

الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي

إعداد

ماجد عبد الله إبراهيم السعيد

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

نبذة تاريخية عن تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يعد الباحث الأمريكي الشهير "ألفريد د. تشاندلر" Alfred D. Chandler واحداً من أوائل الباحثين الأكاديميين الذين قدموا إسهامات كبرى لتطور دراسة مجال الإدارة الاستراتيجية. ويصف كتابه الهام بعنوان "الاستراتيجية والبنية التنظيمية: فصول مضيئة في تاريخ المؤسسات والمشروعات الصناعية" Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise (الصادر في عام ١٩٦٢م) تطور المؤسسات المختلفة من المنظور التنظيمي.

تلى تشاندلر زميله "إيجور أنسوف" Igor Ansoff الذي نشر كتابه الهام بعنوان "الاستراتيجية المؤسسية" Corporate Strategy (في عام ١٩٦٥م). وشهد نفس العام - أيضاً - ظهور كتاب "ليرند وزملاؤه" Learned et al "سياسة إدارة الأعمال: نصوص ودراسات حالة مختارة". تلى ذلك أيضاً نشر كتاب آخر لا يقل عما سبق أهمية، وهو كتاب "كينيث ر. أندروز" Kenneth R. Andrews المعنون "مفهوم الاستراتيجية المؤسسية" Concept of Corporate Strategy (في عام ١٩٧١) الذي تناول المؤسسات المختلفة من منظور نقاط قوتها وضعفها الداخلية، جنباً إلى جنب مع الفرص والتهديدات المحيطة بها في البيئة الخارجية. ويعتقد حالياً على نطاق واسع أن كتاب أندروز هذا يشكل الأساس الذي قامت على دعائمه "مدرسة التصميم" Design School للإدارة الاستراتيجية (Browne 1994; Feurer & Chaharbaghi, 1995).

وفي عام ١٩٨٠م، نشر الباحث الأمريكي "مايكل إ. بورتر" Michael E. Porter (1980 Porter) كتابه الهام "الاستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين" Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries

and Competitors. وفي ضوء البناء على إسهامات نموذج "مدرسة التصميم" للإدارة الاستراتيجية من منظور أندروز؛ ركز بورتر في دراسته على تناول وتحليل بنية الصناعات أو الأسواق التي تخوض فيها المؤسسات المختلفة غمار المنافسة. ويتألف نموذج المقترح من خمسة قوى تنافسية رئيسية هي: (١) المنافسة بين المنافسين. (٢) تهديد اللاعبين الجدد في السوق. (٣) القوة التفاوضية للموردين على المساومة. (٤) القوة التفاوضية للعملاء. (٥) تهديد المنتجات والخدمات الأخرى البديلة. وقد ساهم هذا النموذج بدرجة كبيرة في توفير فرص إيجابية متنوعة أمام المديرين التنظيميين لتقييم مدى جاذبية ومناسبة السوق، إضافة إلى تحديد أفضل وضع تنافسي لمؤسساتهم في هذا السوق (Browne 1994). وجاء مفهوم "بورتر" (Porter, 1985) عن "السلاسل القيمة Value Chains" كتطور آخر على نفس الدرجة تقريباً من الأهمية لمجال الإدارة الاستراتيجية من خلال تمكين المديرين من تحديد المصادر المحتملة للحصول على ميزة تنافسية مضافة من خلال فحص وتقييم الأنشطة التي تقوم بها مؤسساتهم، وعلاقتها الارتباطية المختلفة.

عرض عام لنظريات الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية Strategic Management عملية ومدخل تنظيمي متكامل يهتم بالدرجة الأولى بتحديد أهداف المؤسسة، وصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيق والحفاظ على استدامة هذه الأهداف، علاوة على توزيع الموارد المتاحة على نحو يناسب التطبيق العملي لهذه السياسات والخطط المرسومة. وبمعنى آخر، يمكننا النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها مزيجاً من عمليات صياغة، وتطبيق، وتقييم الاستراتيجية (David, 2005). وفي ضوء الأدبيات السابقة التي تناولت نظرية الإدارة؛ يلاحظ بوضوح أن نظريات الإدارة الاستراتيجية تشتق أساساً من نموذج النظم، إضافة إلى مدخلي إدارة الطوارئ، وتكنولوجيا المعلومات. وارتكازاً على دعائم هذه الخلفية النظرية؛ لاحظ "ديفيد" (David, 2005) أن النظريات الرئيسية القابلة للتطبيق في مجال الإدارة الاستراتيجية هي نظريات:

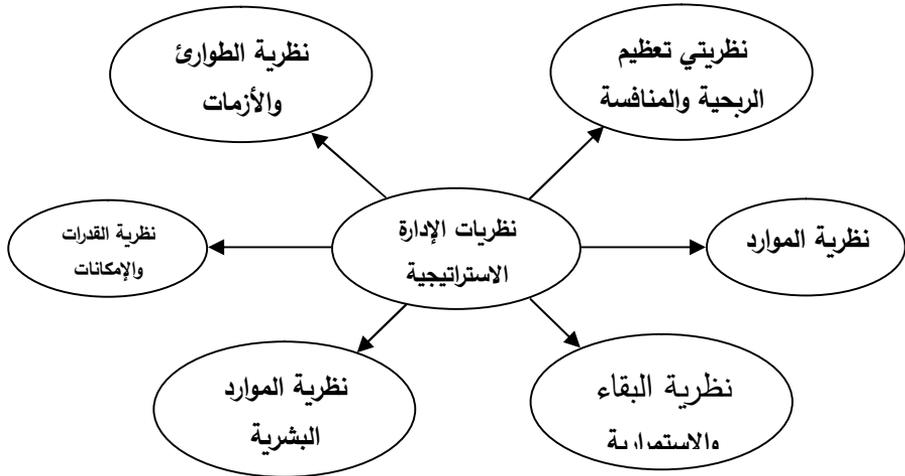
- تعظيم الربحية.
- لمنافسة.
- الموارد.

