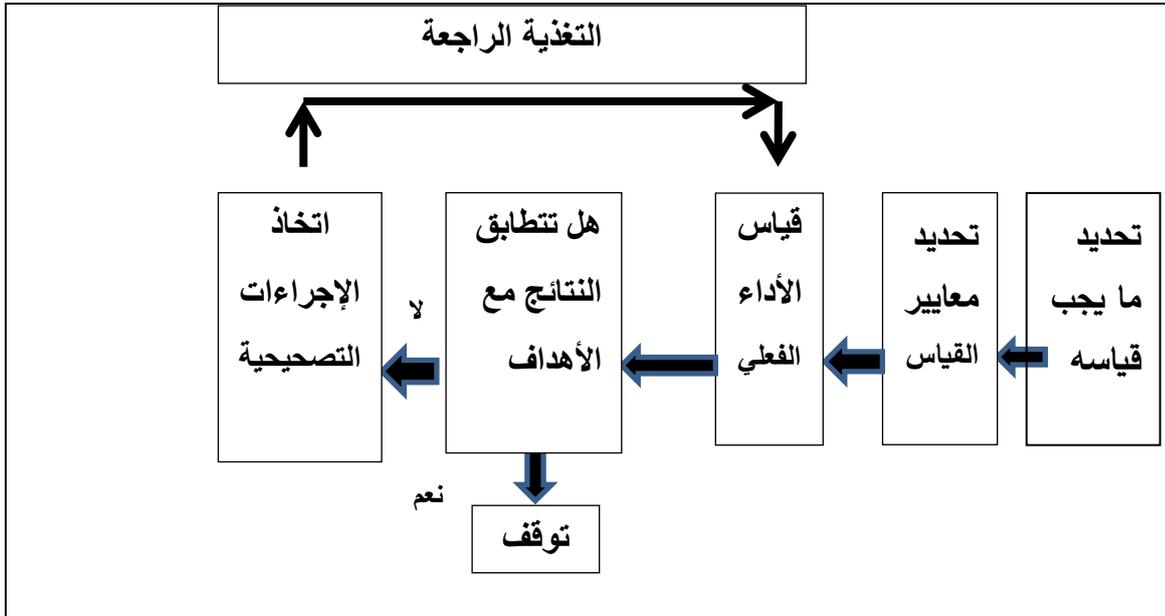
**الخطوة الثانية-تحديد معايير لقياس الأداء:** إن هذه الخطوة تُعد خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في مقياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً للأهداف الاستراتيجية، وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

**الخطوة الثالثة-قياس الأداء الفعلي الحالي** عند نقطة زمنية محددة.

**الخطوة الرابعة-مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير، أي التأكد من صحة المعادلة (الأهداف تساوي النتائج).**

**الخطوة الخامسة-اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف، فإِنَّه لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة.

الشكل الآتي يوضح هذه الخطوات.



شكل رقم (1) (Wheel en & Hunger, 1998)

وللاطلاع أكثر على خطوات الرقابة الاستراتيجية في الشكل الآتي:

Wright (1992,202)	Helen (1990,370)	Stahl (1995,413)	Kurtz·Boone (1992,445)	Designing Strategic control systems
تحديد ما هو المطلوب للتقييم والرقابة من خلال رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها. -وضع المعايير. -قياس الأداء. -مقارنة الأداء مع المعايير. -اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال عدم تطابق الأداء مع المعايير الموضوعية.	-تحدد ما هو المراد بقياسه -وضع معايير قياسية مسبقة -إجراء قياس الأداء -هل يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء النمطي -اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	-تحديد الأهداف. -تأسيس المقاييس المالية والاقتصادية. -الوقت. -قياس الأداء. -المقارنة. -اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات.	-وضع معايير الأداء. -قياس الأداء الفعلي. -قارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية. -التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط.	-تحديد المعايير والأهداف. -خلق المقاييس وأنظمة التوجيه. -مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية. -تقييم النتائج واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود ضرورة.

المصدر: (عبد اللطيف وتركان 2005: 134)

شكل رقم (2)

### ه- شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة:

- 1- يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة.
  - 2- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية، بغض النظر عن كونها سهلة أو صعبة القياس.
  - 3- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى للمدير الاستراتيجي اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها.
  - 4- الرقابة يجب أن تركز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأدائية قصيرة المدى.
  - 5- يجب أن يركز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لإنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة، خاصة تلك التي تتجاوز المعايير العامة المحددة، وعدم اقتصارها فقط على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها.
- (اللوزي، 2002: 62)

مما سبق نرى إن نظام الرقابة لا يكون فعالاً إلا إذا توافرت المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، مما يساعد متخذي القرار على اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل وقوع المشاكل.

### - النقاط الاستراتيجية للرقابة:

إن التفاوت الكبير في وظائف المنشأة والإدارات والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها والعدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تُعد القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظراً لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية:

-ما أفضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي؟

-ما أفضل المعايير التي توضح لي متى لا يتم تحقيق الأهداف؟

- ما المعايير التي تقيس أي انحراف؟

- ما المعيار الأقل تكلفة؟

- أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية؟ (الصباح، 1997: 107)

### **- مستويات الرقابة Levels of Control:**

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى ومن ثم فإن هناك ثلاثة مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:

### **- الرقابة الاستراتيجية Strategic Control:**

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً التي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما يتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

### **- الرقابة التكتيكية Managerial Control/ Tactical Control:**

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، ومتابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول إن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

### **- الرقابة التشغيلية Operational Control:**

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديرو المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Managers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، ومتابعة النتائج اليومية للأنشطة، واتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، وإعداد الجداول، والموازنات، والقواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. (Al dge & Stern :1991)

ويصنف الدوري المستويات أيضاً إلى ثلاثة مستويات هي الآتي:

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.
- الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد. (الدوري، 2005: 322)
- ويؤكد (المغربي) على أهمية عملية الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية، بدءًا من الاستراتيجية الكلية للمنظمة (Strategy Corporate)، ومرورًا باستراتيجية وحدات الأعمال (Business Strategy)، ووصولًا إلى الاستراتيجية الوظيفية أو التشغيلية (Functional Strategy) (المغربي، 1999: 71)

## ز-أنواع الرقابة Types of Control:

### 1-الرقابة حسب المعايير:

- وتتضمن الرقابة على أساس الإجراءات والرقابة على أساس النتائج، كما يلي:
  - أ-الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.
  - ب-الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيًا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

### 2-الرقابة حسب موقعها من الأداء:

- أ-الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات. كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.
- ب-الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقييم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعليًا. إن تقييم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقييمي أو تصحيحي.

### 3- الرقابة وفقاً لمصادرها:

أ- الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب- الرقابة الخارجية: تُعد الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية. ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتيان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

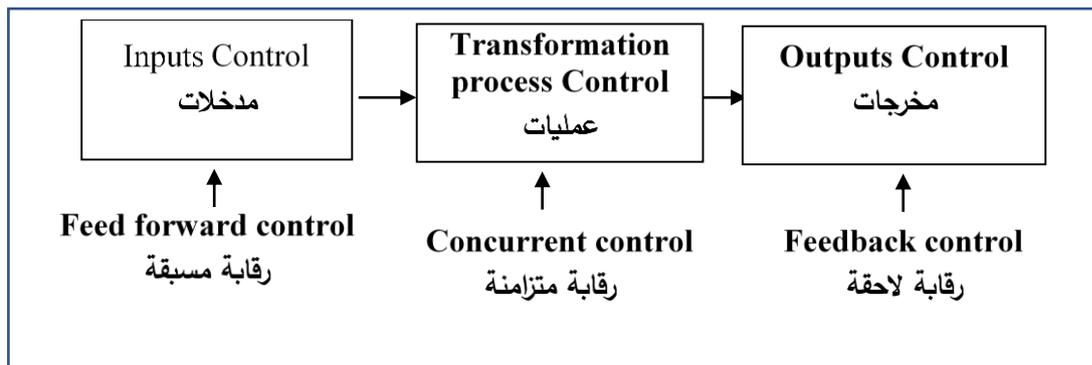
وعادة ما تتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها (بن حبتور، 2004: 110).

وتصنف الرقابة أيضاً إلى عدة تصنيفات:

#### ◆ التصنيف الأول - أنواع الرقابة حسب المدى الزمني:

- الرقابة المسبقة Feed forward control.
- الرقابة المتزامنة Concurrent Control.
- الرقابة اللاحقة Feedback Control.

الشكل الآتي يوضح أنواع الرقابة حسب المدى الزمني:



المصدر: (الصباح، 1997: 194)

الشكل رقم (3)

#### ◆ التصنيف الثاني - أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها:

- الرقابة الإيجابية positive control.
- الرقابة السلبية negative control.

#### ◆ التصنيف الثالث - الرقابة حسب التخصص والأنشطة control according to activities:

-الرقابة على الأعمال الإدارية controlling of management duties.

- الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي.

- الرقابة الفنية.

- الرقابة على الأنشطة الروتينية.

◆**التصنيف الرابع-الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة:**

ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جاننت (جدول

الموازنة اليومية) ant control وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج) .pert.

◆**التصنيف الخامس-الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:control according to work quantity and quality:**

- الرقابة حسب كمية العمل.

- الرقابة حسب نوعية العمل.

◆**التصنيف السادس-أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة):control according to the sources:**

أ-الرقابة الخارجية **external control**: وفيها عدة أشكال:

- رقابة الجمهور والصحافة public and press control .

- رقابة السلطة التشريعية.

-رقابة السلطة القضائية judicial control.

- رقابة النائب العام control of ombudsman.

ب-الرقابة الداخلية **internal control** ويتمثل فيما يلي:

- الرقابة الذاتية self e control.

- رقابة متخصصة specialized control.

- رقابة رئاسية (هرمية) hierarchical control (ياغي، 1987: 87-123).

**ح-أدوات الرقابة Means of Control:**

تستخدم الإدارة عددًا من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته. بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقًا ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية، الموازنات التخطيطية، التقارير والسجلات. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية.

**1-الرقابة بالملاحظة الشخصية Personal Observation:**

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، من المعروف أن المدير الذي

ينأى بنفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسون ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيروها على أنها عدم ثقة بهم ومن ثم تقل فاعلية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال المهمة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتمادًا كليًا يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعًا كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

## 2-الموازنات التقديرية Budgetary Control:

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعد الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تُعد عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوية وتُعد هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشارًا واستخدامًا في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع الآتية:

### -موازنة المبيعات Sales Budget:

وتُعد حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهامًا مباشرًا في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج، والتسويق، والتكاليف، والصناعة الغير مباشرة، والميزانية النقدية

### -موازنة الإنتاج Production Budget:

وفيها يتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة.

### -موازنة الدخل والنفقات Revenue and Expense Budget:

وتعتمد هذه الموازنة اعتمادًا كليًا على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية.

### -موازنة نفقات رأس المال Capital Expenditure،

وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

### -الموازنات النقدية Cash Budget،

ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن. ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتمل التأخير.

### 3-التقارير Reports،

ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحبذ المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية. ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة.

### 4-البيانات الإحصائية والرسوم البيانية Statistical Data،

وتستخدم في النشاطات التي لا يتييسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي، التنبؤات، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية، سير العمليات الجارية. وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة.

### 5-الخرائط الرقابية،

ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العامل، خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل (عساف، 1982: 567).

### ط-تصميم نظام الرقابة: control System Design

يجب أن لا يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.

- يجب أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة والنتائج المهمة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس، ويجب استخدام المقاييس النوعية والكمية.
- يجب مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب بالإضافة إلى الاهتمام بنظم الرقابة التوجيهية.
- يجب استخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى.
- يجب أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات يحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.
- يجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً عن معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات. (هيلين، 1990: 396)

### ك- معوقات نجاح النظم الرقابية:

- تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:
- 1- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
  - 2- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
  - 3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
  - 4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
  - 5- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم (بن حبتور، 2004: 111).

### 3- الدراسات السابقة:

دراسة حماد (2003): تناولت الدراسة تقويم مناهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي الفلسطيني من خلال دراسة وتحليل خصائص النظام الرقابي الفعال ووسائل تطبيقه لمعرفة مدى تطابق خصائصه مع خصائص مع خصائص النظام الرقابي الفعال ومن ثم تحليل العوامل التي يمكن أن تحد من كفاءة وفعالية النظام الرقابي في السلطة الوطنية الفلسطينية لتحديد وسائل وسبل تلافيها وإمكانية تحسينه بما يخدم العمل الرقابي واستخلاص أهم المؤشرات الرقابية الواجب تضمينها لنظام الرقابة المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

ضعف كفاءة وفاعلية العمل الرقابي الفلسطيني على مؤسسات السلطة الفلسطينية.

ضعف النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسات السلطة الفلسطينية. ضعف الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين ممثلة بهيئة الرقابة العامة وعدم استقلاليتها.

دراسة عبد اللطيف وتركمان (2005): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية ومدى الاستفادة من مزاياها، في كل من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في اللاذقية وأسباب عدم تطبيقه، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الاستدلالي وتوصلت إلى نتائج أهمها: هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة الاستراتيجية، أيضا لا يستخدم أسلوب الرقابة الاستراتيجية في المشفيين المدروسين وأوصت بتوصيات أهمها: تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء.

دراسة أبو الرب وقداة (2008): هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لتقويم أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وجاء النموذج لتطوير أسلوب التحسين المستمر بأسلوب علمي حديث ضمن إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، يقوم النموذج على التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس لنفسه لنشاط التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ويعتمد كذلك على تقييم زملاءه له ورئيس القسم والعميد والطلبة وأخيرا يتم وضع التقدير النهائي له بموضوعية من قبل وحدة ضمان الجودة على مستوى المؤسسة.

دراسة البطروخ، ودرويش (2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية وأثرها على منظمات المجتمع المدني

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وقد شملت الدراسة على عينة من عشرين موظف في قسم الرقابة والعاملين في مؤسسات حقوق الإنسان الفلسطينية وقد توصلت إلى نتائج أهمها: أن للرقابة الاستراتيجية أهمية كبيرة على أداء المنظمات. وأوصت الدراسة بترقية الرقابة الاستراتيجية داخل العمل وتطوير معايير الرقابة الاستراتيجية بما يتناسب مع ظروف العمل مما يؤدي إلى تطور وتقديم الأداء في العمل.

دراسة عبيد (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية وتقويم الأداء والعلاقة بينهما، شملت الدراسة على عينة مكونة من 24 فردا من العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية من جميع المستويات في الشركة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم الأداء وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة الاستفادة من الرقابة الاستراتيجية التسويقية من قبل إدارة الشركة وبشكل دوري.

دراسة حسان (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقويم وتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية وذلك بالتطبيق على تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة، الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم وتقويم الأداء، لأنها تقدم تقييما متكاملًا للموقف الاستراتيجي للمؤسسة.

دراسة مبارك (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة مكونة من (112) مفردة وقد توصلت إلى نتائج أهمها: وجود مستوى عالي من الرقابة الاستراتيجية لدى مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة وأوصت الدراسة بتطوير أساليب رقابية حديثة من أجل تحقيق نظام رقابي شامل في كافة مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية.

دراسة مرح (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى مستوى مرتفع من الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها: مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة بما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني.

### ثالثاً النتائج (الاستنتاجات) والتوصيات:

#### 1-النتائج (الاستنتاجات):

- الرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير، ودقة التخطيط، وكفاءة التنفيذ.
- هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات والمؤسسات وأساليب الرقابة المستخدم.
- تزداد كفاءة وفعالية المنظمات والمؤسسات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية.
- هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء.
- هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الاستراتيجية.
- إن المراجعة الاستراتيجية أسلوب فعال لتقييم وتقويم الأداء.
- للمراقبة الاستراتيجية أهمية كبيرة على أداء المنظمات والمؤسسات التعليمية بشكل كبير.
- وجود علاقة ارتباط بين الرقابة الاستراتيجية وتقويم الأداء في المنظمات والمؤسسات التعليمية.
- الرقابة أعلى نشاطات وأداء الإدارة العامة ووظيفة حيوية في المؤسسات الحديثة.
- وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط.

#### 2-التوصيات:

- السعي لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية للاستفادة من مزاياه في زيادة كفاءة الأداء.
- محاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما بطاقة التصويب المتوازنة لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية.



- ضرورة ربط الوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية والمنظمات بشكل عام بشبكة الكمبيوتر لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض الرقابة.
- زيادة كفاءة نظام الاتصالات لما له من تأثير على زيادة فاعلية الرقابة الاستراتيجية.
- الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضا العاملين لما لهم من أثر كبير على أداء المؤسسة التعليمية أو المنظمة بشكل عام.
- العمل على تطوير أساليب رقابية حديثة من أجل تحقيق نظام رقابي شامل في كافة مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية.
- العمل على تطوير نماذج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بالجامعات.
- السعي إلى تطوير معايير الرقابة الاستراتيجية بما يتناسب مع ظروف العمل مما يؤدي إلى تطور وتقديم الأداء في العمل.
- العمل على تطوير نماذج لرقابة وتقييم أداء المنظمات والمؤسسات التعليمية وفق الأساليب العلمية الحديثة.

## رابعًا - المصادر والمراجع:

### 1- المراجع العربية:

- إدريس، ثابت، والمرسى، جمال الدين، (2002) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر.
- أبو الرب، عماد وقدادة، عيسى (2008) نموذج لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد (1) ص 69-99.
- البطروخ، سمر ماهر ودرويش، ليلي (2012) الرقابة الاستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني، دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان، دراسة دبلوم، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الدوري، زكريا، (2003) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد.
- السنفي، عبد الله، والعريقي، منصور محمد إسماعيل، (2007)، الإدارة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- الصباح، عبد الرحمن (1997) مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان.
- القطامين، أحمد، (2003) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد (2002) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (2)، ص (37-75)
- العارف، نادية (2001) الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر.
- العامري، محمد بن علي شيبان (2018) الأنشطة التي تقدمها إدارة التخطيط الاستراتيجي والتطوير في جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن.
- العيدروس، أغادير محمد (1437) الإدارة والتخطيط التربوي، لطالبات الانتساب، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (1999) الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- اللوزي، موسى (2002) التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر عمان، الأردن.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2004) الإدارة الاستراتيجية، أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- بلقيس، أحمد وخيري عبد اللطيف (1989) القائد التربوي وإدارة الوقت، دائرة التربية والتعليم، الأونروا، اليونسكو، قسم تربية المعلمين والتعليم العالي، معهد التربية، غزة

- حسان، بوبعاه (2016) فاعلية المراجعة الاستراتيجية في تقييم وتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على تعاونية الحبوب والخضر بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (15) جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر.
- حسين، حسن مختار، (2002) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، العدد السادس، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- رستم، رفعت، (2004) التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة علمية تصدر سنويًا عن وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، المجلد الأول، العدد الأول.
- عباس، أنس عبد الباسط (2018) الإدارة الاستراتيجية، رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، المملكة العربية السعودية.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان (2005) الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، دراسة تحليلية مقارنة لأنظمة الرقابة في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4) ص 129.
- عبد الحي، رمزي أحمد (٢٠٠٦) التخطيط التربوي، (ط ١)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- عبيد، معمر عقيل (2014) العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية التسويقية وتقويم الأداء في المنظمات التسويقية، دراسة تحليلية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة دنائير العدد (6) ص (33) كلية الآداب، جامعة واسط.
- عساف، محمود (1982) أصول إدارة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- غنيمه، محمد متولي (2005) التخطيط التربوي، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- مبارك، أدهم أكرم (2016) الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر، دراسة ميدانية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- متولي، متولي السيد، (2003) الإدارة- رؤية مصرية معاصرة، مكتبة عين شمس.
- منصور، علي محمد، (1999)، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- محمد، أحمد علي الحاج (2000): التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، دار المناهج، عمان، الأردن.
- نور الدين، مازن سليم محمود (2008) دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
- هل، شارلز و، جريث، جونز (2001) الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.



- هيلين، توماس، هنجر، دافيد، (1990) - الإدارة الاستراتيجية. ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1987) الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى.

## 2-المراجع الأجنبية:

- Al d age and Stern (1991). **Management**. south western publishing co. Cincinnati, oh I o 2, ED.
- James, H. (1991). **the management challenge**. Macmillan publishing company, USA.
- Kathryn. B.,& David, M. (1991). Management. M c G RA W-Hill, INC., P 595.
- Wheel, T. L., & Hunger, J. D. (1998). **Strategic Management and Business**, Reading, Mass. Addison-Wesley.



## معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية والسبل المقترحة (الواقع- والتطور)

أ/نورا عبد الجليل نعمان العامري

طالبة دكتوراه بقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة صنعاء-الجمهورية اليمنية

Email: noraaaaa122333@gmail.com

إشراف/أ.د/نبيل أحمد العفيري

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدفت البحث الحالي إلى التعرف على معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، واقتراح بعض السبل المناسبة لمواجهتها بغرض تطبيق الريادة الاستراتيجية وتطويرها في واقع الجامعات اليمنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستقراء، وتوصلت إلى مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، واقتراح بعض السبل لتطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وأخيرًا خلصت الباحثة إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تميز الجامعات اليمنية وتفوقها.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية، معوقات الريادة الاستراتيجية، السبل المقترحة لتطبيق الريادة الاستراتيجية.

### Abstract:

*This paper aims to identify the role of strategic Entrepreneurship in achieving the sustainable competitive advantage of Yemeni universities, through identifying strategic Entrepreneurship with its dimensions, and identifying the sustainable competitive advantage and with its dimensions, and the researcher used the analytical descriptive method. The researcher reached a number of conclusions, the most important of which is that strategic Entrepreneurship with its dimensions (creativity & innovation, vision, take the risk, proactive, flexibility, continuing improvement) has an effective role in achieving sustainable competitive advantage in its dimensions (uniqueness, quality, efficiency, responding to customers, cost, profitability). In addition, the researcher reached a number of recommendations which may contribute to excellence the performance of Yemeni universities.*

**Keywords:** Strategic Entrepreneurship, sustainable Competitive Advantage.

## المقدمة:

تُعَدُّ الجامعات المؤسسات الفكرية الثقافية المعنية ببناء الإنسان وتزويده بالعلم والمعرفة والإبداع وصقل شخصيته، وتطوير مواهبه، وزيادة إمكاناته الإبداعية والفكرية، وبذلك فالجامعة في حقيقة أدورها، وجوهر رسالتها مصنع العقول التي تنتج الحضارة وتصنعها (العنزي والعبادي، 2007، 82) ويبرز دور الجامعات وأهميتها بوصفها المنتج الأصيل للمعرفة وتطبيقاتها، وتتعاظم مسؤوليتها في الاستجابة لتحديات هذه البيئة، والتفاعل مع تأثيراتها (السيد، 2005، 189).

وتواجه المؤسسات التعليمية في العالم أجمع تحديات كبيرة نتيجة النمو المتسارع للمسيرة التعليمية، وفي دول العالم الثالث تشتد هذه التحديات بسبب التأثير المفروض على الحركة التعليمية الناتج عن التطور الكبير في المعارف (AL-nashmi and Zin, 2011)؛ حيث أشار الحميري (2016، 42) إلى عدم ملاءمة مخرجات التعليم العالي الجامعي في الجمهورية اليمنية لمتطلبات سوق العمل، وتناقص الجودة الأكاديمية، وأمام هذه التداعيات وغيرها أصبح لزاما على الجامعات اليمنية، الارتقاء بالعملية التعليمية وتحسين جودة مخرجاتها، وتبني نماذج إدارية حديثة؛ لتقييم مسارها الأكاديمي والإداري.

لذلك تسعى مختلف المنظمات العامة والمعاصرة وخاصة الخدمية منها إلى التميز في الأداء من أجل تقديم خدمات مميزة؛ لذا نجد أنها لا تتردد في تبني الأساليب الجديدة في الإدارة التي يمكن أن تحقق لها تلك الغايات، ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة ما يعرف بالريادة الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق من خلال تبني بعض المداخل منها (تحمل المخاطر - اغتنام الفرص - الإبداع - الثقافة الريادية) (الحكيم وعلي، 2017، 48). في مواجهة التحديات التي تجبرها على تحسين أدائها وجودة خريجها (60، 2016 Nyaungwa).

