

THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ADDRESSING THE CIVILIZATIONAL CHALLENGES FACING THE ACADEMIC INSTITUTES: A COMPREHENSIVE REVIEW

دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات الحضارية للمؤسسات الأكاديمية:
مراجعة أدبية مكثفة

Mohammed S. Alsaeediⁱ & Nik Mohd Zaim Ab Rahimⁱⁱ

ⁱ (Corresponding author). M. Phil, Islamic Civilisation Academy, Faculty of Social Sciences and Humanities, Universiti Teknologi Malaysia (UTM). alshimmari2022@gmail.com

ⁱⁱ Senior Lecturer, Islamic Civilisation Academy, Faculty of Social Sciences and Humanities, Universiti Teknologi Malaysia (UTM). nmzaim.kl@utm.my

Abstract	<p>Currently, globalization and severe competition present various civilizational challenges for many institutions, including academic institutions. The aspects of those challenges are represented at all levels of culture, society, technology, economy, and logistics. However, the intensity and type of these issues can differ from one institute to another based on a variety of variables, including the country's status, the society's structure, culture, identity, and prevalent values. The aim of this study is to review the literature on civilizational issues and the effectiveness of the strategic management approach in dealing with these challenges. This study follows the methodology of a comprehensive and qualitative review of the results of past relevant research. The current study is based on the hypothesis that challenges cannot be unavoidable due to the dynamic nature of the modern workplace and the interconnectedness of all aspects of businesses, but their consequences can be reduced according to readiness and response efficiency. Regarding the efficacy of the strategic management approach, the study stated that implementing the systematic approach-based principles of strategic management is essential for maintaining the institution's functional stability, the sustainability of its growth, and its competitiveness. However, despite the attraction of the overall framework of strategic management and the assurance of its potential to enable institutions to tackle a variety of issues, there is still no genuine evaluation model as a prediction function linking the inputs of environmental change with performance indicators, and forecasting. As a result, the current study made recommendations for developing a mathematical model for prediction, diagnosis, and evaluation based on the inputs of change, monitoring performance, and response, rather than relying just on visual observation.</p> <p>Keywords: Civilizational, Challenges, Strategic, Management, Institutions.</p>
-----------------	---

ملخص البحث	تواجه العديد من المؤسسات بما فيها المؤسسات الأكاديمية في العصر الراهن وفي ظل العولمة والتنافسية الشديدة العديد من التحديات الحضارية. تمتد تلك التحديات
------------	--

الحضارية على كافة المستويات الثقافية والاجتماعية، والتكنولوجية، والاقتصادية، واللوجستية. تتفاوت حدة ونوع تلك التحديات وفقا للعديد من العوامل مثل تصنيف البلد كبلد نامي او بلد متقدم، وطبيعة المجتمع والثقافة والهوية والقيم السائدة. تهدف هذه الدراسة الى مراجعة الادبيات المتعلقة بالتحديات الحضارية ومدى فاعلية نهج الإدارة الاستراتيجية في مواجهة تلك التحديات، وذلك لبناء نموذج تشخيص درجة خطورة الازمة وكفاءة النهج الاستراتيجي المتبع. تتبع هذه الدراسة منهجية المراجعة الشاملة والنوعية لنتائج البحوث السابقة ذات الصلة. تستند الدراسة الحالية على فرضية ان التحديات امر حتمي نتيجة التغير المستمر في بيئة عمل المؤسسة والارتباط التام للمؤسسة بالبيئة المحيطة ولكن يمكن الحد من تبعاتها وفقا لمبدأ الاستعداد والاستجابة. وفيما يتعلق بفعالية النهج الإداري الاستراتيجي، فقد خلصت الدراسة الى الاخذ بمبادئ الإدارة الاستراتيجية القائم على النهجية العلمية امر الزامي للحفاظ على ثبات سير المؤسسة واستدامة جودة مخرجاتها وتنافسيتها. ولكن على الرغم من جاذبية الإطار الشامل للإدارة الاستراتيجية واليقين في مقدرتها في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المختلفة، الا انه لا يوجد حتى الان نموذج تقييم حقيقي كدالة فعلية تربط بين مدخلات التغير في البيئة المحيطة ومؤشرات الأداء والتنبؤ. وبناءً عليه، فقد قدمت الدراسة الحالية توصيات لبناء نموذج رياضيا للتنبؤ والتشخيص والتقييم وفقا لمدخلات التغير ومراقبة الأداء والاستجابة وعدم ترك الامر للمراقبة العينية فقط.

الكلمات المفتاحية: التحديات الحضارية، الإدارة الاستراتيجية، المؤسسات الأكاديمية.

المقدمة

في وقتنا الراهن، يشهد العالم تغيرا مستمرا في مختلف القطاعات الاجتماعية، والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وقد أدى ذلك إلى مزيدا من التعقيد في بيئة منظمات الأعمال وزيادة التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية كنتيجة حتمية لظاهرة العولمة وتعدد وتشابك متغيرات بيئة العمل وتشعب مستوياتها محليا وإقليميا ودوليا. كل ذلك يقود الى افراز متغيرات عديدة ومتتالية بعضها فرص والآخر تحديات. تشكل البيئة المحيطة بالمؤسسة المعنية والتجارب المشابهة مصدر البيانات وحقل التجارب لأي منظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تعمل بمعزل عن محيطها مهما اختلفت حدة تأثير العوامل البيئية على أداء المؤسسة (David، ٢٠١١). نتيجة لذلك، أدركت العديد من الهيئات الإدارية في العديد من المؤسسات المعاصرة ومنها الشركات والمؤسسات التعليمية كالجامعات والمعاهد الأكاديمية والتطبيقية والبحثية أن تطبيق نظم إدارية فعالة أصبح

يمثل منصات انطلاق الحفاظ على جودة المخرجات وضمان استمرار النمو وتحقيق متطلبات التنافسية (Sahay، ٢٠١٩).

وكغيره من المجالات، يشهد العالم حالياً سباقاً محموماً في ميدان التنافس الأكاديمي، وأضحى تطور ونمو وتنافسية القطاع الأكاديمي مؤشراً على التقدم الحضاري للبلدان، حيث تلعب الجامعات والمعاهد الأكاديمية المتخصصة دوراً مهماً ومحورياً في تحقيق التنمية والنهضة للمجتمعات التي توجد فيها. تؤثر منظومة التعليم العالي وتتأثر بالبيئة المحيطة بها سواء كانت على الصعيد المحلي أو العالمي مما يتطلب من الهيئات الإدارية في تلك المعاهد تطوير أساليبها الإدارية والإستراتيجية للتحوط والاستعداد لمواجهة أية تحديات طارئة لتبقى مُواكبة أحدث التطورات والتغيرات التي تؤثر أو تتعلق بسير ادائها أو تنافسيتها (Blonin V، ٢٠٠٤) و (ربابعة و العمري، ٢٠٢٢).

وكمعيار لنجاح المؤسسة الأكاديمية، اضحى هناك العديد من المؤشرات والتصنيفات، والجدير ذكره ان مرتبة المؤسسة الأكاديمية وفقاً لتلك التصنيفات اضحى يمثل دلالة على نجاحها ونموها وتنافسيتها العالية، مما يمكنها من استقطاب الكوادر والمواهب ويحسن من مداخيلها المالية (Safón 2019). يوجد ما يقرب من ألف جامعة مصنفة (Education Times Higher، ٢٠٢١) في مدن مختلفة في جميع أنحاء العالم؛ وعادة ما تبني تلك التصنيفات على معايير البحث والنشر والتطوير وجودة المخرجات وجوانب الابتكار والاستدامة (Mester & Pisarov, 2017) و(جامع وصبرينة ٢٠٢٢). ومن ثم، فإن الجامعات لديها الكثير لتتعلمه وتطوره فيما يتعلق بتطوير معايير الجودة المهنية والبحثية واستكشاف الفرص وجوانب المنافسة المستقبلية الى جانب التعاون مع القطاعات الأخرى ذات العلاقة كالقطاع الصناعي والخدمي.

وتتسم المؤسسات الأكاديمية بالصورة الحضارية للمدينة والمنطقة التي تتواجد بها وتسعى لحمل رسالة المجتمع الذي تستهدفه خدماتها. على سبيل المثال، في مدينة أستانا، كازاخستان والتي تتميز بتنوع عرقي متعدد، تهدف جامعة الحضارة بشكل خاص إلى تعزيز الانسجام بين الأعراق وهي أحد الأهداف والرسائل التي تسعى المدينة الى ترسيخها (Anttila و Jussila، ٢٠١٨). على سبيل المثال، قدمت جامعة هومبولت (Humboldt University) في برلين بألمانيا نموذجاً لجامعة الحضارة والثقافة الألمانية يشير الى أن المسؤولية المجتمعية للجامعة تنشأ عندما تتناول أبحاثها وتدرسيها تحديات المجتمع، وتكشف المخاطر والتحديات بكافة أنواعها ومن ضمنها التحديات الثقافية الحضارية الناتجة عن الانعكاسات السلبية للعولمة، والتي لها تأثير كبير على الهوية الوطنية والثقافية والدينية للمجتمع، والتي يتطلب حلها تفاعلاً متعدد التخصصات وواسع النطاق مع مختلف أصحاب المصلحة على أساس علمي (Anttila و Jussila، ٢٠١٨).

تستند الدراسة الحالية على فرضية ان التحديات امر حتمي نتيجة التغير المستمر في بيئة عمل المؤسسة والارتباط التام للمؤسسة بالبيئة المحيطة ولكن يمكن الحد من تبعاتها وفقاً لنوعية الاستجابة. كما تهدف الى توفير مراجعة أدبية مكثفة لأبرز أوجه التحديات الحضارية التي تواجه المؤسسات الأكاديمية وتقضي

الأساليب الإدارية التي من الواجب اتباعها من قبل الهيئات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية ودور الإدارة الاستراتيجية في تمكين تلك المؤسسات في تحقيق معايير الجودة والتنافسية المستدامة. ومن خلال المراجعة النقدية المكثفة، ستوفر الدراسة الحالية اجابات على جملة من التساؤلات المطروحة والتي من خلالها يمكن بناء نموذج استجابة فعال لمواجهة التحديات وفق نظام اداري منهجي متجدد وفعال ومن أبرز تلك التساؤلات

- ماهية التحديات الحضارية التي تواجه تلك المؤسسات الأكاديمية وتحول دون إمكانية تحقيقها للأهداف والخطط الرؤى المرسومة.

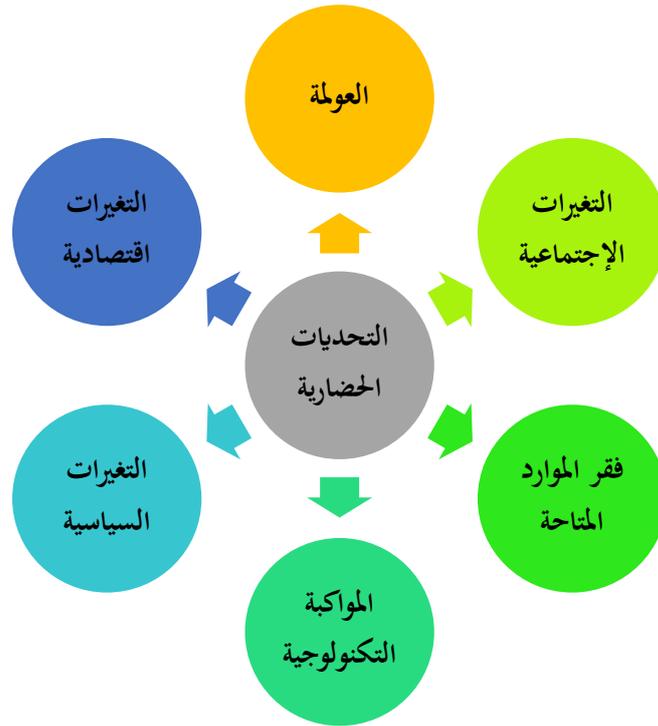
- ماهية الأساليب الإدارية المتبعة في تلك المؤسسات ومدى اتباعها أساليب الإدارة الاستراتيجية في الوقت الراهن ومدى دور الإدارة الاستراتيجية في تمكين تلك المؤسسات من تحقيق متطلبات الجودة التنافسية المستدامة.

التحديات الحضارية

شغل مفهوم الحضارة (Civilization) الكثير من المفكرين في التخصصات العلمية المختلفة وخصوصا في العلوم الإنسانية، حيث يعرف مالك بن نبي الحضارة بمعناها العام بأنها كل ما ينتجه عقل الإنسان من فنون وعلوم وآداب وفلسفة وتشريع، ثم القدرة على الاستفادة من هذه الحصيلة (مالك بن نبي، ٢٠٠٢). كما عرفها آخرون بأنها محصلة النشاط الإنساني الذي تشكله المكونات المادية والتكنولوجية والاقتصادية للحياة وتتميز بأنها تمثل مراحل تطويرية متقدمة في الحياة الإنسانية مثل العلوم والفنون والتكنولوجيا (ليلة، ٢٠٠٦)، حيث إن الأنسان هو صانع الحضارة المادية ومشيدتها (بروديل، ٢٠٠٠).

ويجدر الاشارة إلى أن مفهوم التحديات الحضارية للإدارة الإستراتيجية قد تطرق له العديد من الكتاب والمفكرين وأساتذة علم الإدارة، منها تعريف (Larsen, 2001) والذي أشار الى ان المقصود بالتحديات هي العوائق التي تمثل وجودها اخلافا لوضع موجود او تمثل تهديدا او اضعافا لعملية قائمة ويراد لها الاستمرار او التطور والتحديث. وتتفق مع هذا التعريف (خطاب، ٢٠١٤) حيث ذكرت أن التحدي هو متغير أو مجموعة من المتغيرات البيئة التي تحيط بالمنظمة ولا تستطيع السيطرة عليها وتضطر للتعامل معها بشكل مباشر وسريع

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف التحديات الحضارية بأنها اختلال في بيئة عمل المؤسسة ناجم عن تداعيات التغير في العوامل الخارجية والمحيطية بالمؤسسة، وعلى مختلف الأصعدة سواء كان التغير ثقافي، او اجتماعي، او اقتصادي، او تنافسي، ويؤثر على أداء المؤسسة سلبيا ولا تستطيع المنظمة أن تؤثر فيه، ولكنها تستطيع التكيف معه. يوضح الشكل رقم (١) أوجه التحديات الحضارية المشتركة رغم تنوع بيئات عمل المؤسسات الأكاديمية.