- البقاء والاستمرارية.
- الموارد البشرية.
- القدرات والإمكانات.
- الطوارئ والأزمات.

وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

- تعتمد نظرتي تعظيم الربحية Profit-Maximizing والمنافسة Competition بشكل أساسي على الأطروحة القائلة بأن الهدف الرئيسي لمؤسسات المال والأعمال هو تحقيق ودعم القدرة على الوصول إلى أرباح مناسبة على المدى الطويل، علاوة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين الآخرين في السوق الخارجية. ووفقاً للمنظور الصناعي - المؤسسي للإدارة الاستراتيجية الذي يمثل أساس هذه النظرية؛ فإنه يمكننا النظر إلى الوضع الخارجي للمؤسسة في السوق باعتباره عاملاً رئيسياً مؤثراً في قدرتها على تحقيق والحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق من منظور مستدام. وبمعنى آخر، فإن هذا المنظور التقليدي للإدارة التنظيمية يزود الإدارة الاستراتيجية بنموذج منهجي منظم لتقييم المنافسة في مجتمع الصناعة (Porter, 1985).
- تقوم نظرية الموارد Resources على المبدأ القائل بأن مصدر ما تتمتع به المؤسسات من مزايا تنافسية يكمن بالدرجة الأولى في مواردها الداخلية أكثر من ارتباطه بموقفها في البيئة الخارجية المحيطة. وبالتالي؛ يتعدى الأمر مجرد الاكتفاء فقط بتقويم الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة والتي تدعم أو تقف في طريق انتشار وفعالية العمل المؤسسي بحيث نجد أن الوصول إلى هذه الميزة التنافسية المطلوبة يعتمد على ما يتوافر لدى المؤسسة من موارد وقدرات وإمكانات متفردة (Barney, 1995).
- تركز نظرية الطوارئ والأزمات Contingency على دعائم الأطروحة القائلة بأنه لا توجد على الإطلاق أي وسيلة أو مدخل موحد بعينه يعد هو الأفضل من كافة الجوانب في إدارة المؤسسات المتنوعة من المنظور الاستراتيجي. وبالتالي؛ يجب على هذه المؤسسات صياغة معالم استراتيجيات إدارية فعالة تعتمد على طبيعة المواقف، والظروف والأوضاع التي تصادفها في بيئة الواقع. باختصار، نلاحظ أنه خلال القيام بعمليات

صياغة وتطبيق وتقويم الاستراتيجية، أن تلك النظريات السبع الرئيسية - السابقة الذكر - للإدارة الاستراتيجية تعد قابلة للتطبيق العملي في إدارة منظومة العمل المؤسسي باعتبارها أدوات فعالة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والإدارية المطلوبة (انظر الشكل التالي):



* الشكل رقم (١): ويوضح النظريات المختلفة لإدارة المعرفة (المصدر: David, 2005).

مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها لمؤسسات التعليم العالي: تعني الاستراتيجية Strategy العديد من الأمور للمؤسسة، ولكنها تمثل أساساً خطة عمل تبرز بوضوح الآليات التي يمكن للمؤسسة إتباعها في تحقيق أهدافها العامة والتفصيلية المنشودة (Mintzberg, 1994) علاوة على كونها "التزاماً باستغلال الموارد الحالية في تحقيق التوقعات والطموحات المستقبلية" (Chaharbaghi, 1995: 65). وعلى هذا الأساس؛ يمكن القول بأن الهدف الرئيسي للإدارة الاستراتيجية هو تحديد الأهداف التنظيمية المطلوبة التركيز عليها، ووسائل تحقيقها عملياً، إضافة إلى ضمان تمتع المؤسسات بوضع مناسب ومستدام يمكنها من متابعة تحقيق هذه الأهداف في بيئة الواقع. وإضافة إلى ذلك، يمكننا النظر إلى الاستراتيجيات المرسومة باعتبارها ركيزة يمكن الاعتماد عليها في صنع واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة (Browne, 1994; Porter, 1980).

ويعرف "ديفيد" (David, 2005) الإدارة الاستراتيجية Strategic Management على أنها فن وعلم صياغة، وتطبيق، وتقويم القرارات المتعددة الجوانب والأبعاد من المنظور الوظيفي بما يمكن المؤسسات المختلفة من تحقيق أهدافها المنشودة. كما تحدد الإدارة الاستراتيجية - أيضاً - أهداف المؤسسات، وتساعد في صياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيقها عملياً، علاوة على رصد وتخصيص الموارد المطلوبة لتيسير مهمة التطبيق العملي للخطط النظرية على كلا المديين القصير، والطويل على حد سواء.