ورغم تعدد مزايا الريادة الاستراتيجية في المؤسسات المتعددة وما حققته من نجاحات فإن لكل شيء جميل عائقاً يواجهه، فالتأمل في الواقع الحالي للمؤسسات الجامعية اليمنية يدرك غياب ممارسة مثل هذا النوع من الأساليب العلمية الحديثة ووجود العديد من المعوقات التي تحول دون الأخذ به.

وفي هذا السياق، حظيت الريادة الاستراتيجية باهتمام الباحثين، فعلى المستوى العربي: أشار عبد اللطيف ومحمد (2018) إلى أهمية تبني مدخل الريادة الاستراتيجية في الجامعات؛ كونه يمكنها من التطوير وتحقيق أهدافها، وأشار إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون ذلك، وسبل التغلب عليها.

كما أوصت الدراسات العلمية التي تناولت الريادة الاستراتيجية ومنها دراسة الخطيب (2012)، ودراسة جلاب وحنة (2016)، ودراسة الزبط (2019) بضرورة تطبيق الريادة الاستراتيجية، ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي؛ حيث أضحت الريادة الاستراتيجية ضرورة لا بد منها للنهوض بالتعليم الجامعي

ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وعلى حد علمها وجدت هناك غيابًا في دراسات معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية والسبل المقترحة في الجامعات اليمنية، وفي ضوء ما سبق يهدف البحث الحالي إلى تطوير الجامعات اليمنية من خلال دراسة معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية والسبل المقترحة.

## المشكلة:

جاء البحث الحالي لتسليط الضوء على المعوقات التي تواجه تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، بهدف التوصل إلى حلول تقلل من الصعوبات التي قد تسهم في تميز الجامعات اليمنية وتفوقها.

حيث أدت التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسات التعليمية والتربوية إلى تغير ملحوظ في مفهوم الجامعات وأدوارها، وهو ما يفرض ضرورة البحث عن مداخل متجددة للارتقاء بالجامعات إلى جامعات تنموية قادرة على مواجهة تحدياتها ومتغيرات بيئتها (عبد الوهاب، 2018، 8)، والتحول نحو الابتكار والمنافسة في عالم العولمة، خصوصًا الجامعات التي أنشئت حديثًا وتسعى للحصول على مكان في سوق يتزايد فيه التنافس يوما بعد يوم (Abu Hasn, 2017, 70)، ويشير البعداني (2012) المشار إليه في دراسة الجعشني (2017، 6) إلى أن الجامعات اليمنية تعاني العديد من الإشكاليات والمعوقات، المتمثلة بضعف الكفاءة الإدارية، وتدني مستوى الأداء الوظيفي في أغلب كليات الجامعة، إضافة إلى غياب التجديد في نظام التعليم، وهياكله الإدارية والأكاديمية والفنية.

حيث نادت العديد من الندوات والورش والمؤتمرات وأوراق العمل المنعقدة في مختلف الجامعات، وأوصت العديد من الدراسات والبحوث، بضرورة تبني فلسفة جديدة تؤدي إلى وظائف تتلاءم مع المتغيرات على الصعيد العالمي (العفيري، 2014، 263) ومن هذا المنطلق تشير عدد من الدراسات المحلية كدراسة (الأغبيري، 2007)، ودراسة (العفيري، 2014)، ودراسة (العفيري وآخرون، 2017) إلى أن التعليم الجامعي يواجه تحديات معرفية وعلمية وتكنولوجية واقتصادية، وسياسية تشريعية وقانونية واجتماعية.

وهذا يؤكد على أن هناك حاجة ملحة لإيجاد آلية وأسلوب فكري، يتم من خلاله نقل المؤسسة الجامعية من واقعها غير المرغوب إلى ما ينبغي أن يكون عليه، ومن ثم ليس للجامعات اليمنية خيار سوى مواكبة التطورات العالمية وحاجات المجتمع ومؤسساته لكي لا تجد نفسها متخلفة عن الركب أو السير عكس التطورات والتوجهات الدولية، ومنها التوجه نحو تطبيق الريادة الاستراتيجية التي تتصف بالابتكار والإبداع، والأخذ بالمخاطر، والتنافسية، والرؤية، والاستباقية، والمرونة، والمجازفة وتحمل الخاطر، واغتنام الفرص بل وخلقها، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، النمو، التحسين المستمر، والتفرد واستثمار الموارد وإدارتها استراتيجيا، وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات اليمنية ومحاولة توفير فرص الإعداد والتطور، فإن تلك الجهود يعترضها العديد من المعوقات والصعوبات التي تقف حائلا دون

تحقيق المراد، وبناءً على ما تقدم ذكره، تمحورت مشكلة البحث الحالي بشكل عام في معرفة معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية والسبل المقترحة لمواجهتها (الواقع والتطوير).

## الأهمية:

تكمن أهمية البحث الحالي في كونها تسهم في الآتي:

- 1- يعد هذا البحث محاولة علمية متواضعة في مجال الدراسات المستقبلية التي ربما تسهم في تحسين أداء الجامعات اليمنية وتطويره.
- 2- نظرا لأهمية مؤسسات التعليم الجامعي بوصفها قوة اجتماعية ومصدرا فكريا ووسيلة إنسانية ترسم معالم التقدم، وتقود عمليات البناء والتطور وتسهل مسيرة الإصلاح.
- 3- الإثراء العلمي الذي يضيفه البحث في مجال معوقات الريادة الاستراتيجية وسبل المعالجة.
- 4- تأمل الباحثة أن يكون هذا البحث دعوةً للمتخصصين والباحثين لتكثيف الجهود العلمية والاهتمام بتقديم البحوث والدراسات التي تسهم بارتقاء العمل في الجامعات اليمنية.

## الأهداف:

تهدف البحث الحالي إلى الآتي:

- 1- الوقوف على الإطار المفاهيمي للريادة الاستراتيجية.
- 2- التعرف على معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
- 3- اقتراح بعض السبل لتطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وتطوير واقعها.

## حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمعرفة معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية واقتراح بعض السبل لمعالجتها.

## مصطلحات البحث:

يتحدد البحث الحالي بالمصطلحات الآتية:

### 1- الريادة الاستراتيجية:

ويعرفها (Chaangeal, 201331) بأنَّها: المنظور الاستراتيجي، للأنشطة الريادية وهي أيضا نشاط استراتيجي من خلال تفكير أو عقلية ريادية.

ويعرفها (Sirmon,et,al,2003,963) بأنَّها: عملية تتضمن سلوك الدراسة عن كل من الفرص الآنية والنتائج الرائدة للمنظمة.

ويمكن تعريفها بأنها: مجموعة من الاستراتيجيات أو الأبعاد التي ينبغي أن تقوم بها الجامعات اليمنية واستغلالها وفق الموارد المتاحة، لتحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد المادية والتميز المؤسسي، وتفوق المؤسسة التعليمية على قريناتها اجتماعيا واقتصاديا وعلميا، للوصول إلى نتائج أفضل.

## 2-المعوقات:

التعريف اللغوي: عوق أو أعاق أي حرفه وشبطه وأخره عنه، ومعوقات هي مؤنث العائق وهو ما يعيق عن العمل (المنجد في اللغة والاعلام، 1986).

ويعرفها (المفيدي، 1997، 17) بأنها: جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المدير عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها.

وتعرفها الباحثة بأنها: التحديات والمعضلات التي تقف حجر عثرة أمام التحولات وإحداث التغييرات المراد الوصول إليها، سواء الخارجية أو الداخلية، لمواكبة الجامعات اليمنية للنجاحات العالمية.

## 3-الجامعات اليمنية:

تتبنى الباحثة تعريف قانون الجامعات اليمنية بأنها: مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي، وتحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى بكالوريوس أو الليسانس على الأقل (وزارة الشؤون القانونية، 2010، 70).

### المنهج:

اعتمدت البحث الحالي المنهج الاستقرائي التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري المتعلق بمعرفة معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية والسبل المقترحة لمعالجتها، ثم ختم البحث بمجموعة من الاستنتاجات وتوصيات ومقترحات.

## الدراسات السابقة.

بعد البحث والتقصي في ثنايا وطيات البحوث والدراسات التربوية والتعليمية، ظهر جليا ندرة الدراسات العربية- على حد علم الباحثة- التي تناولت جانب الريادة الاستراتيجية في مجال التعليم العالي، فسعى هذا البحث إلى دراسة موضوع البحث من جوانب مختلفة بحسب ما يتناسب مع طبيعة المؤسسة، ومن خلال إطلاع الباحثة على هذه الدراسات لم تجد أي منها قد تطرقت إلى موضوع معوقات الريادة الاستراتيجية والسبل المقترحة لمعالجتها، وهي على النحو الآتي:

## 1-الدراسات العربية.

أ- دراسة (الفحطاني-2012) بعنوان "الريادة الاستراتيجية مدخل للتطوير في المنظمات الحكومية"،

هدفت إلى عرض أسلوب الريادة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً للتطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية، وبيان كيف يمكن للريادة الاستراتيجية أن تنقل الجامعات الى مصاف المنافسة عالمياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل أدبيات الموضوع، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها الريادة الاستراتيجية مدخل تطوري يمكن أن يساعد في وصول الجامعات الخليجية إلى الريادة العالية.

ب-دراسة (سلطان وحجي، 2016) بعنوان "دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق" وهدفت إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة استبانة وتكون مجتمع الدراسة من أربع جامعات أهلية، وبلغت عينة الدراسة (79) من القيادات الإدارية في جامعات مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي.

ج-دراسة (قايد، 2017) بعنوان "الريادة الاستراتيجية مدخل جديد في الإدارة الاستراتيجية"، هدفت إلى التعرف على مفهوم الريادة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً جديداً في الإدارة الاستراتيجية، مع بيان الجهد الذي تبذله المؤسسات في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد في تعزيز القدرة على التنافسية، والتطرق إلى الريادة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً لتطوير المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي ربط الريادة الاستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، وضرورة تقديم تصور عن الريادة الاستراتيجية ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة.

د-دراسة (الطحان، 2018) بعنوان "تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات" هدفت إلى دراسة تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية على (384) مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال احصائياً على تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ه-دراسة (عبد اللطيف ومحمد، 2018) بعنوان "حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف: رؤية مقترحة" هدفت إلى محاولة الكشف عن واقع ومعوقات الريادة

الاستراتيجية بجامعة بني سويف واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأساليبه المتنوعة وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة، وتمثل مجتمع الدراسة بقيادات الجامعة، وبلغت عينتها (51) من قيادات الجامعة وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: تقديم رؤية مقترحة لحدائق التكنولوجيا وتدعيمها للريادة الاستراتيجية لجامعة بني سويف.

## 2-الدراسات الأجنبية:

أ-هدفت دراسة لوكا (Luke، 2005) بعنوان " كشف الريادة الاستراتيجية: دراسة نظرية وتطبيقية" إلى التعرف على الإطار النظري والتطبيقي للريادة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت تحليل الوثائق والمقابلة والملاحظة أدوات لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (40) منظمة حكومية خدمية في نيوزلندا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تكاملاً في أنشطة المنظمة من الريادة الاستراتيجية، ويمكن تطبيق الريادة الاستراتيجية في مختلف المنظمات.

ب- دراسة (Patzelt & Shepherd, 2009) بعنوان " strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs' Assessment of Policy programs" وهدفت إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تطوير الرياديين في المؤسسات الأكاديمية والجامعات، وتكونت عينة الدراسة من 3136 فرداً يعملون في 96 مؤسسة أكاديمية، وقد توصلت إلى أن تبني الريادة الاستراتيجية بمضامينها سيحقق مكاسب على المدى البعيد متمثلة في التطوير والتحسين المستمر لمهارات العاملين وهو ما ينعكس بالنتيجة النهائية على وصولهم إلى المرحلة الريادية.

ج- دراسة دريناي وتبريزينيا (Daryani & Tabrizinia, 2015) بعنوان " علاقة الريادة الاستراتيجية بالميزة التنافسية وخلق الثروة" وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية بالميزة التنافسية وخلق الثروة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن الريادة الاستراتيجية بأبعادها (استخدام الفرص، الابتكار والابداع) تؤدي إلى ميزة تنافسية، ومن ثم خلق الثروة أيضاً.

## 3-التعقيب على الدراسات السابقة.

اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في جزء من المنهج، بينما اختلفت من حيث الهدف والمجال، حيث ينفرد البحث الحالي بالتركيز على دراسة معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية والسبل المقترحة في جامعات الجمهورية اليمنية؛ إذ لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة.

وقد استفاد البحث الحالي من تلك الدراسات السابقة رغم الاختلاف عنها في إثراء إطاره النظري والتأكيد على مشكلة وأهمية البحث، والاهتمام إلى بعض المصادر التي تناولت موضوع البحث.

ويمكن القول إن البحث الحالي تميز بتقديم معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية والسبل المقترحة في الجمهورية اليمنية، كما يعد أول بحث - حد علم الباحثة- تناول معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية والسبل المقترحة في الجمهورية اليمنية.

## المحور الأول-الريادة الاستراتيجية:

تعد الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الرئيسة التي أدت إلى إحداث تغييرات مثيرة في بيئة العمل، وتؤدي إلى زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات بأسلوب ابتكاري وإبداعي من أجل تقديم خدمات جديدة للعملاء، وحافز لإعادة أنماط العمل التقليدية الناجحة (الجازي، 2014، 8).

## أولاً- مفهوم الريادة الاستراتيجية:

### 1- مفهوم الريادة:

الريادة ببساطة تعني تعزيز الابتكار، وبوصفها مفهوم يقصد بها تطوير المؤسسة من خلال المصادر اللازمة وتنظيم الموارد والاحتياط من المخاطر للوصول إلى القمة، أما الريادة في التعليم فتتحقق من خلال سعي الجامعات إلى التميز على المستوى المحلي والعالمي من خلال تبني الأساليب الحديثة في كافة المجالات بالتركيز على الدافعية لدى الجامعات في تحقيق أجود المخرجات وتحويل الأهداف التي تحقق الريادة إلى واقع عن طريق إيجاد الفرص الداعمة لتحسين المخرجات وتميزها والتطلع إلى الأفضل من خلال بناء خطة استراتيجية هدفها التميز (أحمد، 2019، 594).

### 2- مفهوم الريادة الاستراتيجية:

على الرغم من كثرة عدد الدراسات والبحوث لمختلف الباحثين التي تناولت موضوع الريادة الاستراتيجية فإن الوصول إلى مفهوم مقبول لايزال بعيد المنال؛ كون الباحثين الذين تناولوا الموضوع جاءوا من خلفيات علمية متنوعة، وكل واحد كان يحمل أفكارا معينة عن الريادة الاستراتيجية بحسب مفهومه (الحكيم وعلي، 2017، 55). والجدول الآتي يوضح مفهوم الريادة الاستراتيجية وفقا لآراء الباحثين.

جدول (1) مفهوم الريادة الاستراتيجية وفقاً لآراء بعض الباحثين.

م	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1	الأيوبي	ب-د	11	عبارة عن اكتشاف الفرص واستثمارها وفق الموارد المتاحة للمنظمة في عملية الإبداع للوصول إلى أفضل النتائج، وهي القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية، ومن ثم فالاستجابة لها أحد المخرجات المهمة للريادة الاستراتيجية الفاعلة.
2	Kimuki	2011	26	هو ذلك السلوك الساعي إلى تقييم الفرص وتصميم استراتيجيات قادرة على استغلال الفرص.

تعد استراتيجية الإدارة العليا التي تمكنها من استثمار سلوكياتها المختلفة كالإبداع والابتكار والاستباقية والمغامرة والمنافسة، وتحمل المخاطر والاستقلالية لتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على توليد الثروة.	104	2017	العبيدي والتميمي	3
هي القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي؛ إذ تركز إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة على اكتشاف الفرص؛ بل خلقها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها في سبيل الوصول إلى أهدافها.	51	2017	الحكيم و علي	4

### يتبع جدول (1) مفهوم الريادة الاستراتيجية وفقاً لآراء بعض الباحثين

م	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
5	عبد اللطيف ومحمد	2018	662	قدرة الجامعة على إنشاء مشاريع وبرامج جديدة، تسهم في زيادة مزاياها التساهمية بالاعتماد على التحالفات الاستراتيجية مع كافة الأطراف المعنية، ومحاولة اغتنام الفرص، وتحقيق أكبر قدر من الإبداع والابتكار، في ظل المجازفة المحسوبة وتحمل المخاطر، على أن يتم ذلك وفق خطط استراتيجية مستقبلية واضحة ومحددة.
6	هاشم وسعد	2018	39	الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب فهمها أو تقليدها على المنافسين.
7	الزبيط	2019	9	هي عملية إيجاد نوع جديد من المؤسسات التي لم يسبق القيام بمثلها، حيث يكون الأسلوب المستخدم في المؤسسة أسلوباً ابتكارياً فريداً من نوعه.

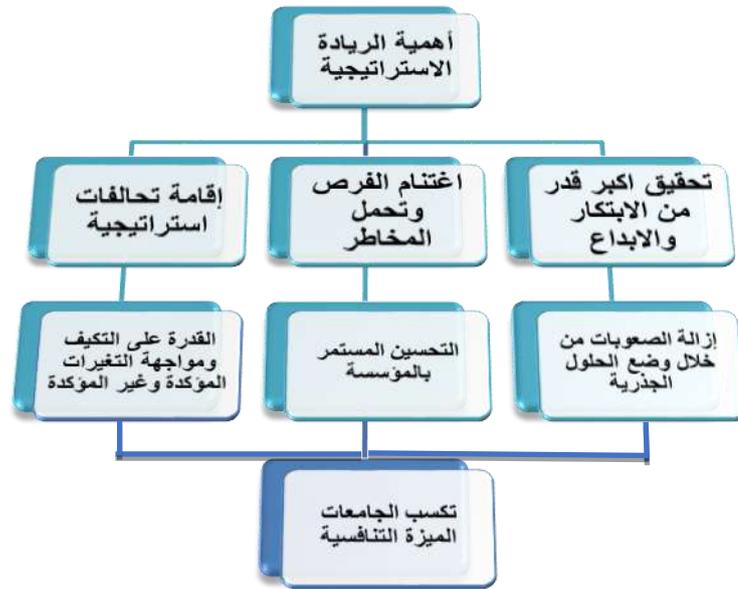
(إعداد الباحثة)

## ثانياً- أهمية الريادة الاستراتيجية:

تعد الريادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في العصر الحالي على مستوى التعليم العالي للنهوض بمستوى الجامعات وتعزيز مكانتها التنافسية محلياً ودولياً، وذلك من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الابتكار والإبداع، واغتنام الفرص، وتحمل المخاطر، وإقامة تحالفات استراتيجية، إضافة إلى أن الريادة الاستراتيجية تعد من مصادر بقاء الجامعة وديمومتها، وتساعد في مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وتحسين أداء جميع العاملين بها (عبداللطيف، 2018، 670) كما تعمل على تبني العديد من الأساليب كالمخاطرة والتمسك بالفرص، والإبداع، وله أثر إيجابي جدا على الاقتصاد وعلى المجتمع فهي تساعد في استقرارها (رسمي وآخرون، 2019، 108) وتكسب المؤسسات الميزة التنافسية من اغتنام الفرص واستغلالها من خلال تقديم الخدمات

الجديدة والمبتكرة، وتساعدهم في أن يتصرفوا بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية ( Patzelt & Shepherd, 2009).

كما يؤكد (الجازي، 2014، 10) أهمية الريادة الاستراتيجية في تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات، ومن ثم تحقيق مستوى تنافسي متقدم للمنظمة؛ إذ إن لها أثر إيجابي في معدلات التوظيف والابتكار وتلبية احتياجات الطلبة وربط المؤسسات التعليمية ببيئتها المتغيرة.



(إعداد الباحثة)

شكل (1) أهمية الريادة الاستراتيجية

### ثالثاً- أبعاد الريادة الاستراتيجية:

تعد أبعاد الريادة الاستراتيجية هي الأساس التي تبنى عليها الريادة الاستراتيجية، وما من باحث كتب في مجال الريادة الاستراتيجية إلا وتطرق لأبعاد الريادة الاستراتيجية، ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري والعديد من الدراسات العلمية في مجال الريادة الاستراتيجية، تبين أن هناك اختلافاً بين الباحثين في تناول هذه الأبعاد وتسلسلها؛ وهو ما يعني أن هناك مرونة في تناول هذه الأبعاد، ومن الدراسات التي وجدت فيها تطابق إلى حد ما في تناول أبعاد الريادة الاستراتيجية مع الاختلاف في تقديم وتأخير بعد على بعد، والتي تختلف نسبياً من كاتب إلى آخر، و أبعاد الريادة الاستراتيجية كما يراها كلٌّ من، (السكرانة، 2008)، و(الخطيب، 2012)، و(القحطاني، 2012)، و(الجازي، 2014)، و(الحكيم وعلي، 2017)، و( عبد اللطيف ومحمد، 2018)، و(هاشم وسعد، 2018)، ( رسمي وآخرون، 2019)، (لزبط، 2019) والتي تتمثل بالآتي:

- الإبداع: ويعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل، أو إعادة عمل المعرفة والأفكار الجديدة، لتأتي بشيء جديد، حيث يتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، حيث يعد الإبداع هو الجزء الحقيقي المرتبط بالإنجاز والتنفيذ والتحويل من فكرة خيالية إلى تطبيق ملموس في أرض الواقع (الزبط، 2019، 17)، ويعني التشجيع وحب الاستطلاع والابتكار في السعي نحو المعرفة الجديدة (الحجار، 2018، 353).
- الابتكار: يعد العملية التي يمكن من خلالها للمؤسسات أن تحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة المؤسسات الأخرى كالإنتاج والتسويق والبحث والتطور بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد (الجازي، 2014، 7).
- التنافسية: وتعني الاستغلال الأفضل لقدرات الجامعة البحثية والمعرفية والعلمية، بشكل منافس للجامعات الأخرى.
- الاستباقية: وتعني القدرة على مواجهة المواقف الجديدة وهي مواقف لم يسبق في الغالب لها مثيل، والقدرة على التعامل مع المستقبل، وعلى رؤية الحوادث قبل وقوعها (عقلان، 2009، 80-81)، والعمل بشكل سريع للاستجابة لخدمات مؤسسات المجتمع المختلفة (الحجار، 2018، 353) من خلال إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تقنيات صناعية أو إدارية حديثة، وتتطلب أن تمتلك موارد وإرادة وبصيرة وقدرة على اقتناص الفرص الجديدة والتنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها مستقبلاً، وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها (السويطي، 2019، 6).
- الرؤية: وتعتبر عن طموحات المنظمة، وآمالها، وحلمها المستقبلي، وتُعدُّ ضرورية من أجل خلق حقائق مرغوب فيها مستقبلاً، وتجب الرؤية عادة عن السؤال الآتي: ماذا نرغب في أن نكون؟ (David, 1993) حيث تمثل الأهداف بعيدة المدى (الوضع المستقبلي/ الأحلام) التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها للمجتمع، والتي يجب أن تكون واضحة وقابلة للتحقيق وتعمل على تحقيق رغبات المستفيدين (الفولي وتامر، 2013، 18) كما تعد استشرافاً للمستقبل، المنطلق من استقراء الماضي، والربط بين مكونات أحداثه وانعكاساتها في الحاضر والوصول إلى أحداث المستقبل (العسكر وآخرون، 1431، 21).
- المجازفة وتحمل المخاطر: تعني أن يقوم صاحب المؤسسة باستثمار موارده في مشاريع مختلفة دون أن يتأكد مسبقاً من احتمالات نجاحها (عبد اللطيف ومحمد، 2018، 673) وتعني المخاطرة التي يتحملها المسؤولون عندما يتخذون قرارات مؤيدة لفعل استراتيجي، ويضعونها موضع التنفيذ، وقد يكون لهذه القرارات تأثير سلبي في منظماتهم (هاشم وسعد، 2018، 395).
- اغتنام الفرص: بمعنى وجود أوضاع ومجالات مشجعة في المحيط الخارجي للمنظمة، يمكن لها الاستفادة منها إذا أحسنت استغلالها (العريقي، 2013، 307) وهي عناصر داعمة وخدمات تطرح من

المجتمع الخارجي، وذلك لمساعدة المؤسسة في التطور والتقدم ويجب عليها استغلالها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- الاستقلالية وتحمل المسؤولية: درجة توفر الحرية للمديرين ورؤساء الأقسام في العمل، والاستقلالية في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل (هاشم وسعد، 2018، 395).
- التحسين والتطوير المستمر: وتشمل الأفراد والمعدات والعمليات والغرض من ذلك التحسين والتطوير المستمر، وكذلك ينظر إليه على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل للمؤسسات (داود، 2016، 269).
- المرونة : وهي قدرة المنظمة على التغيير أو الاستجابة للمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة أو الأداء (هاشم وسعد، 2018، 395).
- النمو: بمعنى القدرة على صنع التغييرات والتعامل مع المواقف المتغيرة سواء في المنظمة أو في العمليات التخطيطية (عقلان، 2009، 80).
- التفرد: تتسم فيه المنظمات من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون المنافسة في نوعية الخدمة أو المنتج (القحطاني، 2012، 251) من خلال إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أو منتجات جديدة أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين (السكرانه، 2008، 90).