الشكل رقم (١): أوجه التحديات الحضارية الناجمة عن التغير المستمر في بيئة عمل المؤسسة

العولمة

كان يُنظر إلى أن العولمة والحدثة المعاصرة مع تبنيها لفكرة الكفاءة والتنافسية والجوانب الاقتصادية كأساس لنظام عالمي متكامل من شأنه تحقيق التكامل والاستفادة وتبادل الخبرات والإمكانات بين الأمم. لكن على النقيض من ذلك جلبت الحدثة الأفكار الليبرالية تغييرات معاكسة لما كان متوقعا حدوثه (Solís-Gadea، ٢٠١٠). ومن تلك التغييرات التي افرزتها العولمة، هي تلك التغييرات التي طرأت على نهج وهيكل التعليم الجامعي، حيث منطلق السوق والكسب المادي والملكية الخاصة قد أفقد المؤسسات التعليمية رسالتها الوطنية والقومية. كما عملت العولمة على فصل مؤسسات التعليم عن مشاريع وتحكم الدولة، وقدمت نظاما بديلا يتبع اتجاهات جديدة متعدد الجنسيات يتضمن عرض ديناميكيات قائمة على تنافسية السوق، الأمر الذي أدى إلى إعادة هيكلة النظم التعليمية الى الاستجابة لهيمنة وممارسات السوق بدلا عن الرؤى والاهداف الوطنية والقومية (Al'Abri، ٢٠٢٢) و(أمانة، ٢٠٢٠). ان الأثر الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الذي أحدثته الحدثة المعاصرة والعولمة ولد عواقب وخيمة على رسائل ورؤى الجامعات، حيث اجبر الجامعات على إعادة ضبط اولوياتها وواجباتها مرة أخرى بما يتماشى مع متغيرات الحدثة العصرية. بمعنى أوسع، يتمثل التحدي الذي تواجهه الجامعات في الوقت الراهن في صعوبة تكييف إجراءاتها وخططها واهدافها التعليمية مع الضروريات التي تحافظ على فكرة قيادة خصوصية الحضارة التي تنتمي لها (عريق، ٢٠٢٠).

وبالمثل اشار (Makarova، ٢٠١٩) بأنه على الرغم من كون العولمة تمثل تغيير طويل الأمد نحو تعاون دولي أكبر في الاقتصاد والسياسة والقيم الثقافية وتبادل المعرفة، ولكنها تمثل أيضًا تمثل تحديات وضربات قاتلة للاقتصادات الريعية والقيم والتقاليد الشعبية والعادات والأساطير وكل شيء له علاقة بالمرور المحلي وكل ما يشكل الهوية الثقافية لأي بلد أو منطقة. وفيما يتعلق بتأثير العولمة كتحدٍ حضاري للعملية التعليمية على البلدان النامية، أشار الباحث انه على الرغم من ان العولمة تفتح فرصا واسعة في مجال التعليم، حيث أصبحت توفر وصولاً سريعاً إلى المعلومات للطلاب والباحثين عن طريق سهولة الوصول الى المساهمات والمراجع العلمية العالمية واكتساب مهارات مهنية إضافية في هذا المجال أو ذاك من النشاط البشري. الا ان لها اثار سلبية حيث جعلت من الجامعات الوطنية في العديد من البلدان النامية عبارة عن مؤسسات تابعة لتوجهات وأساليب ووسائل المؤسسات الاكاديمية في البلدان ذات التأثير الأكبر، وتحلّى ذلك في تبني نفس اللغة ونفس الاستراتيجية ونفس التوجه والاهتمام مما ولد فقرا في البيانات والمعلومات المتاحة باللغات المحلية وهو ما سوف يؤدي حتما الى ضياع اللغات والثقافات المحلية (Makarova، ٢٠١٩).

وفيما يتعلق بالتحديات التي فرضتها العولمة على النهج الإداري للجامعات، خلص (صالح، ٢٠١٣) ان الإدارة الجامعية أصبحت تواجهها العديد من التحديات في الوقت الراهن، حيث أصبحت ظاهرة العولمة (Globalization) ومتطلبات الجودة (Quality) والتنافسية الشديدة (Competitive Advantage) تحديا حضاريا قد يفقد الجامعات الأردنية على سبيل المثال مكانتها الإقليمية. بشكل مشابه خلص كل من (حافظ، حسن، و الحاكم، ٢٠٠٥) الى ان مظاهر العولمة المتمثلة بالتنافسية الشديدة أضحت تمثل تحديات جديدة امام السياسات والإدارات التقليدية للمؤسسات التعليمية السودانية، وأشار الباحثون الى انه في حين كانت برامج الجامعات تستهدف تخرج طلبة مؤهلين علميا وفقا لمتطلبات البلد واحتياجاته، وجدت تلك الجامعات نفسها امام ضرورة الالتزام بالشكليات العصرية لضمان بقائها في إطار المنافسة مما أدى الى انفصالها عن أولويات المجتمع. كما ان التحديات الناجمة عن العولمة لم تقتصر على الجوانب التقنية والتنافسية الشديدة مع المؤسسات الاكاديمية الأخرى عالميا، ولكن خلقت تحد آخر يتمثل في التغير السريع في عقلية الطالب نفسه عن الماضي وهو ما ولد فجوة من حيث طريقة التعامل والتفكير بين أعضاء الهيئات التدريسية والطلبة.

إن تلك التحديات لا تعفي أي جهة في قطاع التعليم، سواء اكانت حكومية ام خاصة، من محاولة تأطير التعليم بمفهوم من شأنه أن يساهم في مساعدة المجتمع على السيطرة على العولمة غير المقيدة التي يحكمها نظام السوق بدلاً الثوابت الوطنية والدينية والقومية (عبدالمطلب & محمود ٢٠٢٠). يشير (Albert، ٢٠٢١) الى أن كونك مواطناً في العالم لا يعني ان عليك الاعتراف او فرض او اتباع كل قيمة حال ظهورها او التسامح معها ان كان يعاكس قيمة حضارية لديك. من هذا المنظور تبرز فكرة التصورات الفلسفية والحضارية العميقة القائلة بأن الهدف الرئيسي للتعليم هو ما يشار اليه بمصطلح "تنمية قيم الحضارة الإنسانية" وليس فقدانها لصالح أخرى (Solís-Gadea، ٢٠١٠).

تقترح ألما ماركيز (Márquez، ٢٠٠٥) أن توسع الجامعات من أفق استيعابها وأهدافها ورسالتها الحضارية ووضع أولوية تأهيل الإنسان ثقافياً وحضارياً ومعرفياً جنباً إلى جنب التأهيل التقني ومتطلبات السوق. هذا يعني أن تبذل الجامعات جهداً لتكوين وتعزيز وتنمية الروح الوطنية والقومية والحضارية وتغذيتها بمنظورات متعددة، وتزويد الطالب بقدر أكبر من المعرفة الإنسانية والثقافية والقيم الأخلاقية إلى جانب الخبرات العلمية والتكنولوجية المرتبطة بواقع البلد. كما يعني ألا يخضع التعليم العالي للوائح التي تفرضها ديناميكيات السوق فحسب؛ بل على العكس من ذلك، يجب أن تستمر في المساهمة في تعريف السيادة الوطنية وفي تعليم الطالب بملامح الهوية، والقيم الاجتماعية، والتاريخ، والتصورات المستقبلية. من جهة أخرى، يتفق البعض مع فكرة إعادة بناء مشروع وطني مرتبط بالجامعة العامة، ويرى (Santos، ٢٠١٠) أن "الطريقة الوحيدة الفعالة لمواجهة العولمة النيو ليبرالية هي مواجهتها بعولمة بديلة، أي عكس توجهات العولمة الليبرالية إلى عولمة مضادة تضم في مضامينها نهج إصلاح جامعي يعكس مشروع الأمة وثمره عقد سياسي واجتماعي متناغم مع قيم الأمة والمجتمع ومن شأنه أن يستجيب للمطالب والتحديات الاجتماعية وينفتح على متطلبات وتوجهات السوق وحاجيات المجتمع. في إطار دراسة التحديات الناجمة عن العولمة وتأثيراتها على المكسيك كواحدة من البلدان النامية، وجد (Solís-Gadea، ٢٠١٠) أن العولمة جلبت على المكسيك تحديات كثيرة وولدت لدى المكسيك احساساً بالضلال كدولة، وأن الاسترشاد بقرارات "صُنعت في السوق" وبمراسيم صادرة عن دول أخرى أفقدتها صلاحية مؤسساتها التعليمية التي تميز المكسيك كدولة وأمة ذات سيادة. وأشارت الدراسة إلى ضرورة إعادة ضبط سياسات الدولة التعليمية وتوجهات جامعاتها وخلق مسار جديد يحاكي الإحساس التاريخي للأمة المكسيكية، وتطوير نهج تعليمي جديد يضمن حفظ الخصوصية للبلد من أجل استعادة اتجاه الجامعات المكسيكية والعمل على المشاريع الوطنية مما يمكنها من فرض نفسها على الساحة العالمية دون التخلي عن هويتها أمر حتمي. وتساءل الباحث حيال فهم الجامعات لدورها حيال ذلك، وخلص إلى أن المشكلة تكمن في أن الجامعات المكسيكية لازالت تتبع نموذج يعطي الأولوية للانتقال الخطي للمعرفة التقنية ويربطها بلا هدف وبشكل أعمى بالاتجاه الذي تحدده السوق بدلاً من القيام بدورها في استنهاض القيم الوطنية والحضارية المكسيكية القائمة على أساس الإنسان والتي ينبغي أن تؤدي إلى فهم أفضل وأكثر شمولاً للعولمة والاستفادة منها في بناء واقع جديد للأمة المكسيكية بدلاً من الذوبان والانصهار فيها. إن ما خلصت إليه دراسة (Solís-Gadea، ٢٠١٠) لا يقتصر فقط على الحالة المكسيكية فحسب، ولكن يمكن تطبيقه على غالبية البلدان النامية.

التحديات التكنولوجية واللوجستية

يعد الافتقار إلى البنية الرقمية واللوجستية معضلة تواجهها الكثير من الجامعات في مختلف أنحاء العالم، وهو ما كشفته جليها جائحة كوفيد-١٩، خصوصاً في البلدان النامية. يعزى ذلك إلى الحالة الاجتماعية

والاقتصادية لتلك البلدان والجامعات حيث نفتقر تلك المؤسسات الاكاديمية الى التمويل الكافي لتطوير برامجها الرقمية والاستعداد الامثل لأي تحد محتمل (Maatuk، ٢٠٢١). كما ان الافتقار الى الثقافة المجتمعية حول الاهتمام بالتعليم ساهمت أيضا في صرف النظر عن مواكبة متطلبات العصر وإعطاء الدولة اهتمام ملموسا بدعم التعليم (مأمون، ٢٠٢٢). في هذا الصدد تشير دراسة كل من (أبوعلوان & بشير ٢٠٢٢) و (Jordan K.، ٢٠٢١) و (Issa، ٢٠١٩) بأنه من اهم التحديات التي تواجه العملية التعليمية هي عملية استخدام الوسائل التكنولوجية وتوافر الوسائل اللوجستية والافتقار الى بنية رقمية فعالة وتدني مستوى الخدمات مثل شبكة الكهرباء وسرعة الانترنت في العديد من البلدان. كما اشارت الدراسات اعلاه الى ان تأهيل الكادر التدريسي لإتقان استخدام الوسائل التكنولوجية يعد من اهم الركائز المطلوبة لإنجاح العملية التعليمية؛ مثل اجادة اعضاء الهيئة التدريسية والطلاب التعامل مثل السبورة التفاعلية (Smart Board) والوسائط الاجتماعية (Social Media) وتقنية الفيديو. يعزز ذلك الاستنتاج نتائج دراسة (القحطاني، ٢٠١٧)، حيث أشار الى أنه من أبرز التحديات الحضارية للمؤسسات العلمية والاكاديمية هو التغيرات المتسارعة والمتطورة في مجال تقنية المعلومات بدرجة كبيرة جدا وافتقار أعضاء هيئة التدريس الى التأهيل المناسب للتعامل مع الوسائط الرقمية.

وتتفق دراسة كل من (الحسيني، ٢٠٢٢) و (شاكر، ٢٠٢٠) الى ضرورة توافر وتكامل العديد من الجوانب الفنية والتقنية والتربوية والبرمجية للتغلب على التحديات التكنولوجية التي تعاني منها الجامعات والمعاهد العلمية والتقنية. فيما أشار (عثمان، ٢٠٢١) الى ضرورة وضع خطط إدارية استراتيجية طويلة الأمد من اجل انشاء بنية تحتية رقمية متكاملة تمكن المؤسسات التعليمية والأكاديمية والبحثية من التعامل ومواجهات أي تحديات طارئة وتجعلها قابلة للتكيف والتغيير بشكل فعال حال حدوث أي تغير طارئ. ويرى (Jordan K.، ٢٠٢١) انه على الرغم من كون التدريس من خلال الإنترنت ليس بالعملية المفاجئة في معظم الجامعات حيث ان الكثير من الجامعات بدأت بتقديم خدماتها عن بعد قبل تفشي جائحة كوفيد-١٩، لكن المفاجئ بالأمر هو الضرورة الملحة للتحويل الكلي للتعليم الرقمي الذي فرضته الظروف جراء تفشي الجائحة مما أوقع الغالبية من المؤسسات التعليمية تحت ضغوط الامر الواقع الذي لم تكن على استعداد كاف له. تمثل التحدي في افتقار المؤسسات الاكاديمية الى البنية والأنظمة الرقمية المطلوبة لتسيير العملية التعليمية بشكل فعال كما هو الحال في افتقار الأغلبية من المدرسين والطلبة الى اتقان مهارة التعامل مع الوسائل التعليمية الرقمية بصورة ممتازة (المغربي، ٢٠١٤). كما أشار (Troshani، ٢٠٢٠) ان التحدي الأبرز في ضلال هكذا ازمانات يتمثل في كيفية الحفاظ على استمرارية العملية التعليمية في ظل القيود الاحترازية المفروضة على التقييد الشامل للحركة في كافة قطاعات الدولة والتباعد وبقاء كل من المدرسين والطلبة داخل اسوار المنازل، حيث انه من الواضح لا بديل امام المؤسسات الاكاديمية سوى بيئة التعليم الالكترونية عبر الوسائل الرقمية الافتراضية التي توفرها الجامعة.