ومن منظور المؤسسات المعاصرة للتعليم العالي؛ فإن الإدارة الاستراتيجية تشير إلى أعلى مستويات الأنشطة الإدارية التي عادة ما يتم أدائها على يد أعضاء فرق العمل الإدارية والقيادية، إضافة إلى المسؤولين التنفيذيين على المستوى التنظيمي. وتتضمن الإدارة الاستراتيجية عادة ثلاثة عمليات رئيسية هي: (١) صياغة الاستراتيجية. (٢) التطبيق العملي للاستراتيجية. (٣) تقويم الاستراتيجية. وأوضح "ديفيد" (David, 2005) إلى أن بمقدورنا اعتبار عملية الإدارة الاستراتيجية بمثابة "مدخل موضوعي يتميز بالمنطقية والتنظيم الدقيق لصنع واتخاذ القرارات الرئيسية داخل المؤسسة مع التركيز بشكل أساسي على الربط بين عمليات تشخيص الواقع، وتحليل البيانات، وتقويم الاستراتيجيات المتبعة في اتخاذ القرار". ومن هذا المنطلق؛ يمكننا النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أداة هامة وفعالة يمكن توظيفها في رسم صورة إيجابية لمستقبل مرغوب فيه، فضلاً عن مد يد العون لأي مؤسسة من أجل تحقيق الرخاء والتقدم المنشود على المدى الطويل. ولكي تتمكن المؤسسات من رسم معالم هذا المستقبل؛ يجب عليها أولاً البدء بإشراك الفئات والشرائح المختلفة من أصحاب المصالح فيها في استشراف صورة المستقبل المرغوب فيه، والتعاون والعمل معاً على تحويل هذه الرؤية إلى واقع عملي. ويشير ذلك ضمناً إلى أن المفتاح الرئيسي للإدارة الاستراتيجية الناجحة هو التواصل، والتفاعل، والتعاون والمشاركة الإيجابية بين أعضاء المؤسسة في تنفيذ أنشطتها المختلفة للإدارة الاستراتيجية.

أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي:

يشير "كاردنو" (Cardno, 2001) إلى أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يتضمن في إطاره بعدين رئيسيين أوسع نطاقاً لوضع الاستراتيجيات المطلوبة، والتخطيط الاستراتيجي.

وبشكل عام، تختلف الإدارة الاستراتيجية عن غيرها من الصيغ والقوالب الأخرى للإدارة على اعتبار أنها تتميز بالتعقيد والغموض، وبذل الجهد من أجل الوصول إلى تطبيق الرؤية التي تنشدها المؤسسة (Johnson et al., 2006; Wheelen & Hunger, 2008).

ويعد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning هو البعد الأول للإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي. وعادة ما يركز هذا التخطيط الاستراتيجي على بلورة معالم رؤية أكثر شمولاً وتكاملاً على المدى الطويل لمستقبل المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة نسبياً غالباً ما تتراوح بين (٣-٥) أعوام، كما أنه يتألف من عدد من المكونات والعمليات الاستراتيجية التي توفر إطار عمل مناسب لبناء وصياغة الاستراتيجية المطلوبة. كما يلاحظ - أيضاً - أن محور التركيز الرئيسي ينصب على اتخاذ موقف نشط قائم على الفاعلية وأخذ زمام المبادرة عند التعامل مع تحديات الواقع بدلاً من الاكتفاء بمجرد إصدار ردود الأفعال السلبية على نحو استجابي (Cardno, 2001).

أما البعد الآخر للإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي فيتضمن التخطيط الإجرائي Operational Planning. ويلاحظ هنا أن مجال التركيز الرئيسي للتخطيط الإجرائي يعد أكثر تحديداً من مثيله الاستراتيجي عبر الاهتمام بشكل خاص برسم صورة جزئية لواقع ومستقبل المؤسسة على المدى القصير. ومما لا شك فيه أن التخطيط الإجرائي يمثل خطوة هامة على طريق التطبيق العملي للاستراتيجيات المطلوبة. كما يمثل - أيضاً - خطوة أساسية تمكن كافة العاملين وأصحاب المصالح في المؤسسات التعليمية من إبراز، وتحديد كيف ينون تطبيق الاستراتيجية المرسومة عملياً. وعلى أية حال، يجب إخضاع الخطط الاستراتيجية والإجرائية على حد سواء للمراجعة والتقويم بشكل سنوي (Davies, 2004; Davies & Davies, 2004).

الخصائص والسمات الرئيسية التي تميز الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي:
تعد الاستراتيجية - ببساطة - خطة عمل، ووسيلة للتفكير في المستقبل، وتحديد آليات التحكم والسيطرة على هذا المستقبل، إضافة إلى اتخاذ القرارات المطلوبة، والربط بينها من منظور متكامل ومتسق في إطار عملية رسمية محددة الجوانب والأركان (Mintzberg, 1994). وتاريخياً، يمكن القول بأن الجذور التاريخية الأولى للتخطيط والإدارة الاستراتيجية

تعود إلى التقاليد والمجالات العسكرية التي أعقبها بعد ذلك تزايد الاهتمام بأن تعكس المؤسسات التنظيمية في عملياتها المختلفة ما تطبقه من بنى تنظيمية هرمية متعددة المستويات (Lane et al., 2005; Wheelen & Hunger, 2008). ولكن التخطيط والإدارة الاستراتيجية في البيئات المؤسسية عادة ما ركز فقط على الشؤون المالية، ومحاولة التنبؤ بمستقبل المؤسسات على المدى الطويل بدءاً من عقد الخمسينيات من القرن العشرين (Lane et al., 2005).

وأدى تطبيق مفاهيم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي عملياً، وزيادة حماس عدد كبير من المؤسسات لها إلى الانتشار السريع لمفاهيم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على المستوى المؤسسي بدول العالم المختلفة خلال عقد الستينيات (Cardno, 2001). وبالتالي؛ ساهم ذلك في زيادة معدلات الاهتمام بتوثيق ودراسة تطبيقاتها المتنوعة في البيئات المؤسسية بدءاً من أوائل عقد الستينيات من القرن العشرين - وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي ظل تطور نظريات وممارسات الإدارة الاستراتيجية؛ أصبح الهدف الرئيسي الذي يتم عادة التركيز عليه هو محاولة إقامة مؤسسات قادرة على تحقيق بعض المزايا أو القيمة المضافة على منافسيها الآخرين؛ وبالتالي ضمان مستقبل، ونمو، واستدامة المؤسسة على المدى الطويل (Johnson & Scholes, 2002; Bateman & Snell, 2002). وإضافة إلى ذلك، أصبح مجال الإدارة الاستراتيجية يركز على تحديد متطلبات التغيير المطلوب إدخالها في بيئات العمل المؤسسي، وكيفية تطبيقها عملياً.