## المحور الثاني- معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية، والسبل والمعالجات

### المقترحة لتطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية:

تعد الريادة الاستراتيجية أسلوبًا علميًا حديثًا حقق العديد من النجاح والتطور والازدهار في جميع المجالات وخاصة المجال التعليمي، ورغم تعدد مزايا الريادة الاستراتيجية في المؤسسات المتعددة وما حققته من نجاحات، فإن لكل شيء جميل عائقًا يواجهه، فعند تطبيق الريادة الاستراتيجية كأى عملية إدارية قد يواجه العديد من المعوقات والصعوبات، التي يمكن توضيحها كالاتي:

### أولاً-معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية:

يأتي هذا البحث لمحاولة للكشف عن المعوقات والصعوبات التي تواجه الجامعات والوقوف عندها. حيث أشار (الحجار، 2018، 349-351) إلى العديد من المعوقات، وتتمثل بالآتي:

#### 1-معوقات بشرية:

- لا تستقطب الجامعة العاملين الأكفاء .
- لا تهتم الجامعة بالطلبة والخريجين المتفوقين.
- تدني مستوى الطلبة المقبولين في الجامعة.

## 2- معوقات تقنية:

- التقنيات والبرمجيات التي تمتلكها الجامعة لا تتماشى مع متطلبات الريادة.
- تفتقر الجامعة إلى المتخصصين في الميدان التقني.
- وبالإضافة إلى ذلك تفتقر الجامعة إلى داعمين ومسيرين للعاملين في استخدام التكنولوجيا.

## 3- معوقات إدارية:

- تخضع الجامعة لضوابط من مرجعياتها الإدارية تقيد أنشطتها الريادية.
- قانون التعليم العالي والمتعلق بالجامعات الحكومية يقتل الإبداع.
- لا تمتلك الجامعة الصلاحيات للتنمية المهنية للعاملين (ابتعاث وإجازات براتب...).
- عدم مشاركة العاملين في اختيار القيادات الإدارية.
- تراخي وإهمال إدارة الجامعة للمقترحات الريادية.

## 4- معوقات مالية:

- ما يمنح من مكافأة مالية لا يشجع لبذل الجهد في تحقيق الريادة.
- ضعف الإمكانيات المالية يؤثر في جودة التجهيزات.
- اعتماد موازنة الجامعة على رسوم الطلبة بوصفه مصدرًا ماليًا وحيدًا لا يتماشى مع تطلعاتها المستقبلية.

## 5- المعوقات الاجتماعية والسياسية:

- الحزبية السياسية تؤثر سلبا في الرياديين.
- التطرف الديني يؤثر سلبا في الريادية.

ومقاومة بعض المسؤولين والموظفين بالجامعات للتغيير، وجمود الأنظمة واللوائح الحكومية التي تنظم الشؤون المالية والمشتريات الحكومية، وعدم قدرة الجامعات على تجاوزها، وضعف قدرة الجامعات على تحقيق الاستقلال المالي والإداري المنشود وتغيير القيادات باستمرار في الجامعات، ومن ثم ضعف الحماس لتطبيق الخطة الاستراتيجية الموجودة، وعدم فهم بعض الأفراد بالجامعات للخطة الاستراتيجية، ومن ثم عدم قناعتهم بمبادراتها (القحطاني، 2012، 267)؛ وتضخم وتعقيد في هياكل الجامعات، والذي يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت والجهد في هذه الهياكل المعقدة؛ لإنهاء عمل معين، وتعدد السياسات وعدم وضوحها وسيادة ثقافة التقليد دون التجديد، وغياب الرؤية الاستراتيجية والغايات الواضحة، وعدم توفر قاعدة بيانات داخل الجامعة، وضعف اهتمام الجامعة بتنمية ثقافة العمل الحر لدى الطلاب، وقصور دور الجامعات في تمويل الأفكار والمشروعات الريادية، وضعف اهتمام الجامعات بالتشريعات والقوانين التي تحمي الملكية الفكرية، والقصور المعرفي لدى الأفراد بأهمية التوجه الريادي، وضعف شبكة العلاقات الخارجية للجامعات، وتركيز دور الجامعات على التوظيف بدلا عن خلق فرص العمل، وعدم وجود حاضنات أعمال في الجامعات، وقلة عدد المنسقين المختصين باكتشاف ورعاية الطلبة المبدعين،

ومحدودية المعلومات عن سوق العمل واحتياجاته، وقلة توفر أنظمة حوافز مخصصة لتشجيع الابتكار والإبداع لدى الأفراد بالجامعات، وضعف البرامج التدريبية لتأهيل الجهاز الإداري بالجامعات، وصعوبة تحقيق الجامعات للاستقلال المالي المطلوب، والمقاومة الاجتماعية لدى الأفراد بالجامعات للأفكار الجديدة والابتكار والتحفيز (عبداللطيف ومحمد، 2018)

وأشار (الخنيزان والخصيري، 2019، 112) إلى العديد من المعوقات ومنها: معوقات اقتصادية ومعوقات تنظيمية، ومعوقات تتعلق بالقيادات الإدارية، ومعوقات تتعلق بثقافة الجامعات، والأفراد، وضعف البنية التحتية للجامعات، ومحدودية الإبداع، والمعوقات الإجرائية.

وكما ذكر (توفيق ومرسي، 2017، 25) أن الأفراد، ونتيجة ضعف دوافعهم للعمل وتحمل المخاطر والقصور المعرفي وضعف العمل التضامني والدعم العائلي والاجتماعي وندرة القدوة في تقديم النصح والإرشاد والتشجيع، كما تشكل المؤسسات عائق نتيجة تركيزها على الإجراءات الروتينية وعدم تشجيع العمل بروح الفريق وسيادة قصر النظر الإداري، وضعف الدعم المادي والمعنوي وتلبية الاحتياجات بالحد الأدنى، وضعف الاستفادة من التقنيات الحديثة وعدم مواكبة التطورات، وضعف مستوى المخرجات الذي ينذر المؤسسة بزيادة الهوة بين المؤسسة وبينتها ومؤشرا لدخول المؤسسة في مصافي المؤسسات الراكدة العلية وتراجعها أمام المؤسسات الريادية المتميزة.

ومن خلال قراءة الدراسات المتعلقة بمعوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية تم التوصل إلى عدد من المعوقات التي تعيق من تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وعلى الرغم من التطور الحاصل في مجال التعليم الجامعي في اليمن، فإن الممارسات الفعلية والحصاد النهائي للجهود تكشف عن أوجه قصور عديدة؛ إذ تشير العديد من الدراسات والبحوث مؤشرات التعليم إلى وجود العديد من المعوقات المؤثرة في التعليم الجامعي؛

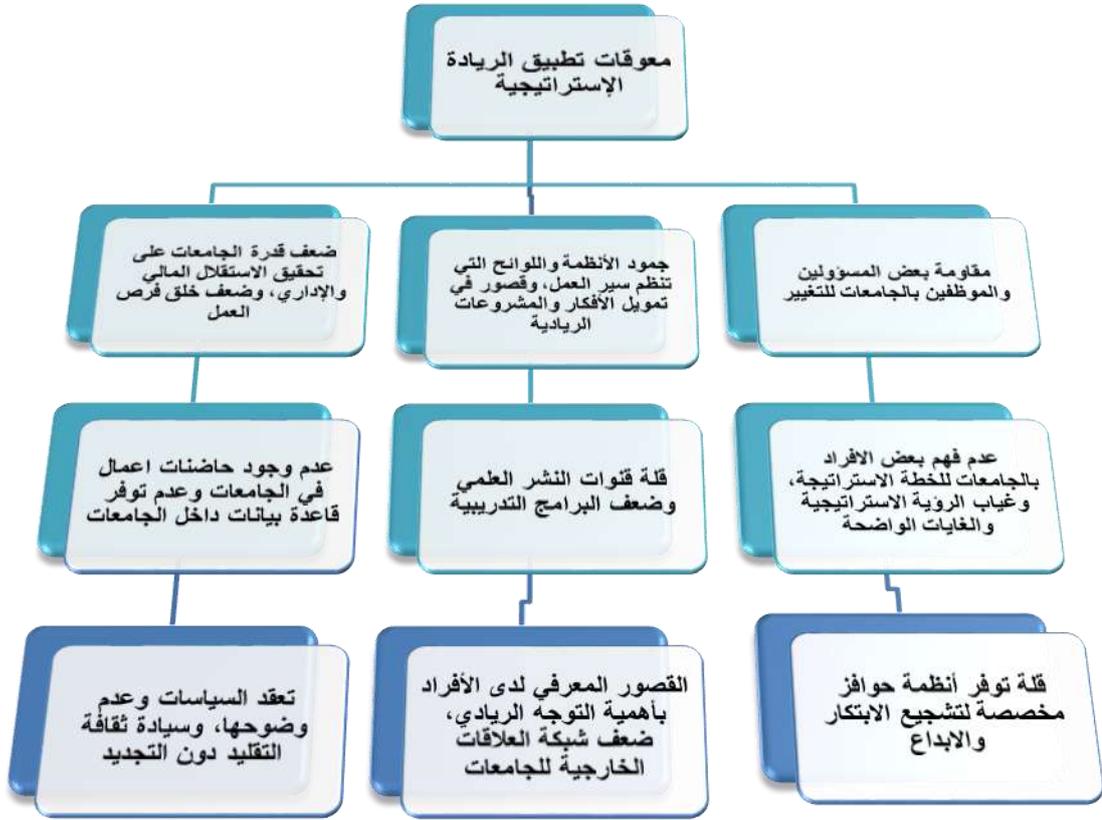
حيث تعاني الجامعات من ضعف أداء القيادات الإدارية والأكاديمية، وغياب مجلس أمنائها؛ وهو ما أدى إلى ضعف الأداء المؤسسي وكفاءته وفاعليته، وتوقف استراتيجية وزارة التعليم العالي وعدم العمل بها؛ نتيجة لضعف التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي وعدم العمل به، وزيادة أعداد الطلبة الملحقين في البرامج والتخصصات الإنسانية والاجتماعية وقلتها في التخصصات التطبيقية والتقنية والمهنية والصناعية، وضعف تلبية مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي ومتطلبات التنمية، وتدني مستوى توظيف المتخرجين لعدم رضا أرباب العمل عن مستوى أدائهم، وتكرار البرامج الدراسية في مختلف مؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص وندرة التخصصات التطبيقية والتقنية والصناعية، وشيوع النمط التقليدي في محتوى البرامج وعمليتي التدريس والتقييم، وغياب آلية دورية لتحديثها وتطويرهما، عدم وجود تشريعات ولوائح منظمة للبحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي، وعدم إدراك أهمية المراكز البحثية، وندرة النشاط البحثي في مؤسسات التعليم العالي، وتدني

مستوى النشر والأنشطة العلمية، وسوء توزيع أعضاء هيئة التدريس بين مؤسسات التعليم العالي وتكدس الأعداد الكبيرة منهم في الجامعة الأم والافتقار إليهم في الجامعات الناشئة، وضعف برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس واقتصار مهمة عضو هيئة التدريس على وظيفة التدريس فقط، وتدني مستوى أثر البحوث العلمية الحالية على واقع التنمية في اليمن، وضعف التعاون مع المراكز البحثية المحلية والإقليمية والدولية، ومحدودية برامج الدراسات العليا في العلوم التطبيقية والتقنية وتدني التجهيزات اللازمة للبحث العلمي، ومحدودية الموارد المالية المخصصة لمؤسسات التعليم العالي، وتدني نسبة الاستثمار في تحسين نوعية التعليم وغياب الاستقلال المالي والإداري لمؤسسات التعليم العالي وشيوع الفساد المالي والإداري وضعف الإفادة أو الإيضاح عن الإيرادات الذاتية نتيجة الشفافية والمساءلة ( المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 90-91).

فضلاً عن كونها تعاني من المركزية الشديدة والتدخلات في اتخاذ القرار، وعدم الاستقلالية المالية، وضعف استجابة الجامعات نحو خدمة المجتمع، وضعف العلاقة مع القطاع الخاص والقطاعات الإنتاجية، وغياب ثقافة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين، وغياب الشفافية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 43).

كما أشار الأغبري (2007، 128) إلى عدم قدرتها على إحداث نوع من التوازن بين وظائف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وضعف قدرتها على التعامل مع مشكلات التمويل ومحدودية الموارد المتاحة، وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية. و أكد (عون، 2008) عدم وجود سياسة واضحة ومرسومة في مجال البحث العلمي يتم اشتقاق الخطط منها، بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين البحث العلمي واحتياجات التنمية؛ إذ إن معظم مشروعات التنمية في اليمن وبرامجها تعتمد على ما يتم إنجازه من الخارج بواسطة بيوت الخبرة أو الشركات العلمية المتخصصة، وهذا الشكل من التعامل بين البحث العلمي وقضايا التنمية في اليمن أضعف إشراك الجامعات ومراكزها البحثية (إن وجدت) في مشروعات التنمية هو الذي أدى إلى ضعف النشاطات الإبداعية المحلية، وأثر في طبيعة التعليم الجامعي وواقعه ونموه وتطوره.

وباستقراء الأدبيات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية ولما سبق عرضه، تم التوصل إلى عدد من المعوقات لتطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية ويمكن توضيحها من خلال الآتي:



(إعداد الباحثة)

شكل (2) معوقات تطبيق الريادة الاستراتيجية

## ثانياً- السبل والمعالجات المقترحة لتطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية:

مما سبق نلاحظ أن هناك عددًا من المعوقات التي تواجه تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، والتي تحد من عملية التطوير المؤسسي والإصلاح الإداري للمؤسسات التعليمية، وإضافة إلى تلك المعوقات الخوف من التجديد والتطوير، وحفاظًا على المصالح الخاصة للمنتفعين من غموض اللوائح والأنظمة والقوانين، والتعقيد في الإجراءات والمعاملات الإدارية، وعلى الرغم من تلك الصعوبات والمعوقات، فإنها ليست مبررًا لعدم الأخذ بأسلوب الريادة الاستراتيجية، ولم تقلل من أهميته بوصفها أداة أثبتت نجاحها وتميزت من خلالها العديد من المؤسسات التعليمية في الدول النامية عند الأخذ بها؛ لذا ومن خلال قراءات الدراسات المتعلقة في الريادة الاستراتيجية تم التوصل إلى عدد من السبل والمعالجات المقترحة لتطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وهي على النحو الآتي:

- امتلاك الجامعات التنظيم المرن بجانب المرونة الاستراتيجية في السلوك التعاوني والتناغم.

- نشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، ومكافأة الإنجاز، إضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة.
- يجب أن تعمل الجامعات في ضوء خطة مدروسة، وموضوعة على أسس علمية سليمة، يلتزم بها جميع العاملين، وتحقق مستوى تنافسيًا عاليًا محليًا وعالميًا.
- إقامة شركات مع مؤسسات الأعمال بالقطاع العام والخاص.
- وجود بيئة محفزة للإبداع والابتكار لتطوير البحوث العلمية لتكون مصدرًا للابتكار، وقابلة للتطبيق العملي في مجالات الحياة، والترويج للأبحاث المتميزة.
- إقامة تحالفات استراتيجية ومشاريع جديدة تساعدها في التميز وتحقيق أرباح مادية واجتماعية من خلال بيوت الخبرة، وصناديق الاستثمار الجامعية.
- تفعيل لوائح وقوانين التعليم العالي.
- عقد برامج تدريبية مستمرة للقيادات الجامعية والإدارية وجميع العاملين في الجامعات اليمينية، بأهمية الريادة الاستراتيجية.
- توفير عملية الاتصال التكنولوجية المختلفة بين الجامعات بالجمهورية اليمينية.
- قيام الجامعات بالبحث عن مجالات عمل جديدة تختلف عن مجالات العمل الحالية يمكن أن تقود إلى تميزها، وذلك من خلال الاستعانة ببيوت الخبرة في ذلك.
- قيام الجامعات بتبني الأفكار المبتكرة من قبل العاملين فيها وتنفيذها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، وبما ينعكس على مستويات أداء الجامعة باختلاف وحداتها التنظيمية.
- يجب أن تستخدم الجامعات التكنولوجيا المتوفرة لديها لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويلات عليها لتتلاءم مع احتياجات متلقي الخدمة.
- على الجامعات أن تسعى نحو تحسين عملياتها وتطويرها لمقابلة حاجات المتعاملين المتعددة.
- اقتناص الفرص المتاحة دون التخوف من مخاطرها.
- إرضاء متعاملها حتى لو تحملت أعباء أكبر قياسًا بإمكاناتها.
- على الجامعات أن تسعى إلى استقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير الأساليب وتطوير الخدمات.
- تحفيز العاملين لتحقيق أعلى مستوى من الأداء ممكن أن تنعكس على أداء الجامعات وسمعتها.
- ترسيخ القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز مهام الجامعات.
- تعزيز الإبداع الذاتي لدى العاملين في الجامعات ومتابعة هذا الإبداع من قبل الجهات العليا في الجامعات.
- تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواءم مع التطورات التكنولوجية.

- تثقيف العاملين بأهمية تبني سلوكٍ رياديٍّ يمكن الجامعات من التفوق على المنافسين من خلال صياغة استراتيجية لتطوير مهارات العاملين في المؤسسات.
- على الجامعات تحسين ظروف العمل من أجل تحقيق الريادة من خلال التحسين المستمر.
- اتخاذ كافة السبل والتدابير اللازمة من قبل القيادة الجامعية لمواجهة أية معوقات من شأنها التأثير على تنفيذ التعليم الريادي.
- ضرورة ترسيخ فلسفة التعليم الريادي وسياسته في الجامعات اليمنية وتعزيزها.
- ضرورة اهتمام الكتاب والباحثين بدراسة الأطر الفكرية الإدارية التي تناولت الريادة الاستراتيجية وذلك للإسهام في تحقيق جودة التعليم العالي.
- يجب تقديم خدمات تعليمية بتكلفة مناسبة مع المحافظة على جودة التعليم ونوعيه.
- يجب تحويل دور الجامعات من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ تهيئة فرص العمل.
- توفير منتديات لتبادل الأفكار بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية وسوق العمل.
- ضرورة الاستعانة بالمختصين بالمشروعات الريادية لتحفيز الطلبة على المشروعات الريادية وثقافة العمل الحر.

ويؤكد (الخطيب، 2012، 35) ضرورة أن تعمل الجامعات على خلق بيئة ملائمة للتفاعل الأكاديمي وإلى مواكبة التطور العلمي والتقني، ورفد السوق المحلي والإقليمي والعالمي بالكوادر القيادية المؤهلة على المستوى العالمي؛ وذلك عن طريق استقطاب الكفاءات العلمية المتميزة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة المتفوقين لنيل درجة البكالوريوس والدراسات العليا في التخصصات التي تقدمها الجامعات، لتتمكن من تطوير البحث العلمي وإعداد الخريجين الأكفاء والقادرين على تلبية حاجات سوق العمل بمهارة تنافسية عالية وقيادية متميزة والإسهام في التنمية.

من خلال قراءة واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية يلاحظ أن هناك فجوة بين الواقع والمأمول يمكن تجسيدها من خلال الشكل الآتي:

### الفجوة



(إعداد الباحثة)

شكل (3) الواقع والمأمول لريادة الاستراتيجية

## الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

### أولاً- الاستنتاجات:

- للريادة الاستراتيجية العديد من المعوقات في الجامعات اليمنية ومنها: معوقات معرفية وعلمية تكنولوجية واقتصادية وسياسية، ومعوقات تنظيمية واجتماعية، ومعوقات تتعلق بالقيادات الإدارية، ومعوقات تتعلق بثقافة الجامعة، والأفراد، وضعف البنية التحتية للجامعة، ومحدودية الإبداع التي تحول دون الوصول إلى جامعات ريادية ذات جودة عالية تؤهلها للمنافسة العالمية.
- أن الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الابتكار والإبداع، والأخذ بالمخاطر، التنافسية، والرؤية، والاستباقية، والمرونة، المجازفة وتحمل الخاطر، اغتنام الفرص، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، المرونة، النمو، التحسين المستمر، التفرد. تعد مدخلا مهما في تحقيق وتسريع نمو الجامعات ونجاحها في عصر يتسم بالتغيرات والتحولات المتسارعة.
- للريادة الاستراتيجية دور كبير في زيادة الكفاءة والفاعلية وتجويد العملية الأكاديمية.
- تمثل الريادة الاستراتيجية طريقة ممارسة أو نشاط أو عملية أو نوع مميز من العقول يستخدمها الاستراتيجيون في البحث عن الفرص الجديدة.
- إن الريادة الاستراتيجية تقوم على الابتكار والتغيير الذي يؤدي إلى الإنتاجية الاقتصادية التنافسية، لذلك فهي محك النمو الاقتصادي؛ الأمر الذي أدى إلى تشجيع وتطوير برامج الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.
- تعد الريادة الاستراتيجية من المفاهيم المهمة في الألفية الجديدة، وعلى الرغم من مفهومها القديم القائم على أخذ المخاطر فإن المفهوم تطور في الفكر الإداري المعاصر فأصبح يشير إلى العملية التي تتضمن التوجه نحو ابتكار الفرص القابلة للتحويل إلى واقع ملموس بجودة عالية بحيث ينتج عنها قيمة تعود بالمنفعة على العاملين والمنظمة والمجتمع.
- أصبحت الريادة سمة استراتيجية للنمو وتحقيق الميزة التنافسية لأنها تستعمل أدوات تشجيع وتعزيز الإبداع والابتكار والتطوير.
- الريادة الاستراتيجية تعطي الجامعات المزيد من القيادة الريادية في تحمل المسؤوليات والقيام بدورها بفاعلية أكثر. ومن ثم يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة تفعيل دور الجامعات ومساعدتها في تحمل المزيد من المسؤولية نحو القيام بتحسين نوعية التعليم من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والمعنوية المتوفرة من خلال التعاون المثمر بين جميع عناصر العملية التعليمية.
- وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع والابتكار والنمو والإنتاجية بما يساعد في تحسين مستوى كفاءة الجامعات.

- للريادة الاستراتيجية الأثر الإيجابي في المجتمع من خلال تقديم خدمات جديدة؛ وهو ما يسهم في استقرار الجامعات وزيادة نموها، وبإمكان الجامعات من خلال الريادة أن تحقق النجاح - ليس على المستوى المحلي فقط - على المستوى العالمي مقارنة بنظيراتها.
- إن الريادة الاستراتيجية وسيلة جوهرية لتطوير الموارد البشرية التي تمتلك كل القدرات التي تسعى إلى إيجاد طرائق جديدة لتحقيق الأداء المتميز في العمل وبشكل فاعل.

## ثانيا- التوصيات؛

- في ضوء الاستنتاجات التي أسفر عنها البحث الحالي توصي الباحثة بالآتي:
- ضرورة إدراك أبعاد الريادة الاستراتيجية، واستيعابها وتعزيزها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الجامعات.
- اعتماد الريادة الاستراتيجية ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة من أجل المحافظة على التطور والإبداع وإرضاء حاجات عملائهم ورغباتهم.
- العمل على نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية عبر العمل على تنمية المهارات أو الخصائص السلوكية لدى موظفيه مع ضرورة تحفيزهم على المبادرة وتقديم أفكار جديدة لعملمهم.
- الاستفادة من السبل والمعالجات المقترحات بهذا البحث في تطوير واقع الجامعات اليمنية وتطبيق الريادة الاستراتيجية.