من جهة أخرى اشارت (الحسيني، ٢٠٢٢) أيضا الى تحديات جوهرية تعاني منها العديد من البلدان النامية، حيث تتمثل في ضعف البنية التقنية الوطنية وضعف خدمة الانترنت والانقطاعات المتكررة للتيار الكهربائي، وهو حتما ما يمثل تحديا تكنولوجيا ولوجستيا كبيرا. كما يشير (الهادي، ٢٠١٤) الى ان التطور والتغير السريع التي يعيشها قطاع التكنولوجيا اليوم تحتم على المؤسسات الاكاديمية ضرورة مسايرة تلك التغيرات المتسارعة في قطاع التقنية والمعلومات من اجل الاستفادة الكبيرة منها في تطوير الأنظمة الرقمية والمعلوماتية لدى تلك المؤسسات الاكاديمية، وتحديث البرامج المعلوماتية والهيكلية التي تعتمد عليها تلك المؤسسات. كما اشارت الدراسة الى العديد من التحديات التي تواجهها العديد من المؤسسات الاكاديمية الناتجة عن الافتقار الى الأنظمة الرقمية الفعالة ويزر ذلك في تدني الرضى عن أنظمة المكتبات وتدني فعاليتها نتيجة تبني العديد من الأساليب غير الفعالة في تلك المكتبات. الامر الذي انعكس في حالة العزوف عنها ونقص مواردها المالية وتدني مستوى رضى العاملين او المستفيدين على حد سواء. ويزيد من حدة ذلك الوضع هي التحديات الناجمة عن عدم فعالية الإدارة التقليدية والتي لا تتسجم مع متطلبات اللفية الثالثة، ومن اهم تلك التحديات تحدي إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية. وأشار (الهادي، ٢٠١٤) أن هناك تحدي إستراتيجي متمثل في ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي، في المكتبات الجامعية على سبيل المثال، حيث وجد الباحث أن ٧٠٪ من العاملين داخل المكتبات الجامعية غير متخصصين في علوم المكتبات وأن ٧٠٪ من البيئات التنظيمية للمكتبات الجامعية في مصر لا تشجع على الإبداع المعرفي. وفي دراسة أجرتها (خصاونة، ٢٠١٤) عن التحديات التي تواجه سير العمل الأكاديمي في الجامعات والمعاهد والأكاديمية شمال الأردن، أشارت بأن التحدي الذي يواجه تلك المؤسسات هو تحد عالمي جراء العولمة وعصر المعلومات وثورة الاتصالات هو تحد كبير لمؤسسات التعليم العالي في العالم ومن بين التحديات التي يجب مواجهتها والاعداد لها هو تأهيل الكادر التعليمي والباحثين تأهيلا عصريا مناسبا للتعامل مع وسائل التكنولوجيا المتعلقة بسير العملية التعليمية.

تحد اخر تواجهه مؤسسات التعليم العالي تتمثل في الموارد البشرية المناسبة، والتي تعد ضرورية لتطوير صناعة الخدمات اللوجستية. يؤثر عدم توافر الكفاءات المناسبة على استراتيجية الجامعات في تحقيق رؤاها واهدافها نتيجة افتقارها الى الكفاءات المؤهلة تأهيلا عصريا مناسبا، وتزايد اهمية هذا الاتجاه مع تسارع التطور التكنولوجي والتقني ودخول الثورة الصناعية الرابعة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي حيز التنفيذ، والتي تتطلب كادر أكاديميا وتقنيا ومناهج تعليمية أكثر حداثة ومواكبة لمتطلبات العصر (Wróbel-Lachowska، ٢٠١٨). اشار (Temjanovski، ٢٠٢٠) إن الثورة الصناعية الرابعة الجارية حاليًا تضع معايير جديدة للحياة والعمل، مما يؤدي إلى متطلبات جديدة للتعليم، وهذا بدوره يمثل تحديات جديدة للجامعات ومؤسسات التعليم العالي. وتشير دراسة (خصاونة، ٢٠١٤) إلى أنه يوجد الكثير من التحديات التي يجب مواجهتها لتحقيق الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات مثل إعداد أعضاء هيئة التدريس والباحثين متميزين وذو مهارات بحثية عالية لمواجهة العولمة التي أفرزت العديد من المتغيرات في متطلبات سوق العمل وحاجاته

وبالتالي يقع على التعليم الجامعي مسئولية التطوير المستمر لتلبية احتياجات سوق العمل من التخصصات الحديثة، وأشارت الدراسة إلى عدد من التحديات اللوجستية تشكل في مجموعها تحدياً أمام الإدارة الإستراتيجية مثل الافتقار إلى التخصصات غير النمطية، وضعف التوظيف التكنولوجي في التعليم الجامعي، وجود المناهج ونظم التعليم وتزايد أعداد الطلاب مقارنة بأعداد هيئة التدريس بالجامعة.

كما إن التغيير السريع في عالم التكنولوجيا يجعل من الصعب على المؤسسات أن تتنبأ بالخطر الحقيقي الذي يمكن أن يوجد نتيجة تقديم أحد المنتجات الجديدة إلى السوق (سعيدة، ٢٠١٩) و(ناريمان، ٢٠٢٠). وبناءً عليه، يمكن القول انه ضل نظام المعلومات الجديد اليوم، تضع الثورة المعلوماتية بعداً تكنولوجياً جديداً وتحدياً شديداً التعقيد كونه يتطلب تكامل العديد من الأوجه التكنولوجية واللوجستية وإدارة وتحكم فعالة للتعامل مع كمية من العمليات والبيانات الضخمة، والمحاكاة التي تدمج الواقع بالعالم الافتراضي، وهو بُعد جديد يتطلب لوجستيات بشرية وتكنولوجية، ومعرفية، واسعة، ومتكاملة. كما يمكن القول انه تحد جديد تواجهه دول العالم قاطبة في نظام التعليم العالي ومؤسساته ويختلف حجم التحدي من دولة إلى أخرى وفقاً لظروفها وإمكانياتها وأولوياتها ورغم أنها ظاهرة عالمية إلا إنها تكون أكثر وضوحاً في الدول النامية التي تتداخل فيها مسألة مجانية التعليم وزيادة عدد الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي والحفاظ على نوعية التعليم وجودته وفي ظل التحديات المتعلقة بمحدودية الموارد بالإضافة إلى عجز بعض الحكومات عن توفير بدائل جديدة لتغطية العجز في الموارد وتوفير التمويل المناسب (خيرة، ٢٠٢٠).

التحديات الاقتصادية

عادة ما تتزامن التحديات الاقتصادية مع التحديات الناجمة عن العولمة أو الكوارث البيئية أو الصراعات الأمنية والجائحات الناجمة عن الأوبئة. على سبيل المثال لا الحصر، وفقاً لتقرير البنك الدولي عن أثر جائحة كوفيد-١٩ على قطاع التعليم، مثلت جائحة كوفيد-١٩ أكبر تحدٍ لسير العملية التعليمية في الألفية الثالثة للميلاد، حيث أثرت بشكل مباشر على ما يقارب من ١,٦ مليار من الطلبة على مستوى العالم في معظم بلدان العالم، وتعرضت العديد من المؤسسات التعليمية إلى الإغلاق الشامل وهو ما أثر بدوره على ما يقارب من ٩٤٪ من نسبة الطلبة في العالم، حيث أفقد العديد من المؤسسات جانباً كبيراً من الرسوم المحصلة مقابل تقديم الخدمات اللوجستية للطلبة وللمستفيدين (World Bank report، ٢٠٢٠).

ووفقاً لتقرير مشابه صادر عن منظمة اليونسكو (UNESCO، ٢٠٢٠) شكّلت جائحة كورونا أزمة اقتصادية كبيرة لمؤسسات التعليم العالي؛ حيث خلت قاعات الدراسة والمكتبات ومرافق الجامعات من روادها، وهو ما انعكس سلباً على تحصيل الجامعات على جزءٍ مداخلها المالية، حيث تراجعت أعداد الطلاب الأجانب وخصوصاً الوافدين، مما اضطر بعض الجامعات الأصغر حجماً والأقل في الموارد الاقتصادية إلى إغلاق أبوابها. كما واجهت الجامعات الكبرى تحديات صعبة؛ على سبيل المثال أفادت جامعة متشجن

الأمريكية وصول خسائرها بسبب أزمة كورونا إلى مليار دولار بنهاية عام ٢٠٢٠، بينما سجلت جامعة هارفارد عجزاً في العائدات يبلغ ٧٥٠ مليون دولار خلال العام ٢٠٢١.

وفي الظروف والأزمات المفاجئة، تواجه العديد من الجامعات ضغوطاً اقتصادية وتشغيلية كبيرة لجعل أنشطتها ونفقاتها الأساسية ميسورة التكلفة، وأكثر فعالية وأكثر استدامة (Guerrero، ٢٠١٦). تساهم في زيادة حدة تلك التحديات الاقتصادية في العديد من العوامل الداخلية والخارجية وفعالية الاستراتيجيات المتبعة. على الصعيد الداخلي تواجه الجامعات صعوبة في الانخراط في زيادة الاعمال مع القطاعين الخاص والعام وهو ما يفقدها القدرة على جذب رؤوس الاموال والافكار الريادية والمشاريع الاستثمارية وبالتالي صعوبة في رعاية وتبني مشاريع ذات عائدات ربحية تضمن لها التطوير المستمر والمواكبة العصرية (Holstein، ٢٠١٨)، وهو ما يفقدها القدرة على التحديث والتطوير المستمر. في هذا الصدد، اشار (Klofsten، ٢٠١٩) الى ان التحديات المالية للجامعات تحد من قدرتها على جذب المواهب والاحتفاظ بها من ذوي العقليات والمهارات الريادية؛ وهو ما ينعكس سلبياً على استراتيجية ضمان الاستثمار طويل الأجل في أنشطة زيادة الأعمال والابتكار والمنافسة ودعم المبادرات الريادية والمبتكرة، حيث يعتمد نجاح رؤية الجامعات الريادية الاستراتيجية بشكل كبير على عملية الاستثمار في العقول الموهوبة والمنتجة من خلال أنظمة الحوافز والمكافآت، ودعم الافكار والابتكارات وغيرها من المكافآت المحفزة والمطلوبة.

يرى (Muzaffar، ٢٠١٩) انه عادة ما تعاني الجامعات وخاصة الجامعات الحكومية من حالة مادية سيئة في نهاية كل عام دراسي وان الاعتماد الرئيسي لسد هذا العجز هو الدعم الحكومي وهذا ليس بالمصدر المستدام حسب رؤية الكاتب حيث أشار الى انه يجب على تلك المؤسسات من حل تلك المشكلة بطرق غير تقليدية. يكشف بحث اخر أجرته مؤسسة The Association of University Directors of Estates (AUDE، ٢٠١٩) أن جامعات المملكة المتحدة تتبع نهج فعال لمعالجة تحديات التمويل المالي بطرق جديدة مبتكرة، مثل الصفقات التجارية، وحقوق الملكية الفكرية والانخراط في مشاريع ربحية مع القطاعين الحكومي والخاص مما يعزز مكانتها المالية كمؤسسات قابلة للاستمرار والنمو والتكيف. بالإضافة الى ذلك، فإن هذا النهج مكن تلك الجامعات ليس فقط في التغلب على التحديات المالية، ولكن أيضاً مكنها من جني أرباح عززت من الناتج القومي للمملكة المتحدة كواحد من اهم القطاعات الخدمية ربحية. وأشارت الدراسة نفسها الى انه في عام ٢٠١٦ وصل الإنفاق الرأسمالي إلى مستوى قياسي بلغ ٢,٧٥ مليار جنيه إسترليني سنوياً للجامعات في المملكة المتحدة كرسوم تشغيلية، حيث حقق قطاع التعليم العالي دخلاً إضافياً قدره ٤,٤ مليار جنيه إسترليني لنفس العام من خلال مصادر الدخل غير التقليدية مثل الصفقات التجارية وحقوق الملكية الفكرية. ولكن لا تزال الجامعات تواجه تحدياً يتمثل في تأمين هذا الدخل من أجل استمرار واستدامة وتقديم مرافق عالية الجودة ومؤسسات عالمية المستوى لجذب الموظفين والطلاب على حد سواء من الأسواق المحلية والدولية في ظل التنافسية العالمية الشديدة.

ويمثل الارتفاع المستمر في تكاليف التعليم الجامعي تحدياً إضافياً للعديد من الأسر ذات الدخل المتوسط والمنخفض. وفي ظل تفشي أزمة كوفيد-١٩، وجدت العديد من أسر الطلبة نفسها غير قادرة على تحمل تكاليف الدراسة الجامعية في ظل الارتفاع المتزايد في رسوم خدمات التعليم الجامعي (سوان، ٢٠٢٠). على سبيل المثال، منذ عام ٢٠٠٢، ارتفع متوسط دخل الأسرة في تكساس بنسبة ٣٢٪، بينما ارتفعت تكاليف نفقات الالتحاق بالجامعات ما يقارب من ١٤٧٪، وهو ما يمثل زيادة بنسبة خمسة أضعاف عن معدل ارتفاع متوسط دخل الأسرة. بشكل مشابه، ارتفع متوسط الرسوم الجامعية على مستوى المملكة المتحدة بنسبة ٤٤٠٪، وهو ما شكل ضغطاً على الأسر انعكس في صورة ديون وقروض دراسية الطلاب بلغت ما يعادل ١,٣ تريليون دولار، متجاوزاً إجمالي ديون بطاقات الائتمان الوطنية (Muzaffar، ٢٠١٩). كل ذلك يلقي بظلاله على سياسة وبرامج الجامعات، حيث وجدت تلك الجامعات نفسها أمام معضلة عدم قدرة العديد من الطلبة الملتحقين غير قادرين على سداد التزاماتهم المالية، بالإضافة إلى صعوبة جذب المزيد من الطلبة في حال الرسوم والتكاليف المالية للبرامج الجامعية.

التغير المستمر في بيئة المؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تتسم بالتغير المستمر والمتسارع أكثر من غيرها، ومن ضمنها الصراعات الدولية والأمنية وما يتبعها تقلبات سياسية واقتصادية تمتد تأثيراتها إلى كافة الجهات داخل البلد وفي بعض الأحيان إلى خارج البلد. كل ذلك يضع ضغوطاً إضافية على كاهل الإدارة الاستراتيجية نتيجة جسامته تلك التحديات وندرة ادراج مثل تلك التحديات في الخطط الإدارية للمؤسسة (حافظ، حسن، و الحاكم، ٢٠٠٥). لذا، كثيراً ما تواجه الكثير من الصعوبات والتحديات الناجمة عن الظروف التي تفرزها البيئة المحيطة بالمؤسسة مما يشكل تهديداً حقيقياً على مصالح المؤسسة ويعيق من سير عملياتها، على صعيد آخر يمكن أيضاً أن تقدم البيئة المحيطة بالمؤسسة فرصاً ذهبية للمؤسسة مما يمكنها من تحقيق أهدافها والتفوق على منافسيها بسهولة (Pearce، John، Robinson، و Richard، ٢٠٠٠) و (Daniel و Rowley، ٢٠١٦).

وتعد التغيرات الاجتماعية واحدة من أهم التغيرات المستمرة وتعني جملة من التغيرات في طبيعة المجتمعات مثل التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستوى المعيشة ومستويات التعليم والدخل والقيم والامور الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، لذلك فإن حدوث أي تغير في هذه الأنماط الاجتماعية ينعكس بدوره سلباً أو إيجاباً على أداء المؤسسة ونسب المنتسبين أو المنتفعين، والأجهزة الإدارية والتنفيذية أو كل من له صلة بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تخلخل جزئي أو كلي في الحالة الاجتماعية السائدة لدى مجتمع المؤسسة وبالتالي في نهاية المطاف تأثر الأداء وفقاً لطبيعة ذلك التغير (Yuksel، ٢٠١٢). أن تأثر أداء المؤسسة نتيجة ذلك التغير في نمط اجتماعي أو ثقافي ما، حتماً سينعكس سلباً أو إيجاباً على القيمة السوقية للمؤسسة على رضى الجمهور المستهدف أو المنتفع. وتعد التغيرات السكانية واحدة

من أبرز التغيرات المجتمعية، حيث تؤثر تأثيراً بيئياً على المؤسسة فزيادة السكان يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والعكس يعد صحيحاً (عثمان، ٢٠٢١).