وكما أوضح "باتيمان وسنيل" (Bateman & Snell, 2002: 118)؛ فإن الإدارة الاستراتيجية "تحاول جاهدة تحقيق الربط والتكامل بين التخطيط والإدارة الاستراتيجية معاً في عملية موحدة ومتكاملة". كما عرف هذان الباحثان - أيضاً - الإدارة الاستراتيجية المؤسسية على أنها "مجموعة من المشروعات، أو الأسواق، أو الصناعات التي تتنافس فيها المؤسسات، إضافة إلى توزيع الموارد المتاحة عليها بشكل مناسب" (Bateman & Snell, 2002: 125). كما أوضح كذلك أن كل عمل يجب أن يعتمد على استخدام أنماط محددة من الاستراتيجيات في ضوء طبيعته الذاتية. فعلى سبيل المثال، يجب على المؤسسات المختلفة بلورة معالم رؤية استراتيجية تركز بالدرجة الأولى على تدعيم موقفها الاستراتيجي في السوق سواء في الحاضر

أو المستقبل (Mintzberg, 1994). وبالتأكيد، فإن ذلك هو العامل الرئيسي الذي يمكن المؤسسات من تحقيق التميز والتفرد عن منافسيها الآخرين (Cardno, 2001). واعتبر "ويلين وهانجر" (Wheelen & Hunger, 2008: 3) الإدارة الاستراتيجية بمثابة مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد معالم الأداء المستقبلي للمؤسسة على المدى الطويل". وبشكل أكثر تحديداً، يؤكد "ويلين وهانجر" (Wheelen & Hunger, 2008) على أن هناك أربعة مراحل رئيسية عادة ما يتم المرور بها عند الاستفادة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، وهي: (١) تحليل بيئة الواقع. (٢) صياغة الاستراتيجية. (٣) التطبيق العملي للاستراتيجية. (٤) التقييم والتحكم في الاستراتيجية المتبعة.

وفي ضوء ما سبق؛ يمكننا النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية متكاملة تسعى جاهدة إلى المزوجة بين موارد وأنشطة المؤسسة وبين بيئة عملها الخارجية على نحو يؤدي بها في نهاية المطاف إلى الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة أمامها للتطوير (Johnson & Scholes, 2002). وتاريخياً، نلاحظ أن نماذج التخطيط والإدارة المؤسسية على المستوى التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي غالباً ما تتبع تسلسلاً خطياً لعمليات صنع واتخاذ القرار يعتمد بالدرجة الأولى على استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي بما يؤدي لاحقاً إلى الوصول إلى الخيارات الاستراتيجية المناسبة، ودعم جهود التطبيق العملي الفعال من منظور الاستراتيجي. ومما لاشك فيه أن هذا النموذج التقليدي يعاني من أوجه نقص وقصور متعددة في ضوء اعتماده على اتخاذ القرارات المطلوبة استناداً إلى ما تم جمعه من معلومات يفترض سلفاً موضوعيتها ودقتها. كما أن هذه القرارات عادة ما يتم تخطيطها على يد أعضاء الإدارة العليا مع تحديد خط سير التطبيق العملي سلفاً من منظور معياري مقنن.

مهام الإدارة الاستراتيجية المناطة بمؤسسات التعليم العالي:

أصبحت الغالبية العظمى من مؤسسات التعليم العالي تدار حالياً من منظور استراتيجي. ويعود السبب في ذلك إلى أن الإداريين والقادة التنظيميين لهذه المؤسسات يعتبرون الإدارة الاستراتيجية تجربة ناجحة بكل المقاييس بالنسبة لمؤسساتهم المختلفة. كما ينظر كذلك إلى الإدارة الاستراتيجية كأداة داعمة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء،

وكخطوة أساسية - وربما ثورية - على طريق النمو، والاستدامة. وكما يؤكد الكثير من المنظرين في هذا المجال؛ فإن القادة يطبقون الإدارة الاستراتيجية في إطار مساعيهم الرامية إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين توجهات مؤسساتهم، وأهدافها المنشودة"

(Nutt & Backoff, 1992: 3)

ووفقاً لـ "بيرس وروبينسون" (Pearce & Robinson, 2000)؛ فإن الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي غالباً ما تركز على أداء مجموعة من المهام الأساسية المطلوبة منها من قبيل:

- صياغة رسالة المؤسسة - بما في ذلك: البيانات العامة للغرض من إنشائها، وفلسفتها في العمل، وأهدافها المنشودة.
- إجراء عمليات تحليل دقيقة لتشخيص بيئة الواقع تعكس بوضوح الإمكانيات، والأوضاع الداخلية للمؤسسة.
- تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك تقييم العوامل التنافسية، والسياقية العامة ذات الصلة.
- تحليل خيارات المؤسسة عبر المزاجية بين مواردها المتاحة، وبين بيئتها الخارجية.
- تحديد الخيارات الأكثر مناسبة للاستخدام من جانب المؤسسة عبر تقويم كل خيار منها على حدة في ضوء رسالة المؤسسة.
- اختيار مجموعة من الأهداف التفصيلية، والاستراتيجيات العامة المناسبة للتطبيق على المدى الطويل على نحو يتيح الفرصة أمام التطبيق العملي لأفضل تلك الخيارات على الإطلاق.
- تطبيق الخيارات الاستراتيجية المناسبة بما يتفق مع مخصصات الميزانية والموارد المتاحة، ويربط بين المهام المطلوبة، والموارد البشرية، والبنى التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، ونظم المكافآت والتقدير.
- تقويم نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية ككل باعتبارها مدخلاً وركيزة يمكن الاعتماد عليها في صنع واتخاذ القرارات المطلوبة مستقبلاً.