## ثالثا- المقترحات؛

- في ضوء استنتاجات البحث، وتوصياته، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:
- 1- دراسة مستقبلية لتطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
- 2- برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية.
- 3- دراسة آليات تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

## قائمة المراجع:

## 1-المراجع العربية:

- أحمد، رقية الطيب علي، (2019)، دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس المحاسبة بجامعة الملك خالد، مجلة اقتصاد المال والاعمال، 3(2)، جامعة الملك خالد، السعودية.
- الأغبري، بدر سعيد، (2007)، قضايا ومشكلات التعليم في اليمن، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الأيوبي، منصور محمد علي، (د.ت)، متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية- دير البلح، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- توفيق، صلاح الدين محمد ومرسي، شيرين عبيد، (2017)، الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، 28، (109)، كلية التربية، جامعة بنها.
- الجازي، فيصل محمد، (2014)، أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الجعشني، أحمد عبد الله مقل، (2017)، تصور مقترح لتطبيق إدارة المؤسسي في جامعة اب في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFaM)، رسالة ماجستير، جامعة اب، كلية التربية، اب، الجمهورية اليمنية.
- جلاب، إحسان دهش، وجنة، طيبة فارس، (2016)، المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة القادسية، 18 (3)، العراق.
- الحجار، رائد حسين، (2018)، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية، المجلة التربوية، 33(129)، جامعة الكويت-مجلس النشر العلمي، غزة، فلسطين.
- الحكيم، ليث علي، وعلي، أحمد راضي محمد، (2017)، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجا، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- الحميري، عبد الله حميد، (2016)، تقييم أداء جامعة اب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 9(24).
- الخطيب، دانية حسام الدين، (2012)، أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- الخيزان، تهاني بنت محمد ناصر، والخضيري، فاطمة بنت علي صالح، (2019)، متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة (2030)، مجلة كلية التربية، 35 (6)، كلية التربية، جامعة أسيوط، القاهرة، مصر.
- داود، فضيلة سلمان، (2016)، ريادية جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 8 (15)، كلية بغداد، جامعة بغداد، العراق.
- رسمي، محمد محمد حسن، وصالح، هالة محمد السيد، وغالي، عزت عادل، (2019)، أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية، 30 (119)، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- الزبط، أفنان بكر محمد، (2019)، درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سلطان، حكمت رشيد، وحجي، آفان يوسف، (2016)، دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الاهلية في اقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، 2(2)، جامعة التنمية البشرية السليمانية، العراق.
- السويطي، لينا موسى، (2019)، الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية (MECS)، (15).
- السيد، منير محمود بدوي، (2005)، دور الجامعات بين تحديات الواقع وأفاق المستقبل: رؤية نظرية، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية، التعليم العالي في مصر خريطة الواقع واستشراف المستقبل، مركز الدراسات والبحوث والدراسات السياسية، القاهرة، مصر.
- الطحان، عماد عبد الخالق صابر، (2018)، تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات المصرية للاتصالات، مجلة الالكترونية الشاملة متعدد المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (6)، كلية العلوم الادارية والانسانية، جامعة الجوف، السعودية.
- عبد اللطيف، سمر عبد الله، ومحمد، وليد عبد الحليم، (2018)، حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، 71(3)، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.
- عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد، (2018)، مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة حالة"، مجلة كلية التربية، 90(1)، جامعة كفر الشيخ، مصر.

- العبيدي، حاتم خضير، والتميمي، إيلاف مطلق حميد، (2017)، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الأربعون - العدد مئة وأحد عشر.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل، (2013)، الإدارة الإستراتيجية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- العفيري، نبيل احمد محمد، (2014)، مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد بجامعة الزرقاء خلال الفترة 1-3، الأردن.
- العفيري، نبيل، والشاوش، علي، ولعراف، فائزة، (2017)، استشراف مستقبل منظومة الجامعات العربية في ضوء متغيرات القرن الحادي والعشرين، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 1 (1)، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
- عقلان، أفراح محمد، (2009)، التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
- العنزي، سعد علي، والعبادي، سناء عبد الرحيم، (2007)، مدخل الجودة ومؤشرات أوسع لتقويم جودة العملية التعليمية: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، 13 (48)، جامعة بغداد، بغداد.
- عون، جميل، (2008)، مخرجات التعليم وعلاقته بسوق العمل، دراسة تحليلية، مجلة قضايا اجتماعية، العدد (17)، سبتمبر، المركز اليمني للدراسات الاجتماعية وبحوث العمل، الجمهورية اليمنية.
- العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن وآخرون، (1431)، التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة، وزارة التربية والتعليم، وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير، السعودية.
- الفولى، محمد مصطفى، والفولى، تأمر محمد، (2013)، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية، مصر.
- قايد، فاطمة زهرة، (2017)، تبني مقاربة الريادة الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، جامعة برج بو عرييج، الجزائر.
- القحطاني، سالم بن سعيد ال ناصر، (2012)، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، لمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل، معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، (2015)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل وأنواعه المختلفة للعام (2013-2014)، الإصدار (13)، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

- المفيدى، الحسن محمد، (1997)، معوقات الاشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الاحساء التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة قطر، العدد الثاني عشر يوليو 1997،
- المنجد في اللغة والاعلام، (1986)، دار المشرق، بيروت، المكتبة الشرقية.
- هاشم، نهلة عبد القادر وسعد، السيد محمود إبراهيم، (2018)، الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية، أوراق عمل المؤتمر السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية للمعلمين، 27-28 يناير، بدار ضيافة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- وزارة التعليم العالي والبحث العالمي، (2006)، الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي الجمهورية اليمنية: خطة العمل المستقبلية: (2006 - 2010).
- وزارة الشؤون القانونية، (2010)، تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي، مطابع التوجيه، الجمهورية اليمنية.

## 2-المراجع الأجنبية.

- Abu Hasan, F., Komoo, I., Nor, M. N. M., & Abdullah, (2017). transformation of universities and the National, Blue ocean strategy. A case study of university Malaysia Terengganu. **Journal of sustain.**
- AL- Nashmi, M & Zin, S. (2011). Variations in communication satisfaction of a academic staff in universities in Yemen depending on national culture. Cross cultural management: **An International journal**, 18 (1), 87-105.
- Chang H. C., Hsten-Bin, B. (2013), A case study on the model of strategic Entrepreneurship, **The International Journal of organizational Innovation**, vol 5 Nnm 4.
- Daryani, S. M., & Tabrizinia, S. (2015). Relation between strategic entrepreneurship with going competitive advantages and wealth- creation, **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, J. Appl. Environ. Biol. Sci.**, 5 (10S)106-111.
- David, G. (1993). **Building a learning orientation**: Harvar Business Revid.
- Kimuli, S., & Nakyegwe, L. (2011). Strategic Entrepreneurship and Performance of selected private Secondary schools in Waklso district", **Unpublished doctoral Dissertation**, Makerere University Business school in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Science in Entrepreneurship of Makerere University.
- Luke, B. (2005). Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice), **Unpublished Master thesis**, Auckland University of Technology, New Zealand.
- Nyaugwa, D. F. (2016). Value chain Analysis and Modelling to Assess and create modern and Innovative methods of quality culture Institutions of Higher Learning learning, **International Journal of Education and socially**, vol, 3no, 8, au" august, [www.ijessnet.com](http://www.ijessnet.com)



- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Strategic Entrepreneurship at universities: Academic Entrepreneurs' Assessment of Policy Programs, **Entrepreneurship Theory, & Practice**, January: 319-340.
- Sirmon, D. G., Ireland, D. H., Michael A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic Entrepreneurship: The construct and its Dimensions, **journal of management**, Vol. 29, No. 6.



## مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية

أ/ عبد الله محمد علي هزاع

طالب دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email:haza9722@gmail.com

إشراف/أ.د/ يحيى منصور بشر

### الملخص:

هدف الورقة الحالية إلى معرفة مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، ولتحقيق أهداف الورقة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستقراء واستخدام اداة المقابلة وفي ضوء الأدب النظري، والدراسات السابقة ذلك، وآراء الخبراء توصل الباحث إلى عدد من المؤشرات للتعليم التنظيمي الاستراتيجي وكذلك معرفة توافر هذه المؤشرات في الجامعات اليمنية، وخلصت الورقة بمجموعة من التوصيات منها: العمل على تعمق وزيادة الوعي بأهمية التعلم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي الاستراتيجي، أبعاد التعلم التنظيمي، مبررات التعلم التنظيمي، أهمية التعلم التنظيمي.

### Abstract:

*This paper aimed at identifying the availability indicators of Strategic Organizational Learning Yemeni universities. The study followed the descriptive analytical method based induction, and on the basis of the existing theoretical material and previous literature, the paper has reached a number of indicators for strategic Organizational Learning As well as the availability of indicators Yemeni universities.*

**Keyword:** Strategic Organizational Learning- Dimensions Organizational Learning- Justifications for Organizational Learning - The importance of Organizational Learning.

## المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة فرضت عليها ان تعيش حالة ديناميكية في مواكبة القوى والتطورات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، هذه البيئة بإفرازاتها المختلفة جعلت المنظمات لا تستطيع العمل دون معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، كالقوى الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والبيئية الطبيعية والتكنولوجية، وكذلك معرفة نواحي القوة والضعف ذات العلاقة بالمتغيرات الداخلية كالتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي وغيرها من الامور التي تحدد مدى استفادة المنظمات من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحيطة (البيستي، 2019: 3).

ويُعدُّ مدخل التعلم التنظيمي من أهم المداخل العلمية في فهم وتحديد القدرة على التحدي التنظيمي الداخلي والخارجي، كما أنه العملية التي يتم من خلالها احداث التغير المخطط واعادتها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات من اهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم، وتحسين الأداء، على ان يتم ذلك في اطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرواية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية، (بريطل، 2015: 11).

والتعلم التنظيمي بوصفه نظامًا متناسقًا ومتربطًا بجوانبه التنظيمية والاجتماعية والانسانية، تحتاج اليه الجامعات على اختلاف احجامها وانواعها كجوانب ايجابية قوية وديناميكية لتسعى في تحقيق اهدافها بكفاءته عالية، الامر الذي يستدعي فهم ابعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي التي تتم فيه كافة العمليات التنظيمية، ومدخلا لحل العديد من المشكلات التنظيمية، وقد اصبح شعار تطوير الثقافة والتميز مدخلا معاصرا يسهم في تحقيق الانسجام الداخلي لدى الموارد البشرية العامة وبلوغ التكيف الخارجي في بيئة خارجية ديناميكية تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتعقيد والتنوع، (رؤوف، 2009: 9).

ويحظى التعليم العالي في اهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد، نظراً لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للمجتمعات المعاصرة؛ إذ أسهمت التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلوماتية، وما نجم عنها من تحولات محورية باتجاه الملائمة مع مجتمع المعلومات والمعرفة العالمي، إذ انتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات إلى مؤسسات التعليم العالي إلى تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطور كوسيلة للحصول على أفضل المخرجات، وإن مثل هذا التحول في طبيعة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي يحتم على أي جامعة ترغب في التنافس عالمياً إعادة التفكير في استراتيجيتها وفلسفتها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها، لتتمكن من الدخول إلى المنافسة العالمية، وهي بذلك أمام مهام جديدة تركز على تقييم الذات لتحديد قدراتها التنافسية، وتقييم المنافسين لتحديد إمكاناتهم وقدراتهم وبموجب ما تقدم فهي تعمل على تحديد سلسلة من الأنشطة والممارسات لكي تدخل المنافسة وتتمكن من البقاء

والنمو، وإن نجاح الجامعات في عملية التنافس مقتزنة بالجودة النوعية في التعليم، والقدرة على تحويل ما تعلمه إلى منتجات أو خدمات يمكنها المنافسة من خلال استجابة الجامعات لاحتياجات مجتمعاتها، بما يجعل مواقع العمل ميداناً لاستخدام التعليم، وتطبيق المعرفة فينعكس ذلك على قدراتها الإبداعية ونموها وتطويرها (دوامة، 2017: 58).

إن تطوير التعليم الجامعي يعد ضرورة حتمية في ظل العصر الرقمي والعولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة لا مكان فيها لمن لا يتجاوب مع متغيرات العصر السريعة، التي ألزمت مؤسسات التعليم الجامعي على ضرورة مواجهة التحديات التي يطرحها العصر الرقمي، لذا كان لابد من التوجه نحو التعلم التنظيمي الاستراتيجي، بكافة أنواعه وبرامجه كونه مطلباً ضرورياً لتطوير ونهضة التعليم الجامعي، وما يؤكد ذلك كثرة المؤتمرات والندوات والدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي الاستراتيجي الجامعي وكيفية تحسينه، فضلاً عن حرص أغلب مؤسسات التعليم الجامعي على ترخيص برامجها للحصول على شهادات الاعتماد التي تؤكد تميزها، وتعزز ثقة المجتمع بها أفراداً ومؤسسات، (البوسعيدي، 2018: 25).

وقد أكد إعلان بيروت للتعليم العالي في الدول العربية على أهمية جودة مخرجات التعليم وطالب من "جميع مؤسسات التعليم العالي أن تعطي الأولوية لضمان جودة البرامج والتدريس والمخرجات والإجراءات والمقاييس اللازمة لضمان الجودة والنوعية، لكي تتماشى مع متطلبات العالمية دون الإخلال بالخصوصية الوطنية لكل بلد أو مؤسسة أو برنامج" وقد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو، (Unesco، 1998)، عن التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين على ما ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم العالي عمله بهذا الخصوص من حيث البحث عن الجودة النوعية في كل شيء خصوصاً في ظل طغيان الكم بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي مع السعي لتطوير مهارات أساتذة التعليم العالي من الناحيتين العملية والمهنية، (عبد الدائم، 2000: 232).

هذا ويصادف التعلم التنظيمي في الجامعات اليمنية عدة صعوبات خاصة منها غياب القيادة التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي. ونمط التسير المركزي الذي تغيب فيه المشاركة العمالية والحوار، وكذلك ثقافة الجامعات اليمنية نفسها لا تشجع الموظف على التعلم المنظمي، وتأثير المحيط الاجتماعي على ثقافة العاملين، كما قد يعاني العاملون إضافة إلى ذلك من الإقصاء والعصبية، وكذلك انتشار ظاهرة الصرعات والمنازعات بين العاملين وتراجع التعاون الفرقي داخل الجامعات اليمنية، (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006-2010)،

إن الجامعات اليمنية كمنظمات تحتاج أكثر من غيرها إلى التعلم التنظيمي، لأن الإنسان يمثل معظم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتعمل لأعداد الفرد ليس للعيش في الحاضر الذي يتميز بشدة

التغير، بل للعيش في المستقبل الذي أصبح التنبؤ بظروفه اصعب من أي وقت مضى، خاصة في ظل الظروف التي يمر بها وطننا الحبيب.

### مشكلة الدراسة:

أفرز الانفجار المعرفي والتقدم التقني والتطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والمعلومات تغيرات متسارعة حتمت على الجامعات كمنظمات احداث التغيرات اللازمة لضمان بقائها واستمراريتها، اذ ان بقاء الجامعات في هذا العصر يتوقف على شرط أساسي وهو قدرتها على التعلم، (levit, 2011:6).

وأصبح التنافس الشديد في تنمية العنصر البشري مطلباً أساسياً باعتباره حجر الأساس في العملية الادارية، كما اصبحت حاجة الجامعات للتعلم التنظيمي مطلباً ملحا ومهما للبيئة العربية بشكل عام واليمنية بشكل خاص، خاصة في الجامعات التي تسعى للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية (البستجي، 2019: 4).

وقد حدد دينتون denton (1999: 20) مجموعة من العوامل التي ادت إلى زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي، والتحول في الاهمية بالنسبة لعوامل الانتاج من راس المال المادي إلى راس المال الفكري، والاقتران المتزايد بان المعرفة هي المصدر الاساسي لتحقيق المزايا التنافسية، وزيادة الشعور بعدم الرضا للإداريين والأكاديميين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على اصدار الاوامر والرقابة المباشرة على الأداء.

وقد اتفق الملكاوي (2006)، وبدير (2013)، على العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي وهي: الاقتصاد والمنظمات القائمة على المعرفة، والتغير في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يشهدها العالم.

كما تشير العديد من الدراسات إلى اهمية التعلم التنظيمي كأحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن ان تتبناها المنظمة لمعالجة مشكلاتها، وأنها مدخلا أساسياً للأبداع الاداري في المنظمات كدراسة (هيجان، 1998)، ودراسة (المطيري، 2006)، كما اكدت دراسة (أبو خضير، 2006)، بان المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي وتحولت إلى منظمة متعلمة اصبحت اكثر سرعة وناجحا في تحقيق اهدافها، وكذلك اوضحت دراسة (wang, 2007) بان التعلم التنظيمي يسهم في زيادة قدرة المنظمة في التعامل مع الازمات ومنع حدوثها، كما توصلت دراسة (الفروخ، 2010)، بان التعلم التنظيمي يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الادارية، وكذلك اشارت دراسة؛ (العبيدي، 2009)، إلى ان التعلم التنظيمي يعمل على انفتاح المنظمة على العالم الخارجي، والتمكن من الاستجابة للأحداث، و اكدت دراسة (الزهراني، 2012)، بان التعلم التنظيمي يساعد في بناء ذاكرة معرفية يمكن الرجوع اليها والاستفادة منها، وكذلك توصلت دراسة (المجالي، 2009)، بان التعلم التنظيمي يكسب الفرد ثقة في نفسه، والقدرة على

العمل دون الاعتماد على الآخرين، كما يكسب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، كما تكسبه الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية.

وتعد الجامعات اليمنية إحدى المؤسسات التعليمية والتربوية المهمة في تأهيل وتدريب المورد البشري الذي يعتبر أساس التنمية المستدامة في البلد، وهي المحك الحقيقي لتأهيل الطلاب إلى سوق العمل، فلا بد لصناع القرار بالدولة أن يكون تركيزهم واهتمامهم بهذه المؤسسة الرائدة والمهمة، ولا بد أن يكون القائمين على هذه المؤسسات وصناع القرار فيها من ذوي الخبرة والكفاءة والاقتماد، ولديهم إدراك وقناعة بأهمية التعلم التنظيمي الاستراتيجي.

ونظر لقلّة الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي في الجامعات اليمنية في حدود علم الباحث جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى توفر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، سعياً لمعرفة مؤشرات التعلم التنظيمي بما يجعلها جامعات تشجع على التعلم التنظيمي.

وتتلخص مشكلة الورقة العلمية الحالية في الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما هي مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؟

- ما مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؟

### أهمية الدراسة:

- يتوقع من هذه الورقة العلمية ان تفيد نتائجها الجامعات اليمنية لمعرفة مدى توفر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية،

- تعد أول دراسة (على حد علم الباحث) تهتم بدراسة مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.

- يمكن الاستفادة من نتائج الورقة العلمية الحالية في إدراك مدى توفر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؟

- يمكن أن تستفيد من نتائج الورقة العلمية الحالية الجهات المعنية بتطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية.

تهدف هذه الورقة العلمية إلى الإجابة عن السؤالين التاليين:

- ما هي مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؟

- ما مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؟

### حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على معرفة مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي ومدى توافر هذه المؤشرات في الجامعات اليمنية، للعام: 2020/2019.

## المصطلحات:

### المؤشر:

يعرفه ناير Nair (2004، 53) بأنه: "بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه، عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، (كمؤشر رضا العاملين)".

### التعلم التنظيمي:

يعرف التعلم التنظيمي اجرائياً بأنه: عملية أو قدرة تمارسها الجامعات اليمنية بهدف الحصول على نتائج ذات قيمة إيجابية، كتطوير الأداء أو التكيف مع المتغيرات أو تحقيق التميز أو تصحيح الممارسات الخاطئة وغيرها، والمكون المعرفي هو المحور الرئيسي في عملية التعلم (التنظيمي) وهو المنتج الرئيس لها.

### منهج البحث واجراءاته:

نظراً لطبيعة البحث الحالي فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة، وتحليلها، وتفسيرها، كما استخدم الباحث اداة المقابلة مع (15) من الخبراء في كل من جامعة اب وجامعة تعز.

### الدراسات السابقة:

من خلال البحث والتنقيب في المصادر والمراجع المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع التعلم التنظيمي، تبين أن هناك وفرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام، وبالنسبة البيئة المحلية لم يتناول موضوع التعلم التنظيمي قبل ذلك؛ لذا سيتم تناول بعض الدراسات العربية والاجنبية بحسب أهميتها وصلتها بموضوع البحث الحالي والاستفادة من نتائجها في تدعيم نتائج الدراسة الحالية.

### أ-الدراسات العربية:

دراسة طالب والخفاجي (2009)، بعنوان: دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، دراسة على بعض الجامعات العراقية، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تباين الجامعات المبحوثة للتعليم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تعزيز قدرتها التنافسية، وفي تحديد علاقة الارتباط بين التعليم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستعمل الباحثان المقابلة والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم معالجة البيانات اختبار تtest ومعادلة الفاكرونباخ والتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و من أهم النتائج التي توصل اليها الدراسة تباين اهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة، ووجود علاقة ارتباط وتأثر معنوي وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وبدرجات متفاوتة.

دراسة طاهر (2009)، بعنوان تأثير ابعاد التعلم المنظمي في توفير ابعاد المنظمة المتعلمة، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، وهدفت الدراسة ابعاد التعليم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية من حيث العلاقة والتأثير واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من أهم النتائج التي توصل اليها، وجود علاقة ارتباط وتأثر للتعليم التنظيمي للمنظمة المتعلمة بالوزارة المبحوثة.

دراسة رضا (2011) بعنوان: التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ناطرك فرع التقيب ادار، هدفت الدراسة لمعرفة نوع مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وهل تهدف المؤسسة الجزائرية إلى أن تصبح منظمة متعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قام الباحث بأجراء مسح لمجتمع الدراسة باستخدام العينة القصدية، وتم معالجة البيانات بال تكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة لمعالجات فرضية الدراسة، وجاءت نتائجها تدل على وجود تعلم تنظيمي ضعيف المؤسسة المدروسة، وهو لا يعدو ان يكون تعليم احادي الحلقة.

دراسة الخشروم ودره (2011)، بعنوان: تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، هدف البحث إلى التعرف على درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعليم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في حلب، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم معالجة البيانات معامل ارتباط بيرسون ومعادلة الفا كرومباخ والتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتوصل الباحث إلى ان المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسط، كما اظهرت وجود اختلاف بين العاملين في ممارساتهم لاستراتيجيات التعليم التنظيمي ورضاهم الوظيفي.

دراسة البستجي (2019) وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة والتي قامت بتطويرها مارسك واتكنز (Watkins& Marsick, 1996)، في جمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (42)، وظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جات متوسطة عام، ومتوسطة أيضًا في جميع محاور الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في الكلية.

## ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة Gorelick (2006) هدفت إلى التعرف على أهمية التعليم التنظيمي، حيث توصلت إلى أنه يسهم في خلق المنظمة المتعلمة، كما وتكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلم أولاً ثم تحديد الاستراتيجيات الإدارية التي يتم من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظمة.

دراسة Brayen (2009) بعنوان: ( learning Organization principals to church growth the application ) وهدفت الدراسة إلى البحث في التعلم التنظيمي في الكنائس بالاعتماد على عدد من المتغيرات منها القيادة ونظام الوظيفة وهيكلها ودرجة نموها، وطبقت الدراسة في ولاية كنساس، وظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو دراجة النمو، أما المتغيرات الأخرى فلا توجد بينها علاقة ارتباط دالة.

## ج- التعليق على الدراسات السابقة:

وتعليقاً على ما سبق، يستخلص الباحث أن الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية في معظم الإجراءات العملية للبحث العلمي، وأغلبها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمسيحي لمعالجة أهداف البحث، حيث البحث الحالي أستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي، وكذلك الاستفادة من الإطار النظري، وفي استخلاص مؤشرات التعليم التنظيمي، ولكن اختلاف من حيث الهدف الرئيسي للبحث وهو مدى توفر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.