جانب آخر للتغيرات المجتمعية وهو تغير معايير ومتطلبات التعليم وبالأخص التعليم الجامعي باستمرار نتيجة تغير متطلبات وأولويات المجتمع والتطوير والتحديث المستمر على الصعيد التكنولوجي والتقني واتجاهات السوق، فالاتجاهات التي كانت تعد من المجالات والتخصصات الأكثر رواجاً قبل سنوات، أصبح الإقبال عليها في تراجع ملحوظ لصالح تخصصات أخرى أكثر حداثة. كما تتغير وتبدل نظرة المجتمع للمؤسسة باستمرار، حيث وجد انه من الأشياء العامة للبيئة الاجتماعية الحضارية التي زادت أهميتها في الآونة الأخيرة هي متطلبات المجتمع بأن يكون سلوك المؤسسة موجهاً ومحكوماً بمسؤوليتها الاجتماعية؛ فالإتجاه الحديث يرى بأن المؤسسة لا بد وأن تعمل كحكم أو وسيط بين الجماهير المنتفعة وأذواق المصالح المختلفة (عثمان، ٢٠٢١). وما لا شك فيه أن طبيعة القوى العاملة أختلف وأصبح يشكل تحدي للإدارة الإستراتيجية، ويرتفع وضوح ذلك التحدي في تبدل طبيعة ورواج الاعمال باستمرار. ومن هذه التحديات نذكر امثلة للتحديات التي تنتج عن القوى العاملة تجاه الإدارة الإستراتيجية، كالاتي: توقعات القوى العاملة وآمالها، الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة، والاستعداد للعمل، وكذا تغير المدى العمري، وطبيعة التدريب والتأهيل المطلوب، إضافة إلى الاختلافات الاجتماعية والثقافية (خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ٢٠١٤).

كما ان جميع المؤسسات تعمل في اطار بيئة محكومة بالعديد من القوانين التنظيمية او تخضع للعديد من القوانين السياسية المتبعة في البلد العاملة فيه، حيث تؤثر تلك القوانين والسياسات بصور متفاوتة في سياسات المؤسسة نفسها حسب حجم ونشاط المؤسسة نفسها (مسعود، ٢٠٢٠)، فيظهر ذلك التأثير جلياً في المؤسسات صغيرة الحجم أكثر من غيرها نتيجة انحسار عامل المناورة والميزانيات المرصودة للتعامل مع التغير عكس المؤسسات الكبيرة ذات القدرة على توجيه أنشطتها بصورة أكثر مرونة دون ظهور تغير ملحوظ على مستويات الأداء (Kornelius et al., 2021). وبشكل عام يمكن الإشارة الى تلك القوانين والسياسات المؤثرة على أداء المؤسسات الى عدة تقسيمات مثل القوانين المرتبطة بالبيئة، هي تلك القوانين التي توجد بغرض منع تلوث البيئة كالهواء والماء وغيرها والحفاظ على نظافتها (Zaish، ٢٠١٨).

وتواجه المؤسسات الأكاديمية أيضاً جملة من التغيرات الاقتصادية تتمثل في التغيرات المستمرة للحالة الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة، وتشمل وضع ميزان المدفوعات للدولة؛ تأثير دورات الأعمال وطريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم (النور، ٢٠١٩).

كما ان التغيير في العوامل الدولية تؤثر بنجم عنها العديد من التبعات الاقتصادية والقانونية تقوم بسن قوانين حمائية او فرض عقوبة على دولة ما أو مجموعة من الدول معاً ويمتد تأثيرها الى المؤسسات العاملة في تلك الدول.

الإدارة الإستراتيجية

يعد مجال دراسة الإدارة من اهم المجالات العلمية التي حظيت باهتمام واسع ومتزايد على مستوى العالم منذ العقود القليلة الماضية والى الان، ونتج عن ذلك تفادي العديد من الكوارث وتجاوز العديد من الصعوبات على كافة الأصعدة خصوصاً فيما يتعلق بمجموعات العمل المؤسسي كالجامعات والمعاهد العلمية والمنظمات بمكونيها الربحي وغير الربحي، الحكومي والخاص (الهدبان، ٢٠٢١). لكنه يضل من المؤكد ان كل قادة ومديري المؤسسات والمنظمات باختلاف توجهاتها وانظمتها تواجهها العديد من الاشكاليات والتحديات الناجمة عن التغيير المستمر في البيئة المحيطة من حولها سواء تحديات مرتبطة بمتغيرات العصر والعولمة او تحديات بيئية وتنافسية ولا تجد تلك المنظمات من بد سوى الاستجابة السريعة والفعالة لمثل هكذا تحديات للحفاظ على تنافسيتها ومكانتها او حتى وجودها. تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي الوسيلة النموذجية بالنسبة لأي مؤسسة لمجابهة التحديات وضمان الاستمرارية، والسعي باستراتيجية ثابتة نحو تحقيق أهدافها بالمستقبل.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تنوعت التعريفات التي تطرقت الى مفهوم الإدارة الاستراتيجية وذلك باختلاف المهتمين والباحثين وباختلاف الهدف الذي يرغب كل واحد منهم في تحقيقه. يشير (Thomas، ٢٠٠٨) أن الإدارة الاستراتيجية هي "إدارة للميزات التنافسية والتي تمثل نهج الإدارة الفعال والذي يساعد المؤسسات في البحث واقتناص الفرص، وإدارة الميزات التنافسية بما يحقق لها النجاح والتميز في إطار بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر". كما عرف (Trego، ٢٠٠٩) الإدارة الاستراتيجية بأنها "تصور لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل والكيفية او الوسيلة التي تمكن تلك المنظمة من الوصول الى الوضع المأمول، ومن ثم فهي بمثابة مرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة عمل المنظمة واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال كل من المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة". بشكل مشابه أشار (Blonin V، ٢٠١٠) الى ان الإدارة الاستراتيجية تعني الإدارة الفعالة التي تتعامل مع المؤسسة بكونها كتلة واحدة لا تنجزاً وان أي تأثير على أي وحدة من وحداتها ينعكس تأثيره على أداء المؤسسة بشكل كلي، ذلك الأسلوب من الإدارة الذي لا يتم فيه اغفال أي عامل قد يؤثر على أداء أي وحدة من وحدات المؤسسة مما يسهل من عملية اتخاذ القرارات الفعالة والإستراتيجية التي تأخذ بعين الاعتبار كل عوامل الفشل او النجاح على حد سواء مما يعزز من مكانة المؤسسة التنافسية في مجال تخصصها. فيما عرف كل من (Wright و

(Parnell، ٢٠٠٨) الإدارة الاستراتيجية بأنها علاقة متشابكة ومتشعبة بين المؤسسة والبيئة التي تحيط بها بحيث تستند هذه العلاقة على العديد من المدخلات التي من خلالها يتم تحديد الأهداف ورسم الخطط وجدول الاعمال وتوصيف وتحديد الأنشطة والعمليات التي تنفذها او تسعى المؤسسة للقيام بها على المدى المنظور.

ويعرف (اللوزي، ٢٠٢٠) الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) بأنها مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة (Vision and Mission) والاهداف طويلة الامد في إطار ميزاتها ومواردها المتاحة وفرصها التنافسية، ودراسة وتقييم الفرص والتهديدات المحيطة والمحتملة وعلاقتها وتأثيراتها على الأداء العام للمؤسسة، ويتم ذلك وفقا للعديد من الخطوات الاستراتيجية مثل تحليل عوامل بيئة العمل التي قد تؤثر سلبا او إيجابا على عملية الأداء للمؤسسة. كما عرف كل من (Wheelen & Hunger, 2010) الإدارة الإستراتيجية بأنها مزيج من القرارات والخطط والممارسات القائمة على مبدأ التنظيم والتخطيط لتحديد الأهداف وآلية الأداء المستقبلي للمؤسسة او المنظمة او الشركة ويستند على آلية المسح البيئي لجمع البيانات وتطوير أساليب التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد اهم وسائل الاستجابة المدروسة والفعالة لكل المتغيرات والطوارئ في بيئة العمل حيث انها تركز بجزء كبير على تحليل بيانات بيئة العمل ومراقبة التغيرات لتوقع المخاطر والاحداث قبل وقوعها، إضافة الى ذلك فهي توفر رؤية واضحة لكيفية تعامل المؤسسة مع التغيرات والمستجدات بصورة مدروسة، كما انها تضمن حسن سير الأداء والتطوير كونها توفر قاعدة بيانات عن عوامل النجاح والفشل والتنافسية الفعالة (Pearce، John، Robinson، و Richard، ٢٠٠٠).

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تكاملية، وعلاقة متجددة ومستمرة بين المؤسسة وبيئة العمل ومجموعة من الممارسات الإدارية والقرارات والخطط الإستراتيجية بهدف تحقيق اهداف المؤسسة وضمان استمرارية تنافسيتها وتطورها. بالإضافة الى ضمان الاستجابة الفعالة والنموذجية في مواجهة التحديات الطارئة من خلال تقديم صور وأساليب منهجية للتكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة استنادا الى رؤية المؤسسة ورسالتها والاهداف التي تسعى لتحقيقها. اي أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن نهج وتصور مرسوم لمنظمة ما (مركزها؛ ماذا ستكون عليه في المستقبل... الخ) على المدى المتوسط والبعيد مما يحتم عليها أن تطور برامجها؛ وترسم خططها وتحدد أهدافها وغاياتها والأساليب والطرق والوسائل التي ستتجهجها في المستقبل مع تحديد الآليات التي ستتعامل بها المؤسسة مع الظروف والتحديات الناشئة عن البيئة المحيطة بما يمكنها من اكتشاف الفرص والتحديات المحيطة بها، وذلك لتمكين المؤسسة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الهامة المؤثرة على المدى المنظور، مما يؤدي في نهاية المطاف الى تحسن القيمة السوقية للمؤسسة في اعين العملاء والمساهمين والمجتمع والمعنيين بشكل عام.

أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم أساليب الإدارة المعاصرة وتهتم بالتخطيط الاستراتيجي على مختلف المراحل الزمنية، حيث تتجلى أهميتها في رسم الخطط لمواجهة التحديات المحتملة ووضع سياسات قائمة على منهجية علمية واضحة تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل أو الظروف المحتمل حدوثها ان يؤثر على سير عملية الأداء للمؤسسة وتتجلى أهميتها في العديد من الجوانب مثل توفير الخطط البديلة والسياسات المدروسة كما انها تجنب المؤسسة الدخول في حالة من الازباك نتيجة تلك التقلبات المحتملة في سوق العمل او البيئة الخارجية او داخل بيئة المؤسسة نفسها (الشميلي، ٢٠١٧). كما ان الإدارة الاستراتيجية تعزز مدى الثقة بالمؤسسة على صعيد الجمهور المنتفع والموظفين المنتسبين من ناحية الشعور بالأمان والاطمئنان بتوافر الخطط البديلة وقدرة المؤسسة على تجاوز التحديات وعدم احتمالية التعرض للخسائر او فقدان المصلحة، كما انها تعزز الولاء والانتماء نتيجة التشجيع على التفكير والتخطيط والمكافأة (علوان، ٢٠٠٧). بحسب دراسة (إدريس و المرسي، ٢٠١٥)، تتجلى ضرورة الإدارة الاستراتيجية في كونها تمكن المؤسسة من التخطيط الاستراتيجي وتحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل، وكذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تساهم في تنمية العملية التفاعلية بين المدراء في كافة الفروع والمستويات حال اعداد وتنفيذ الخطط المرسومة؛ وعليه فإن أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي؛ لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار أو النتائج المالية، بل يتعداها إلى الآثار والنتائج السلوكية والثقة أيضاً (أحمد، إبراهيم & الصديق ٢٠١٧)؛ إذ أن تعزيز الجوانب السلوكية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة. وبحسب الدراسة السابقة فإن الجوانب السلوكية يمكن أن تتمثل في القدرة على التغلب او التعامل مع المشكلات وتعزيز القرارات الجماعية و مشاركة العاملين و وضوح الأدوار والرؤى المستقبلية للمؤسسة و تحقيق عملية التفاعل بين المؤسسة والوسط المحيط على المدى الطويل و تدعيم مركز المؤسسة التنافسي و التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات و تعزيز عملية وآلية الأداء المؤسسي للحصول على المكاسب المالية المرصية (Tapera, 2014). كما أشار كل من (Sharma و Vredenburg، ١٩٩٨) بأن أهمية الإدارة الاستراتيجية تنبع من قدرتها على التنبؤ بالمتغيرات البيئية المؤثرة على أنشطة المؤسسة وشدة تأثيرها ومن ثم السعي لإيجاد الحلول لها أو السيطرة عليها واحتوائها، وتؤدي إلى فاعلية الأداء الأفضل، وذلك عن طريق التفاعل والتكامل والجديّة، لتمكّن المنظمة من حل المشاكل. كما أشارت دراسة (الحصني، ٢٠٢١) الى ان الإدارة الاستراتيجية تزيد من رضاء ودافعية الأفراد، عن طريق منحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار ورسم الأهداف الاستراتيجية. وأشارت الدراسة السابقة الى ان الإدارة الاستراتيجية تساهم في عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وذلك من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة في الوقت المناسب، وتمكن من وضع إطار عام وشامل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات؛ وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف، كما تساعد في تحقيق التكامل لسلوك الأفراد ضمن

المجموعة الواحدة؛ مما يقلل من الصراع التنظيمي الداخلي وتحديد المسؤولية الفردية، وتساهم بصورة مستمرة في تحسين المركز التنافسي للمنظمة مما يساعد على بقائها ونموها".

أوضح كل من (Wheelen و Hunger، ٢٠١٨) بأنه يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية هي أسلوب إدارة واعد، وذلك للمزايا العديدة والأهمية التي يمكن أن توفرها هذه الإدارة على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه التغيرات في بيئة المؤسسة، والتركيز الحاد على الأهمية الاستراتيجية للقضايا المطروحة، وتقرير الاستيعاب والفهم للتغيير المستمر للكُتل البيئية المختلفة. وعليه؛ فإن يمكن الخلوص الى ان الإدارة الاستراتيجية تمكن المعنيين من الإجابة عن تساؤلات جوهرية، مثل ما هو وضع المؤسسة حالياً؟ وإذا لم تجر أي تغييرات، كيف سيكون وضعها بعد سنة من الآن؟ سنتين من الآن؟ خمس سنوات من الآن؟ عشر سنوات من الآن؟ وهل الإجابات عن هذه الأسئلة مُرضية وتتسق مع أداء المؤسسة وامكاناتها ام لا؟ وإذا لم تكن الإجابات عن الأسئلة مُرضية ومقبولة؛ ما الأعمال الواجب اعتمادها من قِبَل إدارة للمؤسسة؟ وما هي المخاطر والتبعات المحتمل حدوثها؟ وجميعها أسئلة جوهرية تمثل جوهر النهج الإداري المؤسسي.