وإضافة إلى تلك المهام السابقة الذكر، تركز الإدارة الاستراتيجية كذلك على توفير نوع من التوجيه والتكامل الإجمالي بين كافة مكونات منظومة العمل المؤسسي. وفي الغالب الأعم، تتضمن هذه العملية المزوجة بين المزايا الاستراتيجية التي تحققها المؤسسة وبين بيئة العمل التي تتفاعل معها في الواقع. ومن بين الأهداف الجيدة التي عادة ما تركز عليها الاستراتيجيات المؤسسية المتكاملة: تمكين المؤسسات المختلفة من الوصول إلى وضع يتيح لها الفرصة للاضطلاع برسالتها بكفاءة وفاعلية. وكما يؤكد "بيرس وروبنسون" (Pearce & Robinson, 2000)؛ فإن "الاستراتيجيات التنظيمية الجيدة يجب أن تتمتع بالقدرة على تحقيق التكامل بين أهداف، وسياسات، وإجراءات المؤسسة معاً من منظور شامل ومتكامل منطقياً".

خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي:

كقاعدة عامة، يلاحظ في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة أن هناك مجموعة متنوعة من الخطوات والمكونات المرتبطة بمفهوم التخطيط والإدارة الاستراتيجية والتي يمكن تمثيلها أو إساءة تفسيرها بما يؤدي في الغالب الأعم إلى بروز نوع من الفوضى والاضطراب لدى الباحثين والمؤسسات المختلفة. ولعل من أبرز المفاهيم التنظيمية المرتبطة برؤية، وأهداف، ورسالة المؤسسة ما يلي: (١) التخطيط الاستراتيجي. (٢) التحليل الاستراتيجي. (٣) المراجعة والتقييم الاستراتيجي. (٤) التفكير الاستراتيجي. (٥) الخيار الاستراتيجي. (٦) القيادة الاستراتيجية. (٧) الحوارات الاستراتيجية. (٨) الدافعية الاستراتيجية. (٩) القدرات والاستعدادات الاستراتيجية. فلا غرابة إذن أن تواجه مؤسسات التعليم العالي صعوبة كبرى في التمييز بين هذه المفاهيم المتشابهة، ناهيك عن بلورة معالم تعريفات إجرائية دقيقة لها من منظور الإدارة الاستراتيجية (Davies & Ellison, 1998, 2003).

ومع ذلك، يلاحظ أن هناك مجموعة من الأنشطة الشائعة التي تمثل عادة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية. ومما لاشك فيه أن تشخيص بيئة الواقع Environmental Scanning يمثل واحداً من أبرز تلك الأنشطة على الإطلاق. وفي الواقع العملي، يركز تشخيص الواقع عادة على استكشاف معالم البيئة السياسية،

والاجتماعية، والقانونية، والمالية، والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة على كلا المستويين المحلي والوطني، وحتى مجرد النظرة العابرة على كل واحد من تلك الأبعاد السابقة عند إعداد الخطط الاستراتيجية يمثل في جوهره مهمة شاقة. ولكن عمليات تشخيص بيئة الواقع تتمتع مع ذلك بقدر كبير من الأهمية حيث أنها توظف في الغالب لتمكين المؤسسة من خوض غمار المؤسسة، والوعي بالممارسات الجديدة والمبتكرة في مجال عملها التنظيمي (Fidler, 1996)

ومن بين الأنشطة الأخرى الشائعة الاستخدام في الإدارة الاستراتيجية: إجراء المراجعة أو التحليل الاستراتيجي Strategic Review or Analysis بحيث تتمكن المؤسسات من مراجعة ممارساتها الراهنة، ونجاح أو فشل قراراتها الاستراتيجية السابقة التي اتخذتها في الماضي. وينظر في الغالب إلى المراجعة الاستراتيجية باعتبارها عملية على قدر كبير للغاية من الأهمية في ضوء طرحها على بساط البحث لعدد من التساؤلات الرئيسية عن المؤسسة. وقد حدد لنا "كاردنو" (Cardno, 2001) ثلاثة تساؤلات رئيسية يجب على المؤسسات الإجابة عليها عند إجراء المراجعة الاستراتيجية، وهي: (١) ما الواقع الراهن للمؤسسة؟ (٢) ما الذي نرغب في تحقيقه مستقبلاً؟ (٣) كيف سنتمكن من تحديد قدرة المؤسسة على الوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة من عدمه؟ وبالتأكيد، فإن هذه التساؤلات السابقة تلعب دوراً بارزاً في تمكين مؤسسات التعليم العالي من تحديد مدى نجاحها أو فشلها في الإدارة الاستراتيجية لعملياتها ومخرجاتها المختلفة في ضوء الخطط المرسومة سلفاً، وإدخال التغييرات المطلوبة فيها بشكل سنوي (Davies & Ellison, 1998).