## الخلفية النظرية:

إن دخول المنظمات مناخ القرن الحادي والعشرين وما فيه من تحولات وتغيرات متسارعة، نتيجة الثورة الرقمية والمعلوماتية وتطور في وسائل الاتصال، فرض عليها واقعا جديداً يوجب عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه المتغيرات ومن بين أهم هذه المفاهيم التعلم التنظيمي

## أولاً- مفهوم التعلم التنظيمي:

ليس التعلم في المنظمات بالشيء الجديد، بل هو لصيق بها منذ القدم، وتتعرز هذه الحقيقة بصورة أكثر عندما نتذكر أن الأفراد هم الذين يجب أن يتعلموا أولاً، ولعل تركيز وجهات النظر على عملية التعلم التنظيمي له ما يبرره، حيث اعتمدت المنظمات على أسس وأساليب لقياس عملية التعلم التنظيمي منذ عشرينيات القرن الماضي، (السالم، 2007: 47)، وذلك من خلال عدة طرق كمنحنى التعلم ومنحنى الخبرة، معتمدة في ذلك على التراكم المعرفي وتأثيره على تكلفة الانتاج في العمالة التشغيلية في المنظمة ومقارنته مع حجم انتاج المنافسين وقدراتهم الذاتية وتعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة و انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم

المنظمة بشكل عام ، وتعتمد فعالية المنظمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

في الحقيقة يمكن القول بأن المحاولات الأولى لتحديد مفهوم التعلم التنظيمي كان على يدي:

(Simon)، في نهاية العقد السادس من القرن العشرين، حيث عرفه بأنه " الوعي المتنامي للمنظمة وقدرة الأفراد العاملين فيها على تحديد المشكلات التنظيمية بنجاح، بما ينعكس على كل من عناصرها الجوهرية والنتائج المتحققة"، (الرشودي، 2007).

وفي المقابل يحدد Argyris (1977) مفهوم التعلم التنظيمي بأنه "عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها".

من جهته قدم هيجان (1998)، تعريفاً واسعاً شمل طبيعة التعلم وأهدافه والعناصر الحرجة لنجاح، كما يلي: التعلم التنظيمي هو " عملية مستمرة نابذة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه الخبرات والتجارب التي في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام"، (الرشودي، 2007).

كما شددت أبو خضير، (2006)، على دور التعلم في ظل وجود بيئة قلقة، حيث أشارت إلى تعلم المنظمات باعتباره "عملية ديناميكية مستمرة، تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق التميز في الأداء والتعلم".

ويرى هيوبر Huber (1991) أن التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة، ويشير أيضاً إلى أن هناك أربعة عمليات لابد من تكاملها معاً في التعلم التنظيمي هي: الحصول على المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية، وهناك من يرى ان التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على الحصول على الفهم والتبصر من الخبرات من خلال التجريب والملاحظة والتحليل، ورغبتها في تفحص حالات النجاح والفشل، (السالم، 2005: 49).

## ثانياً- أبعاد التعلم التنظيمي:

تشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة استراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والامكانيات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك ثلاث ابعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي وفقاً لدراسة ماركواردت ورينولدز

Maruardt&reymolds (1994) ودراسة جوه Goh (1998) التي أشار إليها أيوب (2004) في دراسة وهذه الأبعاد هي:.

### 1- البعد الاستراتيجي: يتضمن البعد الاستراتيجي العناصر الآتية:

#### أ- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:

يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

#### ب- متابعة التغيرات البيئية:

وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

#### ج- استراتيجية التعلم:

وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها، (بريطل، 2016: 37).

### 2- البعد التنظيمي:

يشمل البعد التنظيمي العناصر الآتية:

#### أ- العمل من خلال الفريق:

ان العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدر الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

#### ب- الهيكل التنظيمي المرن:

يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والاجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها، (البيستجي، 2019: 34).

### ج- ايجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم:

يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي (جوادي، 2015: 32).

### 3- البعد الثقافي؛ ويتكون من:

- تجنب التركيز على الأخطاء والتعلم من الأخطاء السابقة، وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه، وتعتبر ان الأخطاء التي يقع فيها الأفراد في أثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في ادائهم، وانما تشكل فرصة ووسيلة للتطور والتعلم من الأخطاء.

- البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على ايجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها، والتعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المؤسسة، كما يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الأفراد في ايجاد طرق وافكار جديدة وادخال التحسينات في اساليب العمل ومكافأة الأفراد المبدعين.

- الجودة الكلية للتعلم: ان الاعتماد بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الاولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه مل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة ان يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الاساسية للتعلم التنظيمي، (البستجي، 2019: 34)،

### خصائص التعلم التنظيمي:

1- التعلم عملية تمارسها المنظمات بشكل مستمر سواء أكان ذلك بطريقة منهجية ومقصود أم بصورة تلقائية نتيجة مرورها بتجارب معينة، ولكن الطبيعة المعقدة والمتشابكة للتعلم تفرض الحاجة إلى وجود قيادة داعمة تعمل على تخطيط تلك العملية ووضع استراتيجيات وضوابط ناظمة لها بهدف تحقيق وتعظيم الفائدة المرجوة.

2- تتطوي عملية التعلم على جملة من العمليات الفرعية وهي اكتساب المعرفة، (من مصادر داخلية أو خارجية)، وتفسيرها، وتوزيعها، والاحتفاظ بها من أجل الاستفادة منها في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة بحسب قدرة المنظمة ومهارتها في استثمار التعلم.

3- التغيير في قاعدة المعرفة لدى المنظمة، يعني تغييراً محتملاً في قدرة المنظمة على التصرف والفعل، وبالتالي تغيير السلوك في حال قيام المنظمة بتوظيف تلك المعرفة أو القدرة في سلوك ما (سواء أكان إيجابياً أم سلبياً)، (رضا، 2012: 24).

## أهمية التعلم التنظيمي:

تتطوي أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات، فهناك المستوى التشغيلي، المستوى العام والمستوى الاستراتيجي.

### أ- الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي:

يساعد التعلم التنظيمي الموظفين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل الفكرية وفق رؤية مستتدة إلى معرف جديدة، تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، فهو يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة كما يمنحهم الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم، إن التعلم التنظيمي يسمح للعاملين بزيادة المشاركة في المعلومات والفهم وفي نوعية القرارات المتخذة في المنظمة وتتجلى أهميته في العلاقة بينه وبين الذاكرة التنظيمية، كونه يمثل نصف الحل لمشاكل المنظمة، أما النصف الآخر فهو في نسيان المنظمة لماضيها، وهي عوامل متصارعة يشكل التعلم التنظيمي فيها عامل الحسم، من خلال تزويد الذاكرة التنظيمية بالمعرفة الجديدة ونسخ المعرفة القديمة، ( الهدلة، 2013: 54).

وهكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة واستنباط الدروس الايجابية والسلبية، وكشف الأخطاء وتصحيحها، ويمكن إيجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط الآتية (1998، Wargitsch ) و(الساعدي، 2013: 94).

- تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون.
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- الزيادة في الابداع التنظيمي.
- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم.

ويضيف الساعدي (2013) أن هذه الأهمية تتجلى في الاستفادة من خبرات الآخرين ونقلها إلى مخزونات المنظمة المعرفية وتفعيل أداء المنظمة والزيادة في فعاليتها التنظيمية وحسن اتخاذها للقرارات.

### ب- الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي:

إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع والديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون وتسويق العلاقات، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بات السرعة التي تتغير فيها الظروف، إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة، ويسود اعتقاد بين الباحثين على أن التعلم والابتكار ضروريات لإدامة الظروف التنافسية.

فالتعلم التنظيمي اضحى اليوم ضرورة استراتيجية حيث يمكن أن يسهم في:.

1- يمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية واستراتيجيتها حسب التغير البيئي.

- 2- يمكن المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها.
  - 3- يشكل التعلم التنظيمي نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل استراتيجي.
  - 4- يسهم التعلم التنظيمي في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها، (الهدلة، 2013: 43).
- وردت الأهمية للتعلم التنظيمي في مجموع نقاط وفقاً لما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي، حسب ما يلي: (رمضان، 2013: 35).
- 1- الإسهام في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية الاجتماعية، البيئية
  - 2- وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة.
  - 3- يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل.
  - 4- إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة.
  - 5- الإسهام في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها.
  - 6- الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم.
  - 7- اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.
  - 8- يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية، وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة.
  - 9- الإسهام في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها، (الحري، 2018: 43).

### مبررات التعلم التنظيمي:

- لقد حقق التعلم التنظيمي شهرة كبيرة في الفكر الإداري لاسيما في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، نظراً لارتباط ذلك بمجموعة من التغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال من اقتصاد وشركات قائمة على المعرفة وتوجه المنظمات نحو العالمية، وهكذا فإن التغيير التنظيمي يقف على رأس المبررات الموجبة للاهتمام بالتعلم التنظيمي وقد عرض (Buehel B & probst)، هذه المبررات فيما يلي:
- 1- الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة التغيرات البيئية.
  - 2- الحاجة إلى بناء كفاءات أكثر ملائمة لها القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة.

- 3- قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يتطلب امتلاك قدرات غير تقليدية، تستطيع من خلالها المنظمات التعلم أسرع من المنافسين.
- 4- حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيرة والانجاز الذاتي.
- 5- تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور.
- 6- التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم ومحاولة تقييم نفسها من خلالهم، وذهابها إلى ما وراء اقصاها بمنتجاتها وخدماتها للمحافظة عليهم واعتبارهم تحد المصادر الهامة للتعلم.
- 7- الانسجام مع القواعد والقوانين لاسيما أن هناك منظمات عالمية كثيرة أخذت تطالب بتطبيق معايير نظم الإيزو ( ISO ) وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ( TQM ).
- 8- تفادي انعكاسات دورات العمل ونقص الخبرة جراء انتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية.
- 9- الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية، لحل مشاكل الانتاج المتعلقة بالجودة والكلفة والكمية والتسليم.
- 10- تمكين العاملين من الإنجاز في إطار ظروف معقدة وصعبة.
- 11- الدور المتميز للتعلم التنظيمي في زيادة الميزة التنافسية وتحسين الابداع والوصول إلى التفوق والتميز، (الساعدي، 2013: 19).

## خطوات التعلم التنظيمي:

وفقاً لما ورد في الكبسي (2004: 104)، فإن عملية التعلم التنظيمي تمر بمراحل متعددة يوسعها البعض إلى خمسة ويوجزها آخرون في ثلاث على النحو الآتي:

### 1- إدراك الهوة أو الفجوة:

وتشير إلى التناقض أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبق فعلاً، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد، وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، ويمكن أن تكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص، وتشخيص الوضع والوصول إلى المعلومات وإجابات محددة، واكتشاف هذه الهوة والتناقض يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

### 2- انطلاق عملية التحقيق والتحقق:

وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظاهر والانحرافات والوقوف على أسباب المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعايشة واستطلاع الآراء أو بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

### 3- تطوير أو اكتشاف فكرة، نموذج أو مقترح:

بعدها تم في الخطوتين السابقتين، فإن تصميم تصور لإحداث التغيير المنشود، والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

ويرى (Charreire Petit) أن هنالك خمس مراحل أساسية تتمثل في:

1-مرحلة الكشف: يتم من خلالها الإعلان عن الرغبة في تطوير مشروع معين، حيث يتم طرح أو عرض هدف التعليم.

2-مرحلة التعبية: يعرض الفريق المكلف بالمشروع على الفاعلين تغيير البيئة الرسمية لإدارة المشروع.

3-مرحلة انتاج الخبرات: تمثل قلب سيرورة التعليم، حيث يمكن خلالها ظهور نوعين من الخبرات، خبرات ذات علاقة مباشرة بموضوع المشروع وتسمى الخبرات المركزية، واخرى ليس لها علاقة مباشرة تسمى خبرات غير مركزية.

4-مرحلة الاختيار: تتمثل في تحليل المتغيرات الحاصلة في المنظمة سوى في الممارسان أو الخطط المعرفية التي تقودها.

5-مرحلة الترميز: يتم خلالها تعديل الذاكرة التنظيمية وتسجيل المعارف الضمنية والصريحة، كما يتم تعميم وتقاسم الخبرات التي تم انتاجها، (جفال، 2008: 10).

### آليات التعلم التنظيمي وأدواته:

تتم عملية التعلم التنظيمي من خلال خمس آليات، عبر عنها، (Senge 1980)، في كتاب ، (The Fifth discipline)، وتتضمن ما يلي: (المليجي، 2010: 22).

#### 1-بناء النماذج الذهنية:

وتؤكد على العوامل المؤثر في ظاهرة معينة والتي تفسر لفرد حركتها وتأثيرها، والتي تتم وفق مجموع من القواعد المواجهة لسلوكيات الأفراد العاملين، وفهم سلوك الآخرين.

#### 2-الرؤية المشتركة:

حيث أنها تساعد في تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة، وتساعد في التعلم التنظيمي من خلال تشكيل الخطط التي يجمع عليها الأفراد.

#### 3-البراعة الشخصية:

حيث يحصل التعلم نتيجة تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه، والانفتاح في التعامل مع الآخرين، وتعديل الأنظمة والهياكل التنظيمية التي هم جزء منها، فهم مشاركون

نشطون لهم دور في تشكيل واقعهم ومستقبلهم، والارتقاء بقدراتهم الشخصية بشكل يساعد على تحقيق النتائج المرجوة، وهذا يتطلب أن يكون لديهم إدراك واضح للواقع الحالي.

#### 4- فرق العمل:

يعد التعلم عن طريق فرق العمل عملية تطوير وحشد لطاقت أعضاء الفريق للتوصل إلى الانجازات المرغوبة، فبواسطة التفاعل والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق تزيد دافعيتهم للعمل ولأداء مهامهم، وتحقيق أغراض مشتركة، حيث تتسم فرق العمل بالالتزام وروح التعاون لتحقيق أهدافها.

#### 5- التفكير النظمي:

ان تحديد العلاقات بين ظاهرة معينة والعناصر المكون لها، لا يتم إلا من خلال رؤيتها محليا وتحديد دور أجزاءها الصغيرة في أداءها الكلي.

أما بالنسبة لأدوات التعلم التنظيمي، فقد قسم إلى أربعة فئات أساسية وفقاً لما جاء في أغلب أدبيات الموضوع وهي: (المليجي، 2010: 223)

1- أدوات الإدامة: وهي تشمل أنظمة اقتراح العامل، وفريق العمل الموجه ذاتياً، وعملية السيطرة الاحصائية والمقارنات المرجعية وبرامج العمل والانجاز.

2- الأدوات التوقيعية: وتشمل التخطيط الاستراتيجي، اللامركزية، تحليل الموقف، المشاركة المشتركة، التحالفات الاستراتيجية وتنمية الإدارة الخارجية وتحليل التأثير.

3- الأدوات الشاملة: تشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات والتغيير الإبداعي، التطوير الإبداعي وإدارة الجودة الشاملة.

4- أدوات الاستخدام: تشمل مسوحا العملاء جماعات الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى، (ايوب، 2004: 54).

#### أنواع التعلم التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى تعدد أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول لمنظمات متعلمة، إلا أن الغالبية من الباحثين يتفقون على أن هناك خمسة أنواع للتعلم التنظيمي هي: (Maruadt, 2002: 37).

#### 1- التعلم التكيفي:

التعلم التكيفي يعني بمفهومه كيف أن المنظمة تصح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق

الأهداف المرغوبة لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج، وإجراء التعديلات بما يحقق ويلائم الأهداف.

## 2-التعلم التنبؤي؛

يقصد بالتعلم التنبؤي التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة، حيث يذهب ها النوع من التعلم إلى أبعد من مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية، ولذلك يعتبر الغالبية من المنظرين أن العلم التنبؤي أكثر فائدة وتقدم من التعلم التكيفي، حيث يبرز التعلم التنبؤي عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها حول المستقبل، إذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج والخبرات السلبية، من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، فهو ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تحقيقها، (Maruardt, 1996).

إن هذا النوع من التعلم التنظيمي يعمل على تنمية مهارات التفكير والإبداع والابتكار والغوص في أعماق المستقبل التنظيمي واستنباط ملامحه ومؤشراته وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، واختيار أفضل الاستراتيجيات ونتائجها يحدث التعلم التنبؤي، لذا يعتبر هذا التعلم تعلمًا استباقيًا واستراتيجيًا ومستقبليًا، فهو يزيد من الطاقات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وينعكس إيجابًا على حاصر المنظمة ومستقبلها، (أبو خضير، 2007: 67).

## 3-التعلم التفاعلي؛

التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، لذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم، وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي (البستجي، 2019: 48).

## 4-التعلم الجمعي؛

النمط الآخر من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي الذي يتطلب عددًا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

## 5-التعلم التوليدي؛

يشير الكبيسي (2004: 97) إلى أن هذا النوع من التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، وتحول القيادات، وتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل، وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد اثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية، وتصبح الادارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي، وهذا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية، ومثلما يحرص المعلمون على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم لإيصالها لطلبتهم، فإن القيادات ينبغي أن تحرص على مواصلة اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات، وهكذا يتحول التعلم الجمعي إلى تعلم تكيفي أو تحويلي عند التطبيق وبعدها يأتي دور التعلم التوليدي والتأهيلي الذي يعتمد أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة.

والتعلم التوليدي لا يتوقف عد اكتساب المعرفة وايصالها للآخرين وإنما يستهدف توليد المعارف، ونتاج معرفة جديدة ومنافسة مبتكرة، تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي المعرفة السابقة لذلك هو ناج لمهارات التفكير الابداعي والابتكاري الديناميكي التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم والتطوير والتحديث التنظيمي، والتعلم التنظيمي يمكن أن يتحقق من خلال اكتساب المعرفة أو المهارة من الخبرة المباشرة وما تفرزه من نتائج فعلية وفوائد عملية، كما يتحقق بطرق غير مباشرة، كالمحاكاة والاستفادة من الآخرين، الأكثر معرفة أو الأغنى خبرة، وتظل للنظريات وللنماذج واسهامات المفكرين دورًا في هذه العملية، وكذلك التعلم من الفشل ومن الأخطاء، ومن الكفاءة والنجاح عندا يتم اكتشافه ومراجعته، وتصحيح تفسيراته وتحليلاته حيث يعد ذلك مصدرًا هامًا للتعلم، ويتضح أن التعلم التنظيمي وأن تعددت أنماطه فإنه يقوم على فاعلية التواصل بين العاملين وتكامل المعارف الظاهرة والكامنة، والرؤية المشتركة، والخبرة، والبناء التنظيمي الملائم لعملية واستراتيجيات التعلم، وتوظيف النظريات وأفضل الممارسات، والمقارنات المرجعية، وإدارة المعرفة، واستخدام الوسائل والأساليب الإدارية والتقنية والتكنولوجية الحديثة، لتنمية المهارات والقدرات، وابتكار وصناعة المعرفة المنافسة، وتحقيق التميز التنظيمي (Huber, 1991).

**وللإجابة على السؤال الاول: ما مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؟**

## مؤشرات التعليم التنظيمي؛

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات المحلية والخارجية، وكذلك الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي وعلى العديد من التقارير الوطنية وآراء الخبراء واستخلاص المؤشرات التي تتناسب مع البيئة التعليمية الجامعية اليمنية.

- تشجع الإدارة العليا العاملين على التعليم لتطوير أنفسهم.
- يستخدم العاملين مهارات الاستماع الفعال والتعرف على نتائج اعمالهم.
- يدرّب العاملين على التعلّم المؤسّس على الانتباه وتنظيم المعلومات.
- يراقب العاملين الممارسات الجيدة للاستفادة منها في تطوير برامج المنظمة، (المجالى، 2009).
- يدرّب العاملين على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل.
- يراقب العاملين ما يعمله الآخرين في المنظمات المماثلة ويستثمرونه في عملهم.
- يتعلّم العاملين والفرق من خلال أدائهم لأعمالهم.
- تتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للتعلم من بعضهم.
- يفكر العاملين ويودون عملهم وفق نظرة شاملة للمنظمة بشكل عام.
- تشرك الجامعات اليمنية العاملين في وضع البرامج التدريبية، (دومة، 2017).
- يمتلك العاملين رؤية واضحة حول كيفية أداء اعمالهم.
- يستطيع العاملين تجاوز اساليب التفكير التقليدية ورؤية الامور بطرق جديدة ومختلفة، (البستجي، 2019).
- لدى الجامعات اليمنية استراتيجيات مناسبة للبيئة التنافسية التي تعمل ضمنها.
- يدعم الهيكل التنظيمي التوجه الاستراتيجي الجامعات اليمنية.
- يمكن وصف ثقافة الجامعات اليمنية بأنها تشجع على الابداع.
- إجراءات العمل في الجامعات اليمنية تمكنها من العمل بكفاءة وفاعلية.
- للجامعات اليمنية برامج تكوين فرقي يعتمد على خبرات العاملين وذاكراتهم الجماعية ونجاحتهم، (المليجي، 2010).
- تثبت الجامعات اليمنية التعديلات في العمل وتحفظها وتبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعليم التنظيمي.
- تزود الجامعات اليمنية المجتمع بالكفايات والقيادات الادارية، (الفروخ، 2010).
- تعتمد الجامعات اليمنية نظم تخزين وتوفير للمعلومات مؤسس على التعلم التجريبي واهمية ودقة المعلومة.
- تمتلك الجامعات اليمنية القدرة على التنبؤ واستباق الاحداث والمبادرة في التعبير في حالة حدوث عارض ما في العمل، (العبيدي، 2009).
- تهتم الجامعات اليمنية بتوفير ادوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنقل المعلومات بين الأفراد العاملين من جهة والوحدات التنظيمية من جهة اخرى.
- تطور الجامعات اليمنية في استراتيجية تبادل المعارف للمشاركة في بناء بنك معلومات خاصة بها.
- لدى الجامعات اليمنية ذاكرة معرفية يمكن الرجوع اليها للاستفادة منها ، (الزهراني، 2012).
- المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر حلول للمستفيدين.

- يمتلك المستفيدين امكانية الوصول إلى المعلومات بطريقة سريعة على الانترنت.
- يوجد لدى الجامعات اليمنية نظم الالكترونية لدعم الأداء والعمل للتعلم بشكل افضل.
- يوجد لدى الجامعات اليمنية برامج التعلم عن بعد عن طريق الحاسوب.
- تسعى الجامعات اليمنية إلى التعلم من ممارسات واستراتيجيات الجامعات المنافسة.
- تشجع الجامعات اليمنية العاملين على البحث عن ما هو جديد في مجال عملهم،
- تسعى الجامعات اليمنية إلى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي المهارات والخبرات العلمية.
- تعتمد الجامعات اليمنية على التجارب والخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل.
- التغذية الراجعة من اليات التعلم المعتمدة في الجامعات اليمنية، (الحربي، 2018).
- تستخدم الجامعات اليمنية التقارير الرسمية كوسيلة لنقل المعلومات عبر الوحدات التنظيمية.
- تتبنى الجامعات اليمنية مباد العمل الفرقي كألية لنقل المعلومات وتقرير عملية تعليم العاملين.
- يتم تصنيف المعرفة وحفضها بطريقة يسهل الوصول إليها.
- يتمكن العاملين من الوصول للمعرفة المهمة واستخدامها بسهولة عندما يحتاجونها.
- تهتم الجامعات اليمنية بتوسيع قاعدة المشاركة في تحديد الحاجة للمعلومات، (رضا، 2012).

### وللإجابة على السؤال الثاني ما مدى توافر مؤشرات التطوير التعليمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية

من خلال المؤشرات السابقة ومن قراءة الباحث لواقع الجامعات اليمنية ومن خلال الاطلاع على الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2006-2010 وعلى التقرير الوطني 2008"التطور التعليمي في الجمهورية اليمنية" وراء الخبراء ، ومدى توافر هذه المؤشرات حيث يلاحظ سيطرة النمط المركزي في الاشراف على مستوى المؤسسات الجامعية، وضعف الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم، وضعف الالتزام بالتقاليد والأعراف الأكاديمية في بعض الأحيان، إلى جانب الدور المباشر الذي تمارسه وزارة المالية على جانب النفقات، و انعدام المرونة، وتعقيد الإجراءات، والبطء في إتخاذ القرارات، وجعل قيادات الجامعة عاجزة عن اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير أمور جامعاتهم بشكل فعال، وكذلك النقص في الخبرات والمهارات الإدارية، والقدرات القيادية لدى بعض قيادات الجامعات قد أدى إلى الانتقاص من الاستقلالية، وإلى اتخاذ قرارات غير مناسبة، وبالرغم من أن الجامعات تتمتع بالاستقلالية فيما يتعلق بتعيينات أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، واختيار المناهج... إلخ، إلا أنه يتعين عليها طلب موافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حالة إستحداث أقسام، أو برامج، أو كليات جديدة.