مفهوم بيئة عمل المؤسسة

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية العامة وايضا الإستراتيجيات الوظيفية مثل إستراتيجيات الموارد البشرية والتمويل والتسويق، فالمنظمة جزء من المجتمع وتتأثر به ويتأثر بها والمقصود ببيئة عمل المنظمة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل. ويمكن تقسيم البيئة المحيطة إلى ما يلي وفق ما أورده (خطاب، ٢٠١٤):

١. البيئة الخارجية، وهي البيئة المحيطة بالمؤسسة والمتمثلة بكافة شرائح المجتمع والظروف الخارجية.
٢. البيئة الخاصة او بيئة الصناعة. وهي بيئة الجمهور المستهدف او المنتفع.
٣. البيئة الداخلية، وتتمثل في العاملين والموظفين والمدراء والطلبة في حال المؤسسات الاكاديمية.

تتمثل الية عمل الإدارة الاستراتيجية في تحليل عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة/المنظمة، شدتها ودرجة تأثيرها على أداء المؤسسة، ووفقا لذلك تقدم الإدارة الاستراتيجية أفضل الطرق والوسائل التي تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك العوامل او التكيف مع الظروف المحيطة. تستند الإدارة الاستراتيجية على العديد من الوسائل التي تمكنها من تشخيص العوامل المؤثرة في عملية أداء المؤسسة مثل تحديد وتوصيف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف في مختلف جوانب المؤسسة ووضع الخطط البديلة في حال حدوث أي طارئ على الاستراتيجية المتبعة والمقررة للتعامل مع كل تحد على حده. كل ذلك يمكن المؤسسة او المنظمة من التكيف او التعامل مع التحديات بصورة منهجية بعيدة عن العشوائية التي قد تنتج عن تخلخل الوضع

السائد (Kourteli، ٢٠١٢). كما وجد (Adeoye، ٢٠١٤) بأن الإدارة الإستراتيجية تساعد على تصنيف وتحليل العوامل البيئية إلى ثلاث مستويات وهي كالتالي:

١. عوامل البيئة الخارجية الكلية والتي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابتها وتتمثل هذه العوامل بعوامل البيئة السياسية، والقانونية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية.
٢. العوامل المرتبطة بالبيئة التنافسية مثل الجهات المنافسة والجمهور المستهدف مثل المستهلكين، والمزودين.
٣. عوامل البيئة الداخلية المتضمنة فلسفة المنظمة ونمط الإدارة العليا وقيم وثقافة واتجاهات الأفراد والعاملين وأوجه نقاط القوة والضعف للمنظمة.

وبحسب (Casas، Kavaliauske، و Dambrauskaite، ٢٠١٤)، يمكن القول إن معظم المنظمات تواجه صعوبة في وضع حدود فاصلة بين عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة وعوامل البيئة الداخلية بسبب قوة العلاقة والتداخل بين تلك العوامل حيث إن العوامل الخارجية الكلية كثيراً ما تتداخل مع عوامل البيئة التنافسية والبيئة الداخلية لتؤثر على الجوانب المختلفة للمنظمة. ويمكن تسمية عوامل البيئة الخارجية الكلية بالعوامل المباشرة، حيث إنها تكون في كثير من الأحيان لها تأثير مباشر على خلق الفرص والتهديدات في منظمات الأعمال. ويتفق معظم الكتاب والباحثين حول ضرورة قيام منظمات الأعمال بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية ودراسة العوامل المؤثرة فيها والحصول على البيانات الدقيقة من أجل تحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها سعياً لتحقيق أهدافها.

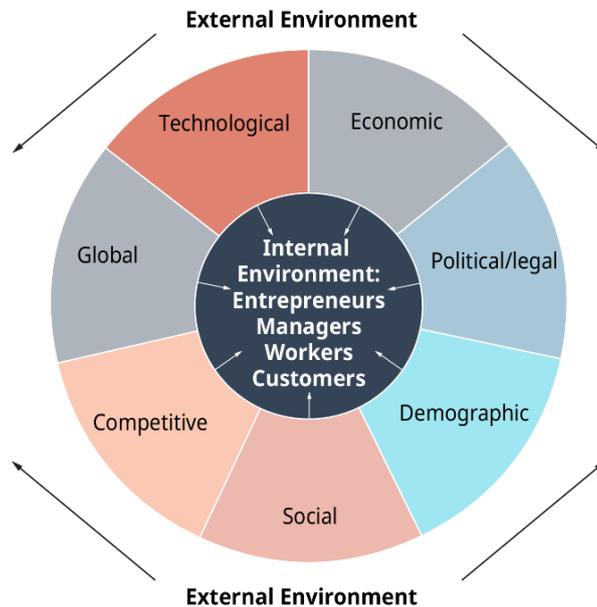
ويشير (ماهر، ٢٠١٦) إلى أن عملية التحليل الإستراتيجي يجب أن تتضمن العديد من الأبعاد والعوامل البيئية الخارجية مثل الإشارة إلى المقومات التي يمكن أن تعكس الفرص والتهديدات أمام المنظمة، والقوى ذات الأهمية الأكبر في البيئة الخارجية، والتنبؤ بالمتغيرات والأبعاد التي قد تطرأ في تلك القوى مستقبلاً والتخطيط لها، والاختذ بنتائج تلك التنبؤات للعوامل التي قد من المحتمل أن تؤثر في سير أداء المنظمة في عملية اعداد الخطط واتخاذ القرارات.

وبناءً على دراسة اجراها (إدريس و الغالي، ٢٠١١) فإنه يتطلب من المدراء الإستراتيجيين المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية الإلمام وفهم طبيعة البيئة الخارجية بالمؤسسة والقدرة على اقتناص الفرص وتطوير التحديات، حيث إن إدراك البيئة الخارجية وفهم القوى المؤثرة في تلك البيئة تمكنهم من تحديد اتجاهات تلك القوى وما تعكسه من فرص وتهديدات لتبني إستراتيجيات ناجحة تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، أما المدراء الذين لن يتمكنوا من فهم تلك القوى واتجاهاتها المؤثرة في التنافس في البيئة الخارجية فقد يقدمون على اختيار إستراتيجيات فقيرة قد لا تكون ملائمة مع طبيعة البيئة ومتطلباتها وبالتالي سوف تؤثر على المنظمة بشكل سلبي وقد تعرض المنظمة إلى الخسائر أو الفشل. كما ان المدراء الإستراتيجيين بحاجة إلى وضع

الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من استغلال الفرص البيئية وتعظيم العائد على الاستثمار وتقليل الآثار الناجمة عن التهديدات البيئية التي تؤثر على أداء المنظمة. ويتطلب أيضاً من المدراء الإستراتيجيين صياغة الإستراتيجيات التي تدافع عن المنظمة مقابل التهديدات التي تواجهها وأن مختلف البدائل الإستراتيجية تستطيع تبني إستراتيجيات تعظيم الفرص والتصدي للتهديدات المحيطة بالمنظمة.

مفهوم البيئة الخارجية ومكوناتها

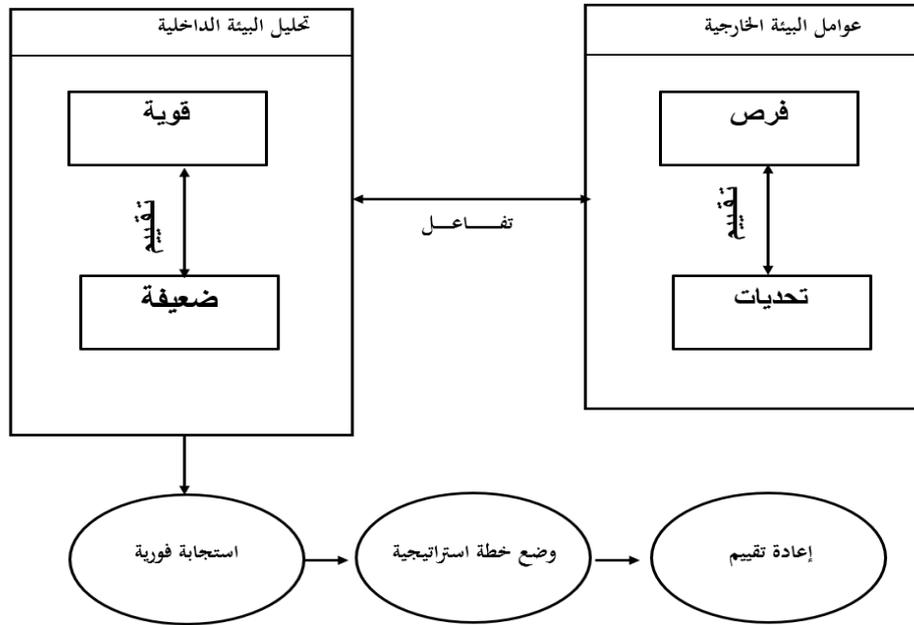
تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في المتغيرات التي تنشأ وتتطور خارج اسوار المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة، ولكن هذه الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها (Adeoye، ٢٠١٤). ويعرفها (Pearce، J.، ٢٠١٣) بأنها مجموعة من الظروف خارج سيطرة المنظمة والتي تؤدي بالمنظمة الى إدخال تعديلات على إستراتيجياتها، والأساليب الفنية المتبعة، والهياكل التنظيمية العمليات أو الإجراءات اللازمة لمواجهة المتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة. وتشمل العديد من التغيرات والتي يتم تصنيفها إلى ست مجموعات من التغيرات البيئية وهي البيئة والاجتماعية والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والاقتصادية (Lawrence J. Gitman، ٢٠١٨)، كما في الشكل رقم (٢)



شكل رقم (٢): مكونات البيئة الخارجية للمنظمة

نموذج تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة

كما تم ذكره سابقاً، تؤثر البيئة في سير أداء المؤسسة ويحتكم أداء أي مؤسسة على العوامل البيئية المحيطة. تلك العوامل قد تأتي على صورة فرص أو تحديات حيث تفرض أنماطاً وأشكالاً من التفاعل بين البيئة المحيطة والمؤسسة وقد تستدعي استجابة لحظية أو طويلة الأجل على صورة خطط استراتيجية طويلة الأجل. قدمت الإدارة الاستراتيجية نموذج يتسم الموسوعية والشمول لبيان آلية التفاعل بين البيئة المحيطة والمؤسسة ويشمل في مضمونه عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، شكل (٣). إن ما نجده في هذا النموذج هو أن الأعداد النموذجي لإستراتيجية المؤسسة تقوم على أساس تحليل عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة وجدولتها على أساس اما فرص او تحديات، بالإضافة الى تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة والموارد المتاحة لتحديد جوانب القوة المؤسسة من أجل التكيف والتأقلم والمواجهة في إطار الرؤية العامة للمؤسسة.



الشكل (٣): نموذج التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة؛ مقتبس من (شميلة و الرحمان، ٢٠٢١)

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي

قدمت نظريات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي أساساً جيداً لمؤسسات التعليم العالي كنهج في تطوير استراتيجيات تنافسية لمستقبل أفضل وأكثر ازدهاراً. من خلال تنفيذ نظريات الإدارة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسة إنشاء سلسلة من القرارات والإجراءات الإدارية لأداء المؤسسة على المدى الطويل (Wheelen و Hunger، ٢٠١٢). وفقاً ل (Fred R. David، ٢٠١٣) تتمثل الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات على صياغة إستراتيجية بشكل أفضل من خلال استخدام نهج أكثر منهجية ومنطقية

وعقلانية في اختيار الاستراتيجية، ووفقا لذلك يتم تنفيذ النماذج الادارية في التعامل مع الظروف البيئية والفرص او التحديات الناشئة، ويتيح فرصا أكبر للمؤسسة للتطور أكثر (Kotler و Patrick، ٢٠١١).

يمكن تسمية الإستراتيجية المؤسسية للمؤسسات الأكاديمية في سياق التعليم العالي، بالاستراتيجية الأكاديمية كونها في جوهرها تهدف الى النمو الأكاديمي وزيادة التنافسية الأكاديمية والتالي تحسن المردود المالي. وفقاً ل (Wheelen و Hunger، ٢٠١٢) تتسم إستراتيجية الشركة الرائدة بطابع نشاطها وتوجهها اختيار اتجاه نمو المؤسسة في إدارة أعمالها من حيث والأولية المعطاة من حيث الكم او النوع، وتحدد فعالية الاستراتيجية المتبعة عن طريق مراقبة ثبات اتجاه منحى النمو من حيث الصعود او الاستقرار او الانكماش (أحمد ٢٠١٠).

وفي أنشطة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، تُعرف ترجمة رؤية المؤسسة إلى استراتيجية عملية بشكل أفضل باسم التخطيط الاستراتيجي. وبعد صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف، يمكن للمؤسسة بعد ذلك تحديد نقاط القوة والضعف في العوامل الداخلية للمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

كما ان التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ذات الهياكل المعقدة متعددة المستويات ليس مهمة كبار المديرين التنفيذيين فقط، بل مسؤولية المديرين على جميع المستويات، ويجب أن يكون مديرو المؤسسات الأكاديمية قادرين على التمييز بين الأهداف الاستراتيجية التنظيمية على مستوى الشركة والمستويات الأخرى (Fred R. David، ٢٠١٣). من خلال هذا الفهم، يمكن للمديرين تحديد نماذج الإستراتيجية المناسبة للإشارة إلى النماذج الإستراتيجية التي يطرحها خبراء الإدارة الإستراتيجية. بشكل عام تركز استراتيجية المؤسسة الأكاديمية سواء اكانت كبيرة ام صغيرة بشكل عام على اتجاه النمو الأكاديمي المستقبلي، ولكن قد تختلف معدلات مستويات التخطيط بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة الحجم. يذكر David أربعة مستويات للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وهي مستوى المؤسسة ومستوى القسم، والمستوى الوظيفي، والمستوى التشغيلي. يتحمل المديرون في كل مستوى مسؤولية وضع استراتيجيات فعالة في إطار المهام التي تقع تحت اشرافهم ومسئولياتهم، ولكن نجاح التخطيط الاستراتيجي هي فكرة التكامل بين جميع المستويات. بشكل عام، ذكر (Thompson، ٢٠١٣) أن وضع الاستراتيجيات على كل مستوى أدى إلى ظهور مصطلحات إستراتيجية مختلفة، أي استراتيجية الشركة، واستراتيجية العمل، والاستراتيجيات الوظيفية، واستراتيجيات التشغيل. يشار الى أنه على مستوى مؤسسات التعليم العالي التي لديها العديد من الكليات والبرامج الدراسية، تزداد المشكلة تعقيداً، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية تكاملية بين كافة المستويات الإدارية. بينما يختلف الامر في المؤسسات او الجامعات التي تحتوي على وحدة واحدة فقط، حيث يتم تجميع العديد من الوحدات معاً بحيث يكون الهيكل التنظيمي أكثر وضوحاً وليس معقداً، والشخص المسؤول عن الخطة الإستراتيجية هو أيضاً ذو مستوى تأهيل اقل من نظرائهم في المؤسسات الكبيرة. يمثل الشكل رقم (٤) تصنيف المستويات حسب تصور (Thompson، ٢٠١٣)