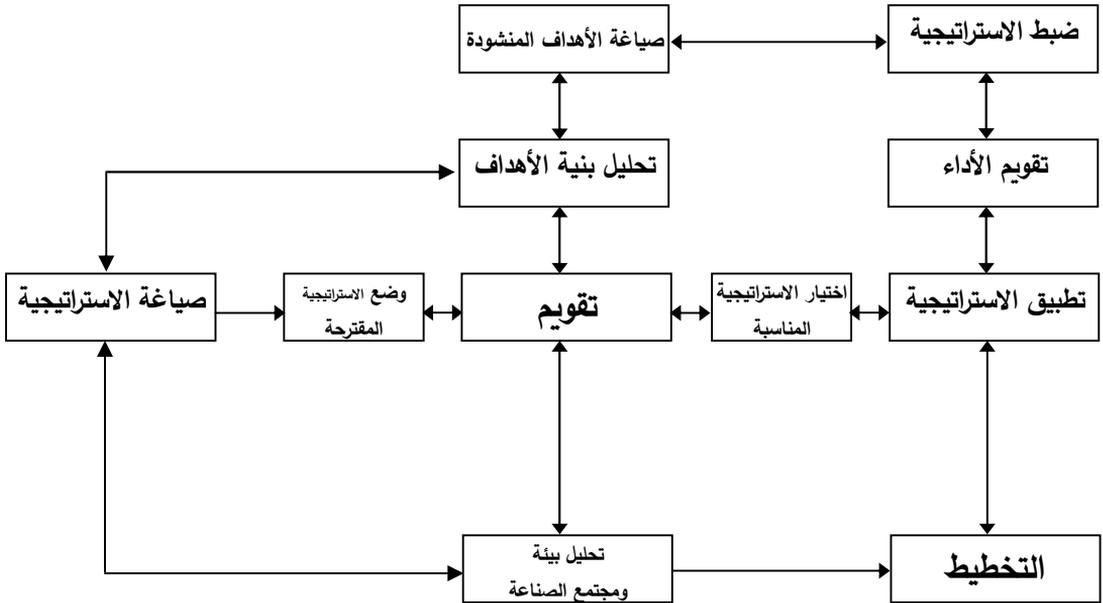
كما يعد اتخاذ القرار الاستراتيجي Making Strategic-Making عنصراً أساسياً لا غنى عنه للإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي. وكما تؤكد الأدبيات السابقة؛ فإن القرارات الاستراتيجية هي نقطة الالتقاء الأساسية بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات، وتأثيراتها المتنوعة على المستوى الإجرائي (Johnson & Scholes, 2002). ويجب أن تعكس الخيارات والقرارات المتخذة على نحو واضح الاستراتيجية العامة التي تتبعها المؤسسة، علاوة على المساهمة في تحقيق المستوى المطلوب من المزايا التنافسية، وتحديد عدة توجهات مختلفة للمستقبل (Johnson & Scholes, 2002). وفي النهاية، يأتي الدور على

مرحلة التطبيق الاستراتيجي Strategic Implementation التي تهتم بالدرجة الأولى بالتأكد من تصميم وتخطيط الاستراتيجيات المستخدمة على نحو فعال يتناسب مع الواقع العملي (Johnson & Scholes, 2002). ويمثل ذلك في جوهره مرحلة انتقالية تتوسط التخطيط الاستراتيجي والإجرائي. ويبدأ ذلك عادة بتحديد التفاصيل التي يمكن في ضوءها وضع الخطط المناسبة للتطبيق العملي داخل المؤسسة على المستوى اليومي (Mintzberg, 1994).

ويجب على المديرين والقادة التنظيميين للوحدات الإدارية الأصغر داخل مؤسسات التعليم العالي هنا ضرورة توظيف عملية التطبيق العملي تلك في تحديد الآليات المناسبة التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق الاستراتيجية المرسومة، وإدخال التغييرات اللازمة عليها مستقبلاً. ويرتبط ذلك بدوره بتوظيف مؤسسات التعليم العالي لأدوات التخطيط الاستراتيجي في دعم وقيادة جهودها للتغيير التنظيمي (Johnson & Scholes, 2002). وبالتالي؛ يجب علينا أن نتوقع سلفاً من أعضاء الهيئتين الإدارية والقيادية على كافة المستويات بمؤسسات التعليم العالي القيام بعمليات تحليل، ومراجعة، وتقويم مستمرة على مدار العام، ومقارنة نتائجها بما هو منصوص عليه مسبقاً في الخطط الاستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2008: 9).

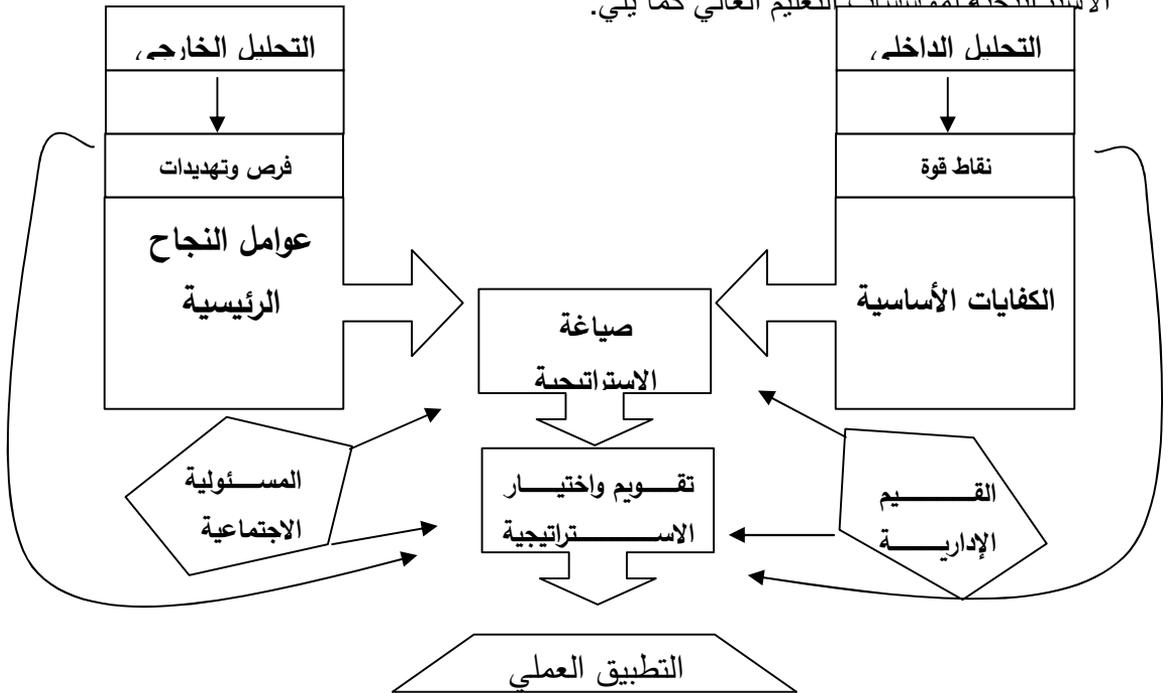
أمثلة على نماذج الإدارة الاستراتيجية المطبقة بمؤسسات التعليم العالي:

يمكننا تفسير عمليات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في ضوء نموذج كل من "شينديل وهوفر" (Schendel & Hofer, 1979) الذي يؤكد على أن الإدارة الاستراتيجية عملية متكاملة تتألف من مجموعة الخطوات الرئيسية التالية، وهي تحديداً: (١) صياغة الأهداف المنشودة. (٢) تحليل بيئة الواقع. (٣) صياغة الاستراتيجية. (٤) تقويم الاستراتيجية. (٥) تطبيق الاستراتيجية. (٦) ضبط الاستراتيجية (انظر الشكل التالي):



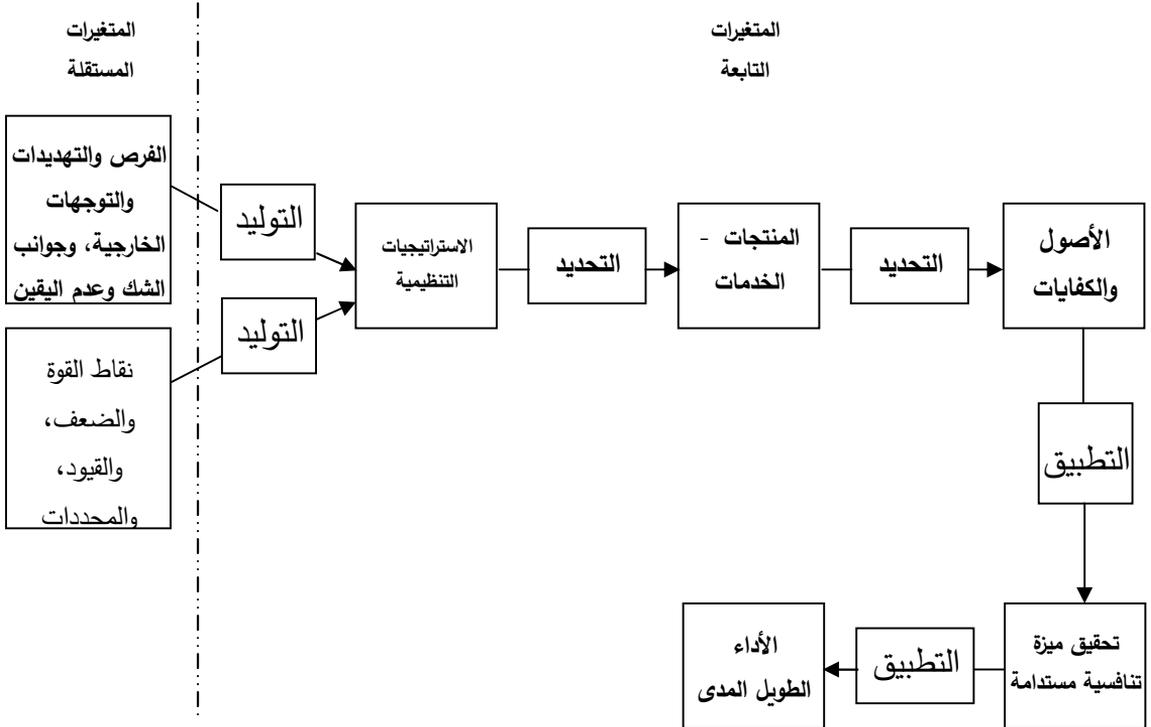
* الشكل رقم (٢): ويوضح نموذج "شينديل وهوفر" (Schendel & Hofer, 1979) للإدارة الاستراتيجية.

وزودنا "براون" (Browne, 1994) بنموذج آخر مقترح يمكن الاستفادة منه في الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي كما يلي:



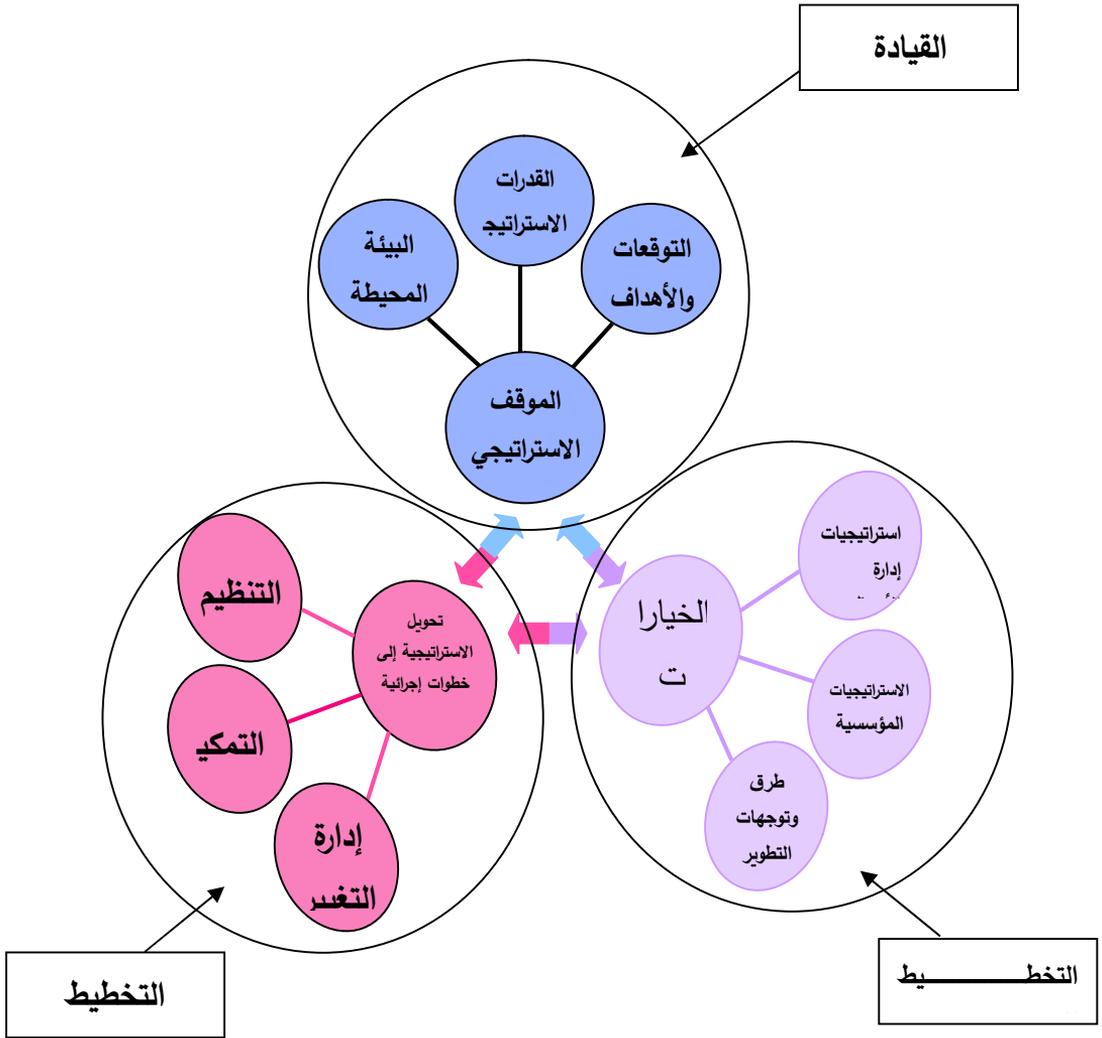
* الشكل رقم (٣): ويوضح نموذج "براون" (Browne, 1994) للإدارة الاستراتيجية.

كما زدنا "أكر" (Aaker, 2001) بنموذج آخر للإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:



* الشكل رقم (٤): ويوضح نموذج "أكر" (Aaker, 2001) للإدارة الاستراتيجية.

وفي النهاية، زدنا "جونسون وزملاؤه" (Johnson et al., 2006: 16) مؤخراً بنموذج دائري متكامل لعناصر الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي تتألف من ثلاثة عناصر رئيسية وما يندرج تحتها من مكونات فرعية متنوعة، وهي: (١) القيادة الاستراتيجية. (٢) التخطيط الاستراتيجي. (٣) التخطيط الإجرائي (انظر الشكل التالي):



* الشكل رقم (٥): ويوضح نموذج "جونسون وزملاؤه" (Johnson et al., 2006: 16) لعناصر الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.

المراجع

1. Aaker, D.A. (2001). Strategic Market Management. New York, NY: John, Wiley & Sons.
2. Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. The Academy of Management Executive, 9 (4), 49-62.
3. Bateman, T., & Snell, S. (2002). Management: Competing in the New Era (5th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
4. Browne, M. (1994). The evolution of strategic management thought. Background Paper-Strategic Management Educators' Conference, Australian Centre for Strategic Management, QUT-Australia.
5. Cardno, C. (2001). The strategic management of schools: Expectations and challenges for Principals. SPANZ Journal, 5 (3), 9-13.
6. David, F.R. (2005). Strategic Management: Concepts and Cases (10th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education International.
7. Davies, B. (2004). Developing the strategically-focused school. School Leadership & Management, 24 (1), 11-27.
8. Davies, B., & Ellison, L. (1998). Strategic planning in schools: An oxymoron? School Leadership & Management, 18 (4) 461-473.
9. Johnson, G., & Scholes, K. (2002). Introducing strategy. In G. Johnson & K. Scholes (Eds.), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (6th ed.) (pp. 3-36). Harlow, UK: Pearson Education.

10. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (7th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
11. Lane, B., & Wilson-Jones, M. (2005). Creating an effective strategic plan for the school district. Journal of Instructional Psychology, 32 (3), 197-204.
12. Mintzberg, H. (1994). Planning and Strategy. In H. Mintzberg (Ed.), The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners (pp. 5-34). New York, NY: The Free Press.
13. Nutt, P.C., & Backoff, R.W. (1992) Strategic Management of Public and Third Sector Organization: A Handbook for Leaders. San Francisco, CA: Jossey Bass.
14. Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2000). Strategic management Formulation, Implementation and Control. New York, NY: McGraw-Hill.
15. Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, NY: Free Press.
16. Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: Free Press.
17. Wheelen, T.L., & Hunger, D.J. (2008). Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.