كما يلاحظ أحيانًا غياب الالتزام بالمعايير المطبقة، التي ينص عليها القانون في عملية التعيين على مختلف المستويات، كما أن المعينين لا يخضعون للمساءلة القانونية من قبل جامعاتهم. نظرا لغياب نظام

تقويم الأداء، وهذا بدوره أثر سلبا ليس على عملية تعيين القيادات الجامعية العليا ، بما في ذلك العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة ، وعلى أداء الجامعات بشكل عام.

كما يلاحظ أيضاً عدم تشجيع الجامعات العاملين فيها على استمرارية التعليم وتأهيلهم وقلة اقامة الدورات التدريبية، وانعدام التبادل الثقافي بين الجامعات اليمنية أو العربية من اجل الاطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها، وكذلك عدم وجود رؤية واضحة للعاملين في أداء أعمالهم، وعدم اشراكهم أو مشاوراتهم في وضع الاستراتيجية سوى على مستوى المنظمة أو وحدات الاعمال أو المستوى الوظيفي، وانفراد الإدارة العليا بذلك، وعدم تشجيع العاملين، وانعدام نظام الحوافز، والتدوير الوظيفي.

كما ان غياب مشاركة القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة في صنع القرار في الجامعات اليمنية فقد أسهم في عزل الجامعات عن المشاركة في القضايا الأساسية للمجتمع، والإسهام في تلبية احتياجاته بفاعلية أكبر، (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006-2010).

كذلك عدم وجود استراتيجية تنافسية لدى الجامعات، وان وجدت استراتيجية لدى بعض الجامعات فهي ليست سوى حبر على ورق ولا تتناسب مع البيئة الداخلية أو الخارجية، وعدم اشتراك المستقبل، ووضع سيناريوهات بديلة في حالة حصول ازمة أو مشكلة كما يلاحظ من الازمة أو المشكلة التي تعرضت لها الجامعات اليمنية في 2015 من الانخفاض في الدعم الحكومي لميزانيات الجامعات وانقطاع مرتبات العاملين والأكاديميين، وكذلك ظاهرة الاغتراب والنزوح والهجرة للعقول المفكرة والأكاديميين وتفريط الجامعات اليمنية لهم واستقطابهم من جامعات خارج الوطن.

وبالنسبة لقواعد البيانات والمعلومات نلاحظ تواجهه بشكل ضعيف بالجامعات اليمنية وعدم وجود قاعدة بيانات معلوماتية مكتملة تسهل عملية تبادل المعلومات، أو الحصول عليها بسهولة، وقد يرجع ذلك إلى الهيكل التنظيمي الراسي الذي يعيق سهولة تبادل المعلومات والحصول عليها، وشحت المعلومات في المواقع الالكترونية للجامعات اليمنية، وعدم الاهتمام والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، واستخدامها سوى في التدريس اوفي ارشفت المعلومات والبيانات للجامعات، وكذلك انعدام التعليم عن بعد في بعض الجامعات وفتح برامج ضئيلة للتعليم عن بعد في البعض الاخر (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006-2010).

## الاستنتاجات:

- 1- ضعف توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.
- 2- يلعب التعلم التنظيمي الاستراتيجي دورا كبيرا في مستقبل الجامعات اليمنية اذا تم تطبيقه، وذلك من خلال تطوير قدرات ومهارات العاملين بالتعلم المستمر وقدراتهم على حل المشكلات وتجاوز الصعوبات من خلال تجاربهم واطلاعهم على تجارب الآخرين.
- 3- للتعلم التنظيمي الاستراتيجي دورا رئيسيا في بناء المنظمات وجعلها في حالة توازن مع البيئة المحيطة.
- 4- التعلم التنظيمي الاستراتيجي دورا كبيرا في قدرات المنظمات على المنافسة.
- 5- التعلم التنظيمي الاستراتيجي دورا كبيرا في زيادة الكفاءة والفاعلية وتجويد العملية الأكاديمية والادارية في الجامعات اليمنية.

## التوصيات:

- 1- العمل على ترسيخ الوعي بأهمية التعلم التنظيمي الاستراتيجي لدى القيادات الادارية وجميع العاملين في الجامعات اليمنية من خلال تعريفهم بالمعلومات المتعلقة بالتعلم التنظيمي الاستراتيجي.
- 2- تنفيذ برامج تدريبية للقيادات الادارية والعاملين في الجامعات اليمنية واطلاعهم على التجارب العالمية.
- 3- منح الجامعات مزيدا من الصلاحيات الادارية بما يمكنها من الوصول لتكون منظمة متعلمة.
- 4- اتاحة الفرصة لجميع العاملين في الجامعات للتعلم المستمر عن طريق توفير الموارد اللازمة وتسهيل الاجراءات الادارية لذلك.
- 5- منح العاملين المتميزين حوافز ومكافأة مجزية لتشجيعهم وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل من أجل دعم وتحقيق أهداف الجامعة مما يؤهلها لتكون منظمة متعلمة.
- 6- دعم القيادات الادارية لحرية التعبير وطرح الافكار وتسخير الامكانيات المتاحة لرعاية المبادرات الابداعية من قبل جميع العاملين بالجامعات.
- 7- العمل على تقليل الضغوط الادارية والمهنية الموجهة للعاملين في الجامعات من خلال تفعيل فرق العمل وتوزيع المهام بشكل متوازن على اعضاء فرق العمل.
- تطوير أنظمة الاتصال وتبادل المعرفة في الجامعات اليمنية واستخدام التكنولوجيا الحديثة بما يضمن سهولة الاتصال والحصول على المعرفة بسلسلة وسهولة.

## المقترحات:

- 1- اجراء دراسة مماثلة لمعرفة مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الالهية والخاصة.
- 2- اجراء دراسة لمعرفة معوقات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.

## قائمة المراجع:

### أ-المراجع العربية:

- أيوب، نادية، (2004)، دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي، معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلة الإدارة العامة، مجلد(44)، العدد 01، ص63-116.
- بريطل، فطيمة الزهرة، (2015)، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، سكرة، الجزائر.
- بكار، براء عبد الكريم، (2002)، إدارة الابداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، سوريا.
- بلخضر، مسعودة، (2015)، "استراتيجية التعليم التنظيمي وأثرها في الابداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فريثال عنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد(41)، كانون الثاني، 2017.
- بلقاسم، جودي، (2015)، "التعليم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- البوسعيدي، سالم بن سليمان، (2018)، "درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوي، سلطنة عمان.
- البستجي، رزان يعقوب اسماعيل، (2019)، درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- أبو خضير، إيمان بنت سعود، (2005)، المنظمة المتعلمة: تصور مقترح لتطبيق المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- أبو خضير، إيمان بنت سعود، (2007)، التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات ادارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21، دار المؤيد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جفال، وردة، (2008)، التعليم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والمتطلبات التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة ارسلو ميثال بولاية عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- الحربي، منال لافي خلف، (2018)، تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت باستخدام مدخل التعليم التنظيمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.
- القريوتي، محمد قاسم، (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- الخفاجي، جبوري **حاكم وآخرون**، (2009)، "دور ادوات التعليم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية، جامعة القادسية، المجلد(19)، العدد 12، ص397-427.
- الخشروم، محمد ودره، عمر، (2011)، تأثير استراتيجيات التعليم التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، مجلة تنمية الراقدين، مج33، ع104.
- دومة، ام هاني، (2017)، تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة لعينة في المؤسسات الخدمية في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قصي مباح، ورقلة.
- رضا، نعيجة، (2012)، التعليم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة "سونطراك، فرع التقيب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج الخضر، باتنة، الجزائر .
- الرشودي، محمد، (2007)، "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة نايف للعلوم الانسانية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السالم، مؤيد سعيدو صالح عادل حرحوش، (2002)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الاردن.
- السالم، مؤيد سعيدو الجباني، عبد الرسول، (2007)، مستويات التعليم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى اردني، مج127، ع1، ص25-52.
- السالم، مؤيد سعيد، (2005)، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتربية الادارية، القاهرة، مصر .
- الساعدي، مؤيد نعيمة، (2013)، كيف تدار منظمات الالفية الثالثة، مدخل في فلسفة التعليم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الساعدي، مؤيد نعيمة، (2011)، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- طاهر، فاضل جميل، (2009)، تأثير ابعاد التعليم التنظيمي في توفر ابعاد المنظمة المتعلمة، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية، جامعة بغداد، ص118-142.
- عباينة، رائد اسماعيل، وياسر، المناع، (2008)، العوامل المؤشرة في ممارسة التعليم التنظيمي في البلديات الأردنية. دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد(48)، العدد 03، ص435-465.

- العصيمي، عواطف بنت احمد، (2006)، التعليم التنظيمي ودوره في عملية التوجه الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- الكبيسي، خضير عامر، (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، العالم الحديث، الاسكندرية، مصر.
- الهدلة، مصطفى، (2013)، أثر التعليم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

### ب-المراجع الأجنبية:

- Argyris, S. (1977). Organization Learning and management in fromation, systems accounting, **Organizations and society**.2(2), 113-123.
- Bryan, C. S. (2009). The application of learning organization principles to church growth, **Unpublished Doctoral dissertation**, Walden University.
- Goh, S., & Richards, G. (1998). Benchmarking The Learning capabability of Organization, **European management Journal**, 15.(5).525-583
- Gorelick, C. (2005). Organizational Learning versus the Learning Organization: A Conversation with A Practitioner, **The Learning Organization: an International Journal**, 12 (4): 383 388.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes & Literatures, **Organizational Science**, Vol. 2, No.1.
- Markuardt, J. M. (2002). Building The Learning Organization; Mastaring The Fife Elements for corporate Learning “ Palo Alto. Californiai Davies- Blak publishing.
- Salim.M.& sulaiman, M. (2011). Organization Learning innovation and performance; study of Malaysian small and medium size enternational. **Journal of business and management**.12(6).118-125.
- Senge. P. (2006). **The Fifth Discipline; The Art and practice of the Learning Organization**. New York. Doubledy.
- Tippins, M. & Sohi. R. (2003). IT Competency and firm perorance; is Organization Learning amissing line? **Strategic management Journal**. 24.(8). 745-761.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996) .**In action: Creating the learning organization**. Alexandria. VA: American Society for Training and Development.



## دور بطاقة الأداء المتوازن لتقييم استراتيجية المؤسسة

أ/إبراهيم عبده مصلح اليافعي

طالب دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email: abwasm200458@gmail.com

إشراف/أ.د/يحيى منصور بشر

### الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم استراتيجية المؤسسة، وذلك بإسهام محاورها الأربعة (المالي، العمليات، العملاء، النمو والتعلم)، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها: أهمية الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في معرفة الوضع الحالي، والمستقبلي للمؤسسة، وكذلك؛ أهمية التوازن والتكامل بين أبعاد البطاقة في عملية التقييم لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات.

**الكلمات الافتتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الاستراتيجية.

### Abstract:

*The current research aims to identify the role of the balanced scorecard in evaluating the organization's strategy, with the contribution of its four axes (financial, operations, customers, growth and learning), and to achieve the objectives of the study.*

*The research used the descriptive and analytical approach, and the research concluded a set of conclusions, including: the importance of the role that the balanced scorecard plays in knowing the current and future situation of the institution, as well as; The importance of balance and integration between the dimensions of the card in the evaluation process to achieve the objectives of the institution, and the research concluded with a set of recommendations and proposals.*

*key words : Balanced Scorecard, Strategy Assessment.*

## مقدمة البحث:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية والاجتماعية والدينية، أصبحت تلك المؤسسات مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة؛ تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعد في اختيار وتطبيق وتقييم الخطط الاستراتيجية التي تتبناها، ومن أهم هذه الأدوات؛ والتي ظهرت مؤخرًا: إدارة الجودة الشاملة، إدارة العمليات، وأساليب التقييم المختلفة، ومنها؛ بطاقة الأداء المتوازن، (الثويني، 2014، 4)، ولقد شهدت بطاقة الأداء المتوازن اهتمامًا واسعًا، وحقق تطبيقها في كثير من القطاعات نجاحًا ملحوظًا، جعلها تنتقل من كونها مجرد أداة؛ إلى اعتبارها نظامًا متكاملًا للتخطيط والتنفيذ والتقييم (جوران، روي، ووتر، 2003، 15).

إن بطاقة الأداء المتوازن من أكثر الأساليب فاعلية في تشجيع وتحسين الممارسات الجيدة في الأداء والتقييم للمؤسسة، حيث أنها تمثل خطة عمل للمؤسسة تساهم في تحقيق التوازن التخطيطي على المستوى القصير والطويل وفي تحديد الاتجاه الاستراتيجي، كما تساعد على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة المستوى القصير والطويل وفي تحدي الاتجاه الاستراتيجي، كما تساعد على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية، (نصر، 2010، 66).

وتختلف الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن بين مؤسسة وأخرى تبعًا لطبيعة عمل المؤسسة ومجال نشاطها ووجهة نظر الإدارة فيها، فقد وسعت بعض المؤسسات وعدلت في الأبعاد الأربعة الأساسية، والتي ركزها؛ عليها، كابلان ونورتون، (Kaplan & Norton)، والتي تشمل البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، فبعض المؤسسات أضافت إلى هذه الأبعاد الأربعة بعدًا خامسًا "بعد المجتمع".

أما دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاستراتيجية؛ فيكمن في تحديد المعايير الهامة لتقييم كل بعد، وذلك؛ بتحديد مؤشر لكل معيار والقيمة المستهدفة، أي المتوقعة، والمبادرات، وهذا؛ ما يسهل عملية التقييم، من خلال مقارنة النتائج الفعلية (المحققة) مع القيم المستهدفة، وتحديد الفجوات الحاصلة، وكذلك؛ يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية، خاصة؛ في الظروف التي تتميز بعدم التأكد والتعقيد وضيق الوقت.

ومما سبق؛ يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة في عملية تقييم الاستراتيجيات وأدائها، وتعتبر نظام قياس أداء متوازن الأبعاد ومتكامل الرؤيا وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المؤسسة، وأن التطبيق الجيد لهذه الأداة يعطي نتائج إيجابية في الوضع الحالي والمستقبلي.

## مشكلة البحث:

وجود فجوة تتعلق بعملية التطبيق والقياس ما بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع، وتحتاج عملية سد هذه الفجوة إلى استخدام نظام معين يساعد على ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط عمل وقياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء مستوى المؤسسة، كما أن البعد المالي في المؤسسة يتجاهل أبعاد هامة في الحكم على تقييم وكفاءة أداء المؤسسة، مثل رضى العملاء وجودة العمليات الداخلية، ولمجابهة ذلك؛ تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن البطاقة الأفضل لتقييم وقياس الأداء للمؤسسة نظراً لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد تشتمل على اهتمامات المؤسسة، وكذلك تعتبر موجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، (جودة، 2008، 247).

ومما سبق؛ يأتي هذا البحث لبيان دور بطاقة الأداء المتوازن لتقييم استراتيجية المؤسسة (تقييم الأداء)، بوصفها أسلوباً حديثاً وأداة متطورة للإدارة الاستراتيجية، التي تقوم على رؤية ورسالة المؤسسة، وتحقق لها التوازن في الأداء بتركيزها على أبعادها الأربعة (البعد المالي، وبعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، وعليه؛ فإن مشكلة البحث؛ تتحدد بالسؤال الرئيس؛ التالي:  
ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم استراتيجية المؤسسة؟

## أهمية البحث:

- 1- تنبع أهمية البحث الحالي؛ من أهمية الدور الذي تقوم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم استراتيجية المؤسسة، حيث أن الأداء لم يعد يقاس من جانبه المالي فحسب؛ بل؛ أصبح يقاس من جوانب متعددة، لذلك؛ ظهر مفهوم حديث للأداء يسمى بالأداء الشامل، الذي يلبي رغبات كل الأطراف ذات المصلحة، ولقياس هذا الأداء؛ أصبح لزاماً الاعتماد على مؤشرات قياس مالية وغير مالية (نوعية)، وهذا؛ ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم، والتي تشتمل على المؤشرات المالية وغير المالية.
- 2- إن محاولة تقييم استراتيجية المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء وتصحيح الانحرافات؛ سيقود إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً، وستزيد من قدرة المؤسسة على توقع الأداء المستقبلي، واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لتلافي التأثيرات السلبية.
- 3- تؤدي بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة بتطوير استراتيجياتها؛ وفقاً للأبعاد الأربعة؛ وكذلك تضيق الطرق والأساليب التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف، من خلال تحديد الهدف والمستهدف وطريقة القياس، والمبادرات التي يقترحها العاملون.
- 4- تقديم معلومات عن المعوقات التي تحد من استخدام البطاقة في عملية التقييم، واقتراح الوسائل الممكنة لتفادي ذلك.
- 5- تقديم معلومات مفيدة تساهم في صناعة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في ظل بيئة شديدة المنافسة.

## أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي؛ إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على الإطار الفكري لبطاقة الأداء المتوازن؟
- التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم استراتيجية المؤسسة، من خلال أبعادها (البعد المالي، بعد العمليات، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو).
- الكشف عن التحديات التي تعيق دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم استراتيجية المؤسسة.

## حدود البحث:

تقتصر حدود البحث الحالي على الحد الموضوعي، والذي يتضمن: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم استراتيجية المؤسسة.

## مصطلحات البحث:

### أ- بطاقة الأداء المتوازن:

عرفها كابلان و نورتون (Kaplan and Norton, 1992)، بأنها: " أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يتم ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية، ومقاييس، وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة، وذلك للتأكد من تنفيذ الاستراتيجية".

بينما؛ يعرفها، المغربي، (2007، 32-35): بأنها: " نظام اداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة وذلك؛ من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".

التعريف الإجرائي: أداة ووسيلة حديثة ونظام تقييم استراتيجي يمكن المؤسسات التعليمية من تقييم استراتيجياتها، من خلال مؤشرات مقاييس الأداء لبطاقة الأداء المتوازن، من خلال أبعادها (المالي، العميل، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم)، وضمان استمرارية التقييم للتأكد من تنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق أهدافها المنشودة الموضوعية والمتفق عليها سلفا.

### ب. تقييم الاستراتيجية:

عرفا؛ المرسي وإدريس (2002، 45)، تقييم الاستراتيجية، بأنها: " العملية التي يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المؤسسة، ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب، ويعتمد المدراء في جميع المستويات على المعلومات المستمدة من عملية المتابعة في اتخاذ القرارات التصحيحية".

التعريف إجرائياً لتقييم الاستراتيجية، بأنها: تصحيح الانحرافات والأخطاء الناتجة عن عملية الصياغة والتنفيذ، وربط ذلك؛ بأهداف المؤسسة المستقبلية، وهي عملية تغذية عكسية، حيث تقوم بتصحيح الأخطاء، وهذا؛ ما يمد القائمين والكفاءات داخل المؤسسة بالخبرة والمعلومات التي تنثري المعارف والقدرات.

## دراسات سابقة:

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن الأهمية البالغة لاستخدامها في تقييم في المؤسسات؛ ولما لها من تأثير على أداء المؤسسة وتقييم الاستراتيجيات، وقد ربطت الكثير من هذه الدراسات البطاقة كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، ومن هذه الدراسات:

## أولاً-دراسات محلية:

دراسة البريهي (2019)، بعنوان: "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قياس جودة عملية المراجعة (دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية)"، وقد هدفت إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قياس جودة عملية المراجعة، ولتحقيق ذلك؛ تم إعداد قائمة استقصاء وزعت على مكاتب المراجعة اليمنية، وبعد جمع البيانات والتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود اتفاق بين ممارسي المهنة في مكاتب المراجعة اليمنية على المشاكل التي تواجه قياس جودة عملية المراجعة، كما أظهرت النتائج، بأنه: لا توجد فروق بين ممارسي المهنة حول المشاكل التي تواجه قياس جودة عملية المراجعة في المكاتب اليمنية؛ تبعا للخصائص الشخصية، وكما؛ توصلت إلى وجود علاقة بين كل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وقياس جودة عملية المراجعة، حيث جاء بعد التعلم والنمو بالمرتبة الأولى، تلاه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد العملاء، فالبعد المالي، ثم البعد الأخلاقي.

## ثانياً-دراسات عربية:

دراسة؛ يحيايوي (2008)، بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، حيث تعرضت هذه الدراسة؛ إلى تحديد ماهية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) انطلاقاً من تعريف، Norton David et Kaplan Robert، ثم التعرض لمنظوراتها الأربعة، وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، ثم تم التطرق إلى العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن، وطريقة إعدادها- عن طريق تحديد حجم المؤسسة-، أي أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية كلما؛ كان حجم المؤسسة هاما، دراسة البيئة، التنظيم، ثم يتم إعداد (BSC)، عن طريق التعريف بأهداف المؤسسة والتعرف على المتغيرات التي تسمح ببلوغ الأهداف، ثم اختيار المؤشرات التي تعكس تطور قيم المؤسسة، وبعد ذلك؛ إعداد القاعدة المرجعية لكل مؤشر لتحديد وضعيته، ثم القيام بدراسة؛ حالة عملية؛ عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس للحليب، ومن ضمن الملاحظات المستخلصة من

هذه الدراسة، هي التعريف بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة وكل ما يتعلق بها، من أجل أن تكون كبديل لأدوات قياس الأداء القديمة، ومحاولة تطبيقها بحكم أنها تقيس الأداء المتوازن وفق منظوراتها الأربعة .

دراسة؛ نديم، (2013)، بعنوان : "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة اختيارية في شركة الطيران الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وتوقع التطبيق العملية لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وتوصلت إلى النتائج الآتية : وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، على شركة الطيران، وكذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة الطيران الأردنية. نديم، مريم شكري نديم.

### ثالثا-دراسات أجنبية:

دراسة كابلان ونورتون، (Kaplan & Norton 1996)، بعنوان : "ترجمة الاستراتيجية لأفعال، من خلال بطاقة التصويب المتوازنة"، وتوصلا فيها إلى: أن نظام تقويم الأداء الذي يستخدم بطاقة التصويب المتوازنة يساعد المديرين على إدخال نظم إدارية تسهم بشكل فعال على ربط أهداف الاستراتيجيات الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل، أي إن نظام بطاقة التصويب المتوازنة للأداء؛ هو مكمل للمقاييس المالية ولا يحل محلها".

دراسة أندريه (Andrieh,20007)، بعنوان: " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الأسترالية : دراسة استكشافية"، وقد هدفت؛ إلى بحث الوضع الحالي لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الأسترالية، وخطة التطبيق في المستقبل القريب، وقد شملت عينة الدراسة؛ على خمسين شركة أسترالية، تم إجراء مسح لها، وأن نسبة (33%) ، منها، قد طبقت النموذج، في حين أن : (25%)، تخطط لتنفيذه في المستقبل، وقد خلصت الدراسة، إلى أنه:

- بالرغم من إدراك ومعرفة إدارات الشركات الأسترالية بنموذج بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن هناك ضعفا في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا للشركات لتنفيذه في شركاتهم.
- إن إدارة الشركات تعتقد أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو نموذج قياس للأداء الاستراتيجي وأن له قيمة عالية.
- يعتقد المستجيبون أن فهم الإدارة العليا ودعمها لقضية تطبيق النموذج يعتبر مهما جدا.

## الاستفادة من الدراسات السابقة :

يعد البحث الحالي امتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم الخدمات، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة الآتي:

- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي.
- الاستفادة منها في صياغة الإطار النظري لموضوع البحث الحالي.
- الاستفادة منها في إبراز دور البطاقة في عملية تقييم استراتيجية المؤسسة.

## بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازنة أداة إدارية جديدة تستخدمها المؤسسة في الموازنة في جميع عملياتها تماشياً مع رؤية ورسالة وأهدافها الاستراتيجية، فهي تقوم بقياس الأداء من منظور شامل، ليس معتمداً على الطريقة التقليدية التي كانت تركز على الكشف عن الجوانب المالية فقط، بل امتدت لتشمل نواحي أخرى كالتركيز على تعلم ونمو العاملين، بهدف تحسين العمليات الداخلية، والتي من شأنها إرضاء الزبائن، ومن ثم تحقيق المنظمة للجانب المالي على المدى القصير والبعيد، من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة لأهداف تشغيلية قابلة للقياس من منظور ما جرى سابقاً وما يجري حالياً وما يتوقع أن يحدث مستقبلاً مهتماً بالمنظمة من أسفلها إلى أعلاها.

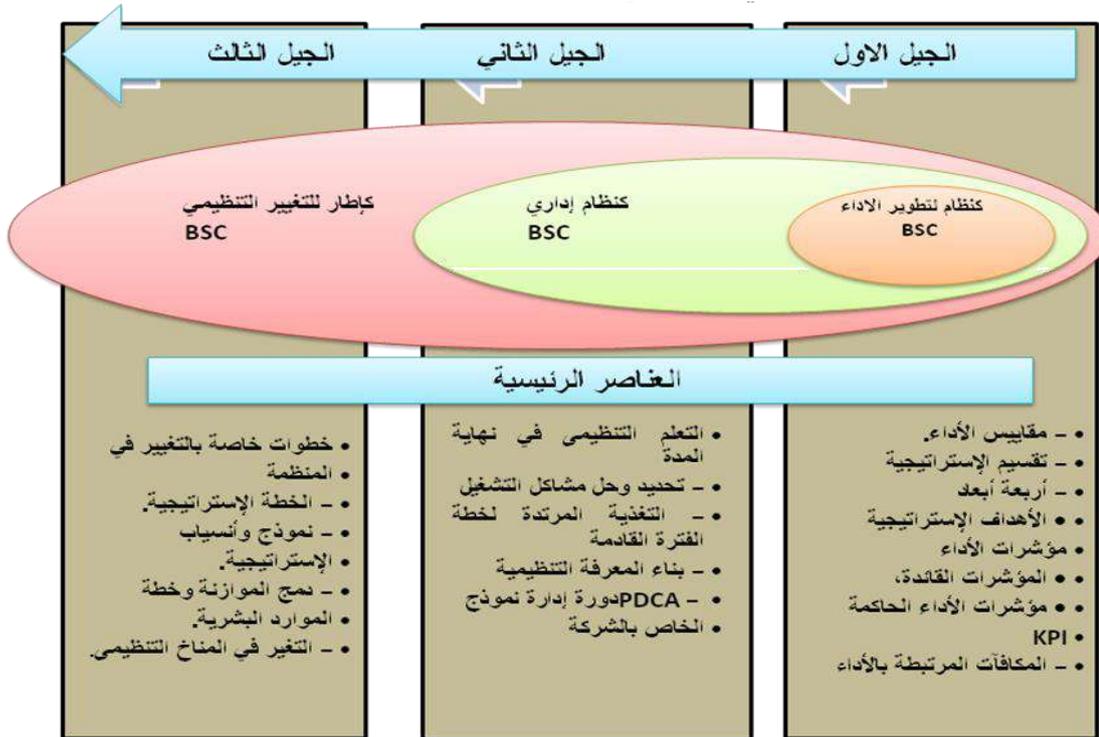
## أ-النشأة والتطور:

في فترة السبعينات من القرن العشرين؛ قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المؤسسة وكل من الهيكل التنظيمي واستراتيجية المؤسسة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج " لوحة القيادة"، والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة، حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات، (Caroline, 2003)،

وتمثلت الخطوة التالية؛ في تقديم بطاقة الأداء المتوازن، حيث ظهر هذا النموذج من طرف،" روبرت كابلان و ديفيد نورتون" (Norton & Kaplan)، من جامعة هارفارد، ونشر عبر "مجلة" هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review، في عام 1992م، وقد تم تطويرها من قبل " روبرت كابلان و ديفيد نورتون" (Norton & Kaplan)، ومن باحثين آخرين، خلال السنوات الماضية، وما زالت تتطور بتطور استخدامها، وذلك؛ بعد دراسة؛ دامت عاماً كاملاً، من: 1990-1991م، على اثنتي عشرة مؤسسة؛ في كل من: كندا، والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة؛ لوحظ: أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل؛ يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (غير

المالي)، وهذا؛ ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة، (Niven, 2002, 29).

وعن تطور بطاقة الأداء المتوازن، فقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال، بعد أن أدركت المؤسسات أن هنالك أسبابا للأداء غير المرضي، فبدأ استخدامها كنظام إداري؛ وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي، وهو ما يظهره الشكل، (1)، الآتي:



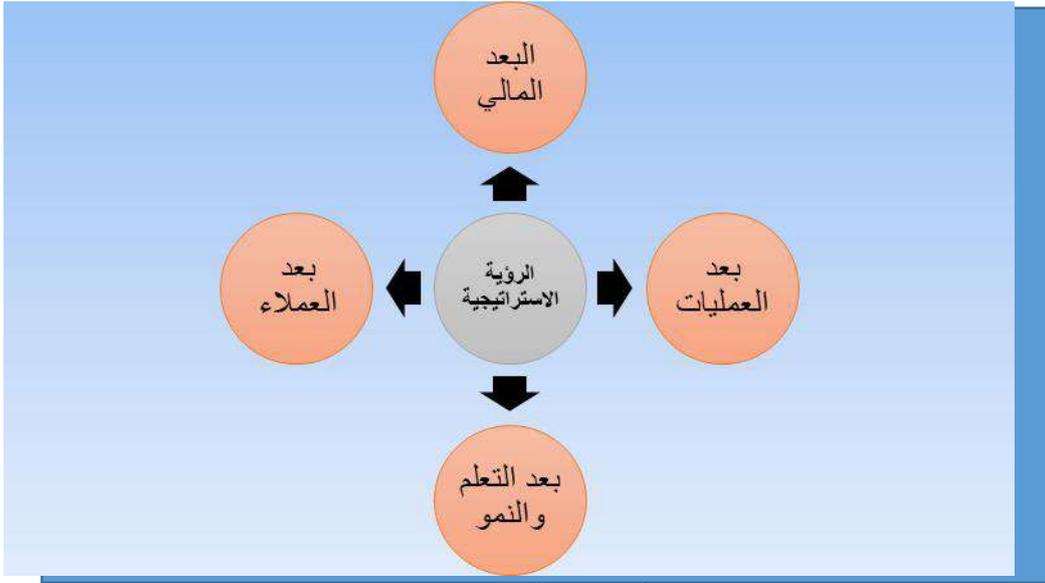
الشكل (1)، يبين تطور بطاقة الأداء المتوازن. المصدر: (عريوة، 2011، 67).

من الشكل، (1)، السابق، نلاحظ أن تطور بطاقة الأداء المتوازن مرت في المراحل؛ الآتية: (الغالب، وإدريس، 2009، 145).

**الجيل الأول 1992م:** عبارة عن مزيج من التدابير المالية وغير المالية، تتلخص في أربعة أبعاد، وقد عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرت كنظام لتطوير الأداء، حيث أنها تعطي مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية، وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة بـ:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.
- اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
- تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة محاور.
- ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية.

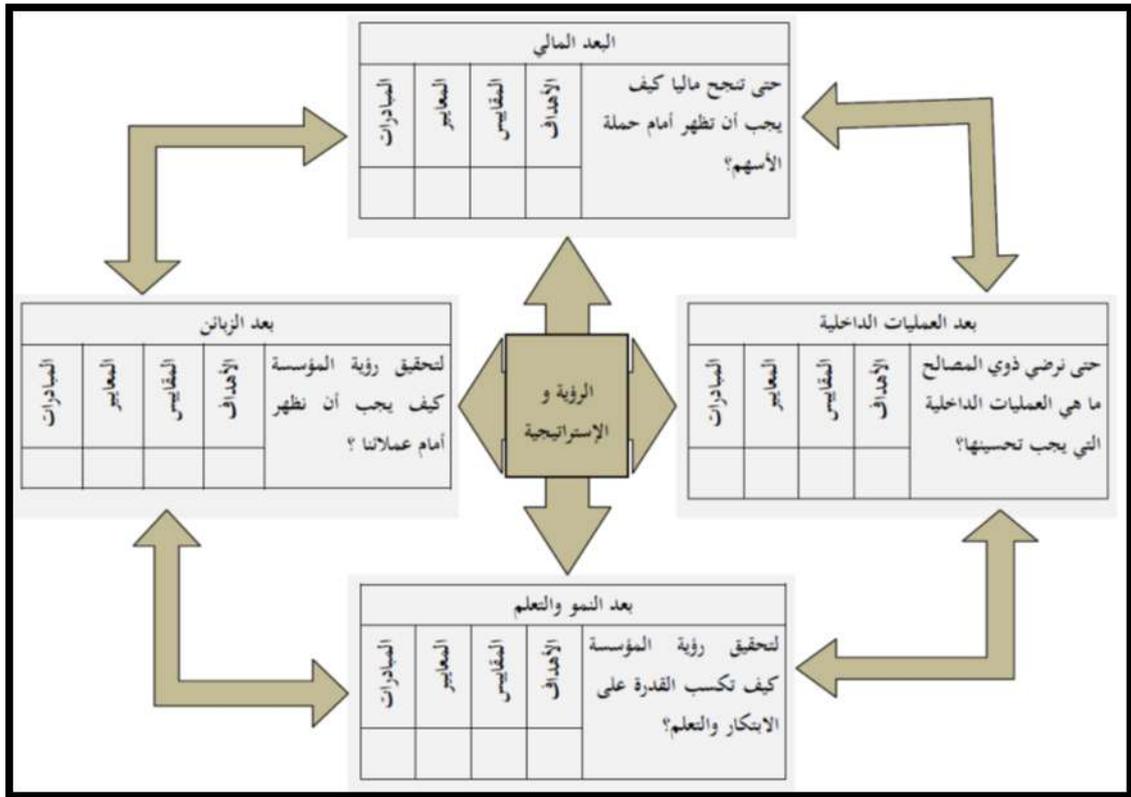
ويمكن؛ إعطاء شكل بياني للجيل الأول للبطاقة، حسب؛ الشكل، (2)، الآتي:



شكل، (2)، الجيل الأول للبطاقة. المصدر: (Kaplan,2007,122).

من خلال الشكل، (2)، نلاحظ: أن البطاقة في أول شكل لها كانت عبارة عن أربعة محاور توسطها الرؤية الاستراتيجية، حيث كان دورها يقتصر على تقييم وقياس الأداء فقط.

**الجيل الثاني 1996م:** تم الربط في هذه المرحلة بين الأهداف الاستراتيجية، وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف، وتم معالجة الصعوبات التي حدثت في المرحلة الأولى، وقد وجد، كل من: Kaplan, and Norton، أن مهمتهما ومسئولتهما تزداد صعوبة، فقد انتقلا من مرحلة توضيح مؤشرات الأداء إلى مرحلة وضع استراتيجية للأداء، ولم تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لقياس الاستراتيجية فحسب، بل؛ أصبحت إدارة لرسم الاستراتيجية، ومن ثم الانتقال إلى المرحلة الاستراتيجية، والشكل، (3)، يوضح المرحلة الثانية:

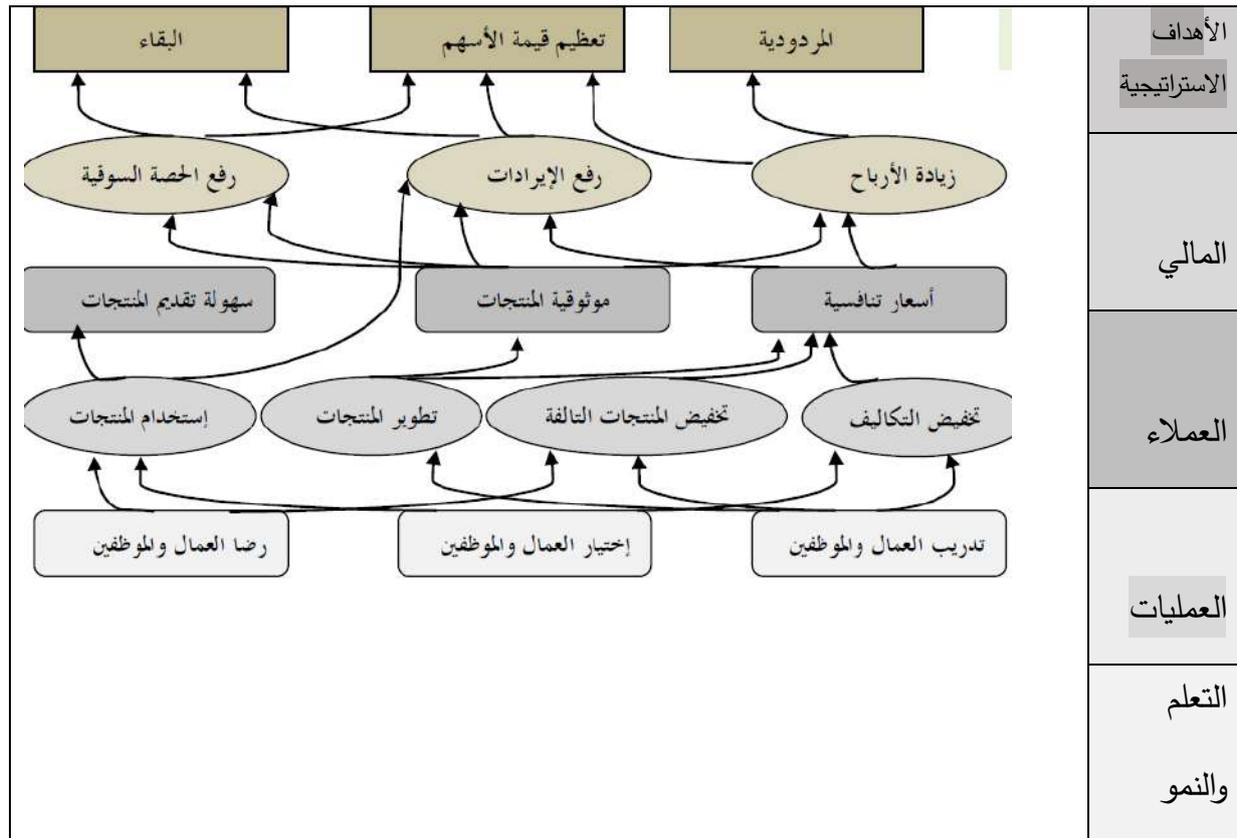


شكل (3)، يبين المرحلة الثانية. المصدر: (Kaplan, D.Norton,1996, 9)

وقد؛ كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما؛ أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة، خاصة في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

**الجيل الثالث 2000م:** عبارة عن فريق إداري لتحديد أهداف طويلة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية، يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيدا من الجيل الأول، يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي، لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المؤسسة من خلال تغيير استراتيجياتها، وكذلك اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.

وقد تحولت في هذه المرحلة طريقة، (كابلان و نورتون)، من التركيز على مراقبة المؤشرات، وتحقيق الأهداف إلى التركيز على الأهداف نفسها، وحدث الترابط بين المجالات والأهداف المؤسسية وبعضها، واكتشاف علاقة (سبب ونتيجة) واضحة بين المؤشرات المختلفة من المجالات الأساسية الأربعة، فاتجاه مؤشرات رضا العملاء نحو الارتفاع يؤدي إلى اتجاه مؤشرات النتائج المالية والمحاسبية نحو الارتفاع أيضاً، وتشكلت صورة متكاملة لمجالات العمل والنشاط داخل المؤسسات، وللأطراف الاعتبارية المؤثرة فيها، وكذلك للعلاقات السببية بين كل منها، ولذلك أطلق على هذه المرحلة الخريطة الاستراتيجية، (قرني، 2011، 38)، ولتوضيح كيفية الخريطة الاستراتيجية بين أبعاد البطاقة الأربعة، يوضح ذلك، الشكل (4)، كما يلي:



شكل(4)، يبين المرحلة الرابعة للبطاقة (الخريطة الاستراتيجية). المصدر: (Chuck, and Other,2007,39)

من خلال الشكل(4)، السابق، نجد الترابط في كل متكامل ومتوازن تحقيقا للمصلحة العامة وتحقيق لأهداف الاستراتيجية التي وضعتها المؤسسة، وهي وصف شامل ومنطقي للمؤسسة والأعمال التشغيلية داخل المؤسسة، من خلال قنوات ربط تربط الجميع وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

### ب- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعرف على أنها: " ترجمة لرسالة المؤسسة في مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء، وذلك من خلال تقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن بطاقة الأداء المتوازن لا تركز على تحقيق الأهداف المالية فحسب؛ ولكنها تذهب أبعد من ذلك؛ من خلال تركيزها على الأهداف غير المالية" Horngren, et., (al;2003:447).

وعرفاها، كابلا ونورتون (Norton & Kaplan, 1990)، بأنها: " نظام متماسك يقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ وطريقة سير الشامل للمؤسسات، تترجم فيها الرؤية الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تهدف لتحقيق الترابط والاتصال بين الاستراتيجية وأعمال المؤسسة، والمساعدة في التنسيق بين النشاط الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة، وصولا إلى تحقيق الأهداف العامة.

وقد اعتبر، نيقن، (12, 2002, Niven)، بطاقة الأداء المتوازن، بأنها: " نظام للقياس، ونظام للإدارة الاستراتيجية، وأداة للاتصال".

ومن خلال التعاريف السابقة؛ نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة بهدف تدعيم موقفها التنافسي.

### ج-أهداف بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الاستراتيجية:

- أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تهدف إلى وضع خطة عمل تترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية أخذه بعن الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغدا) مع ضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاما إداريا متكاملًا، ومن هذه الأهداف: (الذبية، 2011، 156)
- بيان فعالية تنفيذ استراتيجية المنشأة.
  - جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع استراتيجية المنشأة.
  - ترجمة مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء، بحيث تعطي إطارا للقياس الاستراتيجي.
  - يوفر مقاس للتغذية الراجعة.
  - الشمولية، حيث أن تقييم الاستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة.
  - الاستمرار (خاصية الاستمرارية)، لأنها تبقى ترافق الاستراتيجية حتى تحقيقها للأهداف المسطرة.

وهذه الأهداف، وعليه؛ فإن أهداف بطاقة الأداء المتوازن المعدلة تتمثل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المالية وغير المالية للمؤسسة، التي يمكن الاستفادة منها؛ إذا قامت الإدارة والفريق المكلف بعملية التقييم ببطاقة الأداء المتوازن بالمنهجية الصحيحة، لأن هذا النموذج يعطي صورة شاملة عن جميع جوانب الاستراتيجية، من خلال محاوره الأربعة التي تعطي في مجملها أداء شاملا يعطي صورة واضحة عن جميع نواحي المؤسسة، وهذا؛ ما يؤدي إلى إعطاء نتائج إيجابية، ومن ثم؛ الوصول إلى الأداء المطلوب وتحقيق الأهداف الموضوعية.

### د-مميزات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات:

انطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، ونتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، فإن مقياس الأداء المتوازن يعد أداء

متكاملة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، وهناك بعض المميزات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن، منها: (زغلول، 2010، 13)

- 1- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد (المالي، العمليات، العملاء، التعلم والنمو).
- 2- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل بعد إلى خمس مكونات (الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، المبادرات، القيم الفعلية).
- 3- الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير، مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل.
- 4- الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- 5- المزج بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- 6- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الاستراتيجية.
- 7- الرقي بجذوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المؤسسة.

وهذه المميزات تساهم في توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة، وجعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

### بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تقييم الاستراتيجية (التعلم الاستراتيجي):

إن المنهجية المتبعة في تقييم الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، هي نفسها المنهجية المتبعة في تقييم الاستراتيجية في الحالة العامة لكن الفرق يكمن في الأداة المعتمدة في التقييم، حيث سندخل بطاقة الأداء المتوازن ودورها في كل مرحلة من مراحل تقييم الاستراتيجية، وبيان الدور الذي تؤديه وتساهم به في عملية التقييم، وعليه؛ فإن منهجية أو خطوات تقييم الاستراتيجية، تتمثل في: (بلاسكة، 2012، 93-97).

### أولاً- تحديد ما يجب قياسه:

يتم على مستوى هذه الخطوة تحديد الجوانب التي سيتم إجراء التقييم عليها، والتي يتوقع منها الخلل أو سبب الخلل الحاصل، ويتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تسهيل تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، لأن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على أساس توزيع مختلف جوانب الاستراتيجية على أربعة محاور، حيث يكون في كل محور جوانب متجانسة، والمحاور هي:

**المحور المالي:** ويحتوي على المعايير والعمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة، مثل المردودية، الفوائد وغيرها من المعايير.

**محور العملاء أو الزبائن:** يحتوي على المعايير الخاصة بالعملاء، وما يشمل من حصة سوقية، عدد الزبائن، عدد الشكاوى.

**جانب العمليات الداخلية:** يحتوي على العمليات التي تميز المؤسسة التي ترى فيها أنها تشكل مزايا تنافسية، مثل: الجودة، الخدمات المقدمة مع المنتج، أو الخدمة.

**جانب النمو والتعلم:** ويحتوي على المعايير الخاصة بنمو الموارد البشرية.

إن تقييم جوانب الاستراتيجية على أربعة محاور أو جوانب، يسهل مهمة اختيار وتحديد الجوانب التي سيتم تقييمها، ويراعى عند تحديد ما سيتم تقييمه ترتيب الأولويات، أي تحديد أي من الجوانب يجب البدء بها، لأن في بعض الحالات يكون الخلل متعلقاً بجانب معين قد لا يتطلب التأخير ويكون المقيم على علم به، ومن ثم؛ يجب البدء به، كما يتوجب على المقيم أن يوازن عند اختيار المعايير في كل جانب حتى لا يطغى التقييم على جانب معين، وحتى لا تكون الإجراءات المتخذة خاطئة أو ناقصة، وذلك بسبب التركيز على جانب واحد في التقييم.

**ثانياً- تحديد المعايير:**

يتم في هذه الخطوة تحديد المعايير التي سيتم الاستعانة بها في عملية التقييم، وذلك انطلاقاً من الجوانب الكبرى التي سيتم تقييمها والتي حددت في الخطوة الأولى، وتكون المعايير موزعة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يتضمن كل محور مجموعة متنوعة من المعايير، سواء النوعية أو الكمية، ويتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة في تسهيل الاختيار للمعايير المستعملة في عملية التقييم، مع مراعاة أن تكون المعايير مقسمة بطريقة متجانسة على محاور البطاقة.

كما أن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في ترجمة الاستراتيجية إلى معايير قابلة للقياس، يسهل من عملية تحديد المعايير، فمثلاً؛ إذا حصل خلل في جودة المنتج، فإن المقيم سيتجه إلى محور العمليات الداخلية لمعرفة السبب وتصحيحه، كما يجب على المقيم أن يختار المعايير التي تتناسب مع طبيعة الخلل، لتصبح عملية التقييم ذات جدوى.

**ثالثاً- تقييم الأداء:**

تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح).

ومن هنا يتجلى دور بطاقة الأداء المتوازن وهو تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، لأن كل محور من محاورها تحتوي على أربعة تقسيمات (الأهداف، المقاييس، المستهدفات، المبادرات)، ومن بين هذه التقسيمات قسم القيم المستهدفة أو المتوقعة، ومنه؛ فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها.

ومن مزايا بطاقة الأداء المتوازن في هذه الخطوة كذلك، أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للاستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك، لأن محاورها تترجم الاستراتيجية بصورة كلية، وهذا ما لا يدع مجالاً لوجود نقص أو إهمال لجانب من جوانب الاستراتيجية، كما أن المعايير الموضوعية في كل محور من محاورها تتعرض للتحديث الدوري، وهذا تأقلاً مع متطلبات المحيط.