استراتيجية الشركة	مسؤوليات كبار المدراء والرؤساء ونوابهم
استراتيجية الاعمال	مسؤولية مديري الاعمال والوحدات كعمداء الكليات والاقسام
استراتيجيات وظيفية	مسؤولية رؤساء الوحدات مثل وحدة المالية والموارد البشرية
استراتيجيات التشغيل	مسؤولين الوحدات التشغيلية

الشكل (٤): المستويات الوظيفية والمسؤوليات الاستراتيجية المقابلة في المؤسسات

كما يرى البعض انه يمكن اقتصار مستويات استراتيجية الإدارة في المؤسسات التعليمية والأكاديمية على ثلاث مستويات وسميت باستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية العمل، والإستراتيجية الوظيفية. كما يسميها (Fumasoli، ٢٠١٧) باستراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات الوحدات والاقسام. تتضمن استراتيجيات الأعمال - التي تسمى استراتيجيات أعضاء هيئة التدريس في سياق التعليم العالي - إجراءات وأساليب مصممة لإنتاج أداء ناجح في مجال عمل معين (وحدة الخدمة) في قطاعات السوق التي تخدمها. تعتبر استراتيجية العمل حيوية لأنها تؤثر على الأداء العام للشركة. يمكن أن تكون استراتيجيات العمل في شكل منافسة (ضد جميع المنافسين) و / أو تعاون (العمل مع واحدة أو أكثر من الشركات الأخرى للاستفادة من المنافسين الآخرين). الشيء الذي يحتاج مديرو التعليم إلى فهمه هو أن استراتيجية وحدة الأعمال تختلف عن استراتيجية الشركة. وفقاً لبورتر، فإن استراتيجية العمل (Porter M. E., 1989) موجهة بشكل أكبر نحو الإستراتيجية التنافسية، أي معنية بكيفية إنشاء ميزة تنافسية في كل وحدة تتنافس فيها المؤسسة. هذا يختلف عن استراتيجية الشركة التي تركز بشكل أكبر على سؤالين: كيف يجب أن تكون الشركة في المستقبل وما نوع وحدات الأعمال التي يجب أن تديرها. يقدم (Porter M., ٢٠٠٢) نموذج الإستراتيجية العامة كنموذج الإستراتيجية المستخدم لتحديد الميزة التنافسية لوحدة الأعمال في الشركة. في سياق النشاط الأكاديمي، فإن وحدة الأعمال المعنية هي، على سبيل المثال، أعضاء الهيئات الإدارية والوحدات في الأقسام الأكاديمية وتكون عادة من مزيج من الكادر الأكاديمي والبحثي (التدريسي) وموظفي إدارة الأقسام والوحدات ذات الصلة. استناداً إلى نموذج الإستراتيجية العامة لبورتر، يمكن للمعنيين باستراتيجية العمل اختيار التنافس بثلاث استراتيجيات: استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز.

استراتيجية قيادة التكلفة - تركز هذه الإستراتيجية على الإنتاج المعياري بتكاليف وحدة ضئيلة مخصصة للمستهلكين ذوي الحساسية للسعر. هناك نموذجان من استراتيجية قيادة التكلفة: الأول يسمى الاستراتيجية منخفضة التكلفة، أي تقديم منتجات أو خدمات للمستهلكين بأقل سعر في السوق؛ والثاني استراتيجية أفضل قيمة - تقديم منتجات أو خدمات للمستهلكين، مع سلع أو خدمات ذات سمات مشابهة للمنافسين، ولكن بأسعار أقل بكثير.

استراتيجية التمايز - تهدف هذه الإستراتيجية إلى إنتاج منتجات أو خدمات تعتبر فريدة وموجهة إلى المستهلكين الذين لا يتأثرون نسبياً بالسعر. العملاء هم نقطة الاهتمام المركزية، ويتم إنشاء المنتجات / الخدمات بشكل فريد قدر الإمكان. طريقة القيام بذلك هي من خلال بناء تصور المشتري لمنتج أو خدمة متفوقة بحيث تبدو مختلفة عن الآخرين. لذلك، يرغب العملاء في الشراء بسعر مرتفع. أدى خفض سعر المنتج إلى ظهور شكوك المستهلكين حول التفوق في وقت سابق.

استراتيجية التركيز وتهدف إلى إنتاج منتجات و / أو خدمات تلبي احتياجات مجموعة صغيرة من المستهلكين. هناك نوعان من الاستراتيجيات، وهذه الاستراتيجيات أيضاً يمكن تصنيفها إلى استراتيجية التركيز المنخفض التكلفة - تقديم منتج أو خدمة لمجموعة صغيرة من المستهلكين (السوق المتخصصة) بأقل سعر متاح في السوق؛ واستراتيجية التركيز على أفضل قيمة (التركيز الأفضل من حيث القيمة) - تقديم أفضل المنتجات أو الخدمات القريبة قدر الإمكان من احتياجات عدد قليل من المستهلكين (السوق المتخصصة)، معروضة بأفضل الأسعار المتاحة في السوق. في دراسة اجراها كل من (Fitri، Nasukah، و Tayeb، ٢٠١٩) على العديد من الجامعات الإسلامية في اندونيسيا ان بعضا من الجامعات الإندونيسية التي أجريت عليها الدراسة تبنت في توجيه استراتيجيتها للنمو نماذج استراتيجية مختلطة او ما يسمى باستراتيجية التكامل الرأسي، بينما الغالبية من الجامعات برز فيها نموذج قيادة التكلفة بشكل كنموذج اوحده. وأشاد الباحث بكل من جامعة UIN Syarif Hidayatullah والجامعة المحمدية واللذان ظهر جليا فيهما تبني نموذج استراتيجية التكامل الرأسي، حيث يتم توجيهه بشكل أكبر نحو النمو التنظيمي الرأسي من خلال التحكم والموازنة بشكل فعال بين كلا من استراتيجية التكلفة والتمايز، واثبت أن هذه الطريقة زادت من مكانة الجامعة المحمدية وتقدمها. علاوة على ذلك، حققت جامعة المحمدية تقدماً مفاجئاً في تطبيق نموذج استراتيجية التكامل الأفقي من خلال الاستحواذ على جامعة آسيا إي في ماليزيا. وأشاد الباحث بهذه الخطوة مبررا ان الاستحواذ ساهم في تسريع تنمية الموارد البشرية في الجامعة المحمدية، حيث ان الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الماليزية ذات مستوى عالمي وتجارب أكاديمية ناجحة وهو ما سوف ينعكس إيجاباً على استراتيجية الجامعة المحمدية.

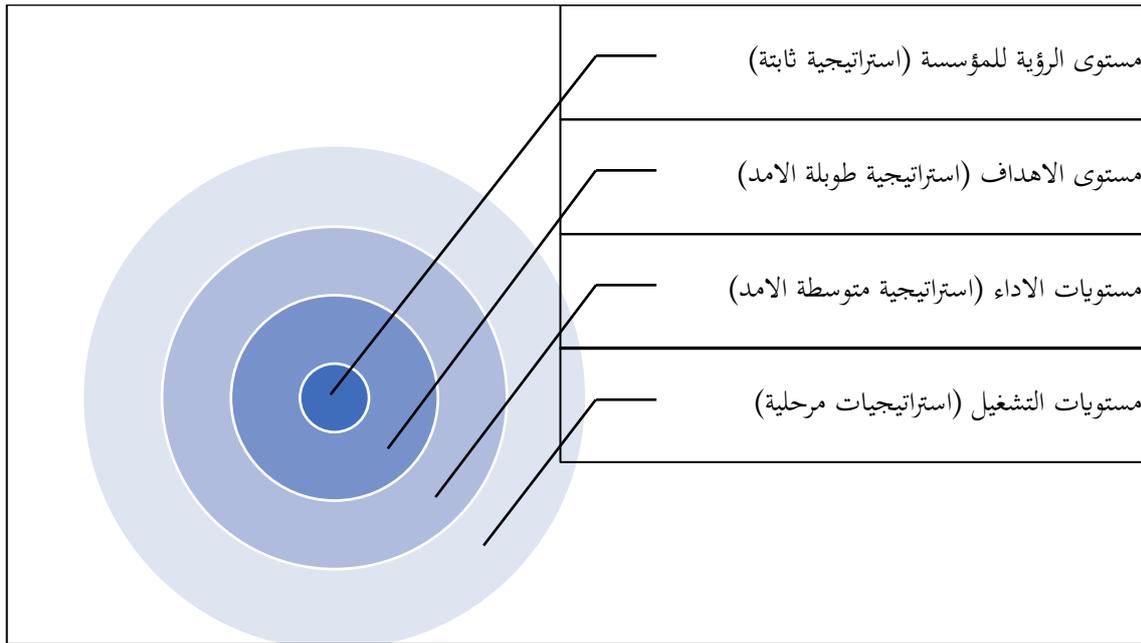
الفجوة البحثية

ان وجود التحديات والعقبات امر حتمي نتيجة التغير المستمر في عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة والتجدد المستمر في متطلبات واولويات المجتمع والقطاعات ذات الصلة بالمؤسسة، ولا يوجد مؤسسة او منظمة بمعزل عن تلك التحديات نتيجة الارتباط الكلي للمؤسسة بالبيئة المحيطة. وتمثل فعالية نموذج التحدي والاستجابة مؤشرا فعالا وواعدا لقياس حيوية النظام الإداري المتبع ومرونته وهو ما يميز كل مؤسسة عن غيرها. إلا انه حتى الان لا يوجد مؤشرا عدديا لقياس مستوى شدة/خطورة الازمة وكفاءة الاستجابة وفق نموذج إداري مبني على المدخلات والنواتج وهو ما لم تطرق اليه الدراسات السابقة حيث اكتفت بتقصي أوجه التحديات الناجمة عن المتغيرات الحضارية وتصنيفها من حيث النوع دون التطرق الى تقييمها من حيث الشدة والخطورة وكفاءة الاستجابة. كمان الحاجة الى وجود نموذجا رياضيا وفق اطر الإدارة الاستراتيجية مبني على مدخلات التغيرات وذو ارتباطا رياضيا بمعدلات الأداء قد يمثل مرجعا رقميا تستطيع المؤسسات الاكاديمية من خلاله تمييز شدة الازمة وخطورتها وتقييم مراحلها لاتخاذ نموذج استجابة فعال يخلق التوازن بين توفير الموارد وتلافي تبعات الازمة او إيقاف تبعاتها عند مستوى التشخيص والاكتشاف. يتفق هذا الاستنتاج مع ما توصلت اليه دراسة (المعلا، ٢٠١٧) عن متطلبات الإدارة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث اوصت بضرورة إنشاء هيئات إدارية متخصصة بالإدارة الإستراتيجية في قطاعات وزارة التربية والتعليم وأيضا تطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس أداء الإدارة الإستراتيجية في كل مراحلها وتنسجم مع معايير ومتطلبات الجودة الشاملة.

المساهمة والتوصيات

اعتمادا على ماتم ذكره سابقا، يمكن تقديم نموذج تقييم شدة خطورة الازمة وكفاءة النهج الإداري المتبع وفقا لأربعة مستويات حسب مستوى تأثيرها وفقا للشكل رقم (٥). ويمكن مناقشة مستويات التقييم المقترحة كالتالي:

- ازمة على مستوى التشغيل (مستوى خطورة منخفض): وهي تحديات روتينية واعتيادية يمكن التعامل معها وفق الأسلوب الإداري المتبع ولا تمثل تحديا استراتيجيا للمؤسسة وليست مؤشرا على خلل من النظام الإداري المتبع ويستحسن على المؤسسة إعادة تقييم للنظام الإداري المتبع لإصلاح الثغرات.
- ازمة على مستوى الأداء (مستوى خطورة متوسط): ازمة ذات تأثير على معدل الأداء العام للمؤسسة وتمثل تحديا استراتيجيا للمؤسسة ويشير الى خلل في النظام الإداري المتبع. يتعين على المؤسسة تبني أسلوب اداري أكثر فاعلية يأخذ بالاعتبار الظروف الناجمة عن الازمة وتداعياتها للحد الفوري من تأثير الازمة.

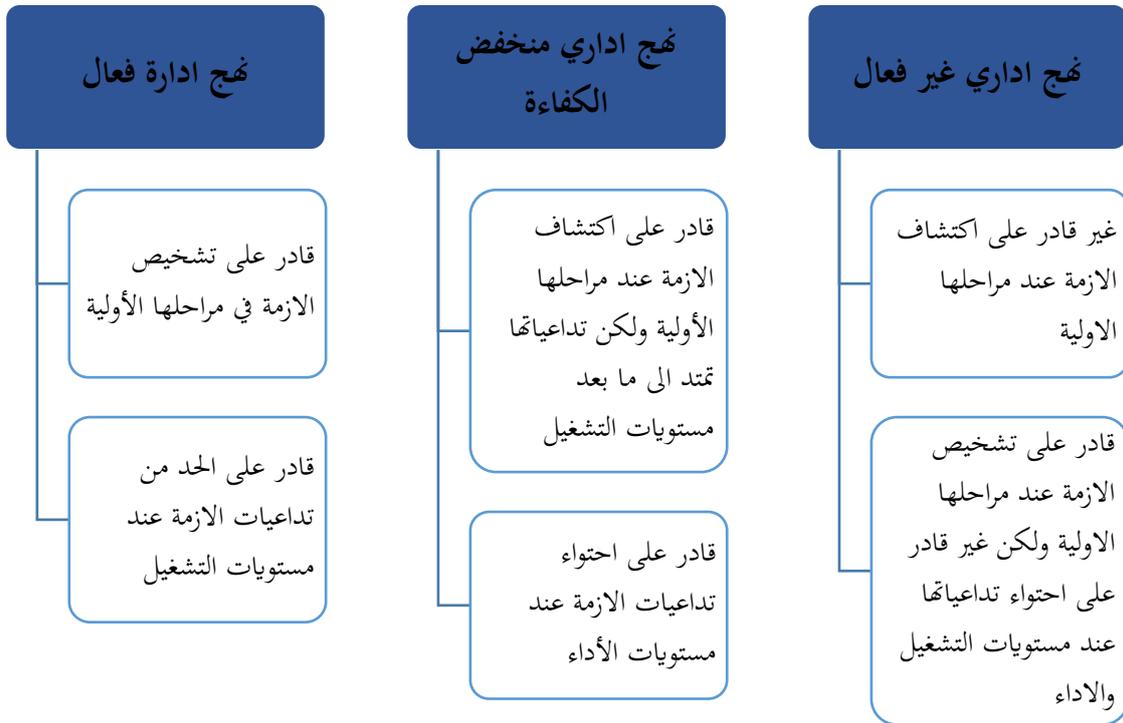


الشكل رقم (٥): تصنيف مستويات الإدارة في المؤسسة وفقا لأسس النهج الإداري الاستراتيجي

- ازمة على مستوى الأهداف (مستوى شديد الخطورة): وهي ازمة تمثل تحديا استراتيجيا جسيما يمتد تأثيره الى فشل المؤسسة في الوصول الى هدف او أكثر. يشير الى فشل ذريع للنظام الإداري المتبع ويتوجب على المؤسسة القيام بتغييرات إدارية جذرية وفورية كالتخلي الفوري عن النظام الإداري المتبع وتغيير الكادر الإداري الحالي والاستعانة بكادر اداري أكثر تأهيلا واحترافية لإعادة ضبط مسار المؤسسة.
- ازمة على مستوى الرؤية (الانهيار والفشل التام): ان وصول تداعيات الازمة الى التأثير في رؤية المؤسسة يعني ان تداعيات الازمة بلغت التأثير على مجمل اهداف المؤسسة وهو الفشل التام على كافة الأصعدة الإدارية والتشغيلية وان تداعيات الازمة وصلت لمرحلة فيها تكاليف المواجهة والإصلاح أكبر من قدرة المؤسسة.

ومع ذلك، لازالت هناك حاجة الى اجراء دراسات ميدانية ذات أدوات تقييم واضحة لتقييم فعالية مناهج الإدارة الاستراتيجية المتبعة وفق أسس ومدخلات واضحة ومستقلة تمكن من تقييم مستويات خطورة الازمة واحتمالية نجاح نماذج الاستجابة الإدارية المتبعة. كما توصي هذه الدراسة باجراء البحوث القائمة على أساليب المحاكاة الرقمية التي توفرها التكنولوجيا الرقمية في بناء قواعد بيانات إدارية وبناء نماذج محاكاة وفقا للمدخلات والمخرجات والبيئية الفعلية للمؤسسة. ذلك سيساعد المؤسسات من بناء قواعد بياناتها الإدارية ويوفر اسسا رقمية لتقييم خطورة الازمة وفعالية النموذج الإداري المتبع بشكل اكثر فعالية.

ووفقا لما سبق يمكن تقييم النهج الإداري المتبع من حيث الكفاءة كما في الشكل رقم (٦):



الشكل رقم (٦): تقييم كفاءة النهج الإداري للمؤسسة وفقا لأسس الإدارة الاستراتيجية

الاستنتاج

قدمت هذه الدراسة مراجعة أدبية مكثفة لأبرز التحديات الحضارية التي تواجه المؤسسات الأكاديمية، إضافة إلى عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تنعكس تغيراتها إيجاباً أو سلباً على أداء المؤسسة. كما ناقشت هذه الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة تلك التحديات. وقدمت إيجازاً لنموذج التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة، واعتمدت على مبدئي النقد والمقارنة في تقديم نتائج الأديبات السابقة. ويمكن إيجاز أهم مخرجات هذه الدراسة في النقاط الآتية:

١. تعدد التحديات والأزمات واقعا حتميا يواجه جميع المؤسسات نتيجة الارتباط الكلي للمؤسسة بالبيئة المحيطة وتأثرها بالتقلبات والتبدلات المستمرة في عوامل البيئة المحيطة.
٢. تتمايز شدة التحديات الحضارية وشدة تأثيرها على المؤسسة وفقا لظروف البلد أو الإقليم ووفقا للبيئة الداخلية للمؤسسة ذاتها.
٣. تتأثر جميع المؤسسات سواء كانت في البلدان النامية أو المتقدمة بنفس العوامل، فالعولمة وما تفرضه من تنافسية شديدة تمثل تحدياً للمؤسسة بغض النظر عن ظروف البلد، ولكن ظروف البلد قد

- تحدد نوع التحدي وطبيعته، فتأثيرات العولمة على المؤسسات في البلدان المهيمنة قد تنحصر في التدايعات الاقتصادية والتنافسية واستقطاب الكفاءات بينما لها تداعيات تمس هوية المؤسسة في البلدان النامية.
٤. تشمل بيئة المؤسسة كلا من البيئة الخارجية وهي العوامل خارج جدران المؤسسة والبيئة الداخلية للمؤسسة وتتداخل عوامل البيئة الخارجية مع عوامل البيئة الداخلية وتؤثر احدهما في الأخرى وينعكس ذلك التأثير في النهاية على صورة تغير في منحى الأداء.
٥. تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسات الأكاديمية من بناء تصور اداري يأخذ بعين الاعتبار التغيرات في عوامل البيئة الخارجية وركائز البيئة الداخلية للمؤسسة وبالتالي يمنح المؤسسة قدرة على الاستجابة المرنة للتحديات والأزمات بصورة فعالة ويحد من تداعيات الازمة على المؤسسة الى حد كبير كما يمكنها من تمييز التغير على أساس فرص او تحديات.
٦. يستند نموذج التفاعل بين عوامل البيئة الخارجية والداخلية على ثلاث ركائز وتتمثل الركيزة الاولى في تقييم التغير الحاصل خارج اسوار المؤسسة على أساس فرص ام تحد، بينما تمثل الركيزة الثانية تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث الموارد اللوجستية على أساس قوية ام ضعيفة لصياغة استراتيجية إدارية فعالة للتعامل مع التحدي الخارجي، بينما تمثل الركيزة الثالثة التقييم الدوري للأداء الذي يمثل مؤشرا على نجاح الاستراتيجية ام فشلها.
٧. تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة الأكاديمية من ضبط وصياغة خططها وطبيعة الخدمة التي تقدمها للجمهور المستهدف كاستراتيجية قيادة التكلفة او استراتيجية التمايز او استراتيجية التركيز في ضوء رؤيتها وامكاناتها المتاحة.
٨. تشير الدراسات الحديثة الى ان مبدأ التكامل الاستراتيجي كالمزج بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز يمثل نهجا مستحدثا وواعدا للمؤسسات كونه يمكنها من ضمان التنافسية السوقية وضمان جودة المخرجات في آن واحد.

المراجع

- أبو الفداء، إسماعيل ابن كثير. ١٤٢٠هـ. تفسير القرآن العظيم. ج٤. المكتبة العصرية.
- أبوعلوان، سعد مأمون عبدالرحمن و شاهيناز عبدالرحمن عثمان بشير. ٢٠٢٢. استراتيجيات لتفعيل التعليم الالكتروني في السودان اثناء الجوائح العالمية: جائحة كورونا-١٩ نموذجاً. مجلة دراسة المعلومات والتكنولوجيا جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، (١): ٧.
- أثمار ظاهر الشوهاني. ٢٠١٦. دور القيادة في الاقتصاد وسياسة التخطيط من منظور إسلامي قصة نبي الله يوسف أنموذجاً. مجلة الكلية الإسلامية، الجامعة العراقية.

- أحمد بن داود المزجاجي. ١٩٩٠. الاقتصاد والإدارة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز.
- أحمد ماهر. ٢٠١٦. الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية الإسكندرية.
- أحمد، الكايد خليل. ٢٠١٠. الإدارة المالية الدولية والعالمية. المنهل.
- أحمد، محمد عثمان إبراهيم، بابر ابراهيم الصديق. ٢٠١٧. الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في الرقابة علي التكاليف وإتخاذ القرارات الإدارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- إسماعيل السيد. ٢٠١١. الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث.
- أمانى عمر الحسينى. ٢٠٢٢. تحديات التحول الرقوى فى التعليم بالجامعات المصرية ورؤى مستقبلية لتطوير سبل التعليم بها. المجلة المصرية لبحوث الأعلام، ٢٩٥-٣٢٠.
- إيمان ربابعة، وبسام العمري. ٢٠٢٢. درجة توافر متطلبات الريادة في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ١٩١-٢٠٨.
- بريني و دهمان و بن عياد و ناريمان. ٢٠٢٠. ثقافة المؤسسة الاقتصادية والتغير التكنولوجي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- بن الصغير، بونعمة و محمد، مسعود. ٢٠٢٠. الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات في الفقه الإداري المقارن. جامعة زيان عاشور الجلفة - المستودع المؤسسي.
- بني ملحم، غازي صالح. ٢٠١٣. أثر العولمة على سياسة التعليم العالي في الجامعات الأردنية. مجلة النهضة. <http://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/31913>
- بوعافية السعيد و محمد عبد الهادي. ٢٠١٤. المكتبات الجامعية في عصر العولمة تحديات الواقع و آفاق المستقبل. مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد ٢١، الجزء ١.
- تغريد جليل أيوب وأمل حسن علوان. ٢٠٠٧. دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
- تغريد عبدالله بن هبدان الهبدان. ٢٠٢١. دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٧(١٢،١)، ٧١-١٠٣.
- تقرير وزارة المالية. ٢٠٢٠. تقرير الموازنة العامة بدولة الامارات العربية المتحدة للعام ٢٠٢٠. ابو ظبي: وزارة المالية.
- ثابت عبدالرحمن إدريس، و جمال الدين محمد المرسي. ٢٠١٥. الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية. جامع بن صبرينة. ٢٠٢٢. دور النشر العلمي في تصنيف الجامعات الدولية. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية ٧ (٦): ١-١٤.
- جعفر، عبد النور. ٢٠١٩. حدود استخدام أدوات التحليل المالي في إتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مدرجة في بورصة الجزائر. جامعة الجزائر.

- حافظ أحمد عجاج. ٢٠٠٧. الإدارة في عصر الرسول . دار السلام للنشر والتوزيع.
- حافظ، حسان محمد حسن ، و علي عبد الله الحاكم. ٢٠٠٥. الإدارة الاستراتيجية ومدى تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي الاهلي بولاية الخرطوم ١٩٩٠-٢٠٠٥. الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/7946>
- حسنية و حافي راسو و بوالشطب سعيدة. ٢٠١٩. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة. Abdelhafid Boussof University Centre- Mila.
- خديجة يحيى محمد الحصني. ٢٠٢١. أثر تطبيق المهارات الإدارية للقيادة في رضا العاملين لأداء والاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في كلية الغد الدولية للعلوم الطبية التطبيقية في المملكة العربية السعودية من ٢٠١٠ الى ٢٠٢١. د.ن.
- رأفت محمد العوضي. ٢٠١٣. تطوير برامج التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس المفتوحة في ضوء متطلبات التعليم الالكتروني والتناقسية العالمية... استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراة-جامعة القاهرة.
- سعد عبد المنعم فهمي. ١٤٢٩هـ. استراتيجية التخطيط التربوي. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- سعد مأمون. ٢٠٢٢. استراتيجيات لتفعيل التعليم الالكتروني في السودان اثناء الجوائح العالمية: جائحة كورونا-١٩ نموذجاً. مجلة دراسة المعلومات والتكنولوجيا جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، ٧.
- سوسن سالم الشيخ. ٢٠٠٩. إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام. عمان؛ الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- شوقي أحمد دنيا. ٢٠٠٢. السلوك الإسلامي في الإنتاج- بين المثال والواقع: ندوة التربية الاقتصادية والإنمائية في الإسلام. جامعة الأزهر، بالتعاون بين مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي ومركز الدراسات المعرفية.
- صالح احمد شاكرو. ٢٠٢٠. تأثير استخدام انظمة التعليم الذكية المستندة إلى المعايير القياسية على اتقان مهارات البرمجة وحل المشكلات لدى طلاب شعبة معلم الحاسب الألي بكلية التربية: النوعين. التربية المصرية للكمبيوتر التعليمي.
- طلبي خيرة. ٢٠٢٠. الجودة البحثية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر: بين جدلية التصنيف العالمي و اشكالية تحقيق التميز المؤسسي. الجزائر: جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- عادل محمد زايد. ٢٠٠٨. تدعيم القدرات التنافسية للجامعات وجودة العملية التعليمية. مؤتمر تدعيم العملية التنافسية للجامعات، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- عايدة سيد خطاب. ٢٠١٤. العولمة و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

- عائشة يوسف الشميلي. ٢٠١٧. الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. ٢٠١٤. الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مجموعة النيل العربية، مكتبة كلية التجارة - جامعة عين شمس .
- عبد الرحمن محمد رأفت العربي. ٢٠٢٠. التجديد التربوي بالتعليم الجامعي المصري في ضوء معايير الجودة "رؤية مستقبلية من منظور إسلامي. رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة قناة السويس.
- عبد السلام أبو قحف. ٢٠١٢. أساسيات الإدارة الاستراتيجية. مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد المطلب، وحسين محمد محمود. ٢٠٢٠. العولمة مفهومها-مجالاتها-أخطارها-موقف الإسلام منها. مجلة كلية البنات الأزهرية-طيبة-الأقصر-فرع جامعة الأزهر ٥ (٤): ١٣-٦٢.
- عبدالله الشقران. ٢٠١٢. درجة توظيف تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات. إربد: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك - الأردن.
- عثمان فوزي علي. ٢٠١٦. التخطيط في ضوء القرآن الكريم. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- عثمان و وئام. رؤية مستقبلية لتحديث نظرية التنمية السياسية ٢٠٥٠ دراسة تطبيقية لدور استراتيجية الأمن التنموي في استمرارية التنمية المستدامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ٢٠٢١; ١٣٢: ٢٢-٦٤
- علي ليلة. ٢٠٠٦. تفاعل الحضارات. القاهرة: مكتبة كلية الاداب-جامعة عين بشمس.
- عمار ناصر المعلا. ٢٠١٧. متطلبات الإدارة الإستراتيجية لوزارة التربية و التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه في فلسفة التربية - قسم أصول التربية تخصص إدارة تعليمية.
- فاطمة سالم عبد الله. ٢٠١٢. التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٩٤١(١).
- فاطمة سالم عبد الله. ٢٠١٢. التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٩٤١(١).
- فرناند بروديل. ٢٠٠٠. تاريخ وقواعد الحضارات. (حسين الشريف، المترجمون) القاهرة: الهيئة المصرية العامة للمكتبات .
- قزمير أمينة. ٢٠٢٠. تحديات العولمة واشكالية التغير الاجتماعي للأسرة وتفككها. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ١٠، ٥٦-٦٧. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/188379>
- كمال عجمي الحامد. ٢٠٢١. واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة وتأصيله من المنظور الإسلامي. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٣٠٠-٣٧٧.

لطيفة عريق. ٢٠٢٠. تحديات العولمة وتأثيرها على التعليم. <http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/8597>

لوانشي شميلة، و ضيف الله هبة الرحمان. ٢٠٢١. اسهام الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة زيان عاشور الجلفة.

مالك بن نبي. ٢٠٠٢. مشكلات الحضارة: تأملات. دمشق، سوريا: دار الفكر بدمشق.
مبارك فهيد سرحان القحطاني. ٢٠١٧. أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية، جامعة الازهر.

محمد أمخزون. ٢٠٠٣. منهج النبي في الدعوة من خلال السيرة الصحيحة. دار السلام للنشر والتوزيع.
محمد حبيب الله الشنقيطي. ٢٠١٦. منهج التربية الاسلامية في تأصيل إحسان العمل. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا.