وتعد مرحلة تقييم الأداء الاستراتيجي أهم مرحلة يبرز فيها الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن، لأنها المرحلة التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية في تحقيقها للأهداف، وذلك بمعرفة الإجابة على الأسئلة الموضوعية عند مرحلة الصياغة، وهذه الأسئلة تكون موزعة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن عرضها فيما يلي:

المحور المالي: ما هو مستوى رضا المساهمين عن النتائج المحققة؟ ما هو مستوى إشباع رغبات المساهمين؟

فالمحور المالي: هو المحور الذي يتعلق بمتطلبات المساهمين والنتائج التي ينتظرونها من تنفيذ الاستراتيجية، وللتأكد من تحقيق هذا الهدف والإجابة على هذه الأسئلة، يتم تقييم المعايير الخاصة بهذا المحور مع النتائج المحققة، ومن ثم تتحدد الفجوات، فإذا كان الأداء الفعلي أكبر أو يساوي الأداء المتوقع، فيمكن الحكم بأن الاستراتيجية قد حققت أهدافها المالية، ومن ثم؛ يتحقق رضا المساهمين، وهذا ما يدفعهم إلى إعادة استثمار أموالهم بغية الحصول على عوائد.

أما إذا كان الأداء الفعلي أقل من الأداء المطلوب فنقول إن الاستراتيجية لم تحقق أهدافها المالية المطلوبة، ومن هنا؛ يبدأ دور المقيم في البحث عن الأسباب ومعرفتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وهذا ما يخلق جواً من التوتر وعدم الثقة لدى المساهمين والتفكير في سحب أموالهم.

يهتم هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقها في تحقيق التحسينات المالية، كما يتم بواسطة هذا البعد مراقبة مقاييس ومؤشرات الأرباح والخسائر والقوة المالية للمنظمة، (المدهون والبطنيين، 2013)،

**مؤشرات المنظور المالي:** هنالك ثلاث جوانب للمقاييس المالية، تتمثل في:

**قياس نمو الدخل:**

- مبيعات المؤسسة وحصتها من السوق.
- عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج أو للخدمة الحالية.
- عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة.
- عدد منافذ التوزيع الجديدة ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسليم والتسعير.
- عدد استراتيجيات التسعير.

### تحديد تكلفة الإدارة:

- الدخل المحقق لكل موظف.
- ما تحققه من انخفاض في تكلفة المنتج.
- نسبة الأعمال ذات التكلفة المتدنية.

### بيان استخدامات الأصول:

- مقدار ما تحقق من انخفاض المخزون وزيادة معدل دورانه.
- معدل دوران النقدية.
- العائد على رأس المال.
- الإنتاجية والكفاية.

### أما دور بطاقة الأداء المتوازن في المنظور المالي:

تحتفظ بطاقة الدرجات المتوازنة بالمنظور المالي؛ وذلك لأن المقاييس المالية ذات قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية القابلة للقياس للأعمال المنجزة، وأنها توضح ما إذا كان تنفيذ استراتيجية المؤسسة يسهم أم لا في إجراء التحسينات الأساسية وتحقيق النتيجة النهائية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها (Kaplan&Norton, 1996:77)، والمقاييس المالية تميل لأن تكون متعلقة بالربح من خلال قياس الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال، نمو حجم المبيعات من منتج معين، توليد الإيرادات، القيمة الاقتصادية المضافة.

ويتم تقييم الأداء المالي؛ من خلال التحليل المالي المستند إلى النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية، وتوضح المقاييس المالية مدى تحقق الأهداف التي خططت لها المؤسسة لبلوغها (تنفيذ الخطط الاستراتيجية)، حيث يتم التعبير عن الخطط الاستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تظهر مدى التحسن في الأداء، أو مستوى الاخفاق فيه ومستوى الانحراف عنها، وتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في الأداء.

### محور العملاء أو الزبائن:

ما مدى تحقيق متطلبات الزبائن؟ كيف يرى الزبائن منتجاتنا وخدماتنا؟، هذه هي الأسئلة المتعلقة بمحور العملاء، حيث يعد هذا محور ذو أهمية بالغة، لأنه يتعلق بالزبون، ولأن بقاء المؤسسة مرهون بوفاء الزبون لها من مجرد رضا الزبون إلى وفاء دائم، ويقوم تقييم الاستراتيجية انطلاقاً من هذا المحور على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات بنوعية عالية وأسعار معقولة، مقارنة بالمنافسين، حيث تسعى المؤسسة لأن تجعل من رضا الزبون وفاء دائم، وهذا الهدف تستطيع المؤسسة بلوغه إذا قامت بتقديم خدمات ومنتجات متميزة، من حيث السعر والجودة، والتكثيف من الترويج والعروض المختلفة .

وتستطيع المؤسسة أن تراجع علاقتها مع الزبائن باستعمال عدة طرق منها: المقابلة، الاستمارة، سجل الاقتراحات، وغير ذلك من طرق التقصي.

أما عن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في هذا المحور، هو تحديد معايير تتناسب مع الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وتكون هذه المعايير شاملة لكل جوانب الزبون، ومن أمثلة هذه المعايير: الحصة السوقية، ربحية العميل، عدد الزبائن الحاليين، عدد الزبائن المفقودين، درجة الاحتفاظ بالعميل، مستويات رضا العملاء، القدرة على جذب عملاء جدد، حيث إذا قام المقيم بقياس وتقييم هذه المعايير فيمكنه الحكم على مدى تحقيق الهدف المتعلق بالزبون، ومدى قدرة الاستراتيجية الحالية على الإجابة على الأسئلة الموضوعية في هذا المحور

### محور العمليات الداخلية

ما هي العمليات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها؟ ويتعلق هذا المحور بتقييم جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وهذه العمليات يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين.

يتم تقييم هذا المحور عن طريق تقييم عدة معايير تترجم الأهداف الموضوعية على مستواه ومن هذه المعايير نذكر: جودة المنتجات، متوسط عدد المنتجات المعيبة، السرعة في طرح المنتجات، سرعة تسليم الطلبات.

إن هذا المحور الذي يحتوي على البنى التحتية للمؤسسة، والتي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية، لأنه يتضمن الجودة والتي يمكن خلالها اكتساب مزايا تنافسية، كما أن التحكم الجيد في هذا المحور يساعد في تقليص التكاليف، ومن ثم؛ التحكم في أسعار السوق، كما أن حدوث خلل كبير في هذا المحور له أثره البالغ على بقية المحاور، لأن المحاور مرتبطة فيما بينها بعلاقات سببية.

بهذا البعد؛ يقيس مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء بجودة عالية وتحسين مستمر في نوعية أداء التعليم لاكتساب المهارات والمعرفة وإيجاد القيمة، فكان لا بد من التركيز على جودة العمليات الداخلية.

### مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية:

إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المؤسسة الداخلية، ويتضمن الموضوعات الاستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المؤسسة للارتقاء بذاتها، ويتألف هذا المنظور من مقاييس (البحث والتطوير، والإبداع)، يمكن أن نعرف البحث والتطوير بأنه الجهود المؤسسة الموجهة نحو المعرفة العلمية وتحسين كفاءة وفاعلية وإنتاجية الإبداع التقني لمقابلة احتياجات الزبائن المتغيرة والمنافسة في الأسواق، ويمكن قياس هذه المؤشرات من خلال الحصول على عوائد

استثمارية من البحث والتطوير، وسعي المنظمات التعليمية لمكافأة المتميزين بالبحث والعمل على توفير التخصصات المالية الكافية لدعم أنشطة البحث والتطوير، مع تقديم التسهيلات الضرورية كافة لدعم أنشطة البحث والتطوير، أما الإبداع؛ فقد، تم قياس هذا المؤشر من خلال الاعتماد على المؤشرات المحددة، الآتية:  
(التك، 65، 200)

- الحصول على جوائز وشهادات تقديرية عن القيام بعمل إبداعي.
- الحصول على براءات اختراع.
- الإسهام في دعم أنشطة النشر والتأليف.
- العمل على مكافأة مقدمي البحوث الأصيلة.

### محور النمو والتعلم:

لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، كيف نكتسب التعلم؟ ما مدى نمو وتعلم الأفراد؟ هذا المحور يتعلق بالأفراد أي الموارد البشرية، حيث نقيس مدى قدرتهم على التعلم واكتساب معارف تزيد من قدراتهم وتحفزهم على الإبداع الذي يعتبر شرط لبقاء المؤسسة وديمومتها، ويقوم أساس التقييم في هذا المحور على تقييم خبرات الأفراد ومهاراتهم، مستوى إبداعهم، عدد براءات الاختراع، نسب التغيب ونسب دوران العمل، حيث تحدد بطاقة الأداء المتوازن القيم المتوقعة لهذه المعايير ويقوم المقيم بتحديد الفجوة.

ويعد أساس النجاح في هذا المحور هو نظام الحوافز والترقيات الموضوع من طرف الإدارة، حيث أن مردودية العامل ومدى تعلمه مرتبط بمستوى الحوافز الممنوحة، ومن ثم على الإدارة أن تولي لهذا النظام الأهمية البالغة، حتى تستطيع كسب ولاء الأفراد وامتصاص المقاومة لديهم عند اتخاذ الإجراءات العلاجية لبعض المواقف.

في هذا البعد يتم التركيز على البنى التحتية المطلوبة لإيجاد تعليم وتحسين طويل الأمد؛ ولتحقيق ذلك لا بد من التركيز على عدة عمليات مطلوبة لمواصلة تطوير ونجاح المؤسسة التعليمية، منها: تطوير الموارد البشرية، والحصول على التكنولوجيا الملائمة، وتبادل المعلومات، والتدريب المستمر، وتوفير المناخ والثقافة الموجهة للطلبة ولبينة التدريس، ومن المؤشرات لذلك:

### 1- رضا العاملين؛ وتمثل في:

- مدى اندماج العامل واشتراكه في القرارات داخل المؤسسة.
- التركيز نحو أداء العامل بشكل جيد.
- القدرة على اطلاع العامل على معلومات تفيد في أداء الوظيفة بشكل سليم.
- نشاط العامل بالقدر الذي يمكنه من الخلق والابتكار.
- الدعم الذي تقدمه له الوظائف المعاونة.

## 2- درجة الاحتفاظ وبقاء العاملين بالمؤسسة:

قد يبقى العامل مرتبطا بالمؤسسة نظرا لعدم وجود فرص بديلة للتوظيف في مؤسسات أخرى، متاحة أمامه وليس بهدف حبه وانتمائه لهذه المؤسسة، ولذلك فإن الاهتمام في مجال تطبيق نظام التقييم المتوازن لأداء المؤسسة يتجه نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بأن جانبا كبيرا من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المؤسسة، ويمكن أن يتم قياس هذا الجانب بما يلي:

- نسبة العاملين الجدد إلى إجمالي العاملين.

- معدل دوران قيادات العاملين.

ويركز بعد التعليم والنمو؛ على ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وأن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل استراتيجيات المنافسين.

## رابعا- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن قياس وتقييم الأداء، انطلاقا من المعايير الموزعة على بطاقة الأداء المتوازن، يؤدي إلى كشف اختلافات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حولا وإجراءات تصحيحية، وذلك؛ للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء.

إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه بطاقة الأداء المتوازن، وهو توفير القدر الكافي من المعلومات، ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال، من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت، كما يبرز كذلك دور البطاقة في تقدير حجم الانحراف، حيث كلما كان حجم الانحراف كبير، استوجب ذلك السرعة في التصحيح.

ومما سبق؛ يتبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الاستراتيجية، لأنها أداة مراقبة لجميع مراحل عملية التقييم، كما تزود المقيم بالمعلومات اللازمة، من أجل اقتراح حولا وإجراءات للتصحيح، وهذه الأخيرة؛ تساعد في سد الفجوات الحاصلة، ومن ثم؛ التحسين والرفع من الأداء، ومنه؛ يمكن القول بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يؤدي إلى تحسين الأداء، كما أن تبني هذه الأداة كنظام لتقييم الأداء؛ يستدعي إتباع مجموعة متسلسلة من الخطوات المنهجية وتضافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة من أجل إنجاح العملية.

## 1- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة، ومن هذه المكونات التي أشار إليها، الغالبي وإدريس، (2009، 160)، كالاتي:

**الرؤية المستقبلية:** التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

**الاستراتيجية:** التي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديددها.

**المنظور:** مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهي: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو والمنظور هو عنصر رئيسي في الاستراتيجية.

**الأهداف:** إن الهدف بيان عرض معنى الاستراتيجية، وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

**المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي ومنه توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية +، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

**المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

**ارتباطات السبب والنتيجة:** التي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة (يوسف، 2005، 163).

**المبادرات الاستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف، فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربح سنوي يقيس رضا العملاء عن الخدمات، وقد تكون هناك مبادرة مثل: تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك.

إن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية؛ بل قد تكون نوعية أو وصفية، إذن فأهداف المؤسسة العليا سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها بالإضافة لذلك فإنه ينبغي بذل المجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لاستراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها.

## علاقة بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية المؤسسة:

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاستراتيجية، يركز على ثلاثة جوانب رئيسية؛ تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة، وتكون في شكل معايير موزعة على محاور البطاقة، وهذه الجوانب هي: (الغالبى، وإدريس، 2009، 506).

**توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية:** يتم التأكد من أن الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية والاستراتيجية، كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان، كما يتم تقييم المعايير المترجمة لكل هذه الأهداف والتحقيق من أن تعكس الهدف الموضوع بكل دقة، وأن الأهداف تكون شاملة لجميع جوانب المؤسسة ولكل مستوياتها، وكذلك تكون الأهداف موزعة بين طويلة وقصيرة الأجل، وهذا؛ حتى تضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه.

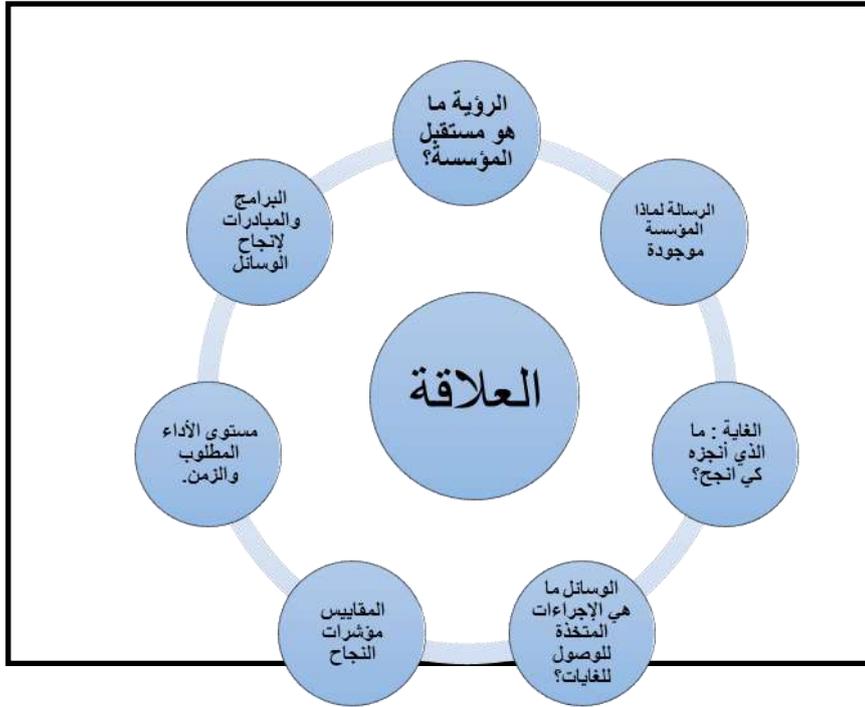
**توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات:** يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة بالأهداف الرئيسية، التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، وبالتحديد يتم تقييم نظام الاتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم، كما يتم التأكد من توصيل وربط الأهداف بمختلف القياسات أي تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الاستراتيجية، وهذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنوط إليهم، ويقلل من حدوث مقاومات، ومن ثم تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة.

**التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:** يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الخمسة للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات الاستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وتساعد في تحقيقها، كما يتم تقييم استعمال الموارد من أجل تحديد التكاليف، حيث يتم مقارنة النتائج المحققة في ظل الموارد المخصصة، كما يتم تقييم التحقق من الوصول إلى مدى صحة القاعدة السببية (السبب والأثر)، أي التأكد من أنه قد تم الوصول إلى تحقيق الهدف المالي في الأخير.

عادة ما تكون الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تابعة من استراتيجية المؤسسة، فالمؤسسة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلّة الفوائد وتقليل تكلفة المواد الخام، أما المؤسسة التي تحاول أن تكون سبّاقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على خلق جو إبداع داخل المؤسسة، وكذلك فإن المؤسسة التي تخطط للتوسع عالمياً ستهتم بقياس القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بزبائن كل دولة.

وبهذه الطريقة تصبح بطاقة الأداء المتوازنة وسيلة لتحقيق -وتقييم- استراتيجية المؤسسة، علماً بأن بطاقة الأداء المتوازنة لا تحتوي على أهداف مالية فقط؛ وإنما هي تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف

تطوير العمل وتحسينه، ومن ثم؛ يمكن القول إنها تساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى باستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى، التي تؤدي لتحسين الأداء، ومن ثم؛ ريادة السوق، والشكل، (4)، يبين هذه العلاقة:



شكل، (4)، يبين العلاقة بين بطاقة الأداء واستراتيجية المؤسسة. المصدر: الباحث

من خلال الشكل، (4)، السابق، نلاحظ: العلاقة بين البطاقة واستراتيجية المؤسسة، من خلال ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف استراتيجية، عن طريق المقاييس ومؤشرات الأداء والبرامج والمبادرات، لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها ومتابعة أداءها، وتصحيح الانحرافات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الموضوع مسبقا.

مما سبق؛ فإن مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، ترتبط في سلسلة من علاقات السببية، ولهذا؛ فإن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية.

### التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية تحديات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح،

وقد أشار، جاكوبسن (2008، 37)، إلى بعضها، منها:

- عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.

- صعوبة تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية
- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
- مقاومة العاملين للتغيير.

إن التحديات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاستراتيجية ناتجة عن الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية؛ مما توفر كم هائل من المعلومات تفوق المديرين وتسبب في تشتيت الجهود على أهداف متعددة، مما ينقص فاعلية البطاقة، ومن التحديات نقص المعرفة عن البطاقة في قياس الأداء، وكذلك لا بد من توفر الرؤية المشتركة لاستراتيجية متفق عليها، مع أنها قد تكون غير واضحة لجميع المستويات، وكذلك وجود صعوبة في تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على القائمين على المؤسسة تحديد أهداف ثانوية كموجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية، ومن التحديات نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن؛ مما يؤدي في النهاية إلى مقاوم التطبيق لهذا النظام.

وللتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المؤسسة، لابد من تعاون الإدارة والعاملين في تبنى نظام قياس الأداء المعتمد على بطاقة الأداء المتوازن، والذي يكفل ترجمة رؤية واستراتيجية وأهداف المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإعادة صياغة نظام التقارير بالمؤسسة، وتصميمه على أساس هذه المعايير، وتوفير الكوادر البشرية المتخصصة لوحدات قياس الأداء المقترحة.

### التوصيات:

- ضرورة تبنى ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين، حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
- ضرورة القيام بالبحث عن مؤسسات تقوم بتقييم الاستراتيجيات بهذه التقنية، للاستماع إلى تجاربهم ومدى الفائدة جراء تطبيق هذه البطاقة والاستفادة من خبرتهم.
- ضرورة التوازن في أعمال المؤسسات، من خلال هذه البطاقة، كونها تعتمد على الموازنة بين كل من المؤشرات المالية والإجراءات غير المالية، والمتمثلة بـ (العاملين، والعمليات الداخلية، والزبائن، والأهداف البعيدة والأهداف القصيرة أو المرحلية، والبيانات الكمية والبيانات الوصفية)، في آن واحد آخذة بالاعتبار الهرم الوظيفي من أسفله حتى أعلاه.
- ضرورة الاستفادة من أداة بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب للإدارة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الاستراتيجي ومن ثم تقييمه.
- توفير التدريب اللازم في التقنيات الحديثة لغرض تطوير مهارات العاملين فيما يصب في جهود تحسين الأداء.



- توزيع المسؤوليات بأسلوب سليم، يجب أن يتم تنفيذ تطبيقات بطاقة الأداء المتوازنة بجهود متعاونة وقرارات مشتركة، والتعريف الجيد لهذه البطاقة، بما ينسجم مع ظروف المؤسسة وخصوصيتها.
- إزالة تحديات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم استراتيجية المؤسسة، وتوضيح متطلباتها لكل العاملين في المؤسسة.

### المقترحات:

- اجراء بحث ميداني في الجانب التعليمي، بعنوان: " قياس أداء الجامعات اليمنية وتقييمه، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، في محاورها الأربعة (المالي، العمليات، العملاء، النمو والتعلم)، جامعة إب، نموذجاً".
- إجراء بحث، بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

## قائمة المصادر المراجع:

### 1 المراجع العربية:

- البريهي، رياض عبده محمد سيف، (2019)، "، (أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قياس جودة عملية المراجعة (دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية)، المجلة الجامعية، المجلد 10، ال عدد1، الجزء 2، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة دمياط.
- بلاسكة، صالح، (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات، ماجستير في علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- الثوين، يوسف بن محمد، (2014)، "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الثالث، العدد العاشر، تشرين الأول.
- جوران، نيلز وروى، جان ووتر، ماجتر، (2003)، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصر، ترجمة: علا أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- جودة، أحمد محفوظ. (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد 5، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن. 273-292.
- الذبية، زياد، (2011)، مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد(9)، جامعة الزرقاء، الأردن. 138-169.
- زغلول، جودة عبد الرؤف محمد، (2010)، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: " مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقد خلال الفترة من 18-19 آجار، المملكة العربية السعودية. ص.13-29.
- عروة، محاذ، (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر.
- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، محمد صبحي، (2009)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن. ص 506 :
- .....، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.

- المدهون، منى إبراهيم، البطينين، عبير عياد، (2013). التخطيط الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، غزة.
- المرسي، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمن (2002)، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مزاني، نور الدين وبلاسكة، صالحة، (2013)، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، ورقة، العدد الأول 1.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2007)، الادارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- نديم، مريم شكري محمود. (2013). "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة اختيارية في شركة الطيران الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نصر، نوال. (2010). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي العربي الخامس/الدولي الثاني: الاتجاهات في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، المنعقد في الفترة 14-15 أبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر.
- يحيوي، نعمة، (2008)، " بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة لتقييم المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ال عدد18، باتنة، الجزائر.
- يوسف، محمد محمود، (2005)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر.
- التـك، أسيل زهير رشيد، (2006)، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- الحوارة، كامل يوسف، (بدون ت)، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، يمكن الحصول عليه من موقع [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

## 2-المراجع الأجنبية:

- Caroline Selmer,(2003) ; **concevoir le tableau de bord(outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision)** ; Dunod ; Paris ; 2ème édition .
- Chuck Hannabarger and Other,(2007): **Balanced Scorecard Strategy For Dummies** ,Wiley Publishing, Inc, Canada, P,399
- Fabienne Guerra, **Pilotage strategies de l'entreprise, le rôle de tableau de bord prospectif**, de Boeck, Paris, 2007, P.122

- Horngren, Chales, Foster, George and Srikand, Dater, "**Cost Accounting: A Managerial Emphasis**" 9<sup>th</sup> ed, Printice-Hall, U.S.A, 2003
- Kaplan, R.s, Norton, D.P., **Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action**, Harvard Business School press, 1996, pp:22-25.
- Kaplan, R.S. & David P. N(2000)., Using the Balanced Scorecard as a Strategic : Management System, **Harvard Business Review**, (Jan./Feb.), Vol. 74, Iss. 1, pp.167-175\
- Kaplan, R.S. and D. P. Norton. **Using the Balanced Scorecard58 as a Strategic Management System**, Harvard Business Review,2010, V, 74,p17
- Paul R. Niven , **Balanced Scorecard Step- By- Step : Maximizing Performance and Maintaining Results**, , **John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002.**
- Patrick Iribarne(2003) ; **les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès)** ; Dunod ; Paris .
- R.Kaplan, D.Norton, **Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 4axes du succès**, édition d'Organisation, Paris, 2002, P.21.
- Reger Aim, 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2004 P.80. et : André gustin, **Management des établissements scolaires de l'évaluation institutionnelle à la gestio stratégique**, De boock, Bruxelles, 2001, P.27 ،
- Jacobsen, Morten, (2008). **Balanced scorecard development in Lithuanian companies:** Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.