محمد سيد طنطاوي. ٢٠٠٧. التفسير الوسيط للقرآن الكريم. دار السعادة للنشر والتوزيع، ج٥، ٩، ط٣.
محمد شيا. ٢٠١٨. ألتنهجيات الكمية والكيفية في العلوم الانسانية والاجتماعية. بيروت: محاضرة القيت في المعهد العالي للدكتوراة، الجامعة اللبنانية.

محمد عبدالقوي الغنام. ٢٠١٦. جودة التعليم بين الفكر الاسلامي والاتجاهات الحديثة. مجلة التربية، جامعة الازهر.

محمد عنتر احمد. ٢٠٠٩. ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية. كلية التجارة - جامعة القاهرة.
محمد محيي الدين عبد الحميد. ٢٠٠٩. السيرة النبوية لإبن هشام (ج١، ٢). دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
محمد ناصف، و محمد عتريس. ٢٠٠٧. الإدارة في الإسلام وإمكانية الإفادة منها في تأصيل مبادئ التخطيط للتعليم قبل الجامعي في مصر. مؤتمر تطوير التعليم في الدول العربية بين المحلية والعالمية. كلية التربية، جامعة الزقازيق.

مصطفى الزرقاء. ١٤٠٧هـ. عظمة محمد صلى الله عليه وسلم، خاتم رسل الله. دار القلم للنشر والتوزيع.
موسى اللوزي. ٢٠٢٠. الادارة الاستراتيجية-مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ٥٩، ١١٨-١٢٧.

موقع الوزارة. ٢٠٢٢. اهمية التعليم في سياسة الشيخ زايد. وزارة التربية والتعليم، دولة الامارات العربية المتحدة.

ميادة القاسم. ٢٠٢١. الفوارق بين المناهج الكيفية والمناهج الكمية في البحوث الاجتماعية. المجلة العربية للنشر العلمي.

ميلاني سوان. ٢٠٢٠. كوفيد ١٩ يهدد مستقبل الجامعات الدولية في دبي. مجلة الفانار للإعلام. التعليم –

<https://www.al-fanarmedia.org/ar/2020/06> البحوث – الثقافة.

وام. ٢٠١٧. مدينة دبي الأكاديمية العالمية تعزز موقعها كوجهة تعليمية دولية لطلبة التعليم العالي

الصينيين. <https://arabic.peopledaily.com.cn>

وائل إدريس، و طاهر الغالي. ٢٠١١. الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

وفاء علي محمد خصاونة. ٢٠١٤. التحديات التي تواجه التعليم العالي في جامعات شمال الأردن في ضوء بعض المتغيرات. رسالة دكتوراة غير منشورة. الأردن: كلية التربية، جامعة اليرموك.

وثام عثمان. ٢٠٢١. رؤية مستقبلية لتحديث نظرية التنمية السياسية ٢٠٥٠ دراسة تطبيقية لدور استراتيجية

الأمن التنموي في استمرارية التنمية المستدامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٢، ١٣٢ –

.١٦٤

REFERENCES

Book

Alma Herrera Márquez. 2005. *La Universidad pública: entre la modernidad y el desarrollo humano*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.

Arthur Thompson. 2013. *Crafting & Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education, 19th Ed.

Benjamin B & John W. Zimmerman, Trego. 2009. *Top Management Strategy*. New York: Simon & Schuster, Inc.

Carl McDaniel, Amit Shah, Monique Reece, Linda Koffel, Bethann Talsma & James C. Hyatt, Lawrence J. Gitman. 2018. *Introduction to Business*. Openstax by Rice University. ISBN E book 978-1-947172-55-5.

Fred R David. 2011. *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.

Fred R. David. 2013. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

J.G., Thomas. 2008. *Strategic Management: Concepts, Practice and case*. New York: Harper& Raw Publisher.

James Daniel, Herbert, Sharman Rowley. 2016. *From Strategy Change Implementing the Plan in Higher Education*. California: Jossey- Bass Inc.

John A. Pearce II, Robinson Jr, Richard B. 2013. *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. 13th Ed. McGraw-Hill.

Kroll P Wright, J Parnell. 2008. *Strategic Management Concepts*. 4th Ed. Prentice Hall.

Michael E. Porter. 1989. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. In: Readings in Strategic Management. Macmillan Education UK. doi: https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_17.

Pearce, A John, Robinson, Braden Richard. 2000. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Irwin/McGraw-Hill Columbus, OH.

T. Wheelen, D. Hunger. 2018. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice- Hall Upper Saddle.

T.L. Wheelen, J. D. Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Pearson Prentice Hall.

Thomas L Wheelen. 2011. *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education India.

Wheelen, Thomas L, & J David Hunger. 2010. *Strategic Management and Business Policy: Achieving*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.

Conference

Magdalena Wrobel-Lachowska. 2018. *Challenges for Logistics Education in Industry 4.0*. International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-93882-0_32

Temjanovski, Riste and Arsova, Monika. 2020. *Logistics education in Universities in 21st century: new trends and challenges*. In: Proceedings TIE 2020 8th International Scientific Conference Technics and Informatics in Education, 18-20 Sept 2020, Čačak, Serbia.

Document

EME. 2020. Strategic planning Dept., Ministry of Education strategy 2010 – 2020. Abu Dabi: Ministry of Education – United Arab Emirates.

European Standards and Guidelines. 2015. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. doi: ISBN : 9789081686723

Journal

A Sahay. 2019. *Strategic thinking: My encounter*. IBA Journal of Management & Leadership. Vol. 10, Issue 2, 7-14.

Abayomi Oarewaju Adeoye. 2014. *Impact of External Business Environment on Organizational Performance in the Food and Beverage Industry In Nigeria*. British Journal of Atrs and Social Sciences.

Abdelsalam M & Elberkawi, Ebitisam K & Aljawarneh, Shadi & Rashaideh, Hasan & Alharbi, Hadeel Maatuk. 2021. *The COVID-19 pandemic and E-learning: challenges and opportunities from the perspective of students and instructors*. Journal of Computing in Higher Education. 34(1): 21-38.

Agus Zaenul Fitri, Binti Nasukah, Azmil Tayeb. 2019. *Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia*. Jurnal Pendidikan Islam. doi: [10.14421/jpi.2019.82.287-308](https://doi.org/10.14421/jpi.2019.82.287-308)

Bjørn Stensaker & Tatiana Fumasoli. 2017. *Multi-Level Strategies in Universities: Coordination, Contestation or Creolisation?* Higher Education Quarterly, Vol. 71, Issue 3, Special Issue: European Flagship universities: Autonomy and change, 263-273. doi: <https://doi.org/10.1111/hequ.12126>

Boaventura de Sousa Santos. 2021. *El rol de la universidad en la construcción de una globalización alternativa*. Mundiprensa, Desafíos Institucionales Y Sus Implicaciones En Las Ies: Transformación, Misión Y Visión Para El Siglo XXI, 169-171.

Elena A Makarova, Elena L Korsakova & Tatyana V Makarova. 2019. *The role of globalization and integration in interdisciplinary research, culture and education development*. Journal of History Culture and Art Research, 8: 111-127.

Héctor Raúl Solís-Gadea. 2010. *Education for global citizenship: the role of universities in the maintenance of civilization in the context of late modernity and globalization Some comments on the Mexican case*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2: 3180-3184. doi: [10.1016/j.sbspro.2010.03.486](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.486)

Ihsan Yuksel. 2012. *Developing a Multi – Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis*. International Journal of Business and Management, 7: 52-54.

Indrit Troshani. 2020. *Research Environment and Organizational learning Mechanisms in the age of Pandemics: The Case of Accounting Research*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 34, Issue 2, 281-306.

Jeannie Starkey, Ken Wright, Mike Holstein. 2018. *Strategy and narrative in higher education*. Strategic Organization, 16: 61-91.

- John Sutton. 2016. *From desert to destination: conceptual insights into the growth of events tourism in the United Arab Emirates*. *Anatolia*, 27: 352-366.
- Juhani Anttila, Kari Jussila. 2018. *Universities and smart cities: the challenges to high quality*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9-10), 1058-1073. doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486552>
- Karimov Muzaffar. 2019. *The Financial-Economic Problems and Their Solutions of Higher Education around the World*. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 3(5): 5-7.
- Katy & David, Raluca & Phillips, Toby & Pellini, Arnaldo Jordan. 2021. *Education during the COVID-19: crisis Opportunities and constraints of using EdTech in low-income countries*. *Revista de Educación a Distancia (RED)*. 21.
- Katy Jordan. 2021. *Education during the COVID-19 crisis Opportunities and constraints of using EdTech in low-income countries*. *Revista de Educación a Distancia (RED)*. 21(65).
- Khalaf Marhoun & Ambusaidi, Abdullah Khamis & Alhadi, Badriya Rashid Al'Abri. 2022. *Promoting Global Citizenship Education (GCED) in the Sultanate of Oman: An Analysis of National Policies*. *Sustainability*. 12: 7140. doi: <https://doi.org/10.3390/educsci11080430>
- Kornelius, Hermas, Hendrawan Supratikno, Innocentius Bernarto, & Anton Wachidin Widjaja. 2021. *Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8 (1): 479-86.
- L. Kourteli. 2012. *Scanning the business environment: some conceptual issues*. *An International Journal*. doi: <https://doi.org/10.1108/14635770010694340>
- Long Pham, Kalsom Kayat. 2011. *Residents' perceptions of tourism impact and their support for tourism development: The case study of Cuc Phuong National Park, Ninh Binh province, Vietnam*. *European Journal of Tourism Research*. 4: 123-146.
- Magnus Fayolle, Alain Guerrero, Maribel Mian, Sarfraz Urbano, David Wright, Mike Klofsten. 2019. *The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change - Key strategic challenges*. *Technological Forecasting and Social Change*, 141: 149-158.
- Maribel Urbano, David Fayolle, Alain Klofsten, Magnus Mian, Sarfraz Guerrero. 2016. *Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape*. *Small business economics*. 47: 551-563.
- Mester, Gyula, & Jelena Pizarov. 2017. *Academic Ranking of World Universities 2017*. Review of the National Center for Digitization, Faculty of Mathematics, University of Belgrade, 31: 40-45.
- MT Manna. 2020. *Residents' Perceptions of the Impacts of Tourism Development: Empirical Evidence from UAE*. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*. 14: 52-66.
- Muhammad & Zaish. *Athar al-Siyasat al-Bi'iyah 'ala al-Mu'assasat al-Iqtisadiyyah al-Jaza'iriyah-'Arada Namazaj 'An Ba'd al-Mu'assasat al-Jaza'iriyah*. *Mo'assira Economic Research*, 1: 75-87.
- Philip Kotler, E Patrick. 2011. *Strategic Planning for Higher Education*. *The Journal of Higher Education*, Vol. 52, No. 5: 470-489. doi: <https://doi.org/10.2307/1981836>.
- R Larsen. 2001. *Lifelong Learning for Equity and Social Cohesion: A new challenge to Higher Education*. *European Education*, Vol. 33, 28.
- Ramunas Casas, Monika Kavaliauske, Vilma Dambrauskaite. 2014. *The Impact of External Business Environment Factors to Internationalization of "Born Global" Companies by Promoting Entrepreneurship*. *Transformations in Business & Economics Journal*, 10(2):389-400.
- Rawaa Ibrahim Saleh, Atefa Jalil Issa. 2019. *The Difficult Application of Modern Education Technology from the Point View of the Members of a Teaching Staff*. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 27: 206-227.

- Safón, Vicente. 2019. *Inter-Ranking Reputational Effects: An Analysis of the Academic Ranking of World Universities (ARWU) and the Times Higher Education World University Rankings (THE) Reputational Relationship*. *Scientometrics* 121 (2): 897–915.
- Sanjay Vredenburg, Harrie Sharma. 1998. *Proactive Environmental Strategy and The Development of Competitive Valuable Organizational Capabilities*. *Strategic Management Journal*.
- Sonia Albert. 2021. *La fuerza de los sentimientos y el reclamo de una educación sentimental creativa*. Universidad Autónoma de Madrid. doi: <https://doi.org/10.15366/bp2022.30.014>
- Tapera, Julius. 2014. *The Importance of Strategic Management to Business Organizations*. *Res J Soc Sci Manag*, Vol. 3, 11: 122-131.

Newspaper

- Emirates Today Newspaper. 2018. *Education first priority of Zayed thought*. Abu Dabi : Emirates Today Newspaper.

Thesis & Dissertation

- Vladimir A Blonin. 2004. *Strategic planning at University: the American experience and problems of its adaptation at Regional Russian University*. Case study, University of Central Florida, Orlando, 16.

Website

- Agence France-Presse. 2020. Dubai announces record tourism arrivals in 2019. <https://www.thejakartapost.com/travel/2020/01/22/dubai-announces-recordtourism-arrivals-in-2019> (accessed on 22 July 2022)
- AUDE. AUDE: Association of University Directors of Estates 2019. <https://www.aude.ac.uk/Resources/News/View?g=a850e6d9-62d7-4d21-9630-ebb4dbdb26a8> (accessed 1st April 2023).
- E. Goldberg. 2020. Parents are struggling to cope as coronavirus worries shut down schools, leaving kids scared and confused. *Business Insider India*. <https://www.businessinsider.in/science/news/parents-are-struggling-to-cope-as-coronavirus-worries-shut-down-schools-leaving-kids-scared-and-confused/articleshow/74541142.cms> (accessed 31st March 2023).
- Education Times Higher. 2021. World university rankings 2020-2021. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking> (accessed 31st March 2023).
- KHDA. 2020. Knowledge and Human development Authority (KHDA): <https://khda.gov.ae> (accessed 31st March 2023)
- Michael Porter. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy> (accessed 1st April 2023).
- Mohammad Al Asoomi. 2015. How diversification drives the UAE economy. *Gulf News*. doi:<https://gulfnews.com/business/analysis/how-diversification-drives-the-uae-economy-1.1630352>
- QS University Ranking. 2021. QS University Ranking. Universities Ranking for 2021: <http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/2021> (accessed 1st April 2023).
- UNESCO. 2020. Global Education Monitoring (GEM) Report,2020: Inclusion and Education. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718> (accessed 1st April 2023).
- World Bank. 2020. Educational challenges and opportunities of the Coronavirus (COVID-19)Pandemic. <https://blogs.worldbank.org/education/educational-challenges-and-opportunities-covid-19-pandemic> (accessed 1st April 2023).

- World Bank. 2020. The COVID-19 Pandemic: Shocks to Education and Policy Responses. <https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/the-covid19-pandemic-shocks-to-education-and-policy-responses> (accessed on 22 July 2022)
- World Economic Forum. 2017. Travel and tourism competitiveness report; Middle East and North Africa. <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report2017/middle-east-and-north-africa-results> (accessed 1st April 2023).
- World Bank. 2020. Education and COVID-19. <https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview> (accessed 1st April 2023).

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. القناطر: مجلة الدراسات الإسلامية العالمية لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.